

Training is a key element of police performance, quality and respect for human rights. In Bosnia and Herzegovina, reform of the police training has been recognised as an urgent need in the process of democratisation. This book, however, does not focus directly on this reform. It focuses on what happens abroad, in other European countries, in order to emphasise what could and should be done in Bosnia and Herzegovina. Doing so, it emphasises the great diversity of police training, influenced by history and politico-administrative structures of each country. It strives to develop a methodology of police training that, while respecting local specificities, could be useful to all countries in transition. The author adds a unique touch to this book. The perspective is reversed: instead of having Western European experts analysing the training in Bosnia and Herzegovina, we have a local practitioner analysing European academies.

*Taib (Mustafa) Spahić*, Director of the Police Academy in Sarajevo, was born in 1953 in Zenica, Bosnia and Herzegovina. He spent 15 years working as a High School Teacher and Director until 1996, when he was appointed as the Zenica Police Station Chief (150 000 inhabitants). In 1998, he was appointed to the Federation Ministry of Interior Police Academy Director's position, when this Academy was re-established in accordance with the democratic principles in police training. He completed several advanced specialized courses on modern strategies in police work, at some prestigious police institutions in USA and Europe. He successfully participated to numerous international reform projects as well as the projects of establishment of a modern police training system and multi-ethnic police in Bosnia and Herzegovina.

This book was made possible thanks to the support of the United States Department of Justice, International Criminal Investigative Training Assistance Program (USDOJ/ICITAP), which took over the translation into English and the related costs.

Lernunternehmen Polizei | T. Spahić | Policijska Obuka u Evropi - Police Training in Europe

Band 4

Lernunternehmen  
Polizei

Beiträge und Materialien  
zur Polizeireform in  
Europa

Taib Spahić

Policijska obuka u Evropi  
Jedinstvo u raznolikosti

Police Training in Europe  
Unity in Diversity

4

**TC**   
TC TEAM CONSULT

**Taib Spahic**

**Policajska obuka u Evropi**  
Jedinstvo u raznolikosti

**Police Training in Europe**  
Unity in Diversity

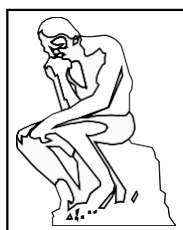
LERNUNTERNEHMEN POLIZEI  
Beiträge und Materialien zur Polizeireform in Europa

Band 4

**Taib Spahic**

**Policijska obuka u Evropi**  
Jedinstvo u raznolikosti

**Police Training in Europe**  
Unity in Diversity



**2005**

---

**FELIX VERLAG · HOLZKIRCHEN/OBB.**

Taib Spahic, Policijska obuka u Evropi. Jedinstvo u raznolikosti - Police Training in Europe. Unity in Diversity. Holzkirchen/Obb.: Felix, 2005. (Lernunternehmen Polizei; Bd. 4) ISBN 3-927983-54-3

© 2005 Felix-Verlag GbR, Sufferloher Str. 7, D-83607 Holzkirchen/Obb.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und sonstige Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlags und Quellenangabe.

Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten (Allgäu)

Printed in Germany

ISBN 3-927983-54-3

## SADRŽAJ

<b>I Umjesto uvoda - PROCESI KOJI TRAJU.....</b>	<b>3</b>
Dominique Wisler - Rukovođenje demokratskim tranzicijama na policijskoj akademiji.....	6
James J. Tillman.....	9
DOSTIGNUĆA IZ EVROPSKIH POLICIJSKIH AKADEMIJA.....	10
<b>II ISKUSTVA IZ EVROPSKIH POLICIJSKIH AKADEMIJA I ORGANIZACIJA - IZVORI ZA PROMJENE.....</b>	<b>11</b>
1. BELGIJA: O sistemu reformisane obuke.....	11
2. ŠVEDSKA NACIONALNA POLICIJSKA AKADEMIJA: O obuci za rješavanje konfliktnih situacija.....	24
3. ŠPANIJA / BARCELONA: Na čemu sve počiva situaciona nastava.....	33
4. NJEMAČKA / BADEN-WÜRTTEMBERG: O specijalističkoj obuci.....	39
5. NORVEŠKA: O daljnjoj – naprednoj obuci.....	47
6. FINSKA : O sistemu funkcionalne obuke.....	64
7. NORDIJSKO-BALTIČKA POLICIJSKA AKADEMIJA: O regionalnoj obuci i njenim dometima.....	85
8. ŠVICARSKA: O savremenim metodama rada policije.....	90
9. NIZOZEMSKA: O partnerstvu sa zajednicom.....	112
10. BOSNA I HERCEGOVINA: O reformskim tokovima u obuci i novim izazovima ....	118
<b>III OPTIMALNI KONCEPT POLICIJSKE OBUKE.....</b>	<b>128</b>
Kako dostići kvalitet obuke, /sa/čuvati i izgrađivati demokratske vrijednosti.....	128
Blaise Bonvin & Bernhard Prestel: Zaključivanje nezaključivog.....	156
Ministar FMUP-a, Mevludin Halilović: Reformom policijske obuke do demokratske i efikasne policije.....	157
O AUTORU.....	158

## CONTENT

<b>I Instead of Introduction - LONG LASTING PROCESSES.....</b>	<b>160</b>
Dominique Wisler - Managing the Democratic Transition at the Police Academy.....	163
James J. Tillman.....	166
<b>II Experiences of European Police Academies and Organizations - Sources for Changes.....</b>	<b>167</b>
1. BELGIUM: About the reformed training system.....	167
2. SWEDISH NATIONAL POLICE ACADEMY: About the Conflict Situation Management Training.....	180
3. SPAIN / BARCELONA: The Basis of the Situational Training.....	189
4. GERMANY / BADEN-WÜRTTEMBERG: About Specialized Training.....	195
5. NORWAY: About Further – Advanced Training.....	203
6. FINLAND: About the Functional Training System.....	219
7. NORDIC-BALTIC POLICE ACADEMY: About the Regional Training.....	240
8. SWITZERLAND: About the Modern Methods of Police Work.....	245
9. NETHERLANDS: About the Partnership With Community.....	266

10. BOSNIA AND HERZEGOVINA: About the Reform Courses In Training and New Challenges .....273

**III OPTIMAL CONCEPT OF POLICE TRAINING.....282**

How to reach the quality of training, maintain and build democratic values .....282

Blaise Bonvin & Bernhard Prestel: Conclusion for never concluding.....308

Federation Minister of Interior: Establishing democratic and efficient police through police training reform.....309

BIOGRAPHY .....310

## I Umjesto uvoda - PROCESI KOJI TRAJU

Reforma policije u zemljama razvijene demokratije, ali i zemljama tranzicije, stalno se odvija. To su procesi koji – traju. Težnja je da se osiguraju kvalitetne usluge građanima koje su zasnovane na visokom profesionalizmu i univerzalnim vrijednostima ljudskih prava i sloboda. Proces, odnosno reforme, teku različito u pojedinim zemljama, a to, naravno, zavisi od njihovog društvenog uređenja, ekonomskog razvoja, dostignutog stepena demokratskih odnosa, tradicije u policijskom radu..., ali i od drugih karakterističnih faktora. Osavremenjavanje rada policije u razvijenim zemljama provodi se razvojem strategije policijskog djelovanja. Ta strategija orijentisana je prema zajednici i formiranju profesionalnih i moderno opremljenih policijskih snaga. Dakle, vodi se računa o tome da su one u stanju odgovoriti izazovima borbe protiv svih vrsta kriminala, zatim o stvaranju ekonomski održivih policijskih organizacija i o opravdanom društveno-ekonomskom broju angažovanih policajaca na određen broj stanovnika. Univerzalno se favorizuje djelovanje policije u skladu sa standardima policijske etike, pri čemu je na prvom mjestu poštivanje ljudskih prava i dostojanstva svakog čovjeka.

U zemljama tranzicije zbog promjene društvenog uređenja procesi reforme policije su, logično, sporiji i dugotrajniji, jer su i drugačiji društveni uslovi. Savremeniji rad i eliminacija novih oblika narastajućeg kriminala u njima se teže ostvaruju radi složenosti ekonomskog razvoja. Naročito je mukotrpan posao reformisati i demokratizovati policiju i mijenjati načine u njenom radu, kao i mijenjati svijest policajaca osposobljenih za rad u ranijim (drugim) društveno-ekonomskim uslovima. U Bosni i Hercegovini ovaj proces počeo je od 1996. godine. Uz pomoć i podršku međunarodne zajednice odvija se dosta uspješno, bez obzira na teškoće i otpore, prije svega zbog još evidentne neuvezanosti policije u jedinstvenu strukturu na nivou države. Značajni činoci za uspostavu moderne i multietničke policije u Bosni i Hercegovini su policijske akademije iz Sarajeva i Banja Luke. Da bi se reformisao sistem obuke i što više bio u funkciji moderne, demokratske, profesionalne i multietničke policije, u već pomenutim akademijama do sada su realizovani brojni projekti međunarodnog obilježja. Podsjećam, ovom prilikom, samo na neke od najvažnijih. To su: Misija međunarodnih policijskih snaga UN i EU i ICITAP – Misija Ministarstva pravde SAD. Uz njih po vrijednosti je odmah i švicarski projekat reforme policijske obuke. Njegov pokrovitelj bila je Agencija za razvoj DECA, iz Švicarske, a stručni realizator "TC – Team Consult" iz Ženeve. Svi ovi projekti, a pogotovo švicarski, uveliko su doprinijeli uspostavljanju i obogaćivanju saradnje policijskih akademija iz Bosne i Hercegovine i znatnog broja evropskih institucija za obuku policije. Od 1998. godine predstavnici menadžmenta policijskih akademija iz Sarajeva i Banja Luke posjetili su više policijskih akademija, institucija za obuku policije i policijskih organizacija u Evropi i SAD.

Analizirajući osobenosti policijske obuke u pojedinim zemljama, u kojima sam službeno boravio, uočio sam da nema zajedničkog i jedinstveno razvijenog modela obuke u Evropi.

Ne postoji, znači, "*evropski standard obuke*" kad je riječ o dužini trajanja obuke, nastavnom planu i programu... Razumljivo je što je to tako, jer ni društveno-ekonomski, historijski, geografski i drugi uslovi u evropskim zemljama nisu isti. Međutim, u zemljama Evrope postoji i razvija se ono što znači – suštinu. A to su: fleksibilna organizacija obuke, isto takvi planovi i programi, najsavremenija metodologija po kojoj se izvodi nastava... Postoje i stalno se unapređuju i *jedinstveni principi* prema kojima se organizuje obuka.



Došao sam na ideju da najinteresantnija zapažanja tokom službenih posjeta policijskim akademijama, institucijama za obuku policije i policijskih organizacija u evropskim zemljama zabilježim i istaknem ih na stranicama ove knjige. Osim toga, i da pokušam – ukazujući na korisna iskustva drugih – dati sopstveni doprinos afirmaciji nove, reformisane Policijske akademije u Sarajevu. Cilj mi nije bio da kopiramo tuđe sisteme i pravila u radu. To je i nemoguće i nepotrebno. *Bitno* je da uspostavimo sistem policijske obuke i policijsku akademiju prema zakonima Bosne i Hercegovine, primjerenu našim uslovima i specifičnostima i uz uvažavanje objektivnih različitosti, ali da istovremeno primijenimo i ono što je savremeno i razvijeno u zemljama sa reformisanom i po mnogo čemu primjernom policijskom obukom. Boraveći u prestižnim akademijama i policijskim organizacijama Evrope uočio sam i veoma izraženu zavisnost između policijske obuke, unapređenja policijskog rada i uvođenja savremenih metoda u izvršavanju policijskih zadataka, kao što su, na primjer, rad policije u zajednici, marketing sigurnosti, posredovanje... Ovo mi je bilo podsticajnim u opredjeljenju da krenem u definisanje novog cilja. A on je: kako i koja sve iskustva drugih možemo prihvatiti kao univerzalne izvore za promjene – *da bi svi građani, bez obzira u kojoj zemlji žive, imali što kvalitetnije usluge policije, osposobljene da u svom radu prevashodno polazi od demokratskih principa i načela.*

Predstavljeni, usudio bih se reći, optimalni model policijske obuke – onako kako ga ja vidim – nije rezultat nekakvog posebnijeg istraživanja. U ovom dijelu knjige nisu korišteni egzaktni podaci, niti pokazatelji i informacije sa Interneta, ili, pak, iz već objavljene literature i časopisa. Ovo poglavlje oblikovano je na osnovu vlastitih spoznaja, kao i znanja stečenog na predavanjima iz struke i izvan nje, potom onih do kojih sam došao zahvaljujući razgovorima sa stručnjacima iz institucija za policijsku obuku i tokom učešća u ostvarivanju većeg broja međunarodnih projekata. Zato je i logično da neki podaci, koje sam objelodanio, nisu dovoljno precizni, ili su, možda, i zastarjeli, pa – kao takvi – nemaju valjano uporište za autentično statističko prikazivanje i istraživanje. Nije mi bila nakana da ih apostrofiram zbog kvalitativnog ili kvantitativnog prikazivanja određenih oblasti policijske obuke ili rada u instituciji u kojoj sam boravio. Oni su tek polazištem za razumijevanje i potpunije sagledavanje dostignutog stepena u razvoju policijske obuke i rada – da bi se pogledima u druge i stanje kod njih brže krenulo u kvalitetne promjene u onim sredinama u kojima se odvija reforma.

Duboko sam svjestan da moj autorski prilaz (i prikaz) u stvaranju optimalnog modela policijske obuke nije savršen, niti konačan. Stoga ću prihvatiti sve dobronamjerne i konstruktivne primjedbe i sugestije ukoliko mi budu dostavljene i rado ih ugraditi u tekst u eventualnom drugom izdanju knjige.

Tekst o ovom modelu bio bi zasigurno i bogatiji i univerzalniji (sa stanovišta suštine, a ne jedino forme u reformi policijskog djelovanja) da su – a nisu – njime obuhvaćena i iskustva i iz evropskih zemalja u kojima nisam bio i čije domete u radu policije još nisam svestranije sagledao.

U svakom slučaju i bez obzira na ove ograde – optimalni model policijske obuke, koji je uvršten u knjigu, doista je otvoren za nove poglede i argumentovana sučeljavanja i zato jer traganje za najboljim rješenjima nije, niti može biti samo stvar trenutka. Za traganje je potrebno, i biće i dalje potrebno, vrijeme.

Najiskrenije se zahvaljujem svima onima koji su mi omogućili da posjetim ugledne institucije diljem Evrope, a naročito njihovim odgovornim predstavnicima i domaćinima što su mi pomogli da steknem nova i dragocjena znanja iz policijske obuke.

Sadržaji iz ove knjige su moj skromni prilog sveprisutnim nastojanjima da se što cjelovitije reformišu poslovi u policijskoj obuci i misiji policije uopšte, a taj, reformski front širom je otvoren na gotovo svim prostorima rada policije u cijeloj Evropi.

Sarajevo, 2005.

**Note of the editor (Felix-Verlag)**

*The edition of this book was made possible thanks to the great support of the United States Department of Justice International Criminal Investigative Training Assistance Program (USDOJ/ICITAP), for taking over the translation into English and the related costs.*

## **PREDGOVOR**

### **Dominique Wisler - Rukovođenje demokratskim tranzicijama na policijskoj akademiji**

Budućnost policijskog rada leži u obuci. Ako promjene moraju doći, prvo će doći u obuci. Ovo je možda razlog zbog kojeg se tako puno policijskih reformi pokreće sa programima obuke. Bosna i Hercegovina nije izuzetak iz ove formule. Dok su se prvi moduli obuke na početku CIVPOL misije u Bosni i Hercegovini provodili direktno od strane IPTF-a (International Police Task Force), ubrzo je – 1998. godine – osnovana Policijska akademija u Sarajevu, na Vracama, da bi preuzela taj teški zadatak obuke i ponovne obuke svih policajaca u Federaciji Bosne i Hercegovine. Da bi adekvatno odgovorili na izazov i sva očekivanja dobrobiti moderne i demokratske obuke, Federalni ministar unutrašnjih poslova poziva dvije osobe u koje je imao najviše povjerenja da povedu novoformiranu Policijsku akademiju prema savršenstvu. On je pozvao Taiba Spahića, progresivnog načelnika policije sa mnogo godina iskustva u rukovođenju i autora knjiga o policijskom radu u zajednici i Vinka Pravdića, dugogodišnjeg profesora sa dobrim poznavanjem pitanja policijskog rada.

Težište reformi koje su predstavljene od strane novog rukovodstva Policijske akademije bilo je usvajanje radikalnih novih metoda policijskog rada. Kao što je rečeno, od Policijske akademije se puno očekivalo da donese vidljive promjene u ponašanju policije na terenu. Od samog početka, Policijska akademija je morala biti ispred svih ostalih. Ovo je, naravno, značilo da mora da ima viziju, da gleda nekoliko godina unaprijed prema horizontu gdje, za one koji nisu navikli, stvari izgledaju veoma male i skoro neprimjetne. Rukovodstvo Akademije moglo je otkriti i identifikovati potrebne promjene, s jedne strane, jer su imali koristi od podrške CIVPOL-a i drugih policijskih profesionalaca koji su im pomagali u postavljanju novih kurseva, ali, takođe, s druge strane, ogromnim iskustvom stečenim njihovim putovanjima van države, posjetama naprednim centrima, centrima kvalitete i kritičkim komparativnim studijama ovih iskustava koja su poduzeta da bi se izvukla jasna praktična rješenja koja su primjenjiva u Federaciji Bosne i Hercegovine. Ovi naponi su okrunjeni današnjim izdavanjem ove knjige koja je izvanredan pokušaj da se napravi sinteza različitih pristupa obuci u različitim evropskim zemljama i da se identifikuju glavna pitanja za obuku u Bosni i Hercegovini.

Napredak Policijske akademije u Sarajevu, pod vođstvom Taiba Spahića i Vinka Pravdića, potaknuo je komentar da je Akademija dostigla evropske standarde na polju obuke. Ovaj komentar je sa ponosom postavljen u holu Akademije. Ja vjerujem da stvarnost nije precijenjena. Na Dies Academicusima koji se organizuju od 2001., između Policijske akademije Vraca sa Policijskom akademijom u Banja Luci, pozvane delegacije iz regiona su stalno iznosile njihove pohvale u znak priznanja za napore koje je uradila Akademija. To je definitivno bio jedan od velikih trenutaka u kratkom vremenu postojanja Policijske akademije u Sarajevu i trenutak priznanja njihovim dostignućima kada se Federalnoj vladi u Sarajevu obratila UN misija iz Gruzije, 2004. godine, radi moguće obuke gruzijskih policajaca na Akademiji. Od primaoca međunarodne pomoći koji je nekad bila, Akademija je ojačala i privukla međunarodna priznanja tako da se sada mogu zamijeniti uloge. Policijska akademija je stekla status institucije sa iskustvom i kredibilitetom koja pruža usluge za policijske škole u zemljama u tranziciji.

Druga radikalna promjena u Policijsku akademiji bila je na pedagoškom polju. Policijska obuka nije bila konceptuirana kao posebno profesionalno polje rada koje je zahtijevalo originalna pedagoška sredstva. Nastava je tradicionalno bila centrirana oko nastavnika koji je polaznicima prenosio teorijsko znanje. Veza između teorije i prakse nije ranije bila

problem i očekivalo se da će polaznici imati nekim čudom sposobnosti kojim će na terenu primjeniti velike količine znanja koje su naučili napamet za vrijeme školovanja. Policijska akademija je odlučila da preokrene pedagošku paradigmu nakon dugotrajnog istraživanja, razmišljanja i buradi popijene kafe, i to u smjeru službenika Akademije. Uzimajući u obzir da je policijski rad na nivou policijske stanice profesija u kojoj dominiraju praktične vještine i situacije, profesija u kojoj je praktično znanje od esencijalnog značaja, rukovodstvo Akademije pozvalo je svoje nastavnike da počnu ponovo razmišljati o svojoj nastavi u smislu scenarija. Polaznici su morali naučiti kako da se nose sa situacijama koje su se veoma često ponavljale. Ovo je pokrenulo proces u kojem je razred u potpunosti prepravljen, uloga nastavnika je predefinisana i kompletan nastavni plan i program je ponovo sastavljen i prerađen uz velike promjene. Na kraju, početkom 2004, Policijska akademija je započela sa dubokim promjenama čak i u praktičnoj obuci koja se odvijala u policijskim stanicama u trajanju od 4 mjeseca. Scenariji, na neki način, zamrzavaju ponašanje oko velikog broja zadataka, dok polaznici moraju naučiti kako da se nose sa *novim* situacijama svakoga dana. Učenje bazirano na problemu – metod koji je usvojio Medicinski fakultet na Harvardu – usvojen je kao novi metod: kako naučiti policajca da se pravilno postavi prema svim vrstama situacija i kako da konstantno uči za vrijeme svoje karijere? To nije bio lak zadatak. Reforme su trebale energiju od svih, fleksibilnost i hrabrost nastavnika da se suoče sa nečim potpuno novim. Dio reformi je, takođe, zahtijevao aktivne pripreme ministarstava unutrašnjih poslova kantona u kojima se praktični dio obuke trebao odvijati. Rukovodstvo Akademije uspješno je prešlo preko ove prepreke znajući vrlo dobro kako da zadobiju srce i dušu njihovih profesionalnih nastavnika i kantona kombinacijom humora, intelektualne snage, rukovodnog vođstva i odlične hrane u restoranu Akademije.

Treća poluga reformi bila je samo rukovodstvo. Rukovodstvo se ne može osloniti samo na lične sposobnosti rukovodilaca, nego im je potrebna i podrška analitičkih sredstava i koncepata. Policijska akademija je uvela novu filozofiju i duh. Jedan važan aspekt obuke orijentisane na rezultate jeste da je jaka motivacija polaznika. Zadovoljstvo studenata kao i ocjene na testovima su postali kriterij radnog učinka Akademije. Ono što je od kritičnog značaja za instituciju za obuku je sigurno i kvalitet i motivisanost nastavnika. Takođe, ponovo su uvedene mjere i predložene ministru unutrašnjih poslova kako da se povećaju ova dva aspekta nastavnika. Rukovođenje ljudskim resursima, prema mišljenju rukovodstva Akademije, treba da bude veoma razvijeno da bi se postigli ciljevi koje je predvidjela direkcija Akademije. Bez uvida u sve detalje novih sredstava za rukovođenje, koje je predstavilo rukovodstvo Akademije, trebao bih pomenuti njihov model takozvanu “knjižica sa rezultatima policijske akademije”, koju je napravio TC (Team Consult), a koja sadrži brojne pokazatelje rada za koje se podaci redovno prikupljaju. Ova knjižica radi kao upravni odbor i pomaže rukovodstvu da savlada razvoj Akademije, napredak i prikaže svoja dostignuća na transparentan i naučni način. Posao nije bio lak.

Zahtjevao je odlučnost, viziju, i ogromnu količinu energije, rada, i hrabrosti, takođe. Ova knjiga je proizvod svega ovoga. Takođe, pokušaj je da se konsoliduju – scripta manent – postignuta djela i zakorači u akademsko polje istraživanja koje bi Taib Spahić i Vinko Pravdić voljeli da vide kako raste na Policijskoj akademiji u Sarajevu.

Dr. Dominique Wisler  
Geneva, Februar 2005

*Dominique Wisler, posjeduje doktorat u političkim naukama, i osnivač je konsultantske firme COGNITA, specijalizovane za javnu sigurnost. Podučavao je na Univerzitetu u Ženevi. Dugo godina bio je viši stručnjak u TC Team Consult u Ženevi, a na njegovoj zadnjoj funkciji imao je privilegiju da prati rad Policijske akademije u Sarajevu (Vraca) of 2000. do 2004. godine.*

Sprovedba promjena u poslijeratnom periodu u Bosni i Hercegovini nije predstavljala samo složen i kompliciran proces, već i veliki izazov. Kada sam 1996. godine prvi put došao u BiH, bio sam pun entuzijazma, ali sam bio i zabrinut. Raditi sa svojim kolegama policajcima nije bio problem; problem je bio raditi u sistemu koji je u tom poslijeratnom periodu bio u potpunosti rascjepkan i nefunkcionalan. Jedan od glavnih prioriteta Vlade Sjedinjenih Američkih Država bilo je predstavljanje zapadnih standarda za obavljanje policijskih poslova, te upoznavanje sa onim što mi nazivamo vršenje policijskog posla u demokratskom društvu. Shvatajući važnost policijske obuke Vlada Sjedinjenih Američkih Država je odmah stavila najjači naglasak na policijske akademije u Bosni i Hercegovini. Imali smo dosta sreće da radimo sa dvije velike ličnosti na pozicijama direktora i zamjenika direktora Policijske akademije u Sarajevu, gospodinom Taibom Spahićem i gospodinom Vinkom Pravdićem. Ova dva pojedinca prihvatili su promjene i nikada nisu oklijevali u suočavanju sa najkomplikovanim problemima. Rezultati su sada vidljivi svima nama, a entuzijazam i uspjeh Policijske akademije u Sarajevu učinili su da mnogi od nas budu počastvovani i ponosni što smo bili dio tranzicije i izgradnje historije Bosne i Hercegovine.

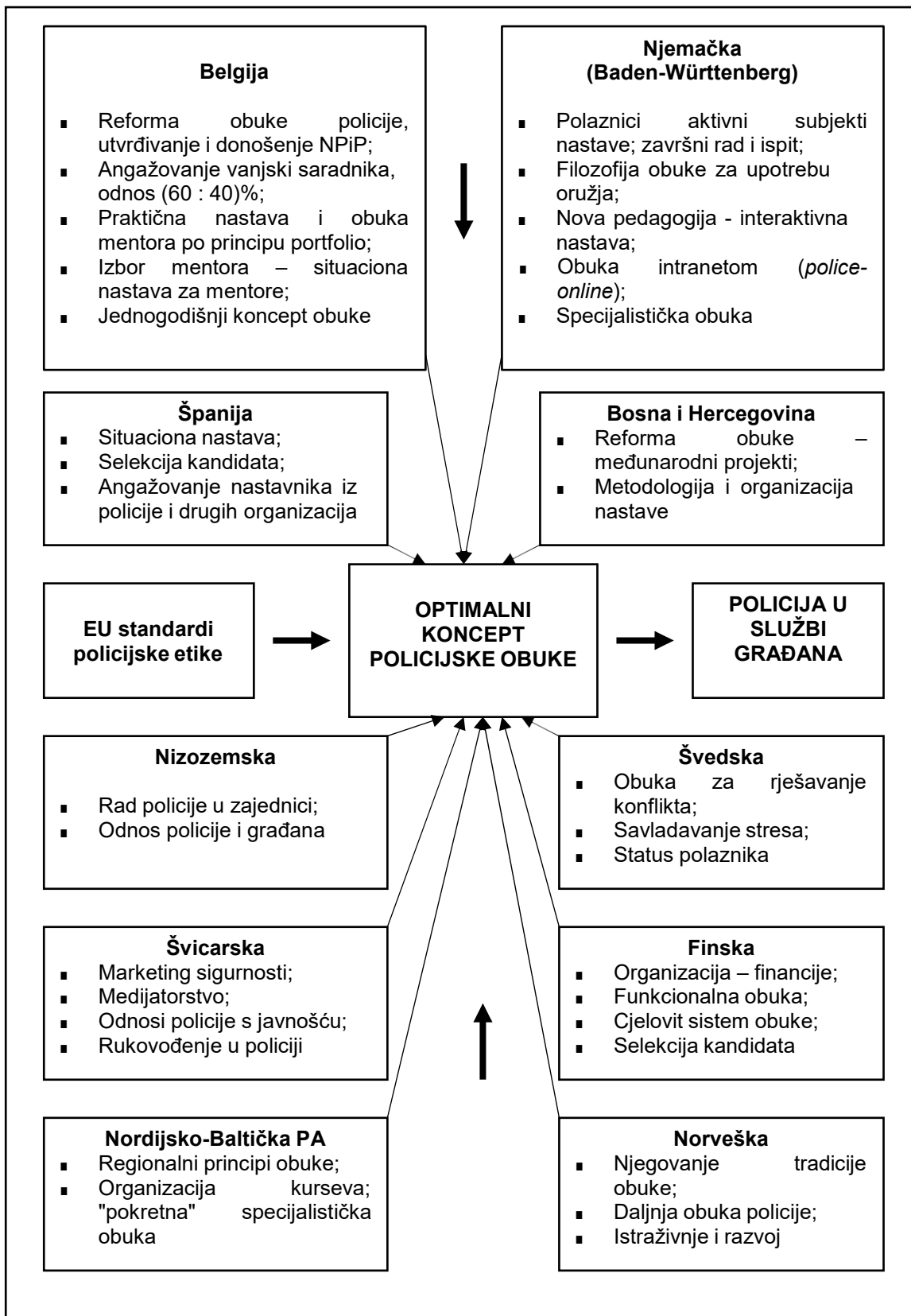
Knjiga koja je danas pred nama rezultat je sveobuhvatnog i dugog rada gospodina Spahića. Pisanje ove knjige zahtijevalo je ne samo posjete svim policijskim institucijama koje su u ovoj knjizi predstavljene, nego je od autora tražilo mnogo šire zalaganje, koje je često izlazilo iz okvira koji zovemo policijski rad. Rad na knjizi zahtijevao je pažljivo promatranje kulture, historije, socioloških i mnogih drugih aspekata zemalja o kojima se ovdje govori. Ono što je Taib odmah prepoznao, a mnogi drugi nažalost nisu, jeste nepostojanje idealnog rješenja koje se jednostavno može preslikati. Nijedna od zemalja nije ponudila krajnje rješenje, mada je svaka od zemalja ponudila neka od najboljih rješenja za različite oblasti policijskog rada. Idealno rješenje za Bosnu i Hercegovinu je upravo sinteza svih svjetskih pozitivnih iskustava koja bi se mogla ugraditi u policijsku obuku i u Bosni i Hercegovini. Ovim bi se osiguralo maksimalno uvažavanje svih specifičnosti ove prelijepo zemlje. Imao sam privilegiju da nastanak ove knjige pratim od samog početka. Taib Spahić i ja provodili smo sate diskutirajući i razmjenjujući ideje, mišljenja i stavove, a sve u pokušaju da dođemo do onoga što Taib u ovoj knjizi naziva optimalnim modelom policijske obuke.

Nadam se da će policijski stručnjaci u BiH i šire smatrati ovu knjigu korisnom. Ovo nije knjiga koja će se koristiti kao osnova za beskonačna predavanja policajcima i policijskim kadetima. Ovo je najbolja prezentacija primjernog rada ovog velikog profesionalca koja bi trebala dati poticaj stručnjacima za policijsku obuku širom svijeta da nastave u svojim naporima u traženju najboljih mogućih rješenja i najboljih policijskih praksi a čime bi se mladi policajci pripremili za izgradnju ljepše i bolje budućnosti. Zaista mi je bilo zadovoljstvo, i profesionalno i lično, da radim sa gospodinom Taibom Spahićem.

James J. Tillman

Ministarstvo pravosuđa Sjedinjenih Američkih Država, Međunaradni program pomoći u kriminalističkoj obuci (USDOJ / ICITAP), Regionalni direktor programa

## DOSTIGNUĆA IZ EVROPSKIH POLICIJSKIH AKADEMIJA



## II ISKUSTVA IZ EVROPSKIH POLICIJSKIH AKADEMIJA I ORGANIZACIJA - IZVORI ZA PROMJENE

### 1. BELGIJA: O sistemu reformisane obuke

#### CILJEVI I NAČINI PROVOĐENJA REFORME

Sadašnjoj organizaciji policije u Belgiji prethodila je struktura koja se sastojala iz sljedećih policijskih snaga:

**Nacionalna žandarmerija** – formirana 1831. godine na regionalnom i nacionalnom nivou;

**Općinska policija** – formirana 1789. godine na ruralnom području djelovanja;

**Sudska policija** – formirana 1919. godine sa područjem djelovanja u domenu pravosuđa.

Ovakava struktura i model policije rezultat je naslijeđa. S obzirom na nedovoljnu efikasnost tako organizovane policije i aktuelne promjene u društvenoj zajednici bilo je potrebno da se izvrši promjena organizacije policije u Belgiji:

1985. godine pokazalo se da postojeća struktura nije efikasna usljed čega je dolazilo do teškoća u funkcionisanju policije;

1987. godine Vlada Belgije odlučila je da reorganizuje postojeću policijsku strukturu na principima koji se zasnivaju na dostizanju vrijednosti policijskog rada u korist građana. Djelovanje postojeće tri policijske snage nije bilo harmonizovano. Bilo je nužno izvršiti neophodne promjene organizacione strukture policije. Projekat reforme vodio je "TC – Team Consult" iz Švicarske;

1990. godine otpočela je prva etapa reforme policije. Izvršena je demobilizacija žandarmerije i ukinuti su postojeći činovi.

Cilj reforme: efikasnost i harmonizacija rada policije.
---

Reforma policije prvenstveno je podrazumijevala promjenu organizacije policije sa više na manje nivoa, te promjenu ukupne strategije djelovanja i metoda rada policije u zajednici. Neposredni povodi za donošenje odluke o reformi policijskih snaga bili su:

Nasilje nad djevojčicom;

Bjekstvo iz zatvora izrazito opasnog kriminalca kojeg policija nije mogla da uhapsi, a što je izazivalo osjećaj nesigurnosti stanovništva.

Ova dva događaja bila su konačni povod za početak promjena u policijskim strukturama. Postignut je politički konsensus za promjene ciljeva i strukture policije. Dva nivoa policije struktuirana su 1998.godine, a generalna promjena učinjena je početkom 2001. i 2002. godine:

**Federalna policija** je formirana 01.01.2001. godine. Na federalnom nivou formiran je Generalni komesarijat sa 5 direkcija. Zadatak Komesarijata je da osigura ispunjavanje zadataka koji se ne mogu riješiti na regionalnom nivou. Komesarijat pomaže policiji na lokalnom nivou i koordinira rad u više zona (međuzonska koordinacija);



**Lokalna policija** formirana je 01.01.2002. godine. Ona obuhvata 196 policijskih zona ili regija na koliko je podijeljena Belgija. Lokalna policija radi na problematici sigurnosti iz svoje regionalne nadležnosti.

Tri policijske snage strukturirane su u jednu policiju na dva nivoa – federalnom i lokalnom.

Na nacionalnom nivou donešen je plan sigurnosti kojim je precizirana nova strategija policijskog djelovanja sa utvrđenim planovima i zadacima. To je bila generalna strategija Vlade o sigurnosti. Provođenjem reforme osigurano je da predstavnici lokalnog nivoa djeluju u okviru nadležnosti lokalne vlasti. Federalni ministar unutrašnjih poslova ima odgovarajući uticaj i na lokalnom nivou. Policajci pohađaju sljedeće nivoe obrazovanja:

**Pomoćnik policajca** – To je vanjski saradnik, a angažuje se, između ostalog, za regulisanje saobraćaja, provjeru ispravnosti parkiranja vozila, za administrativne zadatke policije i sl. On nije policajac, nego njegov saradnik. Nosi uniformu, ali nema oružja niti policijske ovlasti. Ukupna brojčana zastupljenost pomoćnika policajaca u policiji je od 10 do 15%. Njihovo prisustvo i rad su važni u velikim gradovima, dok u malim gradovima i selima nema potrebe za njihovim angažovanjem. Kriteriji i uslovi za njihovo regrutovanje i selekciju su niži nego za policajce. Oni završavaju kurs u trajanju od 4 mjeseca;

**Policajac** – Spada u osnovni policijski kadar. To je standardni, osnovni policijski službenik, patrolni policajac ili saobraćajac, koji nosi oružje i ima policijske ovlasti;

**Glavni inspektor** – to je srednji rukovodni policijski kadar – komandir;

**Policijski komesar**, spada u rukovodni kadar policije i ima nadležnost nad većim brojem policajaca.

Pomoćni policajac završava kurs u trajanju od četiri mjeseca.

Broj stanovnika Belgije ..... 10 miliona;  
Broj službenika u policiji (uniformisani i drugi) ..... 40 hiljada;  
-----  
1 policajac / službenik na 250 stanovnika

Mogući su prelasci iz ranga pomoćni policajac u rang policajac, kao i prelasci za ostale policajce iz nižeg u viši nivo po tačno utvrđenim kriterijima i uz dodatnu obuku. Postoji nekoliko principa važnih za formiranje policijskih snaga – baziranih na osnovu zakona, na osnovu specijalne policijske tehnike i na osnovu pravila primjene policijskih ovlasti. Pri tome je važan princip koji se odnosi na sposobnost komunikacije. Osnovna obuka je jedan od najvažnijih faktora za uspješno djelovanje policijskih snaga. Policajci stižu neophodna znanja za izvršavanje osnovnih policijskih zadataka – administrativnih i policijsko-kriminalističkih. Na primjer, uniformisani policajac je osposobljen za intervenciju na licu mjesta zločina ili pri narušavanjima javnog reda i mira i sl. Za kreiranje nastavnih planova i programa obuke za kvalitetno osposobljavanje policije važno je precizirati i odabrati nastavne sadržaje i metode obuke kojima se mogu u potpunosti ispuniti očekivanja građana. To je naročito važno u pogledu kodeksa ponašanja policajca, policijske etike i poštivanja ljudskih prava i sloboda. Policijsku obuku mogu pohađati dvije kategorije kandidata: građani iz civilstva i postojeći policajci – pomoćni policajci koji prolaze neophodni proces selekcije.

## Sistem obuke policije

U okviru Ministarstva unutrašnjih poslova organizovana je Direkcija za obrazovanje. Ona organizuje obuku na nivou cijele države, ali ona ne upravlja obukom. Direkcija vrši koordinaciju obuke u policijskim školama, ostvaruje neophodnu harmonizaciju rada i sl. Na nivou Direkcije za obrazovanje utvrđuju se forme obuke policije koje se primjenjuju u školama. Policijske škole ostvaruju neophodnu saradnju sa Direkcijom za obrazovanje. Direkcija za obrazovanje ostvaruje međunarodnu saradnju i nadgleda praćenje javnog mnijenja prema policijskim snagama. Policijske škole u Belgiji organizovane su na dva nivoa:

- Deset teritorijalnih škola;
- Tri federalne škole – za školovanje federalne policije i policijskih oficira.

U ovim školama uspostavljen je cjelovit sistem policijske obuke – od osnovne obuke do specijalističke i permanentne obuke.

## Rad policije u zajednici

Za rad policije u zajednici kao najprihvatljivije metode djelovanja policije posebno je važna relacija: POLICIJA – GRAĐANI.

Izbor najboljeg i najprihvatljivijeg modela bio je uslovljen faktorom postavljenih ciljeva reforme policije. Razmatrani su različiti sistemi rada policije u zajednici koji se primjenjuju u Evropi. Utvrđeno je da je holandski model rada policije u zajednici najprihvatljiviji i za Belgiju.

Donešen je plan razvoja rada policije u zajednici na lokalnom nivou s ciljem da se omogući provođenje ovog projekta sa federalnog na lokalni nivo. Osnovni cilj reforme bio je da se smanji broj policajaca na terenu, ali uz dva uslova:

- Objektivni – smanjenje kriminaliteta;
- Subjektivni – poboljšanje odnosa i komunikacije između građana i policije.

Ispunjenje postavljenih ciljeva trebalo je rezultirati reformisanjem policije prema potrebama zajednice i povećanjem kvaliteta življenja u zajednici. Pristupilo se izučavanju problema sigurnosti i sastava populacije u određenim oblastima s ciljem utvrđivanja preventivnog djelovanja policije po principu da se lociraju kvartovi u kojima će biti zastupljeno od 1 do 2 policajca. Policajci se zadužuju za pružanje administrativnih usluga građanima, te za borbu protiv kriminala.

Zakonom je utvrđeno šest zadataka za rad lokalne policije u zajednici: intervencije, borba protiv kriminala na lokalnom nivou, javni red i mir, prijem građana – stranki, pravilan odnos prema žrtvama kriminala i policijski rad na nivou kvarta.

Reformom policije utvrđeni su ciljevi rada policije u zajednici:

- Vidljivost – transparentnost policije za javnost;
- Orijentacija na rješavanje problema ("community oriented policing");
- Pronalaženje unutrašnjih i vanjskih partnera;
- Delegiranje odgovornosti;
- Polaganje računa – neophodnost da se zajednici objašnjava ono što je urađeno.

Ostvarivanjem ovih principa ostvaruje se decentralizovana vlast u okviru lokalne zajednice. Policajac u kvartu na taj način predstavlja izvršnu vlast koja se zasniva na utvrđenim principima rada policije u zajednici. Prema tome, za uspješan rad policije u uslovima koji su

utvrđeni reformom, neophodno je da policajci rade u skladu sa navedenim zakonskim odredbama i utvrđenim ciljevima. Ovakav model rada policije trenutno se provodi i testira

Ključni principi reforme policije u Belgiji su:  
despecijalizacija, dekoncentracija, decentralizacija i ujedinjenje.

u Belgiji.

## **POLICIJSKA AKADEMIJA U GENTU**

### **Reforma policijske obuke**

Belgija je podijeljena na 196 policijskih zona. Provođenjem reforme policije ukinuta je prethodna policijska struktura koja je bila formirana na osnovama francuskog sistema od 1830. godine, kada je Belgija postala samostalna. Tada su postojala dva policijska sistema sa jako vojno orijentisanim sistemom policije. Sistem obuke bio je centralizovan.

Policijske škole koje su formirane u okviru Ministarstva unutrašnjih poslova u principu centralizovano su organizovane (nastavni planovi i programi obuke, kriteriji selekciji, i sl.), a svi ostali faktori obuke su decentralizovani (sredstva, kadrovi, infrastruktura za obuku i sl.). U Belgiji postoji nekoliko policijskih škola koje su pod odgovornošću lokalnih vlasti. Koordiniranje obuke vrši Federalna direkcija za obuku Ministarstva unutrašnjih poslova. Sve policijske škole i sve policijske akademije primjenjuju policijske standarde koji važe za cijelu Belgiju. Sistem obuke kao i ukupni sistem policije u Belgiji decentralizovan je, ali je jedinstveno koordiniran po načelu: klijent – usluga. Ukoliko se obuka policije ne izvodi kvalitetno i efikasno, to će se odraziti na funkcionisanje policije i tada će se organi vlasti putem neposrednih policijskih partnera, na primjer, sudija, tužilaca i sl. žaliti i tražiti promjene. Sve promjene u funkcionisanju i reformi policije uglavnom počinju sa nivoa lokalnih vlasti.

U Francuskoj, po čijem sistemu je slično bila organizovana policija u Belgiji prije reforme, sada postoje dvije policijske snage, obadvije centralizovane, ali još ne postoje intenzivniji pokušaji da se efikasnije primijeni rad policije u zajednici i da se policija jasno orijentiše prema građanima. Francuska još nije stigla do nivoa koji je Belgija postigla provođenjem reforme policije, jer u Francuskoj još uvijek policija radi po centralizovanom sistemu.

U Belgiji je nakon provođenja reforme uspostavljen policijski sistem koji se zasniva na koordiniranom djelovanju lokalnog i federalnog nivoa policije. Svaki nivo policijskog djelovanja ima svoje nadležnosti i zadatke koji se neovisno ispunjavaju i izvršavaju, ali se koordiniranjem međusobno upotpunjavaju. Tako se postiže funkcionala veza između dva nivoa policije. Lokalni policijski nivo zavisan je od lokalnih vlasti koje imaju pravo i mogućnost da utiču na rad te policije. Lokalnu policiju financiraju lokalne vlasti, dok federalna policija snosi samo dio troškova te policije. Policijske akademije ne obučavaju policajce samo za lokalnu policiju. One vrše obuku bez obzira da li je to za potrebe lokalne ili federalne policije.

### **OBUKA POLICIJE**

*East – Flemish* Policijska akademije nalazi se u Gentu, izvan grada. Na istom mjestu nalazi se i škola za vatrogasce – Vatrogasna akademija. Cilj je da policija radi zajedno sa vatrogascima, da imaju zajedničke vježbe za treniranje složenih kriznih situacija (narušavanje javnog reda i mira uz pojavu požara).

Policijska akademija u Gentu je verifikovana institucija za obuku policije i ona nije organizacioni dio policijske strukture. Ona ima pravni legitimitet kao nezavisna i neprofitna institucija. Policijske zone za koje se školuju policajci izjašnjavaju se o potrebama obuke na Policijskoj akademiji kao i da li ona u potpunosti ispunjava njihove potrebe i zahtjeve. Policijske zone organizuju redovne sastanke svojih predstavnika u vezi policijske obuke, a gradonačelnici zona su članovi tog savjeta. Na sastancima se razmatraju i redovni godišnji izvještaji o radu Policijske akademije.

Obuka na Policijskoj akademiji ima tri nivoa:

- Osnovni nivo;
- Funkcionalni nivo – koji je ciljan za jednu određenu specijalnost;
- Stalna – permanentna obuka.

**Osnovna obuka** – Troškove osnovne obuke djelimično snose federalne vlasti, o čemu se postiže dogovor nadležnih struktura vlasti sa ministrom unutrašnjih poslova o školovanju i obuci određenog broja policajaca. Za usluge školovanja Ministarstvo unutrašnjih poslova dobija dogovorena sredstva. Policijska akademija vrši školovanje za dva nivoa vlasti – za lokalni i federalni

Utvrđivanje uslova rada i donošenje nastavnog plana i programa Policijske akademije je centralizovano;

Realizacija nastave je decentralizovana;

Pri Policijskoj akademiji djeluje Generalni savjet, kao Savjet škole i Vijeće sindikata.

Osnovna obuka je ista za lokalnu i federalnu policiju. Policijska akademija je dužna poštovati i primjenjivati standarde i nastavni plan i program koje je utvrdio i donio federalni ministar unutrašnjih poslova.

Na Policijskoj akademiji rade stalno zaposleni nastavnici i gostujući predavači. Kao gostujući predavači angažuju se policajci, tužioci, sudije i eksperti iz raznih oblasti policijskog rada, pravosuđa i ostalih društvenih oblasti. Predavači na Policijskoj akademiji su stručnjaci iz raznih djelatnosti i oni moraju ispunjavati neohodne uslove za izvođenje nastave. Prema iskustvima iz rada ove Policijske akademije, najlakše je organizovati rad sa stalno zaposlenim nastavnicima koji rade po unaprijed utvrđenom rasporedu sati, ali je zato opasno za budući rad policije imati samo stalno uposlene nastavnike.

Na Policijskoj akademiji je angažovano:

- 60 % predavača – gostujućih nastavnika (policajci sa terena ili eksperti iz drugih organizacija);
- 40% stalno uposlenih nastavnika i instruktora.

Angažovanje policajaca i eksperata iz policijskih i drugih oblasti kao gostujućih nastavnika je otežano iako Belgija nije prostorno velika zemlja. Policijske akademije su decentralizovano raspoređene širom Belgije. Na Policijskoj akademiji se angažuju stručnjaci iz svih regija Belgije i to je veoma teško zbog njihove zauzetosti redovnim

poslovima i otežanim uslovima saobraćaja. Najlakše je angažovati stalno zaposlene službenike, ali se moraju imati na umu i promjene koje policija mora upoznavati i usvajati u svome svakodnevnom radu. U Belgiji se primjenjuju dva načina angažovanja i plaćanja predavača eksperata na policijskim akademijama:

- Angažovanje policajaca iz policijskih organizacija uz dozvolu njihovih pretpostavljenih, na primjer, za izvođenje 50 – 60 sati nastave. Policajce predavače plaća Policijska akademija za svaki održani sat nastave. Angažovanje policajaca se dogovara na generalnom sastanku šefova policije gdje se prezentuje potreba ovakvog angažovanja istaknutih policajaca iz neposredne policijske prakse;
- Angažovanje predavača putem ugovora iz policije i drugih organizacija – za rad u njihovo slobodno vrijeme. Za ovakvo angažovanje policijske akademije izdvajaju više sredstava nego za angažovanje predavača koji dolaze u policijsku akademiju uz dozvolu njihovih šefova.

**Funkcionalna obuka** – Djelimično je finansira i Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova, ali su neophodna i sredstva iz policijskih zona za koje se vrši ova obuka. Ova vrsta obuke veoma je važna za efikasan i moderan rad policije, a ona je funkcionalno usmjerena prema određenim specifičnostima policijskog rada.

**Permanentna obuka** – To je stalna obuka policije koja se periodično izvodi. Svaki policajac mora pohađati 50 – 60 sati permanentne godišnje obuke u cilju osvježavanja i provjere svojih znanja.

Dužina trajanja permanentne obuke je 50 – 60 sati godišnje.
---

## **OBUKA POLICIJE ZA RAD U ZAJEDNICI**

### **Principi obuke**

Reforma policije i reforma policijske obuke u Belgiji usmjerena je na uspostavu policije za službu u zajednici. Policija svojim radom i djelovanjem treba biti orijentisana prema zajednici. Prije reforme policija je bila suviše orijentisana prema samoj sebi. Nakon reforme formirane su nove službe, prihvaćene su nove tehnike rada i uvedeno je više mobilnih patrola. Reformom policijske strukture postignuta je promjena izvršavanja policijskih poslova i njihovo usmjeravanje prema potrebama zajednice. Osnovni principi obuke policije u Belgiji poslije izvršene reforme su:

- Rad policije u zajednici mora biti sastavni dio policijskog rada i djelovanja lokalne policije. Kompletan policijski posao, uključujući i represivne mjere, mora biti uređen po metodi rada policije u zajednici;
- Primjena policijske sile treba biti ograničena i usklađena sa metodama rada policije u zajednici;
- Problematiku javnog reda i mira treba rješavati preventivnim mjerama;
- Policija mora redovno obavještavati zajednicu o svom radu – zašto policija nešto radi, kako radi, zašto nešto ne radi i sl.?

Provođenjem reforme riješeno je i pitanje činova u policiji. U odnosu na raniji period sada postoji manji broj činova između najnižeg i najvišeg. Na taj način je dio ovlasti prenešen na najniži policijski nivo. Policajci na najnižem nivou se obučavaju za preuzimanje odgovornosti koja se na taj način prenosi na njih. Tako je postignuta fleksibilnija policijska

organizacija. Na ovaj način postižu se bliskiji odnosi policajaca u obavljanju poslova. Policajac je autoritet od koga građanin uvijek s pravom očekuje odgovor. Policajac može i mora preuzimati inicijativu. On mora biti partner koji ostvaruje kontakte sa građanima i organizacijama. Policijska obuka pomaže da se principi rada policije u zajednici primjenjuju u praksi. U toku policijske obuke, primjenom osnovnih šest principa rada policije u zajednici, mora se naći odgovor i rješenje kako organizovanjem obuke i rada Policijske akademije omogućiti partnerstvo i polaganje računa građanima. Polaznici Policijske akademije moraju odmah po upisu na Policijsku akademiju naučiti da polažu račune za ono što su uradili.

To je takozvano postizanje "srdačne discipline". Svaki polaznik potpisuje kodeks ponašanja. U kodeksu ponašanja je samo jednom navedeno : "ZABRANJENO JE". To se odnosi na DROGU. Sve ostalo se u kodeksu ponašanja tretira kao: "OČEKUJEMO OD VAS" i sl.

### **Regrutovanje u policiju**

Ne može se očekivati od policajca da on u svome radu bude okrenut prema zajednici ako ne postoji "ogledalo" zajednice u policijskoj organizaciji. Predstavnici zajednice zastupljeni su u odgovarajućim tijelima Policijske akademije. U Belgiji se nakon prethodnog sistema organizovanja policije (zasnovanog na vojnim principima) primjenjuju novi standardi obuke policije. U policiju se sve više uključuju i žene. Isti standardi selekcije kandidata i obuke primjenjuju se i za muškarce i za žene, a razlike su samo u kriterijima za provjeru fizičke sposobnosti.

Pri izvršavanju policijskih poslova žene rade iste poslove kao i muškarci. Prije reforme u žandarmeriji je bilo manje od 10 %, a nakon reforme sada je u policiji zastupljeno oko 25 % žena.

Novi reformisani sistem policije je i kadrovski mobilniji i omogućuje da se policajci efikasnije prebacuju sa jednog radnog mjesta na drugo. Zbog relativno dobrog životnog standarda u zemlji manji je broj kandidata za upis na Policijsku akademiju. S obzirom da je trenutno životni standard u Belgiji u izvjesnom opadanju, to je rezultiralo i povećanjem broja kandidata za prijem u policiju. Prema tome, faktor ekonomskog razvoja i stanje zaposlenosti ima odlučujući uticaj na broj kandidata za upis na Policijsku akademiju.

Drugi važan faktor za regrutovanje je imidž policije. Prije reforme imidž policije nije bio odlučujući faktor. On je u to vrijeme bio u opadanju. Nakon reforme plaće policajaca su se povećale. U policiju Belgije svake godine prima se novih 1200 policajaca, što je rezultat i postignutog sporazuma u cilju ispunjavanja reformskih zahtjeva. Prije nekoliko godina objektivno to je bio problem. Sada je drugačija i povoljnija situacija, a rezultat selekcije je prosječno u odnosu 1:7. Dobra selekcija obezbjeđuje i dobru prolaznost i uspjeh polaznika, tako da njih 99% uspješno završava Policijsku akademiju. Za vrijeme školovanja polaznici primaju mjesečnu naknadu za svoj rad i školovanje.

Osnovna obuka na Policijskoj akademiji traje jednu godinu (teorijska i praktična nastava, te završni ispit).

## OBUKA ZA MENTORE

Policijska akademija angažuje mentore za realizaciju praktične nastave. Kriteriji za angažovanje mentora su sljedeći:

- Minimum 4 godine policijskog iskustva;
- Minimum 1 godina iskustva u praktičnoj nastavi;
- Dobrovoljnost i motivisanost;
- Suptilnost za izvršavanje zadataka mentora.

Obuka za mentore ima karakter specijalističke obuke. Mentori predstavljaju nastavnike Policijske akademije i oni su dio nastavničkog vijeća. U prvom dijelu obuke mentoru se objašnjava koncept, suština i značaj obuke polaznika.

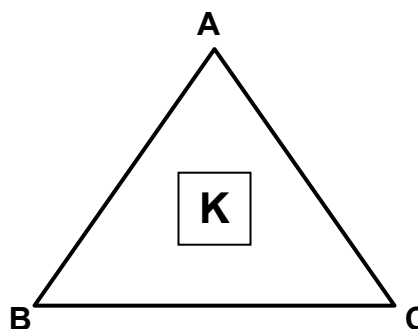
To je značajno zbog dostizanja pedagoške kompetence koja mu nedostaje u početku njegovog angažovanja. Mentor se objašnjava i predstavlja da je filozofija policijske obuke polaznika zasnovana na drugačijim principima od onih koje je on do tada poznao i po kojima je radio. Zatim se primjenom modula obuke za usvajanje neophodnih znanja pomaže mentoru da lakše pronađe i prihvati svoje mjesto u sistemu obuke polaznika. Cilj ove obuke je uvođenje mentora u glavnu oblast obuke. Obuka mentora mora biti kompaktibilna obuci polaznika, kako bi se polaznici što bolje obučili i osjećali sigurnim tokom praktičnog dijela obuke, te da se uče da u svom radu ne prave greške.

Mentor ima zadatak da obučava polaznike, da prati njihov rad, da ih podržava u toku praktične nastave, te da ocjenjuje njihov rad. Mentor mora da aktivno radi sa polaznikom na terenu i on predstavlja vezu između polaznika i šefa praktične nastave. On mora dobro upoznati polaznika za vrijeme obuke i mora da izgrađuje njihovo međusobno povjerenje. Mentor prati rad polaznika i nadgleda ga. On izgrađuje kod polaznika neophodne kompetencije: potrebu da pažljivo sluša mentora, prima informacije i prati instrukcije koje mu se daju. Polaznik mora raditi samo ono što je po zakonu i što je propisano. On tokom obuke mora dostići pravilno ponašanje i odnos prema radu, a to se postiže:

- Obukom u alternativnim uslovima i situacijama;
- Korelacijom teorije i prakse, odnosno korelacijom znanja i vještina stečenih u policijskim organizacijama;
- Sticanjem profesionalnih kompetencija;
- Usvajanjem profesionalnog kodeksa ponašanja.

Profesionalni aspekt obuke vidljiv je u praksi. Kompetencije kao rezultat praktične nastave grupisane su u tri dijela i mogu se predstaviti sa tri tačke trougla:

- A** – ZNANJE / TEORIJA: - ŠTA?  
- GDJE?  
- KAKO?
- B** – ŽELJA / MOTIVACIJA / SMISAO:  
- ZAŠTO?
- C** – MOGUĆNOST / KONTEKSTUALIZACIJA:  
POSTAVLJANJE STVARNE SITUACIJE
- K** - KOMPETENCIJE



### *Kompetencije kao rezultat praktične nastave*

Koncepcija praktične obuke i međusobnog odnosa mentora i polaznika zasniva se na realnim situacijama. Polaznik i mentor na praktičnoj nastavi dovode se u profesionalne situacije. Na primjer, u situaciju konflikta u zajednici. Prvi dio obuke zbog toga se fokusira na upoznavanje polaznika sa zajednicom gdje će raditi nakon obavljene prakse. Na taj način postižu se tri praktična rezultata: progres pri sticanju novih znanja i vještina, sticanje performansi i dostizanje ukupnih rezultata i ciljeva obuke.



### *Shematski prikaz dostignutih rezultata pri realizaciji praktične nastave*

Polazniku se mora omogućiti vrijeme da razmišlja, da shvati i procijeni to što je radio i naučio na praksi, te da uporedi teorijska i praktična znanja.

#### Rezime:

- Za cijelo vrijeme prakse: 1 mentor – 1 polaznik;
- Mentor učestvuje u izradi nastavnog plana i programa;
- Mentor je član nastavničkog vijeća;
- Mentor certifikat izdaje Policijska akademija (u ispitnoj komisiji učestvuju i članovi izvan Policijske akademije);
- Mentor prima nadoknadu za svoj rad od Policijske akademije – ne mnogo, ali to ima motivacioni značaj.

Kao rezultat i posljedica toga jeste potreba da nauči kako da sve to primijeni u svom budućem policijskom radu, te da shvati kako može da mijenja način svoga rada. Promjena strategije policijskog djelovanja, prilagođeno konkretnim uslovima policijskog rada u



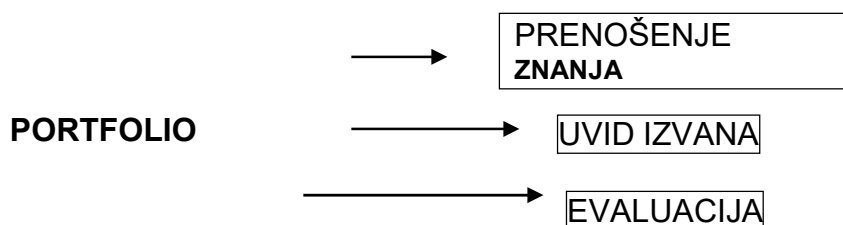
određenom prostoru zajednice, važna je za preventivno djelovanje i rješavanje određenih problema koji se pojavljuju na mikrolokaciji rada policijske patrole.

## **PORTFOLIO – METODA ZA OSTVARIVANJE KOMUNIKACIJE I EVALUACIJE KOMPETENCIJA**

Portfolio je metoda koja omogućava praktičan pristup mentoru kod povezivanja teorijske i praktične nastave polaznika. To je metoda za prenošenje i usvajanje novih znanja polaznika, ali i instrument koji omogućava da se prati rad mentora sa polaznikom izvana. Portfolio, takođe, pruža mogućnost da se izvrši evaluacija usvojenog znanja polaznika.

Pri izvođenju nastave sa polaznicima mentor koristi različite nastavne metode, a između ostalog naročito:

- Predavanja – za uvodne, plenarne nastavne sate;
- Interaktivna nastava – gdje polaznik aktivno razmišlja i učestvuje u nastavi. To je aktivna metoda koja omogućava da polaznik razmišlja o suštini nastavnih sadržaja i da se uključuje u suštinu problema.



### *Metoda portfolio u praktičnoj nastavi*

Primjena različitih nastavnih metoda omogućava efikasno prenošenje znanja iz više oblasti policijskog rada. Ovo pomaže da po usvojenim znanjima i vještinama polaznik stiče polivalentne sposobnosti i kao takav on može obavljati policijsku dužnost u cijeloj Belgiji. Portfolio je nova metoda – to je nova teorija za koju ni u Belgiji još nemaju praktičnih i egzaktnih rezultata. To je savremena metoda evaluacije preuzeta iz Quebeca u Kanadi, gdje je i nastala.

Portfolio je savremena metoda prenošenja znanja i instrument za evaluaciju – a preuzeta je iz Quebeca.

Za uspješnu primjenu portfolia mentor mora pravilno razmišljati i rasuđivati, dobro procjenjivati i za to imati odgovarajuće znanje i kompetence. Kako to postići?

Portfolio pomaže da se mentor distancira od onoga šta je uradio sa polaznikom, da to posmatra sa vanjske strane – izvana i da odatle vidi kako izgleda njegov rad. Portfolio omogućava kritički odnos prema postignutom rezultatu, ali na drugačiji način.

Na primjer, kada mentor nekoga pita šta je to i kako uradio, polaznik najčešće odgovara da je to uradio zato što je smatrao da je to tako potrebno, a prema ovoj metodi treba imati izgrađen kritički odnos prema postignutom rezultatu.

Portfolio je i instrument za evaluaciju – to je i skup raznih dokumenata, slika, tabela, dijagrama, informacija i slično o radu polaznika.

Primjena metoda portfolio u radu mentora sa polaznikom zahtijeva i formiranje instrumenata za evaluaciju, kao što su vođenje arhiva (fajla) u koji se odlaže sve što je interesantno za rad i rezultate rada polaznika – dokumenti, informacije, fotografije, skice i sve što je u vezi sa radom polaznika. Postoje četiri etape za pravilno formiranje instrumenata i evaluaciju portfolia:

- Sakupljanje dokumentacije;
- Selekcija dokumenata prema prethodno utvrđenom cilju izbora;
- Refleksija koja se zasniva na razmišljanju i utiscima kako će se nešto odraziti na rezultat praktične obuke, da li je osigurano sve što je neophodno, da li nešto nedostaje, da li je to važno za javnost kojoj će se predstaviti rezultati rada;
- Projekcija, finalna prezentacija rezultata.

Portfolio je metoda predstavljanja rezultata rada polaznika putem prikupljanja, vođenja, odabira i refleksije dokumentacije o njegovom radu. Postoje dva tipa portfolia:

- Za usvajanje znanja – koji omogućuje da se prati i prikladnim nastavnim metodama vrši evaluacija kako polaznik razumijeva nastavne sadržaje prilikom usvajanja znanja;
- Za predavanje – izbor samo najvažnijih sadržaja za predavanje. To je selekcija dokumentacije za finalno predavanje.

Prilikom predavanja nastavnih sadržaja, koristeći metodu portfolio, za postizanje predviđenih nastavnih ciljeva potrebno je ispuniti kriterije neophodne za svaku obuku, a oni su:

- Povjerenje;
- Optimizam;
- Pozitivan odnos;
- Istinitost;
- "Promjena mjesta" sa polaznikom, postavljanje na mjesto slušaoca u cilju utvrđivanja da li on razumije ono što mu se predaje tokom nastave.

Odnos sa polaznikom mora biti pozitivan – mentor mora vjerovati da će polaznik uspjeti, on treba da utiče da se polaznik ne demotivira i da ne izgubi motiv za učenje. Polaznik mora biti uvjeren da će imati korist od nastavnika koji primjenjuje metodu portfolio i da će njegov konačan rezultat obuke biti pozitivan. Zbog toga je odnos između nastavnika i polaznika jedna vrsta veoma "delikatne igre". Tokom obuke polaznici razmjenjuju iskustva, međusobno sarađuju, pokazuju jedan drugom elemente za evaluaciju svojih rezultata.

### **Portfolio se zasniva na dosjeu o radu polaznika.**

Evaluacija i samoevaluacija (samoprocjena) putem portfolia je veoma osjetljiva i zasniva se na pozitivnom pedagoškom pristupu. Polaznicima nikada ne treba ukazivati na rezultate rada na način da im se objašnjava da je nešto konkretno potrebno ili nepotrebno. Polaznici su dužni da sami razmišljaju o svom radu i ponašanju. Na primjer, polazniku se postavlja

pitanje na način da se iz njegovog portfolia izdvoji neki dokument i onda se on pita da li je taj dokument potreban i da li se bez njega nešto mijenja i na koji način? Polaznik treba da razmišlja o kompletnosti svog dosjea, o redosljedu, potrebi i važnosti dokumenata.

Ocjene polaznika tokom obuke veoma su važne. Ocjenjujući se – polaznik istovremeno i uči (samoocjenjivanje). Ocjene koje se daju polazniku su opisne: ističe se, ..., i one predstavljaju rezultat evaluacije – certifikacije onoga što su polaznici naučili. Pri ocjenjivanju uvijek treba tražiti elemente za pozitivnu ocjenu.

Zbog toga je ovo nova, reformska metoda – ne traži se negativno nego ono što je polaznik uradio pozitivno. Cilj je uvijek pronaći nešto pozitivno, pa makar to bilo i minimalno, te to isticati u radu polaznika. I kod različitih prezentacija dva polaznika može se kod obadva pronaći ono što je pozitivno. Nije važan put kojim su polaznici došli do nekog rezultata – važan je rezultat. U negativnom dijelu prezentacije mentor treba da pronađe i odgovor gdje je polaznik pogriješio u svom radu.

Pri evaluaciji metodom portfolio ide se uvijek od pozitivnog ka negativnom – to je pedagoško-motivacioni pristup.

## **IZBOR MENTORA U POLICIJSKOJ AKADEMIJI U JURBISU**

To je najveća Policijska akademija u Belgiji i nalazi se u francuskom (valonskom) govornom području. Svakih tri mjeseca u Policijsku akademiju upisuje se po 60 polaznika – godišnje ukupno 240 (dva puta više nego u ostale policijske akademije).

Zbog potreba reforme policije Belgija godišnje upisuje 1200 polaznika u 10 teritorijalnih policijskih akademija. Standarde obuke i nastavne planove i programe za svih 10 policijskih akademija propisuje Ministarstvo unutrašnjih poslova.

Standarde policijske obuke donosi Ministarstvo unutrašnjih poslova. Za realizaciju praktične nastave Policijska akademija angažuje mentore. Pri realizaciji praktične nastave cilj je smanjenje broja mentora izvan policije, te njihovo angažovanje iz policije. Za novi reformisani sistem obuke važan je spoj profesionalne osnove (policijskog iskustva) i pedagoškog znanja mentora (iz Policijske akademije). Za obuku se angažuju mentori koji mogu da prihvate polaznike na praktičnoj obuci i koji mogu u potpunosti ocjenjivati njihov rad. Mentor je dužan vršiti pripremu polaznika, da sa njima drži neophodne redovne brifinge o radu, da im objašnjava šta će i kako raditi, da ih prati tokom akcija, te da na kraju objašnjava polaznicima kako su obavili pojedine zadatke – šta je urađeno dobro a šta nije.

Odabir mentora za praktičnu nastavu veoma je važan. Ponekad se biraju žene. Važno je samo da se odaberu oni kandidati koji najbolje odgovaraju ulozi mentora. Svaki kandidat za mentora polaže ispit pred komisijom kojoj prezentuje znanje i vještine koje može da postigne u obuci sa polaznikom. Pri polaganju ispita kandidat za mentora pred ispitnom komisijom "igra ulogu" u različitim situacijama gdje pokazuje svoju sposobnost i vještinu da vodi i obučava polaznika.

On, na primjer, izvodi scenarij "sa ženom koja je napadnuta", ili pokazuje vještinu uzimanja otiska prstiju i sl.

Izvođenje situacionih ispitnih vježbi mentora pred ispitnom komisijom ima za cilj potvrđivanje sposobnosti kandidata za mentora da sa polaznicima održava emocionalni i verbalni kontakt.

Situaciona nastava za mentore izvodi se po unaprijed pripremljenim scenarijima, a po pravilu svaki scenarij se snima radi naknadne analize.

Komisija za certificiranje mentora propisana je zakonom, a članove komisije određuje Policijska akademija. Članovi komisije su obično: načelnik Policijske akademije, psiholog ili pedagog i nastavnik – instruktor. Komisija posebno obraća pažnju na potencijal kandidata za mentora, te na ono šta on može da uradi. Poslije uspješno završenog ispita mentor dobija certifikat. Naročito je važan njihov motiv da postanu mentori.

Najizraženija su dva motiva:

- Želja da utiču na promjenu imidža policije sa lošeg na bolje;
- Loše iskustvo iz vremena vlastitog obučavanja za policajca i želja da se to promijeni na bolje. Oni žele da pruže veću šansu polaznicima koje obučavaju nego što su je oni sami imali dok su bili polaznici.

Pri odabiru kandidata komisija teži da odabere mentore koji pokazuju fleksibilnost i težnju za promjene. Kandidati dobijaju zadatke iz određenih oblasti policijskog rada, kao na primjer: prikupljanje obavještenja, prijem građana, aktivnosti na licu mjesta zločina, patrolni zadaci i sl.

Mentor ne smije polaznika izlagati riziku i opasnostima za vrijeme izvođenja praktične nastave.

Mentor se u radu sa polaznikom mora pridržavati nastavnog plana i programa praktične nastave, a obavezan je i da svoje kolege – policajce ubijedi u važnost obučavanja polaznika. Polaznik je dužan da svakodnevno i uredno vodi dnevnik rada koji je važan pri evaluaciji usvojenog znanja na praktičnoj nastavi. On na testu mora zadovoljiti 60% pitanja.

## 2. ŠVEDSKA NACIONALNA POLICIJSKA AKADEMIJA: O obuci za rješavanje konfliktnih situacija

Švedska nacionalna policijska akademija (SNPA) nalazi se u mjestu Solna kod Stockholma. Policijska akademija je smještena na prostranom kompleksu izvan naseljenog mjesta u živopisnom prirodnom okolišu. Na ovom prostoru 1890. godine izgrađeno je vikend naselje, a 1900. godine otvoren je dom za penzionere. Ovo je bilo veoma popularno mjesto za izlete. Zemljišni posjed je u vlasništvu kralja Švedske. Vojska je uselila na ovaj kompleks 1940. godine, a u posebno napravljenoj, lijepoj i funkcionalnoj kući na obali jezera stanovao je general vojske. Prilaz ovoj kući bio je isključivo vodom.

Do 1970. godine ovaj kompleks je koristila vojska, a od te godine predat je na korištenje Švedskoj nacionalnoj policijskoj akademiji. Oblast Policijske akademije pripada nacionalnom parku i predstavlja zaštićenu zonu. U ovom kompleksu ne može se vršiti nikakva gradnja, a okolni prostor je zaštićen.

Na primjer, u kompleksu Policijske akademije obustavljena je gradnja ograde zbog toga što je u području gdje je vršeno ograđivanje, u malom jezeru pored autoputa, pronađena jedna riba! Njen prirodni okoliš i življenje u njemu nije se smjelo uznemiravati!

Zaštita ribe i njenog življenja u prirodnom okolišu uzrokovala je izmjenu plana trase ograde kompleksa Policijske akademije.

Pored Policijske akademije u Stockholmu, u Švedskoj postoje još dvije policijske škole, koje organizaciono pripadaju univerzitetu:

- Jedna policijska škola nalazi se na sjeveru Švedske, u gradu Umeo. Tu se izvodi nastava za 200 polaznika. Jedna trećine nastave u okviru osnovne obuke zasnovana je na izučavanju ponašanja i komunikacija. Osnovni uslovi i kriteriji za uspješno školovanje na Univerzitetu bili su uvođenje predmeta – nauka o policijskoj etici;
- Druga policijska škola nalazi se na jugu Švedske.

U Švedskoj se nalazi:

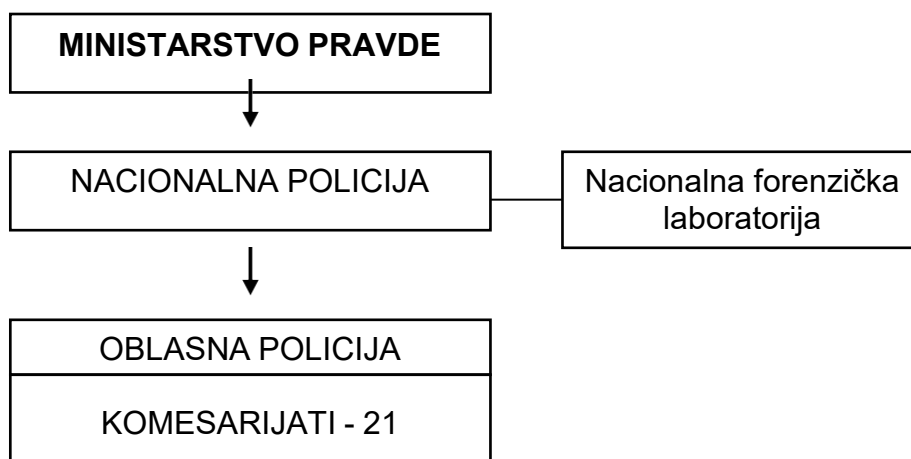
- Švedska nacionalna policijska akademija (Solna – Stockholm);
- Dvije policijske škole – pri univerzitetu (na sjeveru i jugu Švedske).

### Organizacija švedske policije

Švedska nacionalna policija je servis za 21 samostalni policijski komesarijat koji imaju funkciju oblasne policije. Ranije je bilo 110 policijskih oblasti u Švedskoj. Od 1. jula 1999. godine egzistira njih 21. Smanjenjem broja policijskih oblasti smanjena je administracija i broj šefova, a policijsko djelovanje učinjeno je efikasnijim.

Policijska akademija je jedna od organizacionih jedinica nacionalne policije. Šef nacionalne policije u cilju koordinacije rada svakog mjeseca ima sastanak sa 21 šefom

oblasnih policija. Sastanci traju 1 do 2 dana i na njima se vrši redovna analiza, planiranje i utvrđuju mjere za unapređenje rada policije. Iako djeluju samostalno, njihove aktivnosti su koordinirane. To je naročito izraženo u standardizaciji policijske opreme, policijske uniforme, druge policijske opreme i sredstava za rad. Standardizacija opreme i sredstava dogovorena je prije nekoliko godina. Tako je, na primjer, uvedena palica na sklapanje umjesto bijele palice, a dogovoreno je i uvođenje u primjenu policijskog spreja. Policijska akademija ima značajnu ulogu u standardizaciji policijske opreme. Ona je uključena u izradu i izdavanje priručnika za upotrebu i korištenje opreme, a instruktori za obuku, koji dolaze iz policijskih organizacija, testiraju tu opremu na Policijskoj akademiji.



*Shema organizacije nacionalne policije*

Odnos broja stanovnika i broja policajaca:

- Švedska ima oko 9 miliona stanovnika (Stockholm ima 1 milion);
- Broj policajaca – 16 300.

1 POLICAJAC / 540 STANOVNIKA

### Osnovna obuka

Osnovna obuka za cijelu Švedsku izvodi se na Nacionalnoj policijskoj akademiji u Solni, kod Stockholma. Godišnje se na Švedsku nacionalnu policijsku akademiju upisuje 400 polaznika. U ostale dvije policijske škole upisuje se po 100 do 200 polaznika godišnje. Odabir polaznika vrši kadrovski odjel Švedske nacionalne policije i u njega nije direktno uključena Policijska akademija.

Po završetku osnovne obuke i nakon stupanja u policiju, na Policijskoj akademiji se provodi daljnja obuka. Posljednjih godina na Policijskoj akademiji je u okviru usavršavanja nastave uvedena "nova pedagogija". Osnova policijske obuke na principima "nove pedagogije" pretpostavlja učenje i uvježbavanje policijskih radnji i postupaka u približno realnim situacijama. Od polaznika se očekuje da budu aktivni i odgovorni u procesu nastave. Rad nastavnika i instruktora je timski.

Nastavnici i instruktori su polaznicima više "asistenti" nego predavači. Dio nastave izvode instruktori eksperti iz pojedinih oblasti policijskog rada. Nastava se najčešće izvodi po grupama, a nakon nastavnog sata polaznici vrše analizu realizovanih nastavnih sadržaja.

U prethodnoj nastavnoj praksi dolazio je do izražaja individualni rad nastavnika, tako da je nastavnik koristio jedno rješenje. Sada se primjenjuje princip: više nastavnika timskim radom može primijeniti više načina za rješavanje pojedinih problema.

Timski rad nastavnika: više nastavnika u jednom timu pruža više rješenja na jednom problemu.

Policijska akademija ima veoma dobre rezultate i značajna iskustva u izvođenju osnovne obuke. Kao otežavajuća okolnost pokazao se rad sa starijim policajcima, naročito na njihovom prihvatanju novih metoda rada. Kao veliki problem pokazala se nezainteresovanost pojedinih starijih policajaca na kursevima obnavljanja i dopune policijskih znanja. Primjenom novih metoda i stari policajci aktivno sudjeluju u izvođenju nastave. Ovo se odnosi i na praktičnu obuku, koja se uz teorijsku nastavu, pokazala izuzetno značajnom. Obuka je u cjelini poboljšana. Na primjer, iz vožnje policijskih vozila, uvježbavanje rješavanja konflikata uz savladavanje stresa i sl.

Školovanje na Policijskoj akademiji ne počinju svi polaznici istovremeno. Dvije stotine polaznika školovanje otpočinje na ljeto, a grupa od takođe dvije stotine – na jesen. Teorijski dio osnovne obuke traje dvije godine. Nakon teorijske nastave polaznici polažu ispite. Ispiti su pismeni i usmeni, te praktični – vožnja vozila, samoodbrana i gađanje. Nakon završetka teorijskog dijela polaznici se upućuju u policijske organizacije na šestomjesečnu praktičnu nastavu.

Dužina trajanja osnovne obuke:

- Teorijska nastava sa ispitima – 2 godine;
- Praktična nastava – 6 mjeseci.

Nakon završenih dvije godine i šest mjeseci osnovne obuke polaznicima nije osiguran posao. Svi oni traže posao, većina u policijskim organizacijama, a jedan dio i u policijskim školama i drugim institucijama. Iako nemaju osigurano radno mjesto, uglavnom svi polaznici po završetku Policijske akademije dobijaju posao.

### **Selekcije kandidata**

Proces odabira kandidata za prijem na Policijsku akademiju obavlja kadrovska služba Ministarstva unutrašnjih poslova. Redovno se vrši anketiranje građanstva o zainteresovanosti za upis na Policijsku akademiju. Osnovni uslovi za upis su sljedeći:

- Minimalno 20 godina starosti;
- Švedsko državljanstvo;
- Da kandidat ima čistu prošlost u zadnjih 10 godina;
- Da ima završenu devetogodišnju osnovnu školu, dvije godine gimnazije i dobre ocjene iz švedskog jezika i istorije (prednost imaju kandidati sa boljim ocjenama iz tih predmeta);
- Kandidat mora imati švedsku vozačku dozvolu i vozačko iskustvo;

Poželjno je da kandidat ima radno iskustvo i preporuku iz radne sredine iz koje dolazi. Prednost imaju kandidati koji su tokom prethodnog radnog angažovanja poboljšali vještinu komuniciranja, na primjer: konobari, vozači i druga zanimanja u kojima je važna komunikacija.

Za izbor kandidata važan je i medicinski test koji je eliminatoran. Pri tome prednost ne moraju imati "atlete" i "nabildane" osobe. Očni pregled je vrlo bitan, a kandidati koji ne razlikuju boje ne mogu biti policajci. Fizički testovi nisu strogi. Za budući policijski rad nije najvažnija tjelesna snaga. Smatra se važnijim poznavanje primjene raznih policijskih tehnika. Svi kandidati moraju biti dobri plivači. Plivanje je važno zbog čestih i važnih slučajeva spašavanja na vodi u kojima učestvuju policajci.

Zainteresovanost kandidata za upis na Policijsku akademiju je velika i obično se kreće u omjeru: 10 kandidata za jedno mjesto polaznika.

### **Nova nastavna metodologija**

U realizaciji nastave primjenjuje se "nova pedagogija" kojom se teži interaktivnom radu putem izvođenja realističkih scenarija. Pripremaju se što realnije situacije u kojima se polaznici kao budući policajci mogu eventualno naći, a oni se, između ostalog, pri tome obučavaju za rješavanje konfliktnih situacija uz savladavanje stresa. Na scenarijima se primjenjuju stečena znanja iz psihologije, policijske taktike, pravne grupe predmeta, komunikacija, ljudskih prava, i sl. Polaznik u toku vježbi sam donosi odluke kako će riješiti pojedine situacije.

Polaznici mogu i sami učestvovati u odlučivanju o odnosu kabinetske i situacione nastave.

Odnos kabinetske i situacione nastave:

- 2/3 teorijske – kabinetske nastave;
- 1/3 situacione nastave.

### **Uvježbavanje traženja nestalih osoba**

Traženje nestalih osoba je veoma česta i značajna policijska aktivnost koja je posebno regulisana zakonom. Naročito su 1990. godine u Švedskoj bili učestali nestanci djece. Tada se pristupilo planskom obučavanju policije za pronalaženje nestalih osoba. U Švedskoj se godišnje prijavljuje nestanak prosječno oko 700 nestalih osoba. To su uglavnom djeca i starije osobe. Često nestaju ljubitelji i berači gljiva, stariji ribolovci i izletnici – najčešće zbog konzumiranja alkohola ili nestanka goriva na prevoznim sredstvima.

Dojave o nestanku osoba imaju određeni redosljed stepena prioriteta u postupanju policije:

- Informacija o nestanku neke osobe prvo dolazi do dežurne službe. Tu se procjenjuje da li ima razloga za preduzimanje mjera traženja. To je *prvi nivo pripravnosti*. Na primjer, to je slučaj ako supruga prijavi nestanak, odnosno neblagovremeni dolazak muža kući. U ovoj fazi se prikupljaju neophodni podaci i vrše pripreme za eventualno preduzimanje efikasnih mjera potrage;



- *Veći stepen pripravnosti* se primjenjuje kada je pri dojavu nestanka osobe izražena veća briga. Na primjer, kada se prijavljuje nestanak djece, a pri tome se zna da je od njihovog nestanka do prijave proteklo više sati. Tada se hitno alarmiraju policijske patrole. Odmah se prikupljaju neophodni podaci i preduzimaju neophodne policijske radnje;
- *Nivo opasnosti* zbog nestanka osobe policija proglašava kada su u pitanju vrlo niske temperature, ako se sumnja da je osoba nestala u blizini vode, ili ako su u pitanju starije ili iznemogle, lagano obučene osobe i sl.

### **Praktična vježba:**

Polaznici Policijske akademije dobijaju zadatak traženja nestale osobe na određenom području. Formira se radna grupa koja zajednički, prema utvrđenim pravilima i dobijenim uputama, odlazi na izvršenje zadatka traženja nestale osobe. Svi polaznici dobijaju kartu sa ucrtanim znakovima i određenim pokazateljima. Umjesto tražene osobe oni traže mali štap koji instruktor sakriva zabijajući ga u zemlju iz koje on viri oko 20 cm. Na štapu se nalazi papir na kome piše da je lice koje ga pročitati ustvari upravo riješilo problem i pronašlo prijavljenu nestalu osobu. Formacija za traženje sastoji se od polaznika koji se kreću u jednoj liniji na međusobnoj udaljenosti do šest metara. Ta udaljenost daje 90% šanse za uspješan pronalazak. Vođa potrage ide iza grupe, kako bi lakše pratio, koordinirao i usmjeravao njen rad. Za vježbu se obično koriste 4 štapa. Vrijeme traženja je 60 minuta, i to obično poslijepodne u sumrak. Uspjesi grupa su različiti. Neke od njih pronađu sva četiri štapa, neke grupe 2 do 3, a neke ni jedan.

Ovakve vježbe polaznicima su vrlo zanimljive i motivišu ih za budući policijski rad.

### **Rješavanje konfliktnih situacija uz savladavanje stresa**

Važno mjesto u obuci policije u Švedskoj zauzima rješavanje konfliktnih situacija uz savladavanje stresa, kao pojave koja se neminovno pojavljuje u svakodnevnom policijskom poslu. Razvijeni su projekti koji se baziraju na analizama nastalim mjerenjem mentalnih funkcija i efekata stresa koji se pojavljuje kod policajca pri rješavanju različitih konflikata – a što je posljedica izvršavanje dužnosti pod različitim fizičkim naporima i psihičkim opterećenjem. Na primjer, pri određenim iznenadnim situacijama, policajac često nema vremena da razmišlja i planira kako da riješi nastali konflikt, ili da ispravi svoju reakciju i ponašanje, nego on mora da reaguje brzo i u skladu sa stečenim znanjem i vještinama, a što često dovodi do stresa.

Zbog toga se policajci uvježbavaju za sticanje znanja iz oblasti mentalne pripreme, kao i za djelovanje u situacijama koje zahtijevaju savladavanje stresa.

Obuka je usmjerena i na vježbe koncentracije, te na identifikaciju zvukova i slike. Dio obuke je usmjeren na mentalnu pripremu neophodno potrebnu za primjenu odbrambenih taktika, rukovanje i upotrebu oružja i sl. Završni dio obuke za mentalnu pripremu odnosi se na ophođenje i postupanje u stresnom okruženju, što se uvježbava na simulatorima gađanja primjenom simulacionih vježbi.

Obukom koja se zasniva na elementima psihologije i njihovom odnosu sa nastavnim sadržajima iz rukovanja vatrenim oružjem, odbrambenim taktikama, fizičkom

pripremljenošću i uvježbavanju za postupanje u običnim policijskim situacijama, postiže se stalno poboljšanje sposobnosti i vještina svakog pojedinog policajca.

Ovakva obuka organizuju se za sve nivoe policije. Posebno se obučavaju policajci koji često djeluju u složenim uslovima, jer oni mogu imati posljedice od stresa, a posljedice mogu imati i osobe kojima oni pomažu. Administrativno osoblje u policiji obučava se za izbjegavanje stresnih i traumatičnih posljedica koje bi mogle imati negativan uticaj na policijsku organizaciju, budžet, međusobne odnose i slično.

Obuka iz oblasti mentalne pripreme za savladavanje stresa izvodi se tokom čitave karijere policajca. Ovom obukom o načinu smanjenja stresa poboljšava se mentalno stanje i pripremljenost policajaca, izbjegavaju se povrede koje mogu nastati pri rješavanju konfliktnih situacija, smanjuju se posljedice iscrpljivanja, te sprečavaju srčana oboljenja i drugi kardiovaskularni problemi.

Stres je psihološka kategorija koja ometa normalno odvijanje mentalnih funkcija ličnosti – pozitivno ili negativno. Obukom za savladavanje stresa policajac stiče nova znanja, sposobnost boljeg i bržeg prosuđivanja pri rješavanju konfliktnih situacija, te postaje samopouzdaniji i sposobniji za donošenje ispravnih odluka.

Obuka policije za savladavanje stresa predstavlja razvojni i istraživački projekt u Švedskoj nacionalnoj policiji.

### **Kursevi za savladavanje stresa**

Kursevi iz oblasti rješavanja konfliktnih situacija za savladavanje stresa sastoje se od teorijskog i iz situaciono-praktičnog dijela.

Svrha i ciljevi kurseva su sljedeći:

- Svrha: rješavanje konflikata – sa ili bez minimuma sile; bezopasne i pažljive metode, povećanje sigurnosti u radu, povjerenje javnosti;
- Ciljevi: definisanje potrebe za rješavanje konflikata uz savladavanje stresa primjenom novih metoda i savremene nastavne opreme.

Za uspješan policijski rad od policajca se traži da bude obučen i mentalno pripremljen za rješavanje konfliktnih situacija za savladavanje stresa. Policajac se često nađe u iznenadnim i složenim situacijama. On ne smije dozvoliti da se u takvim situacijama "izgubi" ili da postane sporedan. On mora biti mentalno pripremljen i stabilan, jer u suprotnom može doći u krajnje opasnu situaciju. Treba brzo procijeniti okruženje u kojem će se suočiti sa opasnošću. Važno je da brzo pronađe rješenje čak iako se nalazi pod stresom, te nastavi rješavanje konflikta u skladu s usvojenim pravilima, a sve s ciljem da zaštiti sebe i lica kojima pomaže.

Psihofizička kondicija je neophodna, jer bez nje policajac dostiže visok nivo otkucaja srca čak i kada se nalazi u situacijama koje ne zahtijevaju fizičke napore. Na primjer, zbog radio-poziva ili situacije koja se događa iznenada, što znači da nivo njegovog stresa nije prihvatljiv. Stres može biti izazvan i strahom, mislima, mentalnim reakcijama i slično. Policajac mora biti koncentrisan tokom cijelog radnog vremena. Za svoj rad on mora imati podršku neposrednih rukovodilaca i prijatelja, mora biti mentalno pripremljen i dobro

obučen za izvršavanje policijskih poslova. Ovi zahtjevi predstavljaju minimum pretpostavki za uspješnu samokontrolu i kontrolu konfliktne situacije. Kursevi se najčešće izvode u dužini trajanja od deset dana.

Realizacija kursa počinje razmjenom ideja i ohrabivanjem polaznika za mentalne aktivnosti. Na taj način instruktorima se omogućava da organizuju grupno učenje osnovnih pravila postupanja u konfliktnim situacijama. Na kursu se izučavaju i ljudska prava komplementarno i u korelaciji sa obukom iz samoodbrane.

Primjenjuju se neophodna nastavna sredstva – video kamere i audio vizuelna oprema koja omogućavaju izvođenje interaktivne situacione nastave i primjenu drugih savremenih nastavnih metoda.

Tako, na primjer, snimanjem scenarija iz oblasti rješavanja konfliktnih situacija u realnom okruženju i njihovim naknadnim prikazivanjem i diskusijom omogućava se polaznicima da vide sebe kako izgledaju u policijskim aktivnostima, što predstavlja efikasno *učenje uz rad*. Takvom obukom policajac se osposobljava i za određivanje nivoa sile u različitim situacijama.

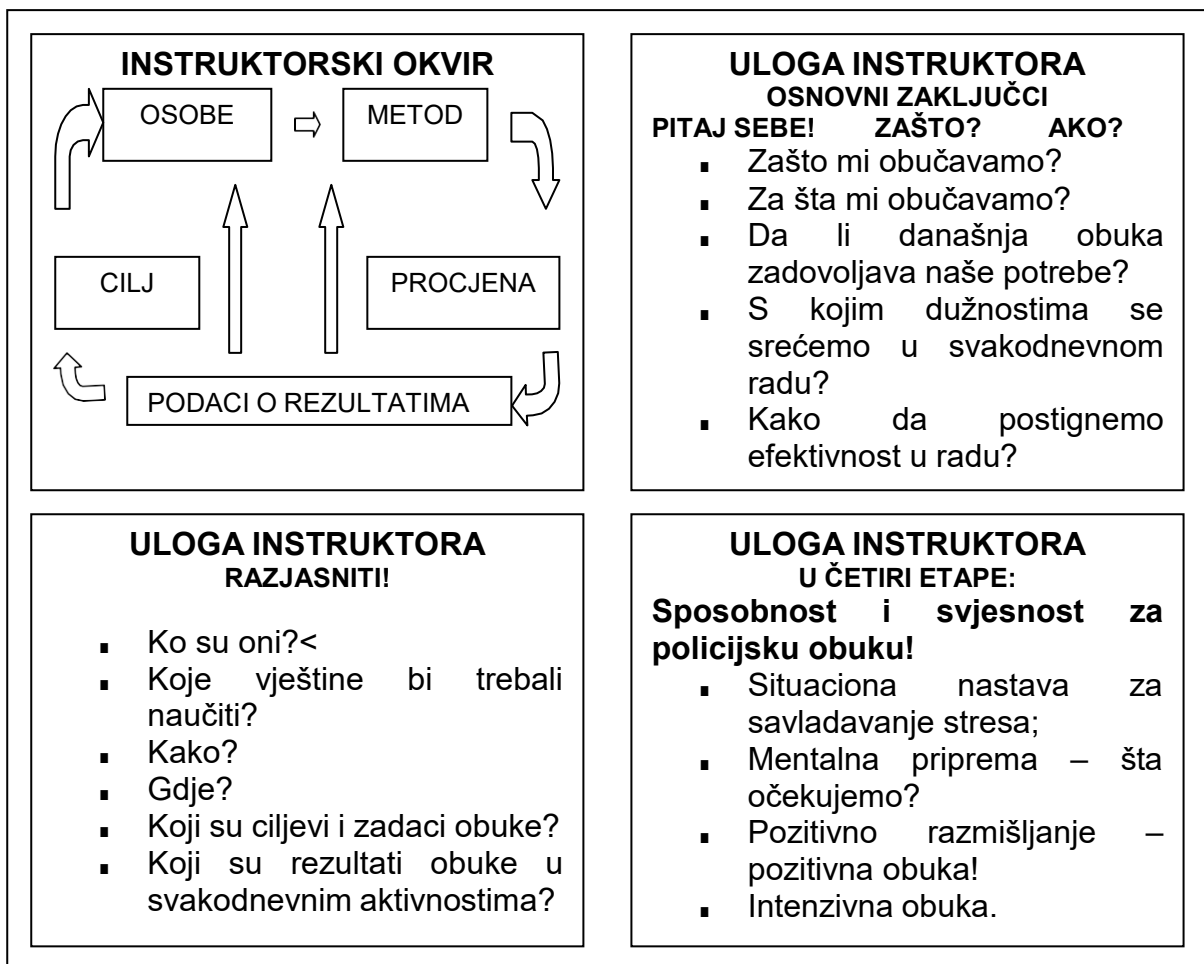
Očekivani rezultati obuke za rješavanje konflikata za savladavanje stresa su:

- Povećana sposobnost za mentalnu samokontrolu u policijskoj aktivnosti;
- Povećana pripremljenost za akciju u stresnim situacijama;
- Pripremljenost za obuku, te mogućnost uspješnog prenošenja rezultata obuke na druge oblasti života – pri bavljenju sportom i slično;
- Primjena vještina stečenih i u privatnom životu (sport, kulturne i druge aktivnosti).

<p><b>PRVI DAN:</b> Uvod u mentalnu pripremljenost/obuka o pripremljenosti prije incidenta – ljudska prava, ponašanje u konfliktima, komunikacija, etika/moral, tehnike pojavljivanja u javnosti, obuka prije incidenta, mentalna spremnost i pripremljenost, uticaj stresa.</p>	<p><b>DRUGI DAN:</b> Osnovna policijska pravila za odbrambene taktike, uticaj stresa, mentalna pripremljenost, taktike odbrane, demonstracija praktične vježbe uz upotrebu nastavnih sredstava, uloga predavača.</p>
<p><b>TREĆI DAN:</b> Uvod u postupanje u konfliktnim situacijama, odbrambene taktike, etika i samoodbrana – ponašanje u konfliktima, govor tijela, osnovna pravila u samoodbrani, taktičko razmišljanje (mentalni oprez, razdaljina, pozicioniranje), praktična vježba, uloga instruktora.</p>	<p><b>ČETVRTI DAN:</b> Postupanje policajca u konfliktu – ponašanje u konfliktnim situacijama uz korištenje različite opreme za samozaštitu, sila (omjer/namjena), uloga instruktora, tehnike pojavljivanja u javnosti, ponašanje u konfliktima i samoodbrana, obuka u okruženju, scenario.</p>
<p><b>PETI DAN:</b> Postupanje u konfliktnim situacijama – ljudska prava, ponašanje u konfliktima (sila/omjer/namjena), tehnike hapšenja sa savremenim načinom upotrebe sile, scenario uz korištenje nastavnih sredstava i opreme za samoodbranu.</p>	<p><b>ŠESTI DAN:</b> Samoodbrana uz korištenje palica i lisica – komunikacija, kako se ponašati u sukobu, samoodbrana uz korištenje palice i upotrebu lisica (sila/omjer/namjena), scenario, ponašanje u konfliktima i samoodbrana, korištenje štitnika za izvođenje udarca šakom (sila/omjer/namjena), timski rad.</p>

<p><b>SEDMI DAN:</b> Tehnike korištenja umjerene sile – korištenje ublažene sile pri rukovanju palicama i liscama (nastavu izvodi polaznik kursa), ponašanje u konfliktnim situacijama uključujući samoodbranu, realistični vanjski scenario.</p>	<p><b>OSMI DAN:</b> Realistični scenariji – korištenje i rukovanje tehničkom opremom, kreiranje realističnih scenarija, metodologija korištenja nastavnih sredstava, uloga instruktora, osnove policijske taktike i ponašanja u sukobima, timski rad.</p>
<p><b>DEVETI DAN:</b> Ispit – zadaci za polaznike kursa.</p>	<p><b>DESETI DAN:</b> Uvod u kontrolu stresa i intervencije u kriznim situacijama – upravljanje stresom, stres/kriza, rezime kursa.</p>

Uloga instruktora u ovoj obuci je ključna. On radi pridržavajući se u svome radu sljedećih principa:



Instruktor mora u potpunosti razjasniti ciljeve i zadatke obuke, kako bi policajac mogao u potpunosti shvatiti svoju ulogu u rješavanju konflikta i načine savladavanja stresa.

### **Praktična vježba:**

Instruktor odabire grupu od šest polaznika. Polaznici sa instruktorom odlaze na pogodnu lokaciju sa stijenom visine do 30 metara. Tu im instruktor mjeri puls, kao pokazatelj normalnog funkcionisanja kardiovaskularnog sistema, odnosno parametra stresa. Nakon toga on polazniku saopštava zadatak realističnog scenarija, kao, na primjer: u obližnjoj banci dogodilo se razbojništvo koje su izvršila tri nepoznata lica, dva muškarca i jedna ženska osoba, pri kojem je opljačkano 12 000 eura. Muškarci su bili u tamnom odijelu sa šeširima na glavi, crnim torbama i pištoljima. Ženska osoba je bila u crvenoj bluzi, tamnoj suknji, s crnom kosom i sa torbom u ruci. Prema izjavi očevidaca oni su se udaljili velikom brzinom u pravcu juga. Muške osobe na crnom motociklu, a ženska osoba u bijelom automobilu...

Od polaznika se traži da se uz pomoć užeta spusti niz stijenu i saopšti podatke o pljački policajcu koji se nalazi ispod stijene. S obzirom da polaznik nije znao da se treba sputiti niz stijenu, to kod njega izaziva snažan stres, koji se mjeri i prije i poslije spuštanja niz stijenu. Vidljivo je da kod svakog polaznika dolazi do naglog povećanja pulsa kao rezultat izazvanog stresa, a po završetku vježbe, nakon spuštanja niz stijenu i saopštavanja podataka, dolazi do određene relaksacije. Kod svih polaznika je primjetno da nijedan nije u potpunosti tačno prenio raspoložive podatke o pljački, što je, takođe, rezultat jakog stresa, tako da je većina pomiješala opise lica i vozila, netačno saopštila pravac njihovog bjekstva i iznos opljačkanog novca.

Ista vježba izvodi se i sa drugom grupom od šest polaznika, samo što se svima njima odmah prije dolaska na stijenu saopštava zadatak uz opis izvršene pljačke kao i prethodnoj grupi. Razlika je samo u tome što se oni unaprijed pripremaju za izvršenje navedenog zadatka. Mjerenjem pulsa, kao parametra stresa, uočljivo je da je on znatno niži nego kod polaznika prethodne grupe, a odstupanja u opisima lica bila su neznatna.

Ovo je jedna od standardnih vježbi koja omogućava polaznicima da u potpunosti shvate uticaj stresa na izvršavanje policijskih zadataka.

U Policijskoj akademiji u Stockholmu velika pažnja posvećuje se obuci policije za rješavanje konflikata uz savladavanje stresa. Organizuju se kursevi iz ove oblasti, a polaznici se osposobljavaju da što bolje nauče svoju ulogu u rješavanju složenih policijskih zadataka.

### 3. ŠPANIJA / BARCELONA: Na čemu sve počiva situaciona nastava

U Policijskoj akademiji u Barceloni obučavaju se policajci za potrebe pokrajine Katalonija u Španiji. Katalonija je administrativna pokrajina Španije. To je industrijski najrazvijenija pokrajina sa veoma razvijenim turizmom, a nalazi se na sjeveroistoku Španije. Katalonija se sastoji od tri regiona: Barcelone koja je njeno administrativno i najrazvijenije središte, Taragone koja se nalazi na jugu i Girone na sjeveru pokrajine. U Kataloniji se nalazi 900 općina, a policija je raspoređena u 200 općina. Službeni jezik u pokrajini, u policiji i Policijskoj akademiji je katalonski. Strukturu policije u Kataloniji sačinjavaju:

- Lokalna policija – raspoređena u 200 općina;
- Katalonska regionalna policija;
- Nacionalna policija (vojska i policija);
- Državna granična služba – Civilian guardia.

Sistem policije je decentralizovan, tako da regionalna – katalonska i lokalna policija imaju odvojene nadležnosti. Katalonska policija formirana je 1995. godine kao samostalna policijska struktura za provođenje zakona.

Broj stanovnika:

- Katalonija ima oko 7 miliona stanovnika;
- Barcelona (glavni grad Katalonije) ima 2 miliona stanovnika.

#### Selekcija kandidata za upis na Policijsku akademiju

Policijska akademija u Barceloni vrši obuku policije za potrebe regionalne katalonske policije, kao i za potrebe lokalne policije. Proces selekcije kandidata za polaznike Policijske akademije sastoji se od sljedećeg:

- Test poznavanja katalonskog jezika;
- Test znanja;
- Test poznavanja kulture;
- Test fizičkih sposobnosti;
- Psihološki test;
- Zdravstveni test.

Test znanja je na katalonskom jeziku zbog toga što se smatra da kandidati već prethodno moraju znati španski jezik. Komisiju za selekciju sačinjava 5 psihologa. Oni su stalno zaposleni na Policijskoj akademiji. U toku selekcije kandidata za polaznike oni nadgledaju i rad ostalih službenika i pružaju im neophodnu pomoć.

Selekcija kandidata sastoji se iz dva dijela:

- Preliminarna selekcija, koju provodi kadrovsko odjeljenje na osnovu primljenih aplikacija i dokumenata;
- Proces neposredne selekcije, koji se izvodi na Policijskoj akademiji prema utvrđenim etapama i kriterijima.

Psiholozi i komandiri imaju veoma značajnu ulogu u obuci polaznika. Komandiri prate rad polaznika na situacionoj nastavi (na "Bulevaru"), a psiholozi njihovo ponašanje u praktičnim situacijama.

Prilikom procesa selekcije, pored postignutih rezultata na testovima, kod kandidata za polaznike se prati i utvrđuje:

- Vještina komuniciranja;
- Motivacija, odnosno njihovo interesovanje za policijski posao koje pokazuju na procesu selekcije;
- Znanje i odnos prema izvršavanju pojedinih zadataka;
- Odnos prema drugima i sposobnost timskog rada, kao i samostalnost u izvršavanju zadataka i sposobnost preuzimanja odgovornosti;
- Vještina intervjuisanja.

Važne komponente u procesu selekcije su:

- Znanje;
- Vještine;
- Ponašanje.

Nakon završenog procesa selekcije kandidatima za polaznike Policijske akademije saopštavaju se rezultati. Njima se ostavlja mogućnost žalbe, a ako nisu zadovoljni obrazloženjem rezultata selekcije, oni se mogu žaliti sudu. U dosadašnjem iskustvu provođenja selekcije dosta žalbi odnosilo se na privatnost kandidata (pitanja iz religije, sexa, i sl.).

Selekcija kandidata za regionalnu i za lokalnu policiju nije ista, a uslovi i kriteriji propisani su zakonom. Gradonačelnik utvrđuje potrebe školovanja za lokalnu policiju. Policijska akademija ima uticaj na selekciju kandidata za regionalnu policiju, a nema uticaja na selekciju kandidata na lokalnom nivou. Kandidati moraju ispunjavati kriterij starosti – od 21 do 30 godina. Određeni fakultet ili završena određena srednja škola nisu uslov za selekciju kandidata. Broj prijavljenih kandidata za selekciju nije veliki zbog nedovoljne zainteresovanosti omladine za policijski posao, što je inače karakteristika ekonomski razvijenih zemalja. Polaznici imaju simbolična novčana primanja za vrijeme školovanja. U principu, kandidat za vrijeme školovanja ne može postići konačan negativan rezultat. Sa svakim od njih se posebno radi, a prema potrebi preduzimaju se razni edukativni tretmani i pomoć u učenju i savladavanju nastavnog gradiva, što rezultira velikim postotkom prolaznosti.

Redovni policajci, takođe, u toku policijske službe prolaze periodične provjere znanja i vještina, kako bi se utvrdilo jesu li sposobni za policijski posao. Te provjere sastoje se od sljedećih edukativnih sadržaja:

- Pohađanje seminara dva puta godišnje;
- Polaganje psihološkog testa i testa znanja svake druge godine;
- Vježbe gađanja dva puta godišnje.

Ovaj oblik provjere znanja i vještina ima karakteristike permanentne obuke i kao rezultat toga je pojedinačna slika sposobnosti policajaca za policijsku službu, odnosno policijske organizacije za pružanje efikasnih usluga u službi zajednici.

## Obuka na Policijskoj akademiji

Obuka za regionalnu katalonsku i lokalnu policiju je ista. Izvodi se na Policijskoj akademiji u Barceloni. Obuka se sastoji iz teorijske i praktične nastave. Ukupno trajanje osnovne obuke je 21 mjesec. Teorijska nastava traje devet mjeseci uz povremeno izvođenje situacione nastave na Policijskoj akademiji. Praktična nastava traje dvanaest mjeseci i izvodi se na terenu.

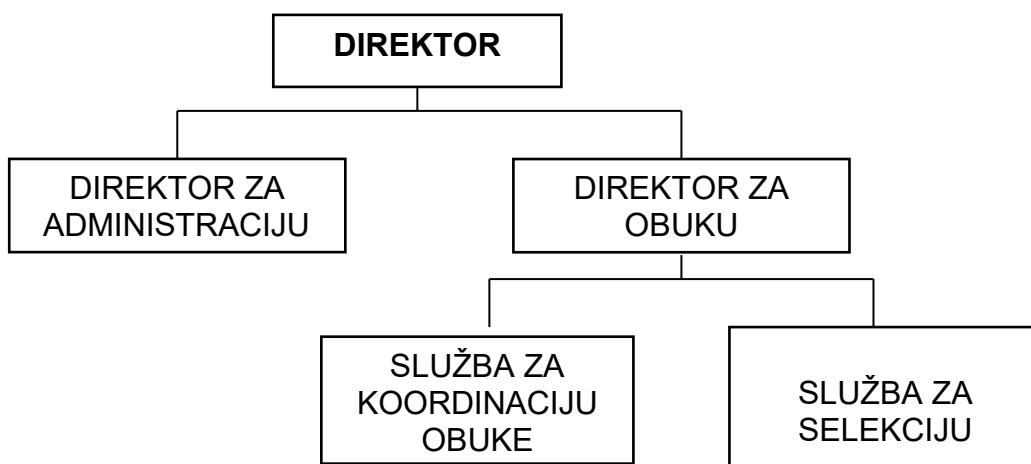
Policijskom akademijom upravlja direkcija Ministarstva unutrašnjih poslova Katalonije.

Dužina trajanja osnovne obuke:

- Teorijska nastava – 9 mjeseci;
- Praktična nastava – 12 mjeseci.

Stručni organ Policijske akademije je vijeće koje sačinjavaju predstavnici svih službi Ministarstva unutrašnjih poslova, kao i predstavnici građana. Vijeće usvaja nastavne planove i programe, te daje sugestije za uspješnu i efikasnu obuku.

Policijska akademija u Barceloni organizovana je na sljedeći način:



### *Shema organizacione strukture Policijske akademije*

Na Policijskoj akademiji izvode se tri vrste obuke:

- Osnovna obuka – obuka za polaznike, buduće policajce. Polaznici koji uspješno ne savladaju teorijsku nastavu ne upućuju se na praksu;
- Trening promocije – kursevi za inspektore;
- Stručno usavršavanje i osposobljavanje – to su kursevi i obuka za policijske specijalnosti prema potrebama policije.

Policijska akademija ima dva osnovna odjela: odjel za obuku i odjel za administraciju. Odjelima rukovode direktori. Odjel za obuku sačinjava služba za selekciju kandidata za polaznike i služba za koordinaciju obuke. U službi za koordinaciju postoje koordinatori i organizatori obuke:



- Osnovna obuka – koordinator osnovne obuke i organizatori za svaki nastavni predmet;
- Ostali oblici obuke – koordinator ostalih oblika obuke i organizatori za svaki oblik obuke.

Organizatori nastave svakog predmeta i svakog oblika obuke razvijaju program, pripremaju i razvijaju stručne materijale, organizuju nastavu i pronalaze nastavnike za izvođenje nastave. Organizatori su ujedno i šefovi instruktorima koji učestvuju u realizaciji nastave.

### **Vanjski saradnici**

Angažovanje vanjskih saradnika za rad na Policijskoj akademiji je veoma složeno. Civilne nastavnike nije teško angažovati zato što oni po zakonu pored redovnih poslova i zadataka mogu biti i vanredno angažovani van radnog vremena. Nešto veći problem je sa angažovanjem policajaca sa terena. Oni po propisima imaju ograničenje od 75 sati godišnje koliko mogu raditi vanredno kao dodatni rad. Za taj broj sati nije problem angažovati policajca sa kojim se zaključuje ugovor o angažovanju van njegovog redovnog radnog vremena. Veći broj sati policajac može realizovati na Policijskoj akademiji uz saglasnost svog šefa, ali bez nadoknade. Policajci se angažuju za realizaciju nastave iz uže-stručnih policijskih predmeta, kao i za specijalističke kurseve. Često se koristi i privremeni raspored instruktora iz policije na rad u Policijsku akademiju. Njihov rad plaća policija. Oni u Policijskoj akademiji ostaju nekoliko godina, pa se ponovo vraćaju u policijsku organizaciju.

Zakonom dozvoljeno angažovanje policajaca za izvođenje nastave van radnog vremena iznosi 75 sati godišnje.

Cijena nastavnog sata za vanjske saradnike propisana je prema vrsti obuke:

- Osnovnu obuku (sport, strani jezici, samoodbrana);
- Kursevi za komandire, više inspektore i visoke rukovodioce policije;
- Obuku najviših dužnosnika policije (direktori policije i slično).

Za navedene grupacije utvrđena je cijena nadoknade i ona se kreće u odgovarajućem rasponu tako da je najniža za izvođenje nastave iz predmeta osnovne obuke (sport, strani jezici i samoodbrana), a najviša je za obuku najviših dužnosnika policije.

### **Program obuke i situaciona nastava**

Program osnovne obuke, koji usvaja vijeće kao stručni organ Policijske akademije, sastoji se od sedam modula. Svaki modul je, ustvari, grupacija srodnih predmeta koji se izučavaju na Policijskoj akademiji. Oni su grupisani u uže-stručne policijske oblasti koje su neophodne za izučavanje u cilju efikasnog izvršavanja policijskih poslova i zadataka.

Modul 1 – Misija policije i civilno pravo:

- Sistem sigurnosti;
- Ustav;
- Ljudska prava i policija.

Modul 2 – Društvo i policija:

- Zajednica, policija i multikultura;
- Poznavanje teritorije policijskog rada – osvješćivanje o poznavanju prirodnih katastrofa karakterističnih za područje života i rada policije;
- Istorija Katalonije;

- Komunikacija - maternji katalonski jezik, specijalni stručni izrazi;
- Strani jezik - engleski ili francuski.

#### Modul 3 – Poslovi policije – zaštita i sigurnost:

- Sigurnost građana;
- Samokontrola;
- Međuljudski odnosi – odnos prema drugima;
- Odbrana;
- Tehnike intervencija;
- Fizička obuka;
- Komunikacija i odnos prema građanima.

#### Modul 4 – Saobraćaj:

- Uloga policije u saobraćaju;
- Zakonska normativa;
- Popunjavanje obrazaca;
- Regulisanje saobraćaja;
- Intervencije u saobraćajnim nezgodama;
- Prva pomoć.

#### Modul 5 – Policija i pravosuđe – istrage:

- Propisi;
- Kriminologija;
- Istraga.

#### Modul 6 – Administracija:

- Propisi;
- Policijska administracija.

#### Modul 7 – Praktična nastava:

- Situaciona nastava – nastava na "Bulevaru" (60 sati) ;
- Zaštita objekata – danju i noću (64 sata) ;
- Praksa u policijskim organizacijama na terenu (1 godina - 1640 sati).

U realizaciji nastave primjenjuje se interaktivna – situaciona nastava. U Policijskoj akademiji u Barceloni ovaj metod nastave razvijen je u skladu sa najsavremenijim principima učenja orijentisanom prema rješavanju problema u različitim situacijama. Scenariji su kreirani prema potrebama obuke policije za policijske slučajeve s kojima će se polaznici kao budući policajci susretati u praksi. Na Policijskoj akademiji izgrađena je infrastruktura sa svim neophodnim sadržajima za uvježbavanje različitih scenarija. Za to se posebno koristi dio moderno izgrađenih objekata koji su služili za potrebe održavanja ljetnih Olimpijskih igara u Barceloni, a najkarakterističniji njihov dio za izvođenje praktičnih vježbi jeste improvizovana ulica sa svom neophodnom infrastrukturom i sadržajima življenja karakterističnih za Kataloniju koja se naziva "Bulevar".

"Bulevar" je improvizovana ulica koja se nalazi u krugu Policijske akademije i namijenjen je za realizaciju situacione nastave. Na "Bulevaru" je izgrađena infrastruktura sa svim sadržajima karakterističnim za simuliranje rada policije na terenu. Tu se nalaze prodavnice, apoteka, kafane, benzinska pumpa, plaža, malo naselje, policijska stanica i ostali objekti na kojima se realizuju realistični scenariji. Na "Bulevaru" se izvodi interaktivna – situaciona nastava sa polaznicima osnovne obuke, ali i sa policajcima polaznicima raznih kurseva iz oblasti stručnog osposobljavanja i usavršavanja policije. Na "Bulevaru" situacionu nastavu može izvoditi istovremeno nekoliko grupa polaznika, ali izbjegava se rad u isto vrijeme za više od 4 do 5 grupa. Ponekad se u pojedinim scenarijima situacione

nastave koriste i profesionalni glumci. Realistični scenariji za situacionu nastavu stalno se usavršavaju i mijenjaju.

"Bulevar" u Policijskoj akademiji u Barceloni je i primjer izvođenja interaktivne, situacione nastave, kao "nove pedagogije" u oblasti savremene metode policijske obuke.

Polaznici imaju dnevno 8 sati nastave. Prije podne imaju obavezne fizičke aktivnosti, kao i 1 do 2 sata rada sa mentorom. Ocjenjivanje rada polaznika vrši se testiranjem, usmenim ispitivanjem i procjenom njihovog rada.

Nastavnici i instruktori su osposobljeni za primjenu pedagoško-didaktičkih principa i metoda, s tim da imaju i neophodno policijsko iskustvo. U cilju praćenja savremenih metoda rada policije oni se stalno stručno osposobljavaju i usavršavaju na Policijskoj akademiji ili u drugim institucijama za obuku.

Smještaj polaznika u Policijskoj akademiji za vrijeme obuke nije obavezan. Kapacitet Policijske akademije je 270 smještajnih mjesta. Sobe za smještaj polaznika su jednokrevetne, a za smještaj polaznika osnovne obuke su sa 2 do 3 ležaja i zajedničkim kupatilom i sanitarnim prostorijama. Troškove smještaja polaznika mjesečno snose općine za koje se oni školuju. Ako žele, polaznici mogu koristiti i privatni smještaj, ali ga onda sami plaćaju. Struktura osnovne obuke u satima:

A) Teorijska nastava – devet mjeseci .....993 sata

---

B) Praktična nastava – jedna godina

- situaciona nastava na "Bulevaru" ..... 60 sati
  - zaštita objekata – danju i noću ..... 64 sata
  - praksa na terenu..... 1640 sati
- 

Ukupnon praktična nastava ..... 1764 sata

---

UKUPNO – TEORIJSKA I PRAKTIČNA NASTAVA ..... 2757 sati

---

Situaciona nastava na "Bulevaru" je sastavni dio praktične nastave. Ona je zastupljena samo sa 60 sati, što bi se sa aspekta izvođenja moderne policijske obuke i raspoložive infrastrukture u budućnosti moglo povećati na veći broj sati.

Karakteristike nastave:

- Nastavni sat traje 50 minuta – pauza između dva sata je 10 minuta;
- Za mnoge predmete često se koriste blok sati;
- Polaznici dnevno imaju 8 sati nastave.

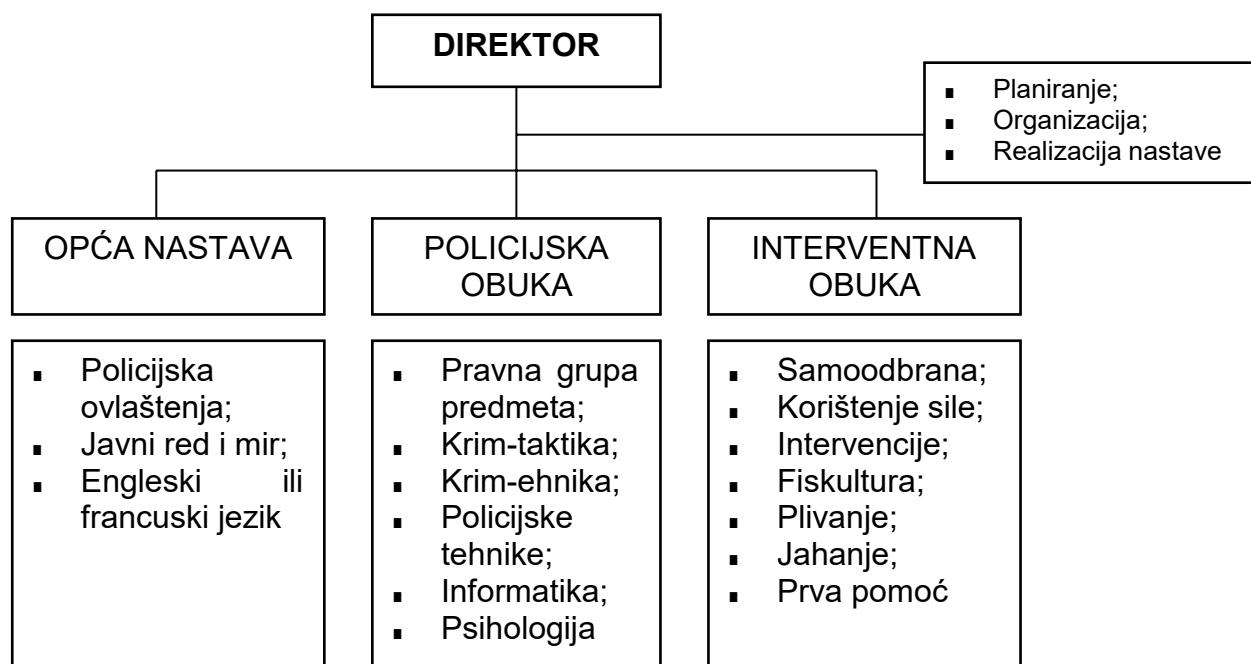
## 4. NJEMAČKA / BADEN-WÜRTEMBERG: O specijalističkoj obuci

### POLICIJSKA AKADEMIJA U LAHRU

Policijska akademija u Lahru nalazi se u njemačkoj pokrajini Baden-Würtemberg. U ovoj Policijskoj akademiji vrši se dvoipogodišnja osnovna policijska obuka za buduće policajce koji će obavljati osnovne policijske dužnosti uniformisane ili kriminalističke policije. Reforma policijske obuke ogleda se na unapređenju dotadašnje obuke, na novim zahtjevima i potrebama za unapređenje rada uniformisane patrolne i kriminalističke policije, kao i na potrebama uvođenja novih metoda obuke. Definisane reformskih ciljeva i zahtjeva izvršeno je tako što su analizom osnovne obuke i načina njenog provođenja utvrđeni njeni nedostaci. Analizom se došlo do kvalitativnih i kvantitativnih podataka o učestalosti pojave tih nedostataka i do definisanja reformskih zahtjeva.

U Policijskoj akademiji je u okviru savremenih nastavnih metoda ("nova pedagogija") uspješno razvijena interaktivna situaciona nastava. To je uvježbavanje postupaka i radnji realizacijom pripremljenih scenarija približno stvarnim situacijama u kojima se mogu naći policajci. Posebno se uvježbava primjena vatrenog oružja sa aspekta zakonskih propisa. U realizaciji ovih scenarija značajnu ulogu imaju nastavnici psihologije.

Policijska akademija u Lahru je organizovana za izvođenje osnovne policijske obuke. Postoje tri odjela, i to za opću, policijsku i za interventnu obuku. U nadležnosti direktora Policijske akademije jeste i odjel za planiranje, organizovanje i realizaciju nastave.



*Shema organizacije Policijske akademije – odjeli za policijsku obuku*

Kao strani jezik izučava se engleski ili francuski. Međutim, zbog blizine Francuske, prednost ima francuski jezik. U odjelu opće nastave važna je uloga psihologa. On se naročito angažuje za izvođenje nastave iz policijske grupe predmeta (upotreba vatrenog oružja). Teži se da psiholog predaje i policijske taktike.

Na primjer, kako da policajac pristupi rješavanju konfliktne situacije ili nekog problema uz upotrebu vatrenog oružja? Da li da se odmah pokaže pištolj, na način da se on transparentno vidi i da se time odmah postigne odgovarajući psihološki efekt ili ne? Takve i slične situacije, sa polaznicima, obavezno procjenjuje psiholog.

U realizaciji nastave za upotrebu vatrenog oružja ključnu ulogu ima psiholog.

### Dužina trajanja obuke

Teorijska i praktična nastava u osnovnoj policijskoj obuci naizmjenično se realizuju:

▪ Teorijska - razredna nastava .....	6 mjeseci
▪ Obuka za nadgradnju I - glavne teme.....	6 mjeseci
▪ Praktična nastava .....	3 mjeseca
▪ Obuka za nadgradnju II .....	6 mjeseci
▪ Praktična nastava .....	3 mjeseca
▪ Završna obuka – završne teme.....	6 mjeseci
UKUPNO.....	30 mjeseci

Između teorijske i praktične nastave izvodi se obuka za nadgradnju I u kojoj se polaznici pripremaju za izvođenje praktične nastave. Obuka za nadgradnju II izvodi se između dva ciklusa praktične nastave kada se polaznici teorijski pripremaju za konačnu realizaciju terenske obuke.

Školovanje na Policijskoj akademiji traje ukupno dvije godine i šest mjeseci.

Osnovna policijska obuka unapređuje se daljim razvijanjem interaktivne nastave kao i uspostavom dinamičnog koncepta izvođenja (6 + 6 + 3 + 6 + 3 + 6 mjeseci obuke). Nastavni sadržaji osnovne obuke prilagođeni su zahtjevima koji proističu iz opisa profila policajca za službu u zajednici i iz potreba uvođenja dodatnih sadržaja obuke potrebnih za savremeni rad policije. Program obuke sačinjavaju sadržaji koji omogućavaju sticanje znanja, vještina i ponašanja policajca. Sve tri komponente su podjednako važne i zastupljene i one karakterišu nivo intelektualnog znanja, vlastitih sposobnosti i mogućnosti djelovanja policajca kao ličnosti.

Polaznici imaju i dodatnu nastavu (strani jezik, informatika i sl.). Nastavni predmeti se često spajaju, kao, na primjer, psihologija i policijske taktike i slično, čime se postiže korelacija nastavnih sadržaja. U okviru situacione nastave vrši se korelacija svih nastavnih predmeta. Cilj obuke u ovoj fazi jeste da polaznici sistematizuju znanja koja su stekli tokom teorijske i praktične nastave.

Za uspješnu obuku bitno je povezivanje teorijske i praktične nastave. Udio praktične nastave treba biti oko 40 %.

U Policijskoj akademiji u Lahru naročito je razvijena situaciona nastava. Za ovaj interaktivni pristup realizaciji nastave razvijena je odgovarajuća, neophodno potrebna infrastruktura, kao, na primjer: policijska stanica, improvizovani stan, poligoni za vježbe koje se odnose na situacije iz saobraćaja i sl. U toku situacione nastave polaznici uvježbavaju policijske radnje i postupke imajući u vidu:

- Pravni aspekt - na primjer, da li i po kom zakonskom osnovu izvršiti ulazak u stan?
- Taktiku - kako prići građaninu, kako mu se obratiti?
- Psihološki aspekt - šta je potrebno uraditi i kako postupiti ako dođe do konflikta?
- Završnu administraciju - sačinjavanje policijskih izvještaja u odgovarajućem kompjuterskom programu i slično.

Po završetku realističnih scenarija polaznici sačinjavaju izvještaje o izvršenim zadacima, a na naknadnoj analizi vrši se korelacija zaključaka sa aspekta predmeta koji se izučavaju tokom školovanja.

Razmatrajući dostignuća provedenih promjena uočljivo je da se one baziraju na izmjenama i usavršavanju metoda obuke. Prije svega, postignut je rezultat pristupanja obuci sa aspekta njenog "dinamičnog vođenja" umjesto dotadašnjeg "statičnog" načina izvođenja nastave. Nastava se prioritarno organizuje u manjim grupama polaznika, što doprinosi njihovom aktivnijem učešću. U toku praktične nastave i nakon izvođenja situacione nastave polaznici pišu i podnose pismene izvještaje, što doprinosi njihovom takozvanom "samoodgovornom samoučenju". Na praktičnoj nastavi oni rade i seminarske radove koji su rezultat timskih projektnih zadataka. Metodologija "učenja i samoučenja", takođe, razvija se uspješno i među polaznicima i među nastavnicima i instruktorima. Napredni program obuke za nastavnike i instruktore sastoji se iz sljedećih sadržaja:

- Aktuelna problematika za nastavnike iz specijalističkih oblasti..... 3 mjeseca
- Informativna nastava za nastavnike – civilne vanjske saradnike..... 2 sedmice
- Pedagoška osnovna obuka..... 19 sedmica
- Napredno i daljnje pedagoško usavršavanje..... 3 sedmice
- Pedagoški seminari..... 3 sedmice
- Obuka za uvođenje u rad sa maloljetnicima..... 2 sedmice

Polaznici se pored redovne nastave "samoobučavaju" i iz oblasti koje nemaju policijski karakter. Stečena znanja omogućavaju polaznicima i naknadno usavršavanje i daljnju obuku za napredovanje u karijeri.

## **POLICIJSKA AKADEMIJA U FREIBURGU**

U Policijskoj akademiji u Freiburgu izvodi se stručna obuka za potrebe policije iz pokrajine Baden-Württemberg. U okviru toga organizuju se kursevi iz specijalističke obuke policije. Organizovanje i izvođenje kurseva vrši se na ovoj Policijskoj akademiji, kao i na Policijskoj akademiji u Wertheimu, koja je organizaciona jedinica Policijske akademije u Freiburgu.

Policijska akademija Freiburg odgovorna je za koordinaciju i kreiranje svih kurseva specijalističke policijske obuke u pokrajini Baden-Württemberg.

Moduli kao oblici specijalističke obuke (kursevi, seminari i slično) organizuju se prema potrebama policije. Verifikaciju nastavnih planova i programa, koji traju manje od jedne sedmice, vrši zamjenik direktora Policijske akademije. Kurseve koji traju duže od jedne sedmice verifikuje ministarstvo unutrašnjih poslova.

Pri organizaciji i realizaciji stručne obuke teži se izvođenju kraćih kurseva radi manjeg opterećenja policajaca, tako da se oni ne odvajaju od posla za duži period.

- U Policijskoj akademiji realizuje se oko 250 kurseva iz oblasti policijskog rada;
- Dužina trajanja kurseva uglavnom je do jedne sedmice.

Policijska akademija je osposobljena za realizaciju oko 250 različitih kurseva. Svake godine pojedine oblike stručnog osposobljavanja i usavršavanja uspješno završi veći broj policajaca iz Baden-Württenberga. Jedan dio te obuke realizuje se u Policijskoj akademiji u Wertheimu.

Kursevi se organizuju tako da jedan od stalno zaposlenih nastavnika dobija zadatak da organizuje i realizuje određeni kurs. Realizaciju kursa planira tako da jedan dio izvodi samostalno a za drugi, najčešće veći dio, angažuju se spoljni saradnici koje on sam odabira (policajci, sudije, tužioc i sl.). Ukoliko neko od predavača zahtijeva veću cijenu za izvođenje kursa nego što je to propisano, o njegovom angažovanju odlučuje nadležni šef na Policijskoj akademiji. Svaki od zaposlenih nastavnika ima po jednu temu za koju je specijalista.

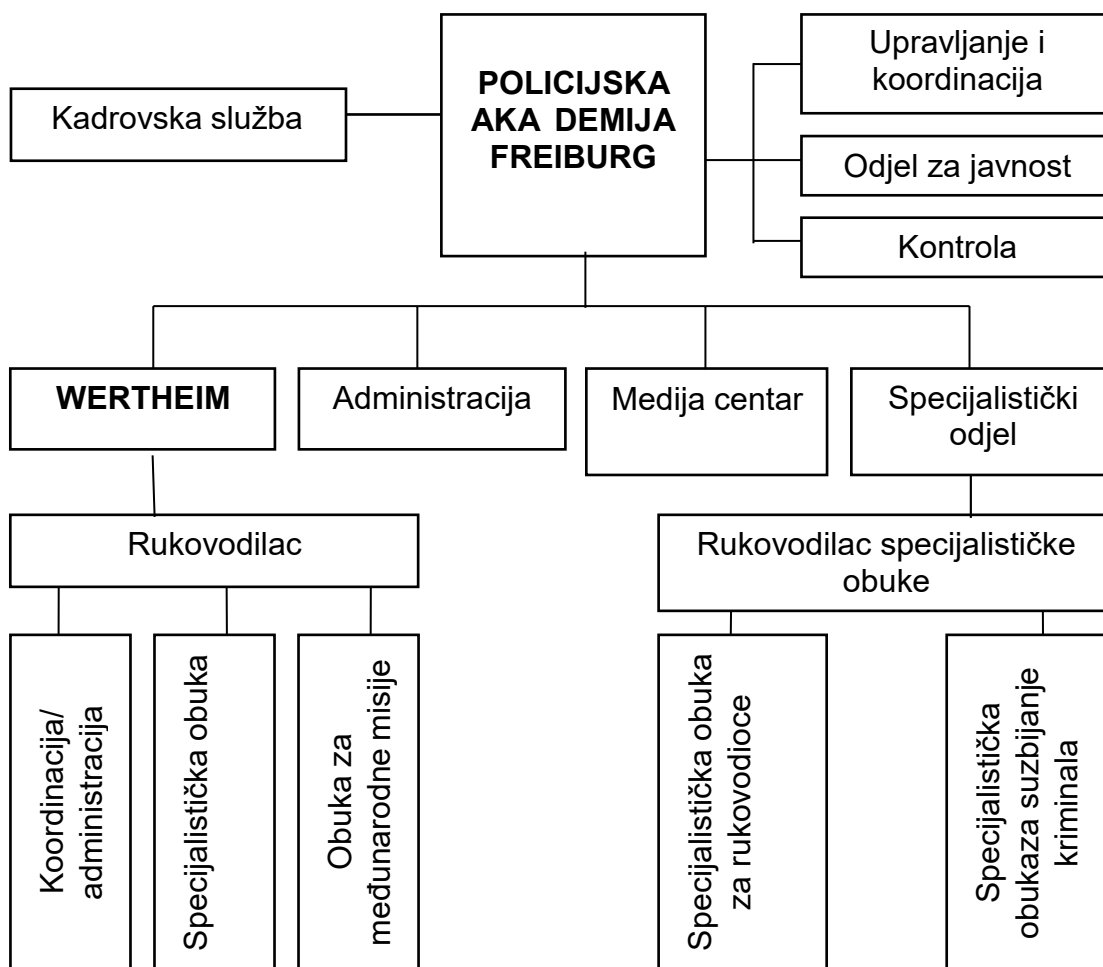
Svi oni imaju status policajaca i mogu nositi uniformu i policijsko naoružanje. Stalno zaposleni službenici – policajci imaju mogućnost da napuste Policijsku akademiju i da nastave dalji rad u policijskoj organizaciji. Cilj je da oni budu angažovani u Policijskoj akademiji oko deset godina, a isti status oni imaju i u policijskoj organizaciji i u Policijskoj akademiji. Policajci koji se angažuju za rad u Policijskoj akademiji prije toga obavezno pohađaju pedagoško-metodološke seminare.

### **Organizacija Policijske akademije**

U oktobru 2003. godine obilježeno je 50 godina od formiranja Policijske akademije u Freiburgu. Ova Policijska akademija odgovorna je za stručno osposobljavanje i usavršavanje policije – specijalisričku obuku. Svi oblici obuke organizuju se na zahtjev policijskih organizacija sa terena.

Ukupan broj zaposlenih u Policijskoj akademiji u Freiburgu je 53 službenika, od čega je u Wertheimu zaposleno njih 16. Za organizovanje i izvođenje jednog broja kurseva angažuju se spoljni saradnici.

Na Policijskoj akademiji u Wertheimu vrši se i osposobljavanje policije za međunarodne policijske misije u kojima učestvuju policajci iz Njemačke. Nakon završenog kursa za policijsku misiju, policajci su dužni i nakon okončanja misije doći na Policijsku akademiju i provesti određeno vrijeme na postmisijskom kursu, a tek onda se vratiti na izvršavanje redovnih policijskih zadataka u policijske organizacije.



Shema organizacione strukture Policijske akademije

### Police-online (obuka putem *intraneta*)

Medija centar Policijske akademije u Freiburgu omogućio je jedan od najsavremenijih načina obuke policajaca putem *intraneta*. Medija centar omogućuje da se putem umreženog kompjuterskog sistema policajci redovno obučavaju iz svih neophodnih oblasti policijskog rada – u okviru obavezne permanentne obuke, ali i iz oblasti koje sami odaberu. Uvođenjem ove savremene metode omogućena je obuka policajaca na kreativan i efikasan način.

Obukom pomoću *intraneta* omogućeno je kombinovano učenje – samostalno učenje, odnosno učenje uz pomoć instruktora na daljinu, kao i praćenja seminara kao modula obuke putem učešća u obuci na daljinu.

Primjenom *intraneta* omogućena je i edukacija metodom grupnog rada, centralizovanjem nastavnih tema i situacionih uloga, a sve to uz međusobnu kompjutersku komunikaciju. Daljinsko učenje podrazumijeva i korištenje *WEB-stranice*, online-računara, samoobrazovanje i izvještavanje o učenju u cilju evaluacije postignutih znanja. Takođe, integrativni sistem sticanja znanja posredovanjem i putem *intraneta* podrazumijeva:

- Učenje i specijalističko usavršavanje;
- Obrazovanje prema planu i programu policijske organizacije, putem *intranet* seminara i "otvorene" linije;
- Samostalno učenje na radnom mjestu.



Ovakav način učenja na daljinu, putem *intraneta* nazva se "police-online".

"POLICE – ONLINE" je savremena metoda obuke policije putem *intraneta*.

"Police-online", kao projekt medija centra Policijske akademije, ima za cilj učenje i pristup policajaca informacijama. To su "vrata" policije koja se baziraju na elektronskom učenju i informacionom sistemu .

Konkretno, "police-online" putem *intraneta* omogućava pristup aktuelnim informacijama na radnom mjestu, njihovo povezivanje sa predmetima učenja, kao i integraciju sa sadržajima obučavanja za menadžment. Prednost ovog sistema obuke je brzo i sadržajno informisanje policajaca, predstavljanje napretka u radu i učenju policije, kao i sticanje "nove informacione kulture".

Projekt "police-online" omogućava široku rasprostranjenost i primjenu ovakve obuke u cijeloj pokrajini za 24000 korisnika. Sa njime se postiže raznovrsnost informacija i direktno učešće i na seminarima za administrativno osoblje u policiji. Razvijanjem i implementacijom projekta "police-online" postižu se i ekonomski efekti.

#### **ULOGA MEDIJA CENTRA POLICIJSKE AKADEMIJE**

PLANIRANJE	PRODUKCIJA	PRODAJA
ONLINE	HOTLINE	MEDIJATEHNIKA
BIBLIOTEKA	FOTO	ŠTAMPA

*Tabelarni pregled uloge medija centra*

#### **VIŠA ŠKOLA U VILINGEN-SCHWENNINGENU**

U Vilingen-Schwenningenu nalazi se Viša škola za obuku policije u pokrajini Baden-Württemberg. To je jedna od 16 pokrajina u Njemačkoj. Interesantno je da su jedno vrijeme u Višoj školi postojala dva sistema obuke policajaca za odgovarajući nivo službe.

<b>SISTEM "A"</b> (tri nivoa obuke)	<b>SISTEM "B"</b> (dva nivoa obuke)
Obuka za srednji nivo službe: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 godine</li> <li>▪ 55% policajaca</li> </ul>	Obuka za viši nivo službe: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 godine</li> <li>▪ 95% policajaca</li> </ul>
Obuka za viši nivo službe: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2,5 godina</li> <li>▪ 40% policajaca</li> </ul>	Obuka za visoki nivo službe: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 godine</li> <li>▪ (3-5)% policajaca</li> </ul>
Obuka za visoki nivo službe: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 godine</li> <li>▪ (3-5)% policajaca</li> </ul>	

Obuka za visoki nivo službe u policiji po oba sistema traje 2 godine. Po novom sistem ("B") policajci se školuju za viši i visoki nivo službe, dok se po starom sistemu vršilo školovanje i za srednji nivo policije. U Višoj školi nastavni predmeti podijeljeni su u četiri oblasti:

- Nauka o rukovođenju – zaposleno 15 službenika – uniformisanih policajaca;
- Kriminalistika i kriminologija – 13 službenika;
- Pravna grupa predmeta – 15 službenika;
- Socijalne nauke – 15 službenika.

U Obuci studenata za rukovanje vatrenim oružjem primjenjuje se princip: riješiti konfliktnu situaciju, a ne upotrijebiti oružje?!

Od ukupnog broja zaposlenih nastavnika 50% čine policajci. Kadrovsku strukturu u Višoj školi čine rektor, prorektor, stalno zaposleni profesori, spoljni saradnici i ostali službenici.



#### *Shema organizacije Više škole*

Senat Više škole čine docenti, studenti i upravni saradnici, a nadležnost mu je da donosi odluke neophodne za funkcionisanje Više škole.

ASTA je tijelo Više škole koje sačinjavaju samo studenti. Bavi se pitanjima važnim za život, rad i učenje studenata i institucionalno predstavlja studente kao partnere za kooperaciju i saradnju sa drugim organima Više škole, kao i sa vanjskim institucijama važnim za školovanje studenata.

Dužina školovanja studenata na Višoj školi iznosi:

- Teorijska nastava.....12 mjeseci
  - Praktična nastava .....9 mjeseci
  - Teorijska nastava.....9 mjeseci
- 

**UKUPNO: .....30 mjeseci (2,5 godina)**

Studenti polažu ispite u toku prvog dijela teorijske nastave, te nakon svakog dijela obuke u toku dvoipogodišnjeg školovanja. Na kraju školovanja polažu diplomski ispit.

Školovanje na Višoj školi u Vilingen-Schwenningenu traje dvije i po godine.

Prelaskom sa sistema "A" na "B" školovanja na Višoj školi izvršene su značajne promjene s ciljem unapređenja obuke. Tako se, na primjer, studenti više ne organizuju u klasična odjeljenja – razrede. Oni sada mogu sami odabrati koja će predavanja slušati i kod kojeg profesora. Isto tako, primjenjuje se i učenje putem kompjutera. Svaki student ima na raspolaganju kompjuter i svoju vlastitu *e-mail* adresu. Polaznici su uvezani u kompjutersku mrežu putem *e-maila*. U trećem bloku nastave, nakon prakse, jedna trećina predmeta izučava se po izboru studenta. Tako se oni mogu po svom izboru specijalizovati za određenu oblast policijskog rada – organizovani kriminal, saobraćaj, opći kriminal i slično.

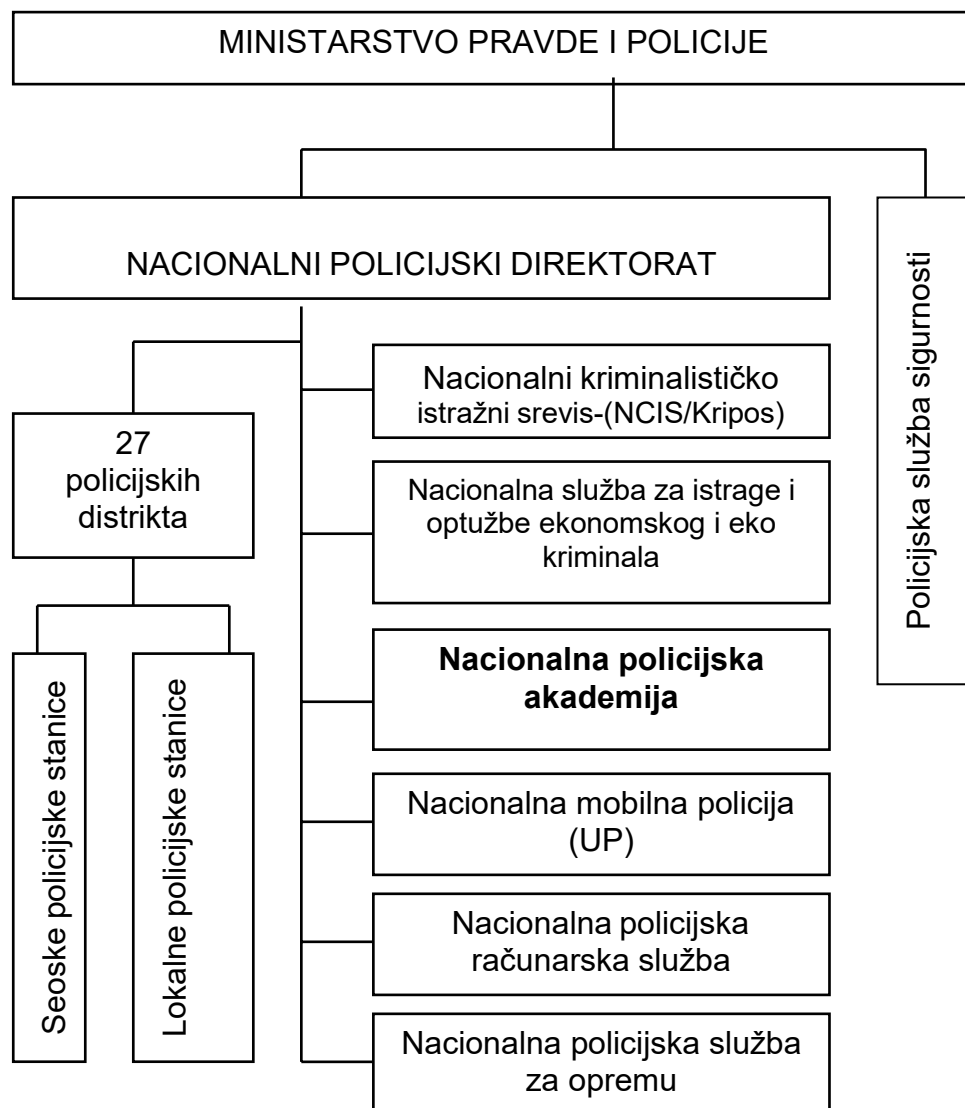
Studenti sami biraju temu svog diplomskog rada.

Temu diplomskog rada studenti sami biraju. To predstavlja i svojevrsno rangiranje nastavnika od strane studenata, tako da su nastavnici, koji na kraju školovanja studenata imaju najmanje diplomanata, u prilici da ozbiljno razmišljaju o svome radu.

## 5. NORVEŠKA: O daljnjoj – naprednoj obuci

### ORGANIZACIJA POLICIJE U NORVEŠKOJ

Nacionalni policijski direktorat u Norveškoj rukovodi i koordinira policijski rad na poslovima efikasnog pružanja usluga sigurnosti u korist javnosti. To je tijelo na nivou države koje je od strane Ministarstva pravde i policije ovlašteno i nadležno za javnu sigurnost.



#### Shema organizacije policije

U Norveškoj postoji samo jedna centralizovana policijska struktura. Organizacija norveške policije zasnovana je na principima cjelovite policije gdje su sve funkcije policije objedinjene u jednoj harmonizovanoj unutrašnjoj organizaciji.

U toku je druga faza reforme policije. Smanjen je broj policijskih distrikta sa 54 na 27, te je policija u distriktima dobila veće teritorijalne nadležnosti. To omogućava i povećanje broja policajaca i policijskih patrola na ulicama.

Rezultati reforme još nisu u potpunosti vidljivi. Reforma policije i policijske obuke bila je neophodna naročito zbog dotadašnje zastarjele i neefikasne organizacije za današnje

izazove u borbi protiv kriminala. Napretkom društva došlo je i do promjene uslova rada policije, tako da je provođenje reforme, koja je u toku, bilo neophodno.

U strukturi policije postoji 27 lokalnih policijskih distrikta, a svaki od njih je pod komandom šefa policije. Šef lokalne policije ima punu odgovornost za sve vrste policijskog rada u distriktu. Svaki policijski distrikt ima nekoliko policijskih stanica. Distrikti su podijeljeni u poddistrikte, koji se nalaze pod komandom policije distrikta. Poddistrikti uobičajeno imaju jednu policijsku stanicu, a ukupno ih na cjelokupnom prostoru Norveške ima 339. Svi policajci su osposobljeni za opće policijske poslove, tako da uspješno mogu obavljati sve redovne policijske poslove, uključujući kriminalističke istrage i patroliranje radi održavanja javnog reda i mira. U sastavu policijskog direktorata ima pet centralnih policijskih institucija:

- Nacionalni kriminalističko-istražni servis (NCIS/Kripas), koji pomaže lokalnoj policiji putem tehničkih i taktičkih ekspertiza;
- Nacionalna služba za istrage i optužbe ekonomskog i eko-kriminala je centralna institucija za borbu protiv ekonomskog i eko-kriminala i ključno je tijelo unutar policije;
- Nacionalna policijska akademija vrši osnovno trogodišnje policijsko obrazovanje, te, takođe, vrši i obuku policajaca višeg policijskog nivoa;
- Nacionalna mobilna policija (UP) je odgovorna za kontrolu saobraćaja;
- Nacionalna policijska računarska služba i policijska služba za opremu su posebna administrativna tijela koja pružaju podršku ostalim jedinicama policije.

U okviru organizacione strukture policija u Norveškoj ima:

- 27 policijskih distrikta;
- 12 000 zaposlenih službenika;
- 9 300 policajaca;
- Odnos broja policajaca i broja stanovnika: 1 policajac/590 stanovnika.

Od 12 000 zaposlenih službenika u policiji Norveške ima oko 9 300 policajaca. U odnosu na broj stanovnika Norveške – oko 5 miliona, to znači da 1 policajac dolazi na 590 stanovnika. Ovaj odnos od 1/590 predstavlja najmanji broj policajaca prema broju stanovnika u Skandinaviji.

## **NACIONALNA POLICIJSKA AKADEMIJA<sup>1</sup>**

Nacionalna policijska akademija je jedina institucija za obuku policije u Norveškoj. Smještena je u Oslu, u kvartu Majorstua. Kao satavni dio Policijske akademije djeluju i dva centra za obuku policije u mjestima Nord-Odal i Kongsvinger, koji su udaljeni oko dva sata vožnje od Osla. Ovi centri koriste se za obuku i sticanje praktičnih vještina polaznika, kao, na primjer, za vožnju policijskih vozila, uvježbavanje za izvršavanje zadataka uniformisane policije i sl. Novi odjel Policijske akademije uspostavljen je 1997. godine i u mjestu Bodo, na sjeveru Norveške.

Do 1900. godine u Norveškoj nije bio uspostavljen sistem policijske obuke. Policajci su se samo povremeno osposobljavali u okviru redovnog dnevnog policijskog posla.

Početak dvadesetog vijeka policijski odjel u Oslu uspostavio je prve organizovane oblike obuke koji su trajali do tri mjeseca.

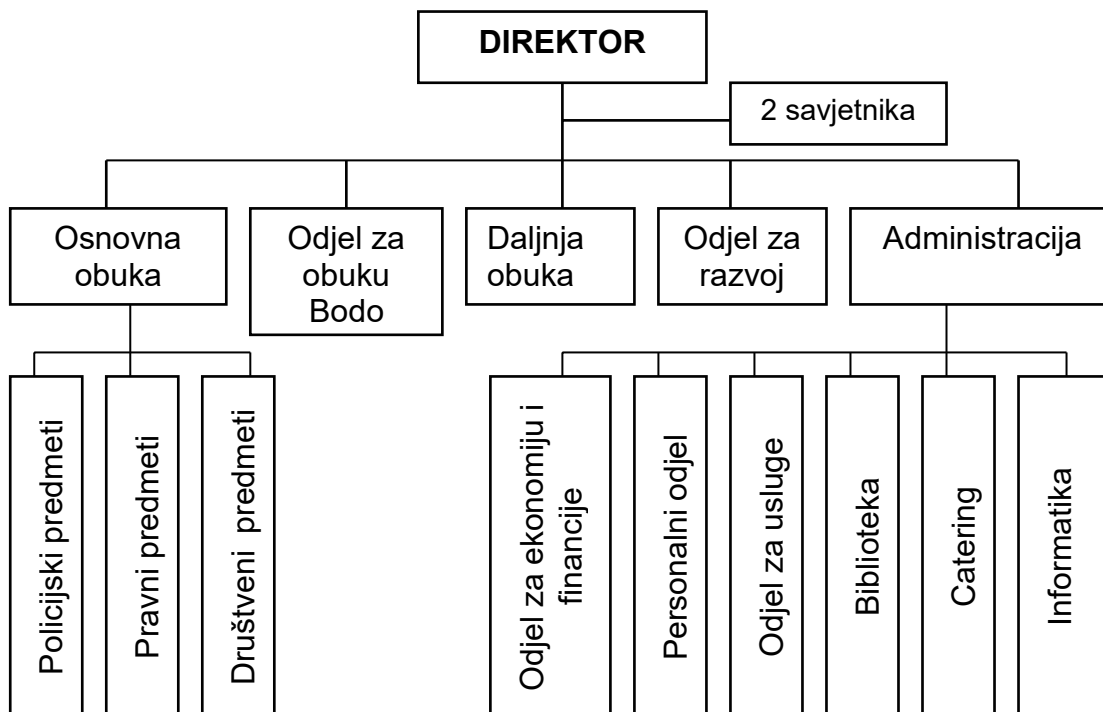
Značajne promjene u sistemu policijske obuke nastupile su 1992. godine. Tada je policijska obuka podignuta na viši nivo, a primijenjeni su standardi koji su važili i u drugim institucijama za školovanje u Norveškoj. Od tada obuka traje 3 godine. U okviru trogodišnjeg školovanja polaznici se obučavaju za ispunjavanje svakodnevnih općih policijskih poslova i zadataka. Policijska škola je 1992. godine promijenila i svoj naziv u Nacionalna policijska akademija. Prvi polaznici su u Nacionalnoj policijskoj akademiji završili školovanje i stekli zvanje policajca 1995. godine.

- Prvi organizovani oblici osnovne policijske obuke uspostavljeni su početkom dvadesetog vijeka, a trajanje obuke bilo je tri mjeseca;
- Nacionalna policijska škola uspostavljena je 1919. godine;
- Nacionalna policijska akademija uspostavljena je 1992. godine.

Pored osnovne policijske obuke na Nacionalnoj policijskoj akademiji organizuju se i razni kursevi za policajce, kao i za civilna lica koja rade u policiji.

### Organizacija Nacionalne policijske akademije

Nacionalna policijska akademija organizovana je u okviru Nacionalnog policijskog direktorata koji se nalazi unutar Ministarstva pravde i policije.



Shema organizacije Nacionalne policijske akademije

Ministarstvo pravde i policije imenuje odbor od 11 članova, većinom vanjskih, koji predstavljaju interese javnosti unutar Policijske akademije. Članove odbora sačinjavaju i polaznici, nastavnici, administrativno osoblje, kao i rukovodstvo Policijske akademije. Uloga odbora je strateško planiranje, razmatranje i planiranje budžeta, te rad na pitanjima koja se odnose na razvoj nastavnih aktivnosti Policijske akademije.

Na Policijskoj akademiji zaposleno je 135 službenika sa statusom policajca, kao i službenika iz drugih društvenih ili tehničkih disciplina. Angažuju se i policajci iz policijskih organizacija sa terena, najčešće radi realizacije kurseva iz dalje policijske obuke. Na Policijskoj akademiji školuju se polaznici osnovne policijske obuke, a za pojedine specifične policijske poslove organizuju se kursevi daljnje obuke.

### **Principi policijske obuke u Norveškoj**

U skladu sa ulogom policije u društvu formulisani su osnovni principi za rad policiju u Norveškoj. Ovi principi primjenjuju se pri edukaciji svih nivoa policije, a oni su sljedeći:

- **Policija će odražavati ideale društva** – Ovaj princip podrazumijevaju da će se rad policije zasnivati na demokratskim i humanističkim idejama;
- **Policija će imati civilni profil** – Civilni profil je prioritetan i on je najistaknutiji, suprotno vojnom profilu. To je u skladu sa ponašanjem i ulogom policije u najširem smislu;
- **Policija će biti cjelovita** – Ovaj princip podrazumijeva da su sve funkcije policije objedinjene u jedinstvenu strukturu;
- **Policija će biti decentralizovana** – Ovaj princip podrazumijeva da će policija imati puno rasprostranjenih lokalnih odjela. Policija će biti prisutna u lokalnoj zajednici, bilo u malim ruralnim sredinama, ili u malim mjestima i gradovima;
- **Policajac, općenito, treba da bude svestran** – Ovo je težnja za decentralizacijom djelovanja policijskih snaga. Ako policajac služi u malom distriktu, on mora biti "svestran". Međutim, važno je da se pronađe balans između opće svestranosti i njegove pojedinačne specijalnosti;
- **Policija će saradivati sa javnošću** – Ovaj princip predstavlja osnovu strategije policijskog djelovanja. Javnost je najvažniji izvor informacija za policiju. To se snažno ističe u osnovnoj obuci polaznika;
- **Policija će biti cjeloviti dio lokalne zajednice** – Ovaj princip podrazumijeva da policija pripada dijelu lokalne zajednice;
- **Regrutovanje policije vršiće se iz svih dijelova zemlje** – Policijska akademija nastoji regrutovati polaznike iz cijele zemlje, tako da policijske snage odražavaju i geografsku strukturu društva. Međutim, glavni cilj mora biti pronalaženje najpogodnijih osoba za policiju. Poseban cilj predstavlja izbor polaznika u skladu sa multietničkom pripadnošću;
- **Policija mora odlučivati o prioritetnim zadacima** – Određivanje prioriteta predstavlja ozbiljan izazov za policiju. Problem posebno otežava činjenica da su prioriteti policije široko određeni zahtjevima javnosti;
- **Policija će biti predmet djelotvorne kontrole društva** – Kontrola policije je jedan od osnovnih principa koji je zasnovan na zakonu.
- Najbolja garancija protiv zloupotrebe ovlaštenja i položaja je kontrola policije unutar njenih vlastitih organizacija, zasnovana na visokim standardima profesionalne policijske etike.

Na ovim osnovnim principima policijskog rada u službi zajednici zasnovani su i principi školovanja i stručnog osposobljavanja i usavršavanja policije u Norveškoj.

#### OBUKA NA POLICIJSKOJ AKADEMIJI 2003/2004 GODINE:

- Broj polaznika osnovne policijske obuke, uključujući polaznike iz odjela u mjestu Bodo, je oko 720;
- Oko 1500 polaznika policajaca obuhvaćeno je kursevima daljnje obuke;
- Permanentna obuka organizuje se u mjestu Bodo i u druga dva centra za policijsku obuku u Nord-Odal i Kongsvingeru za oko 120 polaznika uključujući i osoblje akademije;
- Godišnji budžet iznosi 195 miliona NKR.

### OSNOVNA OBUKA

Osnovna policijska obuka u trajanju od tri godine u Norveškoj je uvedena 1992. godine. Zaključeno je da trogodišnje školovanje predstavlja veoma dobru osnovu budućim policajcima za uspješan rad u policiji. Po završetku osnovne obuke policajci periodično pohađaju daljnju obuku koja se razvija na Policijskoj akademiji.

Dužina osnovne policijske obuke na Policijskoj akademiji iznosi tri godine, a po njenom završetku polaznici stiču status policajca sa završenim fakultetom.

Za upis na Policijsku akademiju kandidati moraju ispunjavati sljedeće uslove:

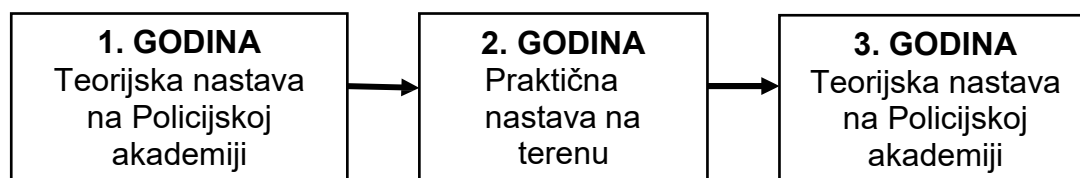
- Državljanstvo Norveške;
- Završena srednja škola;
- Prikkladnost za službu u policiji;
- Čista prošlost;
- Dobre fizičke sposobnosti i položen psiho-test;
- Položen vozački ispit;
- Sposobnost plivanja;
- Najmanje 20 godina starosti u godini pristupa na školovanje;
- Medicinski test.

Kao dodatak ovim uslovima posebno se razmatraju stepen edukacije, radno iskustvo, starost, te sposobnost komunikacije i motivacija koji se utvrđuju na intervjuu.

Trogodišnja osnovna obuka sastoji se od teorijske i praktične nastave. Za vrijeme prve godine školovanja polaznici pohađaju teorijsku nastavu u Policijskoj akademiji u Oslu ili u mjestu Bodo. Zatim imaju jednu godinu praktične nastave u policijskim stanicama na terenu, nakon čega se vraćaju u Policijsku akademiju na teorijsku nastavu i završetak treće godine školovanja.

Svi polaznici moraju nositi uniforme na Policijskoj akademiji, kao i za vrijeme praktične nastave. Kao i ostali studenti, za vrijeme školovanja polaznici ne primaju nikakvu mjesečnu novčanu naknadu.

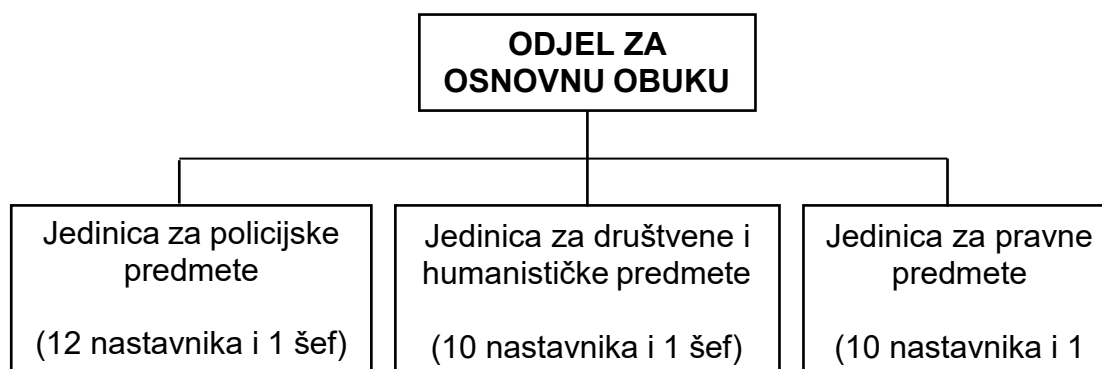




Struktura

### osnovne obuke

Osnovni ciljevi i principi obuke teže razvijanju profesionalnih sposobnosti, ali tako da obuka mora odgovarati standardima višeg obrazovanja. Odjel osnovne obuke ima tri grupe predmeta raspoređene u tri jedinice:



### Jedinice odjela za osnovnu obuku

U odjelu osnovne obuke postoje, također, i zaposleni službenici koji su odgovorni za praktičan rad i obuku iz vožnje. Svi ovi nastavnici stalno su zaposleni, a svaka jedinica osnovne obuke ima svog rukovodioca. Šef grupe je ujedno i nastavnik za jedan od predmeta. Za trogodišnju osnovnu policijsku obuku prosječno se upisuje 240 polaznika, od čega u Oslu 190, a u mjestu Bodo u sjevernoj Norveškoj – 50 polaznika. Očekuje se povećanje broja polaznika u narednom periodu na 290. Broj aplikacija za upis dostiže i do

Policajac ne polaže zakletvu prilikom prijema u policiju.

2000. Troškove osnovne policijske obuke snose polaznici samostalno.

### Nastavni predmeti

**U prvoj godini** – polaznici izučavaju predmete iz uže-stručnih oblasti, zakon i društvene nauke. Polaznici stiču znanja i vještine neophodne za izvršavanje različitih policijskih dužnosti za vrijeme predstojeće godine praktičnog rada na terenu.

**Druga godina** – praktična nastava na terenu. Praktičnim radom polaznici usavršavaju stečena teorijska znanja i vještine. Određeno vrijeme oni provode i u institucijama koje saraduju sa policijom, kao što su organizacije za brigu o djeci, socijalne institucije, zatvorske institucije, službe koje se bave osobama na uslovnoj slobodi i sl.

**Treća godina** – prilika za osvrt na znanja i vještine koje su polaznici stekli za vrijeme druge godine obuke. Za vrijeme treće godine polaznici imaju priliku da proučavaju predmete iz određenih specifičnih oblasti policijskog posla.

Za vrijeme trogodišnje obuke polaznici izučavaju:

- Policijske predmete – patrolni rad, pisanje izvještaja, istrage, forenzika, prevencija kriminala, upotreba oružja, vožnja policijskih vozila, fiskultura i samoodbrana, te prva pomoć;
- Pravne predmete – krivično i procesno pravo, zakon o saobraćaju, građansko pravo, međunarodno pravo i administrativno pravo;
- Društvene i humanističke nauke – političke nauke, psihologija, sociologija, kriminologija i strani jezici (engleski jezik).

Takođe, polaznici mogu birati određeni broj predmeta po slobodnom izboru. Ti predmeti se mogu mijenjati iz godine u godinu školovanja. U toku druge godine školovanja, za vrijeme praktične obuke na terenu, polaznici imaju određeni nivo policijskih ovlasti, ali ne nose naoružanje.

Norveški policajci za vrijeme dužnosti ne nose naoružanje.

Nastava na Policijskoj akademiji zasniva se na principu *poboljšane aktivnosti i odgovornosti* polaznika. Polaznici nisu samo slušaoci, oni su aktivno uključeni u realizaciju nastavnog procesa. To proističe iz ideje da se u okviru nove pedagogije izvrši reorganizacija nastave. Već u prvoj godini školovanja primjenjuju se interaktivne metode izvođenja nastave. Više nije cilj da se nastava odvija samo uopšteno za određeni predmet, nego se teži izučavanju određenog nastavnog predmeta u korelaciji sa drugim predmetima, odnosno sagledavanju kako se stečena znanja iz tih predmeta mogu primijeniti u policijskim radnjama i procedurama u praksi. Na primjer, sagledava se odnos između nastavnih predmeta, kao što su uloga i mjesto prava u kriminologiji i sl.

Nastavno odjeljenje ima 24 polaznika – za interaktivni rad odjeljenje se dijeli u četiri grupe po šest polaznika.

## **Nastavnici**

Na Policijskoj akademiji nastavu izvode stalno zaposleni nastavnici i vanjski saradnici koji se angažuju na određeno vrijeme. Nastavnici pravnih predmeta su diplomirani pravnici i uglavnom imaju policijska iskustva, jer je većina njih već radila u policiji. Stalno zaposleni su i nastavnici društvenih nauka koji su završili odgovarajuće fakultete. Policijske predmete predaju nastavnici – policajci koji se angažuju iz policijskih organizacija. Ranije je to bilo angažovanje na dvije godine, a sada je njihov rad u Policijskoj akademiji produžen na još dvije godine.

Razlog za ograničeno vrijeme njihovog angažovanja od 2+2 godine je cilj da Policijska akademija uvijek ima nastavnike koji posjeduju najnovija znanja sa terena, koji znaju šta je aktuelno i šta se događa na terenu u okviru policijskog rada, te da to znanje prenose na polaznike. Smatra se da ovo vrijeme angažovanja od 2+2 godine, pa i stalno angažovanje, ipak predstavlja prednost zbog toga što, s jedne strane, omogućuje jednostavnije organizovanje nastavnog procesa, jer nema čestih promjena nastavnika i rasporeda izvođenja nastave, omogućava bolju saradnju pojedinca sa stalno zaposlenim

nastavnicima, a s druge strane, omogućava povratak angažovanog policijskog službenika u policijsku organizaciju na nastavljanje svog policijskog rada.

Istovremeno, uvidjelo se da usljed čestih zamjena i angažovanja stalno novih nastavnika, policajaca sa terena, nije bila ostvarena dobra saradnja sa druge dvije grupacije nastavnika – pravnom i grupacijom iz društvenih nauka. Problem osvježavanja njihovog znanja usljed odsustva sa rada na terenu rješava se tako da ovi nastavnici mogu svakih pet godina uzeti dopust od pola do jedne godine dana i da za to vrijeme rade u policijskoj organizaciji na terenu, osvježe svoja znanja i da se vrate nazad na rad u Policijsku akademiju. Za to vrijeme njih plaća Policijska akademija, iako oni rade u različitim policijskim distriktima.

Osvježavanje znanja nastavnika policijskih predmeta postiže se njihovim raspoređivanjem od pola do jedne godine dana na rad u policijske organizacije na terenu.

Vanjski saradnici angažuju se na osnovu raspisanog konkursa. Materijalni status nastavnika na Policijskoj akademiji bolji je nego u policijskim organizacijama. Zainteresovanost za rad u Policijskoj akademiji je velika, a to za policajce predstavlja i izazov. Angažovanje nastavnika za više stepene obrazovanja predstavlja problem zbog toga što u policijskim organizacijama nema dovoljno službenika sa odgovarajućim obrazovnim kvalifikacijama neophodnim za viši stepen obuke koja se izvodi na Policijskoj akademiji.

### **Praktična nastava**

Praktična nastava organizuje se nakon jednogodišnje teorijske, a izvodi se u pojedinim distriktima. Od 27 distrikta praktična nastava izvodi se samo u njih 17. Prije odlaska na praktičnu nastavu polaznici zajednički provode 3 sedmice na pripremama za obuku.

Tu se izvodi pripremna nastava za ono što polaznike očekuje na terenu. Polaznici se obučavaju kako da koriste propisanu policijsku opremu, uključujući i vatreno oružje. Međutim, polaznicima nije dozvoljeno nošenje i korištenje oružja na praktičnoj obuci. Na praktičnoj nastavi polaznici se uvijek veoma dobro primaju od strane policajaca i službenika policijskih stanica.

U toku praktične nastave cilj je da polaznici steknu šira praktična znanja, te da se izvrši povezivanje znanja i vještina iz teorijske i praktične nastave. Polaznici uče i usvajaju profesionalne policijske vještine i uvjeravaju se da su teorija i praksa u veoma uskoj vezi. Oni razvijaju karakter svoje ličnosti na pravilan način.

Važno je da oni izgrade svoj vlastiti stav i ponašanje u javnosti, jer od toga zavisi njihov odnos prema zajednici u kojoj će obavljati policijske poslove.

Istovremeno, oni uče i pripremaju se za ulogu policajca u zajednici i motivišu se za svoje daljnje stručno usavršavanje.

Za Policijsku akademiju važno je da ima supervizore na terenu gdje se izvodi praktična nastava. To predstavlja veliku prednost u odnosu na nadgledanje praktične nastave koju izvodi nastavnik iz Policijske akademije. Svaki distrikt ima svog supervizora za praktičnu nastavu.

#### SADRŽAJ JEDNOGODIŠNJE PRAKTIČNE NASTAVE:

- 20 sedmica – izučavanje rada uniformisane policije;
- 10 sedmica – detektivski poslovi, obavljanje istraga;
- 3 sedmice – saobraćaj;
- 4 sedmice – spoljni rad, izvan policijske organizacije, socijalni rad, socijalne kancelarije pri zatvoru, rad sa određenim društvenim organizacijama na projektima rada policije u zajednici i slično.

Za realizaciju praktične nastave polaznicima se određuju mentori. U Policijskoj akademiji prisutan je odnos 1:1, to jest, pri realizaciji praktične nastave jedan mentor zadužen je za jednog polaznika. On je odgovoran za polaznika od početka do završetka praktične nastave. Oni koordiniraju aktivnosti polaznika u raznim oblastima policijskog rada, kao što su: patrolni rad, kriminalitet, saobraćaj, preventivni rad policije i sl. Nadoknada za rad mentora je mala. Oni su prije svega motivisani da rade sa polaznicima, jer je u policijskim organizacijama popularno da policajci imaju polaznike koje mogu da obučavaju policijskom poslu. Glavni supervizor, kojeg određuje policija distrikta za praćenje praktičnog rada polaznika, organizuje tri sastanka godišnje sa polaznicima. On sa polaznikom radi svaki dan i pri tome ostvaruje superviziju njegovog rada po fazama: prije djelovanja, u toku djelovanja i nakon djelovanja. Teži se da polaznik u toku praktične nastave bude interaktivan i da donosi određene odluke – učenje djelovanjem.

#### CILJ MENTORA: UČENJE DJELOVANJEM

Osnovni cilj mentora je da osposobi polaznika da nakon djelovanja razmišlja, da donosi odluke i da samostalno procjenjuje da li je nešto uradio dobro ili nije.

Na praktičnoj nastavi polaznici se posebno obučavaju da rade bez oružja, što predstavlja novi način djelovanja i novu filozofiju rada norveške policije. Iako svakodnevno ne nose oružje, oni moraju ponekad koristiti vatreno oružje. Ukoliko moraju da koriste oružje, potrebno je odobrenje pretpostavljenog da se ono upotrijebi. Međutim, ako postoji prijetnja po život, policajac može upotrijebiti oružje i bez prethodnog odobrenja.

Za određene aktivnosti policije, gdje je ponekad potrebna upotreba vatrenog oružja, u Norveškoj postoji SVAT-tim, koji je naoružan i uvijek spreman za djelovanje. Svaki distrikt ima svoj SVAT-tim.

U toku praktične nastave mentori polaznike redovno ocjenjuju. Ima slučajeva gdje polaznici ne zadovolje i gdje dobiju negativnu ocjenu, ali takvih slučajeva nema mnogo. Oni tada mogu ponoviti godinu, ali samo jednom, pri čemu mijenjaju distrikt u kojem izvode praktičnu nastavu.

### OBUKA NA FATS-u

Za upotrebu vatrenog oružja polaznici se obučavaju na sistemu FATS, na kome su kreirani video scenariji sa različitim situacijama u kojima se može naći policajac, a u kojima je potrebno upotrijebiti vatreno oružje.

S obzirom da se rad norveške policije zasniva na strategiji djelovanja policije bez nošenja vatrenog oružja, a obuka na scenarijima FATS sistema se bazira na radu policije sa vatrenim oružjem, korištenje ovog simularnog sistema se zasniva na pretpostavci da se radi o događajima koji zahtijevaju upotrebu

vatrenog oružja. Polaznici na lice mjesta, tj. na scenarij sa FATS sistema, dolaze sa vatrenim oružjem u skladu sa situacijom iz scenarija.

### OBUKA IZ VOŽNJE MOTORNIH VOZILA

Uslov za upis na Policijsku akademiju je položen vozački ispit. U toku školovanja polaznici se obučavaju za vožnju policijskih vozila. Intenzivni program obuke iz vožnje policijskih vozila traje 80 sati. Obuka se izvodi na jednom od poligona Policijske akademije gdje se nalaze i vozila.

Nakon obuke na različitim terenima polaže se test. Postoji i mogućnost popravnog ispita, nakon čega se onim polaznicima koji ne polože popravni ispit ne dozvoljava da voze policijska vozila, što je za njih veoma loše za nastavak policijske karijere.

## DALJNJA OBUKA

Po završetku osnovne obuke polaznici stiču pravo na besplatnu daljnju obuku bez obzira iz kojeg dijela Norveške dolaze. Troškovi obuke terete budžet Policijske akademije. Policijski distrikti snose samo troškove putovanja policajaca od distrikta do Policijske akademije i obratno. Ukoliko želi da se školuje van Policijske akademije, policajac snosi sam troškove svoje obuke, izuzev ako je ta obuka važna i od posebnog interesa za policijsku organizaciju. U tom slučaju, policijska organizacija snosi troškove obuke, a policajac dobiva plaćeno odsustvo. Prije upisa na daljnju obuku vrši se apliciranje prema ponudi kurseva koje Policijska akademija dostavlja policijskim organizacijama. Policajac treba osigurati saglasnost šefa policije distrikta za pohađanje daljnje obuke na Policijskoj akademiji u skladu sa planom njegove obuke. To je takozvani *plan kvalifikacione budućnosti* i on, kao nešto novo, pokazuje namjere distrikta za razvoj karijere toga policajca. Nekada je u policiji bila praksa da i do 70% policajaca nije dobijalo posao u skladu sa stečenim kvalifikacijama.

Danas je situacija u tom pogledu mnogo povoljnija, a *planovi kvalifikacione budućnosti* su zbog toga izuzetno značajni. Planovi omogućavaju da polaznici koji završe daljnju specijalističku obuku dobijaju odgovarajući raspored u policijskoj organizaciji.

U Policijskoj akademiji se za policajce organizuje i daljnja obuka i razni specijalistički kursevi. Ova obuka uspostavljena je 1992. godine i ona se organizuje za sve nivoe

policije. Za organizovanje i izvođenje daljnje obuke u Policijskoj akademiji postoji poseban odjel. Policijska akademija planira uvođenje u program svoga rada i obuku za magistre.

Policijskim službenicima Norveške nudi se pohađanje velikog broja kurseva na Policijskoj akademiji.

Od ukupno 9300 policajaca u Norveškoj, njih oko 1500 svake godine pohađa različite kurseve. Manji broj kurseva su kraći, u trajanju od 1 do 2 sedmice, i oni svojim nastavnim planom i programom u pravilu omogućavaju sticanje ili održavanje nivoa sposobnosti za neke policijske dužnosti.

### **Ciljevi i principi daljnje obuke**

Osnovni cilj daljnje obuke policije jeste izgradnja sposobnosti potrebnih za različite vrste policijskih poslova, kao i sticanje neophodnih znanja za obavljanje organizacionih i rukovodnih dužnosti. U skladu s tim, Policijska akademija mora održavati dobre veze sa policijskim distriktima s ciljem organizovanja daljnje obuke, neophodno potrebne za policijske organizacije. Nakon vremena prilagođavanja, koje je bilo neophodno da se nastavnici u potpunosti pripreme za izvođenje daljnje obuke, prvi opći plan za buduće organizovanje ove obuke utvrđen je 1995. godine, te usvojen od strane odbora na Policijskoj akademiji. Taj plan predstavljao je platformu za razvoj daljnje obuke, a njeni glavni ciljevi i principi su:

- **Jačanje profesionalnih sposobnosti** – Profesionalna osoba je sposobna da razumije kompleksnost i različitost određenih situacija, da pronađe adekvatno rješenje, te da procjenjuje njihove posljedice i rezultate. Profesionalne sposobnosti se izgrađuju aktivnim povezivanjem novih znanja i novih vještina sa stvarnim situacijama i problemima, što se često naziva metodom učenja *orijentisanog prema problemu*.
- **Razvijanje policijske obuke u skladu sa visokim standardima** – To podrazumijeva dugoročnije usklađivanje policijske obuke sa savremenim metodama rada policije. Potrebno je duže vrijeme za sazrijevanje, razvoj i predstavljanje novih znanja. U novoj i fleksibilnoj strukturi policije moraju se pronaći mogućnosti za primjenu novih znanja primjerenih razvijenim standardima rada. Ovo se postiže pojedinačnim kursevima ili kombinacijom kurseva.
- **Decentralizacija daljnje obuke** – Kursevi namijenjeni za podržavanje vještina i drugi kraći kursevi, koji se organizuju za veći broj policajaca, izvode se u policijskim distriktima. Održavanje lokalnih kurseva prethodi organizovanju naprednih kurseva na Policijskoj akademiji. Decentralizovana policijska obuka je efikasnija. Obuku pohađa veći broj policajaca. Policijska akademija je u mogućnosti da razvija stručne napredne kurseve.

**Usmjeravanje na poboljšavanje nastavnih metoda u daljnjoj obuci** – Određeni broj kurseva fokusiran je na poboljšanje policijske obuke s ciljem usvajanja novih nastavnih metoda. U nekim kursevima, međutim, još uvijek dominiraju samo metode predavanja. Organizacija policijske obuke i primjena odgovarajućih nastavnih metoda uobičajeno mora biti procjenjiva i razvijena u skladu sa savremenom nastavnom metodologijom. Poželjna je primjena više različitih nastavnih metoda u zavisnosti od vrste i cilja kursa, a, takođe, potrebno je stimulativno podržavati visoki nivo aktivnosti i motivacije polaznika. Neophodno je korištenje prostorija za diskusije, za učenje i analiziranje različitih policijskih slučajeva iz prakse, za ispite, igru uloga, za individualni ili grupni rad na projektima, praćenje literature, pripremu prezentacija i za ostale oblike rada i učenja. Primjena jedinstvene savremene metodologija obuke je potrebna, između ostalog, i zbog efikasnosti decentralizovane daljnje obuke.

- **Daljnja obuka za različite grupe unutar policije** – Obuka u ranijim policijskim školama bila je najvećim dijelom rezervisana samo za policajce. Završavanje mnogih kurseva bit će razvijeno, takođe, i za druge grupacije policijskog osoblja, kao što su pravno i administrativno. Više kurseva biće organizovano za različite grupe i nivoa rukovođenja i upravljanja.
- **Policijska akademija aktivan partner institucijama za visoko obrazovanje** – Ovaj princip će omogućiti uspostavu kontakta i saradnje sa institucijama visokog obrazovanja, kao i sa pojedincima i grupama profesionalno zainteresovanim za policijsku obuku. Cilj je da se za neke oblike daljnje obuke koriste vanjski saradnici izvan policije.

Ovo su osnovni principi za organizovanje i izvođenje daljnje policijske obuke u Norveškoj. Realizacija obuke u skladu sa ovim principima već sada daje evidentne rezultate na unapređenju rada policije u Norveškoj u skladu sa savremenim standardima rada policije. Specijalistički kursevi, koji se organizuju u okviru daljnje obuke policije, svrstavaju se u tri grupe:

- **Policijske operativne aktivnosti** – Ovu grupu čine kursevi za različite aktivnosti uniformisane policije: policijski rad u susjedstvu, prevencija kriminala, saobraćaj, imigracioni poslovi, obuka pasa, operacije spasavanja, pregovaranje u konfliktnim situacijama i operacije sa oružjem;
- **Istražne aktivnosti** – Ova grupa uključuje kurseve koji se odnose na istražne dužnosti u različitim tipovima prestupa, kao što su: ekonomski kriminal, kriminal koji se odnosi na drogu, ekološki kriminal, seksualni delikti, saobraćajni prestupi i nezgode, istraživanje požara, kompjuterski kriminal, forenzika, strategija i taktike istrage i obavještajni kriminal;
- **Administrativne aktivnosti** – U ovoj grupi uključeni su kursevi upravljanja i rukovođenja na različitim nivoima i za različite grupe. Takođe, tu su uključeni kursevi za pravno i administrativno osoblje i obuka za instruiranje i vođenje administrativnih poslova.

U okviru daljnje obuke najintenzivnije su zastupljene obuke iz tri osnovna područja: istrage ekonomskog kriminala, kriminalističko-preventivni policijski rad i rukovođenje za razvoj.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kursevi traju od 1 do 6 sedmica;</li> <li>▪ Od 12000 zaposlenih u policiji, razne vrste daljnje obuke godišnje pohađa 2000 – 3000 policajaca i ostalih službenika.</li> </ul> |
|--|

### **Daljnja obuka operativnih jedinica**

Operativne jedinice policije svakodnevno se, pored izvršavanja konkretnih policijskih poslova, obučavaju s ciljem sticanja novih znanja i vještina. Za ove jedinice na Policijskoj akademiji se razvijaju posebni nastavni planovi i programi, koje realizuju nastavnici uz pomoć angažovanih vanjskih saradnika, iskusnih policajaca iz policijskih organizacija.

**SVAT jedinica** – Ovo je operativna policijska jedinica u Norveškoj. Ona ima viši i niži nivo:

- Viši nivo SVAT jedinica koristi se u izuzetno specifičnim slučajevima, kao što su terorizam, otmice i slično. To je grupa u stanju stalne spremnosti. Starosna dob pripadnika jedinice iznosi između 30 i 40 godina, a ne može biti veća od 45 godina.
- Niži nivo SVAT jedinica zadužen je za specijalne operacije širom Norveške, a nalaze se raspoređene u svim distriktima. Jedinice su naoružane i dugim naoružanjem.

Ove jedinice počele su sa radom 1980. godine.

**K-9** – To je policijska jedinica za rad sa psima. U Norveškoj, van Osla, ima nekoliko odjela za obuku pasa. Izvodi se obuka pasa za svakodnevne policijske dužnosti, ali se izvodi i specijalizovana obuka, kao, na primjer, za otkrivanje leševa, droge, eksplozivnih sredstava, za požare, za portage u snježnim lavinama i sl. Obučeni psi iz Norveške povremeno se koriste i u drugim zemljama u Evropi.

**Saobraćaj** – Policajci se obučavaju za policijsku vožnju i za vožnju i zaštitu VIP osoba. To je veoma složena policijska obuka koja zahtijeva brza policijska vozila, prikladne poligone i iskusne vozače i instruktore.

**Prevenција kriminala** – Ovo je obuka policije za preventivno djelovanje policije u zajednici.

**Obuka policijske rezerve** – Ovo nije aktivna policija, nego su to civilna lica za koje se organizuje posebna policijska obuka. Oni se obučavaju da djeluju u posebnim hitnim slučajevima i kriznim situacijama, a pozivaju se u slučaju požara, poplava, snježnih lavina i slično. Za vrijeme korištenja ovih jedinica njihovi pripadnici imaju minimalne policijske ovlasti, na primjer, za regulisanje saobraćaja ili u slučajevima čuvanja nekih objekata. Ove jedinice nikada ne rade samostalno na terenu, njima uvijek komanduje profesionalni policajac. Koriste se i za administrativni rad, za rad na računarima, za portirske poslove i sl. Ove jedinice ne mogu se koristiti bez naloga iz direktorata policije ili iz ministarstva. Obuku ovih jedinica vrši Policijska akademija.

**Obuka za krizne – talačke i pregovaračke situacije** – To je obuka za izuzetno specifične policijske aktivnosti. Za ove kurseve preporučuju se veoma stručni i iskusni policajci. Oni se angažuju u specijalnim situacijama, na primjer, u slučajevima kada neko hoće da izvrši samoubistvo. Polaznici se, između ostalog osposobljavaju za ophođenje sa ljudima u specifičnim situacijama kada do izražaja dolazi psihologija ličnosti.

**UN-obuka** – Ova obuka organizuje se za osposobljavanje pripadnika policije za rad u mirovnim UN jedinicama. Za ove potrebe vrši se i obuka policajaca iz drugih zemalja. U dosadašnjoj praksi, Policijska akademija vršila je obuku policajaca iz raznih krajeva svijeta.

### **Obuka jedinica za istrage**

Za daljnju obuku istažnih jedinica organizuju se kursevi za sve nivoe policije koji se bave istragama.

**Seksualno zlostavljanje** – Iz ove oblasti organizuju se uglavnom dva kursa: jedan u dužini trajanja od 4 sedmice i drugi kraći. Ovi kursevi veoma često se organizuju zbog aktuelnosti ove problematike.



Tretira se ne samo problematika zlostavljanja između muškarca i žene, nego i pojave nasilja nad djecom, čemu se na međunarodnom nivou posvećuje veoma velika pažnja.

**Kompjuterska prevencija i forenzika** – U posljednje vrijeme ovo je veoma interesantna oblast za obučavanje policije. Naročito je aktuelno i važno praćenje dječije pornografije, koja se često manifestuje objavljivanjem dječijih fotografija putem interneta. Ovaj kurs je veoma važan zbog tendencije porasta ove vrste kriminala. Forenzika se izučava naročito sa aspekta napretka tehnologije za uzimanje i čuvanje dokaza krivičnog djela.

**Trgovina drogom** – Ova vrsta kriminala veoma je prisutna zbog sve većeg prisustva droge u zajednici, a povezana je sa većinom ostalih krivičnih djela. Pored osnovne obuke o drogi, gdje se izučavaju vrste narkotika, primjenjuje se i dodatno usavršavanje koje traje do šest sedmica. Na kursevima se stiču neophodna znanja i o međunarodnoj borbi protiv kriminala drogom.

**Krim tehnika** – Iz ove oblasti organizuju se kursevi za više nivoa u policiji. Najduži kurs traje 2 mjeseca. Razvojem kriminalističke tehnologije i tehnike došlo je i do razvoja ovih kurseva koji su veoma uznapredovali u posljednjih nekoliko godina.

Za obuku istražnih jedinica organizuju se i kursevi iz oblasti ekologije, imigracije, istrage požara i sl.

### **Obuka za rukovođenje**

Obuci rukovodnog kadra u Norveškoj posvećuje se značajna pažnja. Samo kadrovi obučeni u skladu sa savremenim principima menadžmenta mogu odgovoriti svim izazovima promjena i rada policije u sve zahtjevnijim i složenijim uslovima. Na Policijskoj akademiji organizuju se različiti kursevi za sve rukovodne nivoe policije.

**Osnovna obuka za rukovođenje** – Postoje razvijena dva kursa koji se organizuju za osnovni i viši rukovodni nivo u policiji:

- Kurs osnovne obuke iz rukovođenja – LOU I – sastoji se iz četiri modula. Polaznici koji se opredijele i prijave za ovaj kurs moraju završiti sva četiri predviđena modula. Svaki modul traje 3 do 4 sedmice. Po završetku sva 4 modula polaznik se može upisati na viši nivo obuke – LOU II.
- Viši kurs iz rukovođenja – LOU II – kao i LOU I sastoji se od 4 modula obuke.

Ovi kursevi veoma su popularni i stalno se unapređuju prema zahtjevima savremenog menadžmenta.

**Kurs o privrednom kriminalu** – Intenzivno se izvodi naročito u posljednjih 12 godina. Ima puno aplikacija iz drugih zemalja, te iz civilnih službi u Norveškoj, za profile zanimanja kao što su advokati, carinici, službenici porezne službe i slično.

**Operativna i funkcionalna obuka** – To je obuka menadžmenta za krivične istrage. Polaznici se osposobljavaju za rukovođenje u ovoj oblasti. Tako, na primjer, osposobljavaju se za upravljanje operacijama, kao što je slučaj pri pojavama požara, gdje operacijom ne upravljaju vatrogasci, nego policija. Ova obuka povezuje se i dovodi u korelaciju i sa ostalim modulima obuke. Isto tako, provodi se modul obuke o saradnji policije i tužilaštva, gdje se postiže razvijanje veoma jake veze između njih, naročito pri rukovođenju operacijama. Veza između policije i tužilaštva na ovaj način veoma se snažno razvija i integriše u jedinstven kvalitet pri istragama.

**Obuka za rukovođenje u kriznim situacijama** – To je obuka za rukovođenje i postupanje pri velikim nesrećama, požarima i elementarnim nepogodama.

Radi toga se organizuje kurs za obuku kadrova, kako da se ponašaju i upravljaju u tim situacijama.

**Obuka menadžmenta za administraciju** – To je obuka za civile koji rade u policiji. U policiji radi određeni broj civilnih službenika koji nemaju status policajaca. Oni se obučavaju da rukovode administrativnim poslovima.

**Pedagoška obuka** – Izvodi se s ciljem efikasnije realizacije lokalne obuke u policijskim organizacijama po principu da dobro osposobljeni policajci obučavaju druge policajce – instruktore, mentore praktične nastave, istaknuti policajci i slično.

## **ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ**

U okviru Nacionalne policijske akademije uspostavljen je odjel za istraživanje i razvoj. Sva viša edukacija zasnovana je na istraživanjima. Naročito su aktuelna istraživanja iz oblasti rješavanja konfliktnih situacija, preventivnog policijskog rada, obuke policije i sl.

Policijska akademija sa svojim odjelom za istraživanje nadležna je institucija za ove vrste obuka i istraživanja za norvešku policiju. U Policijskoj akademiji je uspostavljena i nova moderna biblioteka čijim se korištenjem pruža podrška pojedinim istraživačkim projektima. Najveći dio osposobljavanja za istraživanje i razvoj izvodi se na Policijskoj akademiji, ali i na univerzitetima i nekim drugim istraživačkim institucijama, kao što su institut za kriminologiju, institut za psihologiju i slično. Glavni zadaci istraživačkog odjela su:

- Istraživački rad;
- Predstavljanje istraživačkih rezultata u izvještajima i publikacijama;
- Podučavanje koje se odnosi na istraživačke metode ili istraživačke projekte;
- Kontakti i saradnja sa osobama i institucijama od zajedničkog interesa u Norveškoj i u drugim zemljama.

Istraživačka djelatnost iz oblasti policijskog rada obuhvata društvene nauke, psihologiju, pravo, kao i policijski rad orijentisan prema zajednici. Smatra se da bi trebalo uključiti više istraživanja iz prirodnih nauka – fizike, forenzike, i slično. Međutim, to još nije u potpunosti uključeno u istraživačke projekte Policijske akademije. Trenutno se rade istraživanja policijskog rada orijentisanog zajednici, fokusirana na konkretnim problemima. Za istraživački rad zbog višeg nivoa istraživanja angažuju se istraživači, doktori nauka i eksperti i iz pojedinih oblasti policijskog rada. Policijska akademija redovno izvještava javnost o rezultatima istraživačkog rada. Projekte izdavaštva financiraju policijski distrikti.

Postoji više načina objavljivanja rezultata istraživanja:

- Redovni izvještaji Policijske akademije;
- Nacionalni i internacionalni policijski časopisi i novine – na engleskom ili francuskom jeziku;
- Prilozi u poglavljima nekih knjiga objavljenih na Policijskoj akademiji, kao i u nekim antologijskim izdanjima;
- Direktno učešće i primjena u realizaciji nastave;
- Godišnje konferencije istraživača.

Godišnje se na Policijskoj akademiji:

- Objavljaju 2 – 3 publikacije;
- Objavljuje nekoliko međunarodnih izdanja – 2 do 3 žurnala;
- Održavaju 2 godišnje konferencije.

Broj ovih aktivnosti je promjenjiv svake godine.

### **Tekući istraživački projekti**

U toku je nekoliko veoma značajnih i interesantnih istraživačkih projekata:

- Policijski integritet i korupcija;
- Rješavanje konflikata posredovanjem;
- Upotreba vatrenog oružja.

Planirani projekti:

- Razvoj policije u zapadnom svijetu – istorijsko-komparativna studija;
- Korištenje naoružanja u policiji;
- Istraživanje žalbi protiv policije;
- Oblast maloljetničke delikvencije;
- Zdravlje, radna sredina i kvalitet življenja u policijskoj profesiji;
- Nasilje nad žrtvama, iskustva iz susreta sa policijom i briga za zdravlje osoblja.

Takođe, predviđeni su i projekti, kao što su: realizovanje i upotreba modernih alarma za

- Nacionalna policijska akademija je u nadležnosti ministarstva policije i pravde;
- U 2004 godini planiran je budžet za školovanje 700 polaznika Policijske akademije;
- U odnosu na broj polaznika, budžet Policijske akademije veći je nego u civilnim školama.

osobe koje se nalaze pod prijetnjom od strane bračnog druga i drugi.

### **VIZIJE ZA BUDUĆNOST**

U Policijskoj akademiji, kao instituciji za obuku policije, uvijek postoji kontinuirani proces evaluacije i poboljšanja metoda izvođenja obuke. Za policijsku akademiju je vrijeme od 1992. godine predstavljalo period izuzetnih promjena. U cilju daljnjeg unapređenja policijske obuke, kao vizije razvoja za budućnost, utvrđeni su razvojni pravci, kao na primjer:

- Tijesno povezivanje teorije i prakse;
- Problemski odnos u realizaciji nastave;
- Aktivno učešće polaznika u nastavi;
- Bolji nastavni materijali – posebno za policijske predmete;
- Korištenje nove nastavne tehnologije za obuku;
- Razvijanje obuke i njeno dovođenje na još viši nivo;
- Uspostava magistarskog stepena iz policijskih nauka;
- Bolja saradnja sa policijskim organizacijama.

Realizacijom navedenog Policijska akademija će poboljšati cjelokupni nastavni proces, osavremeniti istraživački rad i doprinijeti još efikasnijom djelovanju policije u zajednici.

1) U junu 2004. godine Nacionalna policijska akademija promijenila je naziv u **NORWEGIAN POLICE UNIVERSITY COLLEGE**

## 6. FINSKA : O sistemu funkcionalne obuke

Finska je poznata kao zemlja šuma i jezera. Broj stanovnika Finske približno je 5,2 miliona. To je zemlja velikih prostranstava, a relativno malog broja stanovnika – tako da gustina naseljenosti iznosi 16 stanovnika na jedan kvadratni kilometar. U gradskim područjima, uglavnom u južnom dijelu zemlje, živi 62% stanovništva, a u ruralnim oblastima oko 38%. Zvanični jezici u Finskoj su finski i švedski.

- Broj stanovnika: .....5,2 miliona;
- Broj stranaca:..... 1,1%;
- Gustina naseljenosti:..... 16 stanovnika/ km<sup>2</sup>;
- Raspored stanovništva:.....62% u gradskim područjima, 38% u ruralnim oblastima

Finska je proglašena nezavisnom republikom 1917. godine, a od 1995. je članica EU. U Finskoj je prisutna parlamentarna demokratija. Parlament, kao zakonodavna vlast, bira se svakih 5 godina, a predsjednik Republike svakih 6 godina.

### ORGANIZACIJA POLICIJE

Policijska struktura u Finskoj organizovana je u tri nivoa:

- Policijska uprava ministarstva unutrašnjih poslova, koja djeluje kao vrhovna policijska komanda – nacionalni nivo;
- Na regionalnom nivou postoje upravne jedinice po pokrajinama – provincijski nivo;
- Lokalni policijski okruzi – lokalni nivo policije.

Na 5,2 miliona stanovnika u Finskoj ima 8 000 policajaca.

Nivoi policije:

- Nacionalni nivo – vrhovna policijska komanda;
- Provincijski nivo – 5 provincija;
- Lokalni nivo – 90 policijskih okruga.

Odnos broja policajaca i broja stanovnika:

- JEDAN POLICAJAC / 650 STANOVNIKA

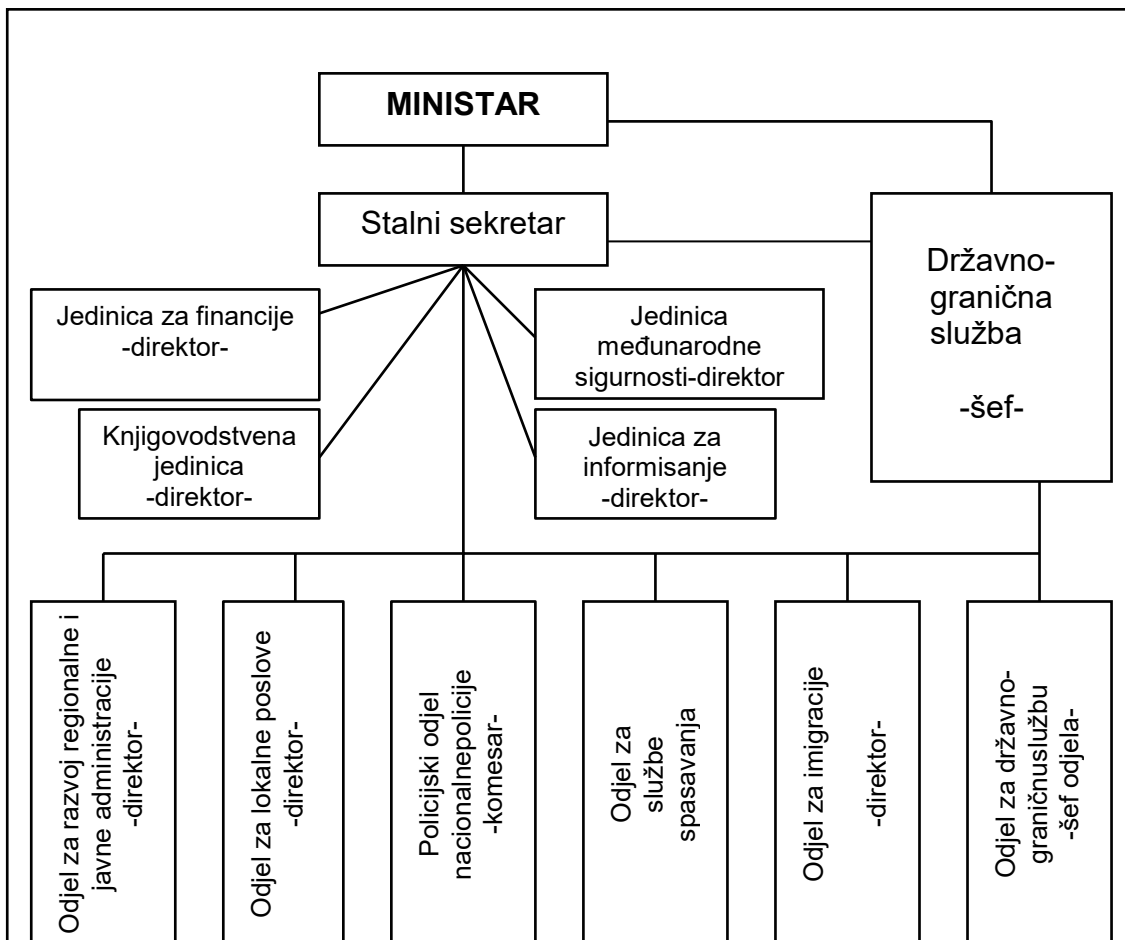
U nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova Finske su i:

1. Centralna kriminalistička policija;
2. Nacionalna saobraćajna policija;
3. Policija državne sigurnosti;
4. Policijska škola i Policijski koledž;
5. Policijski tehnički centar.

Ovlaštenja policije zasnovana su na Aktu o policiji iz 1995. godine, koji uređuje organizaciju, funkciju, prava i dužnosti policije.

## Struktura finske policije

Cijela struktura policije, uključujući državnu graničnu službu, centralizovano je organizovana u Ministarstvu unutrašnjih poslova Finske.



*Shema organizacije Ministarstva unutrašnjih poslova*

Policija ima veoma dobre odnose sa javnošću, tako da Finci poštuju i cijene njen rad i u nju imaju povjerenje. Tako je, na primjer, prema istraživanju koje je provedeno u proljeće 1999. godine 93% ispitanika starosti do 30 godina izrazilo svoje povjerenje u rad policije.

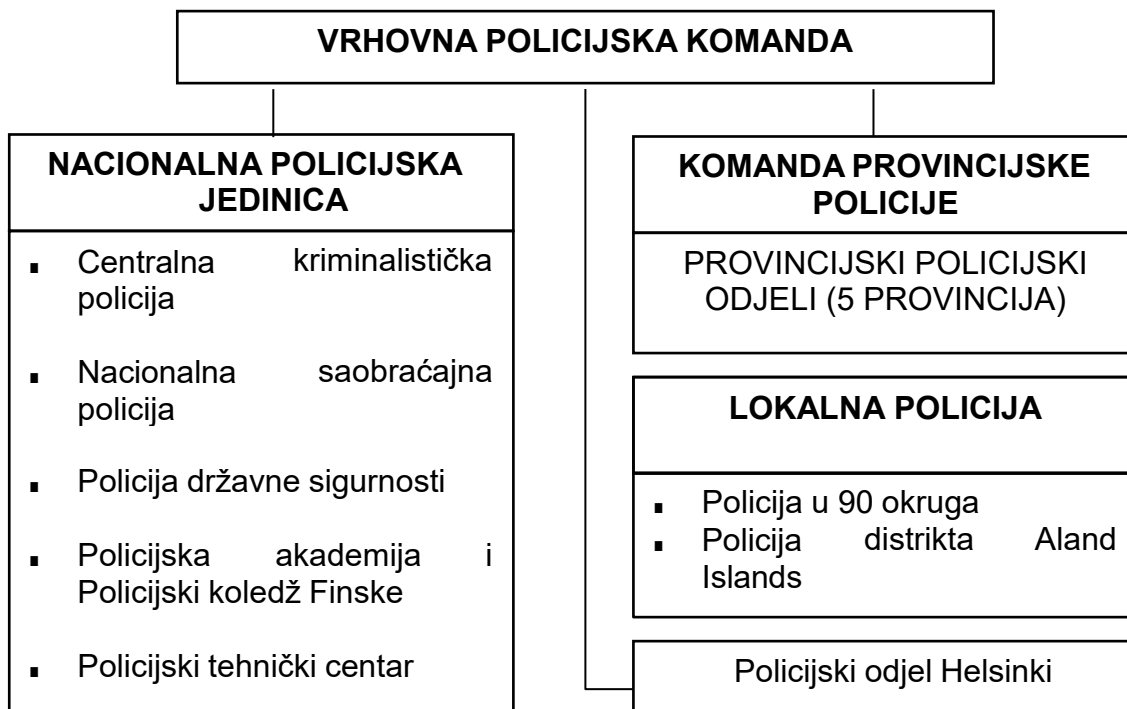
## Organizacija policije u Finskoj

Policija u Finskoj harmonizovano je centralizovana i njom upravlja Vrhovna policijska komanda.

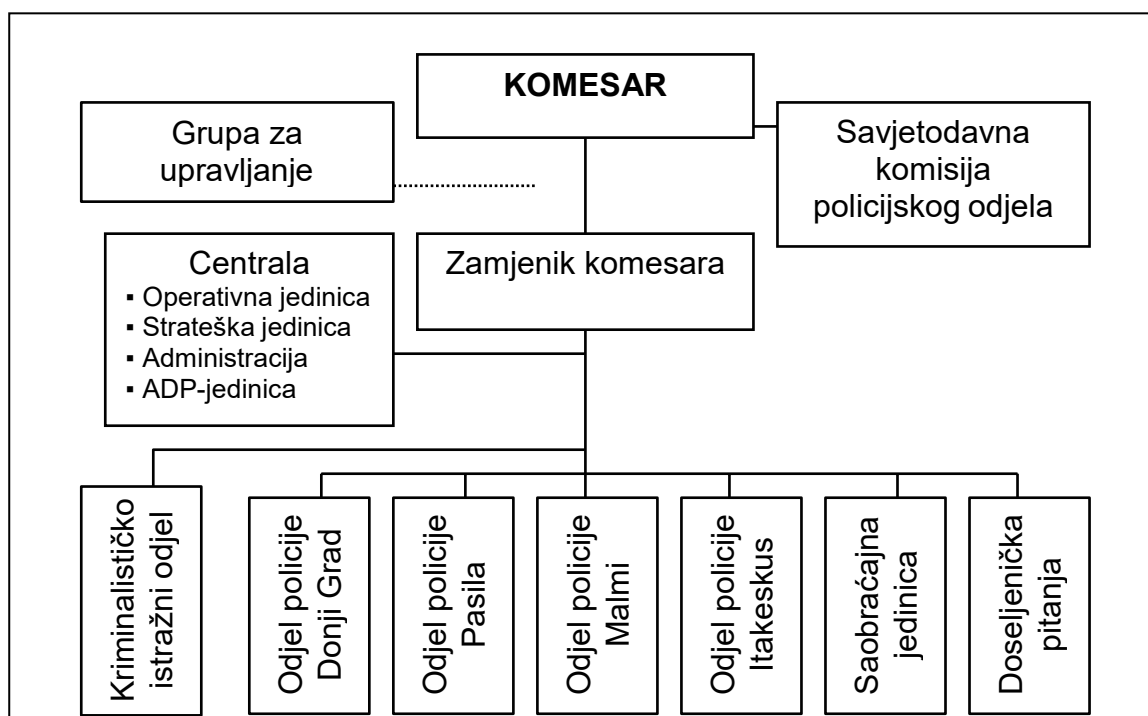
Zbog svoje veličine i značaja, Policijski odjel Helsinki nalazi se pod direktnom nadležnošću Vrhovne policijske komande.

Rad policije u Helsinkiju usmjerava se prema potrebama i po mjeri zajednice aktivnim djelovanjem Savjetodavne komisije i Grupe za upravljanje.

Glavni problem za rad policije, pored uobičajenog kriminala, predstavlja ilegalno unošenje alkohola i duhana. Inače, period ljetnog raspusta je posebno karakterističan po povećanju broja izvršenih krivičnih djela.



*Shema organizacije policije*



*Shema Policijskog odjela Helsinki*

U strukturi policije djeluju policijske jedinice potčinjene vrhovnoj policijskoj komandi:

- **Centralna kriminalistička policija** – Specijalizovana za prevenciju i borbu protiv organizovanog, međunarodnog i opšteg kriminala. Najčešći oblici kriminala su ekonomski kriminal i droga, koji su često povezani sa kompjuterskim kriminalom, pranjem novca i opštim kriminalom. U Finskoj je prisutna tendencija internacionalizacije kriminala. Zbog toga Finska ima potpisane sporazume o zajedničkoj prevenciji kriminala sa susjednim zemljama. U centralnoj kriminalističkoj policiji postoji jedinstvena kriminalistička laboratorija koja opslužuje i druge organizacije za provedbu zakona. Takođe, kriminalistička policija podržava i razvija policijski informacijski sistem i registar policije.

Policija u radu koristi digitalne fotografije, kao i elektronski prenos slike. Na primjer, snimljene fotografije na licu mjesta mogu se direktno slati na daljnju obradu putem mobilnog telefona.

Kriminalistička policija koristi u svom radu najsavremeniju tehniku, na primjer, novi AFIS sistem koji se koristi za identifikaciju otisaka na osnovu baze nespornih otisaka prstiju.

- **Nacionalna saobraćajna policija** – Bavi se regulisanjem i kontrolom saobraćaja, posebno u slučajevima specijalnih i tehnički složenih operacija regulisanja saobraćaja, kao što su kontrola saobraćaja na autoputevima i provjera teških saobraćajnih sredstava. Saobraćajna policija, takođe, obavlja i druge policijske zadatke iz oblasti opće sigurnosti. U ulozi hitnih intervencija ona vrši patroliranje svih 24 sata na autoputu Helsinki-Vantaa Airport, a, takođe, učestvuje u zadacima osiguranja za vrijeme posjeta zvaničnika, kao i za vrijeme masovnih javnih događaja.

Nacionalna saobraćajna policija koristi specijalno kreirane kompjuterske programe za kontrolu saobraćaja teških saobraćajnih sredstava. Policijski automobili, koji se koriste za takvu kontrolu, opremljeni su kompjuterima i štampačima. U kompjuter se unose podaci o težini i karakteristikama transportnog sredstva, na osnovu čega se sravnjavaju podaci i saopštavaju rezultati o preopterećenju vozila. Rezultati kontrole štampaju se i saopštavaju vozaču odmah, na licu mjesta, kao i podaci o visini eventualne kazne.

- Osim toga, saobraćajna policija, u okviru svojih nadležnosti, osigurava Predsjednika Republike Finske. Regionalna odjeljenja saobraćajne policije svake godine dogovaraju se sa provincijalnim policijskim komandama o ciljevima i prioritetima rada za svaku provinciju, kao i o formama saradnje u raznim oblastima policijskog rada. Rad nacionalne saobraćajne policije i lokalne policije u uskoj je vezi sa radom lokalne policije na nivou okruga.
- **Policijska akademija i policijski koledž** – U Finskoj postoje samo dvije institucije za obuku policije:
  - **Policijska akademija** vrši izbor polaznike za osnovnu policijsku obuku, provodi osnovnu obuku, te obuku mlađeg rukovodnog kadra i daljnju specijalističku profesionalnu obuku. Školovanje, smještaj i ishrana u



Policijskoj akademiji su besplatni. Osim toga, polaznicima se isplaćuje nadoknada za vrijeme obavljanja praktične nastave. U okviru Policijske akademije nalazi se i Centar za obuku pasa. U Centru se vrši obučavanje pasa za rad u policiji, ali i instruktora za rad sa psima. Finski policijski psi uvijek žive u blizini svojih instruktora i sa njima učestvuju u redovnim policijskim poslovima.

- **Policijski koledž** je odgovoran za obuku komandnog sastava, za organizaciju obuke rukovodnog kadra, a takođe se bavi i istraživanjima koja se odnose na rad policije. Na Policijski koledž mogu se upisati policajci koji su završili osnovnu policijsku obuku i koji imaju profesionalno policijsko iskustvo. Obuka komandnog sastava policije traje oko tri godine. Polaznici koji završe Policijski koledž mogu se upisati na Univerzitet. Sa Univerzitetom se može zaključiti ugovor o saradnji s policijom tako da upisani policajci mogu steći zvanje magistra, a zatim i zvanje doktora.
- **Policijski tehnički centar** – Odgovoran je za osiguravanje najvećeg dijela policijske opreme, kao, na primjer, vozila, specijalnih sredstava policije, sistema veze, uniformi i sl. Snabdijevanje policije vrši se modernom opremom visokog kvaliteta. Razvijanje istraživanja i vlastita proizvodnja pomaže tehničkom centru u povećavanju stepena sigurnosti i ekonomičnosti u policiji. Za razliku od drugih policijskih jedinica, policijski tehnički centar samostalno se financira. To se postiže prodajom njihovih proizvoda i pružanjem usluga drugim policijskim organizacijama.

### **Policijski odjel nacionalne policije**

Policijski odjel nacionalne policije u Ministarstvu unutrašnjih poslova ima ulogu vrhovne policijske komande u Finskoj policiji. Aktivnosti policijskog odjela su :

- Rukovođenje policijom i razvijanje policijskih aktivnosti;
- Donošenje odluka o nacionalnoj strategiji djelovanja policije, kao i donošenje strategije borbe protiv kriminala;
- Određivanje preduslova za uspješno provođenje policijskih aktivnosti;
- Unapređivanje zakonodavstva iz nadležnosti policije;
- Provođenje ekspertiza u oblasti sigurnosti.

Policijskim odjelom rukovodi policijski komesar. Komesara bira Vlada na period od 5 godina. Njegove nadležnosti su:

- Rukovođenje radom policijskog odjela i preduzimanje aktivnosti na poboljšanju rada policije;
- Utvrđivanje prioriteta policijskog rada iz nacionalne policijske strategije na način da utvrđuje i predstavlja glavne ciljeve;
- Promovisanje saradnje policije sa institucijama društvene zajednice, te kreiranje smjernica međunarodne saradnje;
- Usklađivanje glavnih ciljeva rada policijskih jedinica.

Policijska jedinica u Odjelu nacionalne policije odgovorna je za:

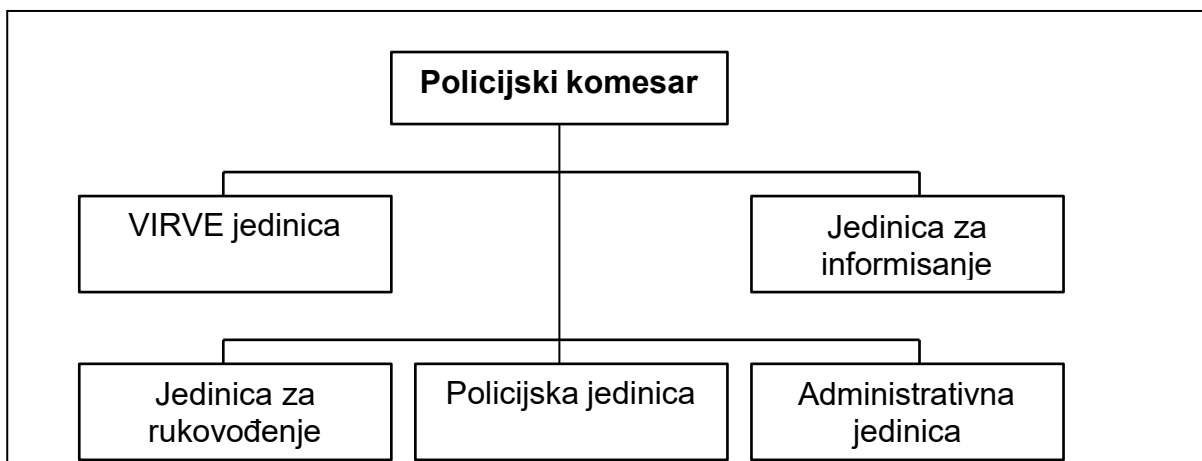
- Strateško planiranje i vođstvo pri kreiranju priručnika za javni red i mir, prevenciju, saobraćaj, unutrašnju sigurnost, obuku policije i istraživanje, a bavi se i primjenom zakona o radnim odnosima, te zdravstvenom zaštitom pripadnika i službenika koji rade u policiji;
- Smjernice i naredbe za harmonizaciju policijskih operacija;
- Opće planiranje i utvrđivanje smjernica za nabavku policijske opreme;

Upravljanje kvalitetom funkcionisanja i rada policije.

Jedinica za rukovođenje bavi se sljedećom problematikom:

- Pripremanjem menadžmenta;
- Koordiniranjem međunarodnih operacija policije. U okviru ove jedinice vrši se usmjeravanje cjelokupne međunarodne saradnje;
- Određivanjem budžeta i sačinjavanjem financijskog plana za policijske operacije i za potrebe funkcionisanja policijskog odjela;
- Koordiniranjem statističkih informacija o policiji, kao i predstavljanjem tih podataka javnosti;

Provođenjem financijskih i administrativnih usluga za policijski odjel, izdavanjem putnih isprava, ličnih karata, vozačkih dozvola i slično.



*Shema Policijskog odjela nacionalne policije*

Administrativna jedinica nadležna je za:

- Vođenje personalne dokumentacije policije;
- Pregovaranje o policijskim platama u okviru svoje administrativno-pravne nadležnosti;
- Razvoj policijske organizacije;
- Provođenje administrativno-pravnih dužnosti;
- Organizaciju, koordinaciju i superviziju rada na izradi nacrtu zakona i propisa;
- Provođenje dužnosti doznačavanja ministarstvu unutrašnjih poslova legislative o igrama na sreću, aparatima za zabavu i zbirka novaca, kao i o vatrenom i hladnom oružju;
- Obavljanje dužnosti doznačavanja Ministarstvu unutrašnjih poslova legislative o privatnim sigurnosnim uslugama, te za druge administrativno-pravne poslove.

Jedinica za informisanje obavlja:

- Dužnosti koje se odnose na vanjske i unutrašnje informisanje;
- Razvijanje i koordinaciju mreže komunikacija policije;
- Izdavačku djelatnost, izdavanje knjiga za obuku i slično.

### **Policijska obuka**

Za policijsku obuku u Finskoj karakteristično je da je u funkciji rada policije orijentisane ka zajednici, odnosno slobodi i transparentnosti obavljanja policijskih aktivnosti, razvijenoj komunikaciji, radnoj motivaciji i sl. Rezultat ovakvog pristupa radu su kvalitetnije policijske usluge zajednici. Mnogo pažnje posvećuje se imidžu policije. Ranih devedesetih godina

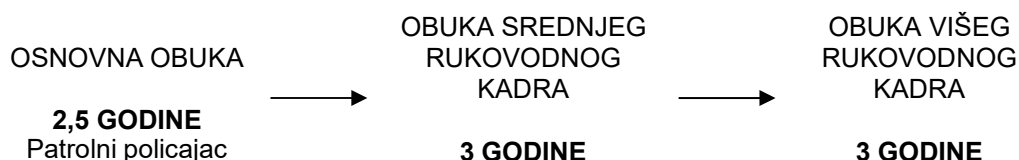
nije bilo dovoljno sredstava za rad policije, pa su se morala iznalaziti rješenja kako sa malo utrošenih sredstava postići neophodnu efikasnost. Stanovništvo Finske izrazito je demokratski opredijeljeno, tako da je u tom duhu razvijana i policija.

Osnovni moto razvoja policije je težnja da se što bolje izvrše policijske usluge bez upotrebe sile.

U Finskoj je sada u toku razvoj novog sistema obuke policije, a planirano je da u cjelosti profunkcioniše do 2010. godine. Osnovna policijska obuka izvodi se u Policijskoj akademiji u Tampereu i ona traje dvije godine i šest mjeseci. Kandidat za obuku mora imati završenu srednju školu. Neophodni uslovi koje trebaju ispunjavati kandidati za osnovnu policijsku obuku su sljedeći:

- Državljanstvo Finske;
- Minimalno 19 godina starosti;
- Završena srednja škola;
- Završen vojni rok;
- Psiho-fizičke sposobnosti i zdravstveno stanje;
- Posjedovanje vozačke dozvole, najmanje "B" kategorije.

Kandidati – muškarci već u vojsci moraju proći obuku za rezervnog oficira i steći neki čin. Služenje vonog roka traje 11 mjeseci. Gornja starosna granica za upis nije ograničena i može biti i do 50 godina. Početkom 1990. godine bilo je puno građana koji su se upisivali u policijsku školu. Prijavljivalo se mnogo kandidata, prethodno školovanih u različitim školama, zbog toga što je u policiji bila relativno bolja materijalna situacija nego u nekim drugim institucijama.



#### *Dužina policijskog školovanja*

Obuka policije u Policijskoj akademiji po načelima i principima organizovanja i izvođenja dio je obrazovnog sistema u Finskoj, a prilagođava se i Bolonjskim principima školovanja. Poslije završetka osnovne obuke kandidat može nastaviti školovanje još tri godine za vođu tima ili narednika u policiji.

Za obuku višeg rukovodnog kadra uslov je i prethodni rad u policijskoj organizaciji sa barem 3 godine radnog iskustva. Ukupan broj kandidata za školovanje najviših policijskih oficira određuje ministar unutrašnjih poslova.

Ukupna dužina policijskog školovanja iznosi 8,5 godina.

## Mentorstvo

Sistemu mentorstva u okviru policijske obuke posvećuje se veoma značajna pažnja. Koordinator obuke obavlja i mentorstvo kao dodatni zadatak. Koordinator počinje rad na pripremi realizacije praktične nastave godinu dana prije nego što polaznici završe obuku tako da se polaznici, u stvari, uvode u praktičnu obuku još dok se nalaze na teorijskoj nastavi. Cilj je da polaznici, budući policajci, upoznaju koordinatora za vrijeme dok se još nalaze na teorijskoj obuci u Policijskoj akademiji. U policijskoj jedinici koordinator organizuje šest patrolnih timova, te tri tima za podršku. Zadatak koordinatora je da osposobi mentore za sve timove za obučavanje polaznika. Koordinator ima složen i odgovoran zadatak da pronađe dobro osposobljene i kvalifikovane mentore. Osnovni zadatak mentora je da nauče polaznike za uspješan rad u policiji, kako da se prilagode radu u policijskoj organizaciji i slično.

Prve tri sedmice praktične nastave polaznici, budući mladi policajci, uvijek se druže i rade zajedno sa mentorima.

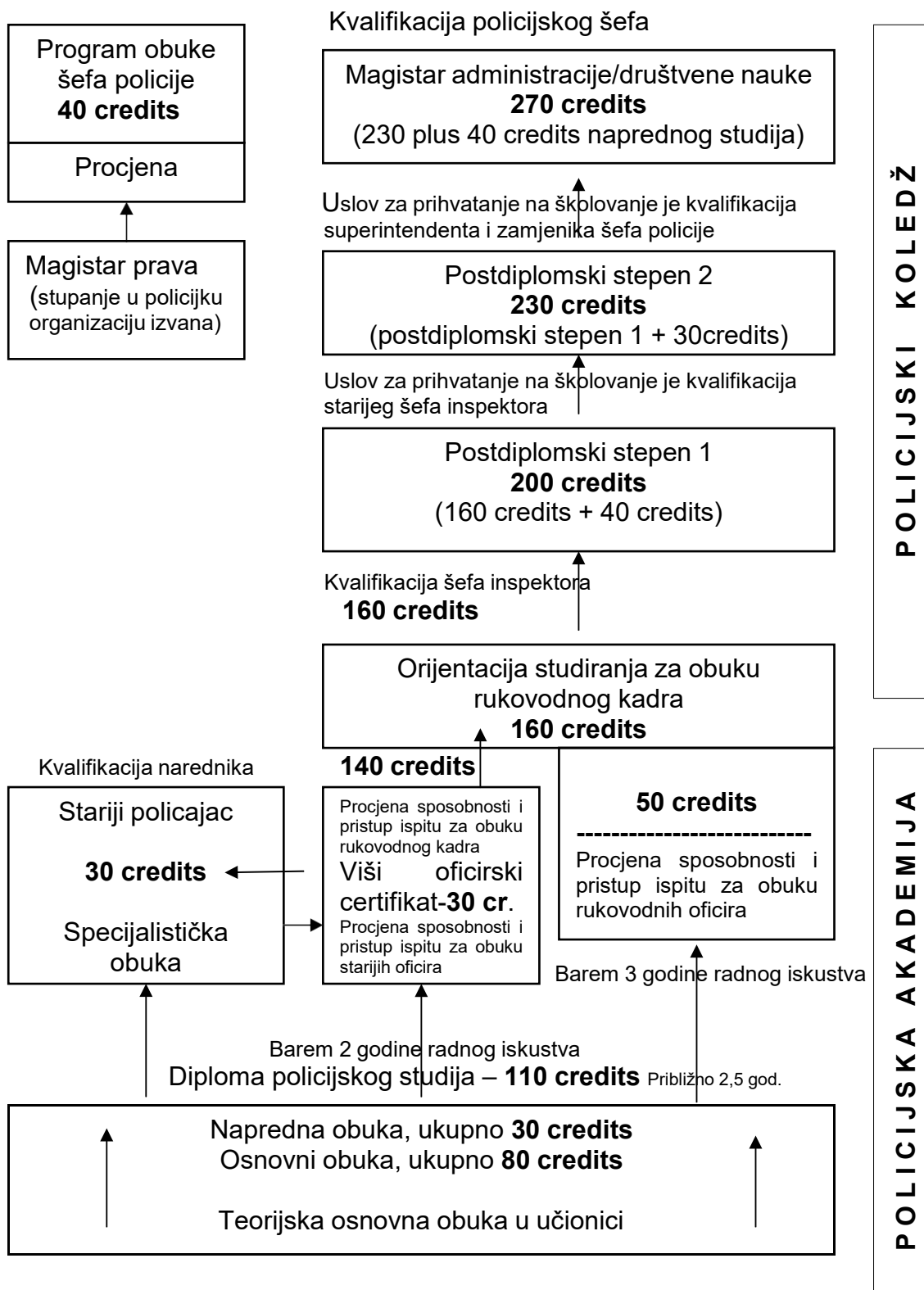
Prvi dio praktične obuke polaznika traje od 7 do 7.5 mjeseci. Nakon isteka tog vremena mentori ocjenjuju rad polaznika iznoseći tom prilikom primjedbe i preporuke. Procjenu rada polaznika neposredno vrši mentor, nakon čega ocjenu šalje koordinatoru praktične nastave. U drugoj fazi praktične obuke polaznici nemaju mentore. Za daljnju nastavu direktno je odgovoran koordinator. U ovoj fazi polaznici imaju drugačiju ulogu i oni moraju predstaviti svoj vlastiti plan rada. Polaznici mogu obići i druga odjeljenja, kao, na primjer, odjel za zaštitu granice. U praksi ovo dobro funkcioniše, posebno kada se ima u vidu problem pronalaženja novih, kvalifikovanih mentora. Prilikom rasporeda polaznika na praktičnu nastavu, Policijska akademija ih najčešće raspoređuje u Helsinki, što otežava organizaciju praćenja njihovog rada.

Mentori za svoj rad ostvaruju određenu novčanu nadoknadu koja nije visoka. Međutim, takva nadoknada, iako je samo simbolična, predstavlja motivaciju za rad mentora, što je mnogo važnije od njenog novčanog iznosa. Motiv je, prije svega, važan zbog buduće karijere, jer je rad policajca kao mentora važan za njegovo dalje napredovanje, ali, takođe, to se smatra i njegovim ličnim prestižom. Pored toga, policajac ima cilj da svojim angažovanjem, kao mentor, vrši i promjenu svoga rutinskog načina rada. Polaznici, takođe, imaju nadoknadu za vrijeme izvođenja praktične nastave, koju dobijaju od Policijske akademije.

Sve ostale naknade, kao što su naknada za dodatni, noćni rad i slično, plaća policijska organizacija u kojoj se izvodi praktična nastava. Obuku mentora vrši Policijska akademija.

Nakon završetka obuke polaznici se mogu rasporediti za rad i na druga radna mjesta na kojima nisu bili raspoređeni za vrijeme izvođenja praktične nastave. Polaznici nemaju policijska ovlaštenja sve dok ne završe obuku.

Za vrijeme cjelokupnog izvođenja praktične nastave polaznika ostvaruje se stalna koordinacija sa Policijskom akademijom. Rijetki su slučajevi da polaznici ne zadovolje na praktičnoj nastavi, tj. da dobiju negativnu ocjenu, jer ovo je početna faza obuke, gdje se odmah, u startu, zajedno sa Policijskom akademijom, rješavaju svi eventualno nastali problemi. Ocjena mentora, nakon njenog dostavljanja koordinatoru, konačno se verifikuje na Policijskoj akademiji.



Shema novog sistema obuke policije

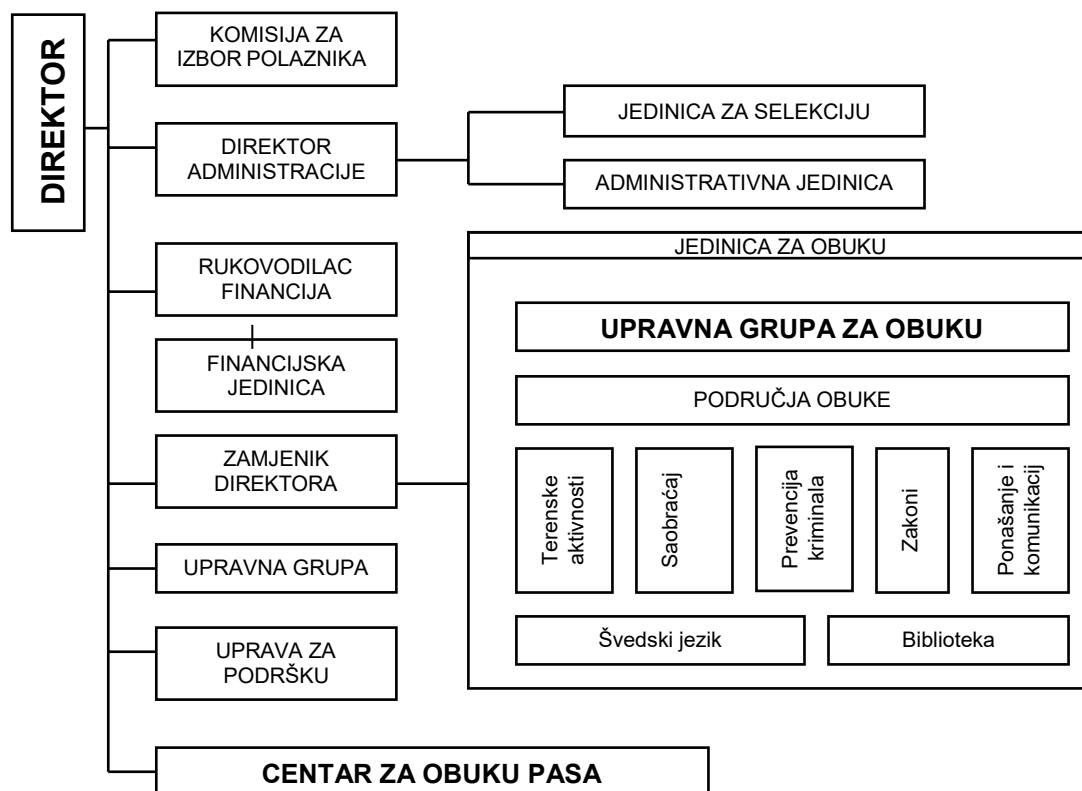
Svi mentori iz jednog okruga odgovorni su jednom koordinatorsu.

Druga faza praktične obuke je složenija, pa i u pogledu ocjenjivanja polaznika. Žene – polaznici prolaze isti program obuke i pod istim uslovima kao i muškarci (rad noću, u smjenama, na različitim terenima i u različitim situacijama i slično). Za vrijeme izvođenja praktične nastave polaznici sa sobom nose naoružanje i sredstva prinude. Oni rade i izvršavaju zadatke kao i mentori. Polaznik obavlja poslove koji imaju karakter zadataka za čije obavljanje je neophodno policijsko ovlaštenje, ali pod supervizijom mentora.

## NACIONALNA POLICIJSKA AKADEMIJA

### Organizacija Policijske akademije

Nacionalna Policijska akademija vrši osnovnu policijsku obuku, obuku srednjeg rukovodnog kadra i specijalističku obuku policije. Regrutovanje i odabir novih polaznika za školovanje na Policijskoj akademiji, kao i za obučavanje za rukovodni kadar policije, takođe, dio su odgovornosti Policijske akademije. Policijska akademija nalazi se u Tampereu, a u oktobru 2003. godine u njoj se školovalo oko 600 policajaca. Na osnovnu obuku godišnje upisuje se oko 360 polaznika, a na obuku za srednji rukovodni kadar prima se 48 policajaca. Pored osnovne obuke i obuke za srednji rukovodni kadar na Policijskoj akademiji izvodi se preko 200 specijalističkih kurseva godišnje. Policijska akademija opremljena je najsavremenijim nastavnim učilima i opremom.



Shema organizacije Policijske akademije

Nastavno osoblje Policijske akademije čini 150 nastavnika i instruktora.

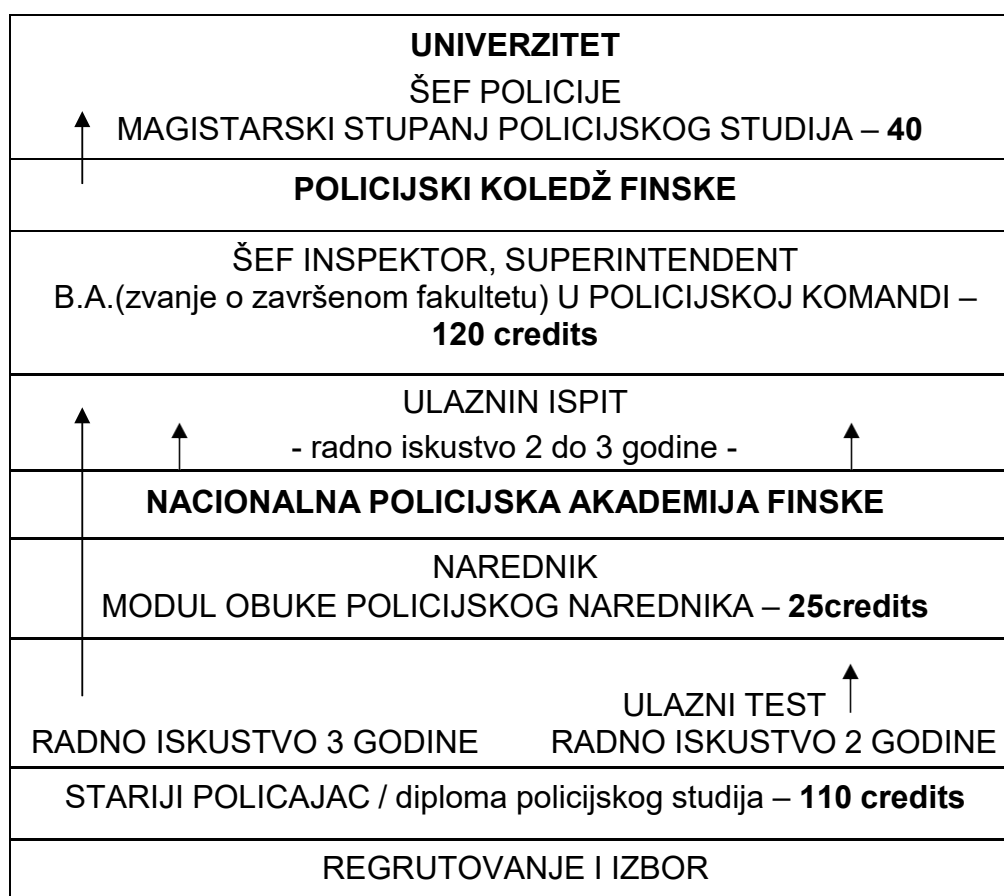
Policijska akademija i Policijski koledž u Finskoj su dvije različite institucije za obuku policije. Policijski koledž ima 60 zaposlenih službenika, što sa 150 nastavnika i instruktora Policijske akademije čini ukupno 210 službenika koji se bave edukacijom policije u okviru Finske nacionalne policije.

Jedinicom za obuku rukovodi zamjenik direktora Policijske akademije. On se bavi organizacijom obuke i razvojem savremenih nastavnih metoda. Upravna grupa za obuku prevashodno se bavi unapređenjem i izmjenama nastavnog plana i programa, kao i pedagoškom strategijom u nastavi. Biblioteka pripada nastavnom odjeljenju i predstavlja neophodan izvor znanja za polaznike. Biblioteka nije dodatni, nego ona predstavlja osnovni izvor znanja.

### Sistem policijske obuke

Dvije godine i šest mjeseci osnovne policijske obuke ekvivalentno je iznosu od 110 *credits* po bolonjskim principima. U toku osnovne obuke polaznik ima 40 sati nastave sedmično.

Ukoliko po završetku osnovne obuke policajac želi da bude raspoređen na rukovodno radno mjesto u policiji, uslov je da za upis na dalje školovanje ima najmanje 2 godine radnog iskustva. Nakon položenog ulaznog testa može se upisati na obuku za narednika. Međutim, ako ima 3 godine radnog staža, on može preskočiti obuku za narednika, te nakon ulaznog testa može se upisati na obuku za superintendenta.



*Sistem obuke za napredovanje u policiji*

Obuka na Policijskoj akademiji počinje svakih šest sedmica i zbog toga novi policajci diplomiraju u istim vremenskim razmacima. Broj početnika finske jezične grupe je uobičajeno 48 polaznika, a švedske jezične skupine 24.

Promjena koncepta policijske obuke uslijedila je 2002. godine kada su reformski napori bili koncentrisani na uspostavu novih sadržaja obuke i uvođenje novih metoda obučavanja. Broj polaznika osnovne obuke usklađen je sa brojem policajaca koji pohađaju specijalističke kurseve. Na školovanju u Policijskoj akademiji dnevno se pored polaznika osnovne policijske obuke nalazi i prosječno do 600 polaznika ostalih oblika školovanja i stručnog osposobljavanja i usavršavanja policije.

### Selekcija kandidata

Selekcijom kandidata za upis na Policijsku akademiju osigurava se dovoljan broj polaznika prikladnih za budući policijski rad. Rekrutovanje i odabir kandidata vrši jedinica za selekciju pri Policijskoj akademiji. Mogućnost apliciranja kandidata stalno je otvorena, tokom cijele godine. Vrijeme od godinu dana podijeljeno je u aplikacione periode, nezavisne od kalendarske godine. Na primjer, u toku 2002. godine bila su četiri aplikaciona perioda za polaznike sa finskim jezikom i jedan aplikacioni period za polaznike sa švedskim jezikom. Polaznici su odabirani na osnovu psiho-fizičkih sposobnosti i rezultata pokazanih na ulaznom testiranju. U prosjeku, tri od četiri aplikanta su se kvalifikovala za ulazni test, a više od pola aplikanta uspješno je završilo predviđeni test.

Policijska akademija objavljuje poziv za apliciranje u dnevnim novinama početkom aplikacionog perioda. Aplikanti popunjavaju aplikacioni list u policijskom okrugu svoga mjesta prebivališta. Popunjena aplikacija se prosljeđuje u Policijsku akademiju, a lokalni policijski odjel i za to određeni policijski službenik daju dalje informacije o proceduri apliciranja i selekciji kandidata.

Gornja starosna granica za prijem u Policijsku akademiju nije određena, a ima slučajeva da pojedini kandidati imaju i do 35 godina starosti. Prema trenutnim potrebama policije oko 22% polaznika su ženskog pola. Trenutni broj žena u policiji dostigao je iznos od 11%.

Na raznim kursevima prisutno je od 20 do 25% žena policajaca. Kriteriji upisa sa aspekta stručne sprema isti su kao i za upis na politehničke škole. Preko 70% kandidata ima prethodno završeno 12 godina škole, dok kandidati sa završenih 9 godina polažu dodatni ispit iz finskog jezika (*finishe matriculation exam*).

APLIKACIJE ZA UPIS U VREMENU OD 2000. DO 2002. GODINE							
Godina	Aplikanti			Pozvani na ulazni test	Započeli obuku		
	Muški	Ženski	Ukupno	Ukupno	Muški	Ženski	Ukupno
2000.	1617	666	2283	1558	333	93	426
2001.	1107	451	1558	1207	283	78	361
2002.	1273	573	1864	1406	291	69	360



Ulazni kriteriji za upis polaznika na Policijsku akademiju:

- Državljanstvo Finske;
- 19 godina starosti – nema gornje starosne granice;
- Bilo koje zvanje srednjoškolskog ili iznad srednjoškolskog obrazovanja;
- Završena vojna služba (ovaj kriterij ne primjenjuje se za žene niti za kandidate sa prebivalištem na Aland otocima);
- Prikladna psiho-fizička kondicija, zdravlje, lični kvaliteti i navike življenja;
- Vozačka dozvola – minimum "B" kategorija;
- Najmanje jedna godina radnog iskustva.

### *Tabelarni pregled broja kandidata za polaznike*

Polaznici su veoma motivisani za sticanje policijskog poziva, prije svega zbog toga što se u Finskoj cijeni rad policije i zbog toga što se policijske organizacije izuzetno brinu o svojim polaznicima i policajcima. Prosječno se u jednom aplikacionom ciklusu prijavljuje oko dvije hiljade kandidata. Na intervjuima aplikanti izražavaju svoja očekivanja za sticanje viših i visokih činova u policiji po završetku školovanja. Međutim, samo mali broj njih u potpunosti uspijeva u tome. Uzlazna karijera je, takođe, jedan od motiva za upis i školovanje za poziv policajca. Kandidati za polaznike Policijske akademije vrše ulazno testiranje iz sljedećih oblasti:

- Test fizičkih sposobnosti;
- Test pismenosti;
- Test psihomotoričkih sposobnosti.

Procjena navedenih sposobnosti vrši se na osnovu testova koji se pripremaju u Policijskoj akademiji. Intervjuisanje kandidata može se vršiti i izvan Policijske akademije, u policijskim okruzima u kojima oni žive. Ljekarski pregled je obavezan i izvodi ga ljekarska komisija prema utvrđenim standardima, a posebno se vrši testiranje kandidata "*na drogu*". Svaki kandidat ima pravo da u toku života bude tri puta testiran za prijem u Policijsku akademiju, s tim da između dva testiranja mora proteći najmanje godina dana.

### **Obrazovna područja**

Predmeti koji se u okviru nastavnog plana i programa izučavaju na Policijskoj akademiji podijeljeni su u pet obrazovnih područja:

- Terenska obuka;
- Saobraćaj;
- Prevencija kriminala;
- Pravni predmeti;
- Ponašanje i komunikacije.

Rukovodilac svakog obrazovnog područja razvija i nadgleda obuku u svojoj organizacionoj jedinici i istovremeno radi kao nastavnik. Veoma je uska saradnja između nastavnika različitih obrazovnih područja. Na primjer, nastavnici psihologije, maternjeg jezika i komunikacija uključuju se u izvođenje cjelovite obuke za potrebe carinske službe. Pojedine jedinice za obuku planiraju i provode obuku timski uz pomoć nastavnika iz različitih obrazovnih područja.

Obrazovno područje	Broj nastavnika	Zastupljenost %
<b>Terenska obuka</b> – Glavni policijski studij; Policijski komunikacijski sistem i njegova upotreba; Korištenje sile; Psihološka edukacija; Prvi odgovor	26	28,4
<b>Saobraćaj</b> – Saobraćaj; Obuka iz upravljanja vozilima	17	12,0
<b>Prevenција kriminala</b> – Kriminalističke taktike; Kriminalističke tehnike; Policijski informacijski sistemi	14	19,0
<b>Pravni predmeti</b> – Policijska administracija; Kriminalistički pravni sistem; Zakon o krivičnom postupku; Civilni zakon	11	20,3
<b>Ponašanje i komunikacija</b> – Maternji jezik; Švedski jezik; Engleski jezik; Informacione tehnologije; Psihologija i etika	12	20,3

*Pregled obrazovnih područja u 2002. godini*

**Terenska obuka** – U okviru terenske obuke izvodi se nastava iz komunikacija, psihologije, korištenja sile, prvi odgovor i sl. Glavni cilj je da se policajci obučavaju za korištenje znanja i profesionalnih vještina, te za provođenje terenskih aktivnosti uz primjenu profesionalne policijske etike. Terenska policijska obuka uvodi polaznike u primjenu metoda policijskog posla na način da prethodno stiču znanja o ulozi policajca u policijskoj organizaciji i društvu. Polaznici upoznaju terenske aktivnosti i uče opšte dužnosti važne za preventivni policijski rad. Posebne su teme iz oblasti nasilja u porodici. Iz predmeta komunikacije polaznici uče kako se koristi policijski komunikacijski sistem. Oni se dodatno praktično obučavaju za poznavanje pravila koja se odnose na policijske nadležnosti, psihologiju korištenja sile, vatrenog oružja i taktiku. Osposobljenost polaznika za terenske operacije testira se, između ostalog, na simulatoru za donošenje odluka. U 2002. godini obavljeno je oko hiljadu takvih testova.

**Saobraćaj** – U ovom obrazovnom području polaznici se obučavaju iz oblasti saobraćajnih propisa, kontrole saobraćaja i upravljanja policijskim vozilima. Sagledava se uloga policije u korištenju i nadgledanju puteva, vožnji policijskih vozila, istrazi saobraćajnih nezgoda i kontroli saobraćaja na putevima. Polaznici vježbaju patrolnu vožnju u gradovima, na autoputevima i imaju ispit iz vožnje vozila u slučaju hitne dojave na posebnom poligonu za vožnju koji se nalazi u krugu Policijske akademije. Uvježbava se vožnja u različitim vremenskim uslovima, u slučajevima vodom preplavljenih i klizavih puteva i sl.

**Prevenција kriminala** – To je obuka iz oblasti predistražnih radnji i policijskih istražnih metoda. Osnovni cilj je obuka polaznika za kriminalističke istrage u skladu sa zakonima i usvojenim načelima i principima. Policijske patrole uobičajeno donose odluke koje se odnose na sigurnosni aspekt u ranoj fazi istrage lica mjesta i to ima značajnu ulogu za cijeli proces kriminalističke istrage. U okviru ove obrazovne oblasti polaznici se obučavaju iz kriminalističke taktike, kriminalističke tehnike, kao i iz policijskih informacijskih sistema.

**Pravni predmeti** – Ovi nastavni predmeti imaju za cilj da se polaznici obučavaju za primjenu finskog zakonodavnog sistema, kao i za poznavanje njegovih funkcionalnih principa.

Poznavanje ove oblasti je veoma važno za budući rad polaznika u policijskoj organizaciji. Posebne oblasti koje su se proučavale u 2002. godini bile su položaj i status žrtve kriminala i uticaj javnosti na policijski rad. Pri proučavanju predmeta iz ove oblasti posebna pažnja posvećuje se području ljudskih prava. Obuka iz oblasti kriminalističkog prava uključuje, između ostalog, i vlasništvo, nasilje i saobraćajne presteupe.

**Ponašanje i komunikacija** – Ova nastava osposobljava i ohrabruje polaznike da aktivno skupljaju informacije iz oblasti policijskog rada, da efikasno služe građanima i da razvijaju svoje sposobnosti za rad u policiji. Obuka iz komunikacijskih vještina i poznavanja jezika usmjerava polaznike na zajedničke aktivnosti sa građanima iz najvećeg broja policijskih dužnosti. Cilj je razvijanje komunikacijskih vještina potrebnih za policijski rad. Potrebna je, takođe, obuka za razumijevanje različitosti među ljudima, razvijanje vještina u okviru timskog rada i za sticanje znanja i uspostavljanje dobrih odnosa sa lokalnom zajednicom.

### **Obuka za policijske nivoe**

U Finskoj postoje sljedeći kvalifikacioni nivoi policije:

- Nivo osnovne policijske obuke – za čin *policajac*;
- Obuka srednjeg rukovodnog kadra – za čin *narednik*;
- Obuka viših policijskih oficira – za činove *šef inspektor i superintendent*.

Osnovna policijska obuka za čin policajac i obuka za čin narednik izvodi se u Policijskoj akademiji. Za obuku viših policijskih oficira odgovoran je Policijski koledž. Nakon ispita za višeg policijskog oficira (120 *credits*) policajac može upisati magistarski nivo, koji zahtijeva minimum 40 *credits*. Nivo osnovne policijske obuke obuhvata osnovnu i naprednu obuku. Na kraju osnovne obuke polaznici se angažuju na praktičnom supervizorskom radu u sljedećih sedam mjeseci, za vrijeme kojih svaki od njih, u timskom radu sa iskusnim policajcima, vrše svakodnevne policijske poslove. Napredna obuka, takođe, uključuje vrijeme terenske obuke za sljedećih šest mjeseci, za vrijeme kojih polaznici rade u policijskim jedinicama, a takođe i kontinuirano uče u formi "*učenja na distanci*".

### **Obuka srednjeg rukovodnog kadra – za čin narednik**

Od 2001. godine Policijska akademija je odgovorna za organizovanje obuke srednjeg rukovodnog policijskog kadra – narednika policije. Polaznici koji žele da se upišu na ovu obuku trebaju imati najmanje dvije godine radnog iskustva nakon završetka osnovne policijske obuke. Polaznici moraju položiti završni ispit prije predviđenog vremena za završetak obuke.

Obuka za narednike sastoji se iz dva dijela – obavezne obuke i obuke po slobodnom izboru. Za vrijeme obavezne obuke narednici se obučavaju iz:

- **Poznavanje zakona** – Obuka iz zakona za starije policijske oficire ne može biti zamijenjena sa *creditima* stečenim obukom iz zakona na univerzitetu.
- **Vještine rukovođenja** – Ova obuka uvodi polaznika u poziciju obavljanja dužnosti supervizije, za uspostavljanje interakcije i odnosa između supervizora i policajaca s kojima radi, procjenu intervjuisanja i metoda koje supervisor ima na raspolaganju za motivaciju osoblja. Obuka se planira i organizuje zajedno sa Policijskim koledžom Finske.
- **Supervizorska obuka istražnog tima** – Ova obuka omogućava polazniku izučavanje nastavnih sadržaja iz oblasti rukovodnih dužnosti po slobodnom izboru, kao i upoznavanje opisa poslova i dužnosti narednika u okviru njegove supervizorske uloge u policijskim snagama. I ova obuka, takođe, planira se i organizuje zajedno sa Policijskim koledžom Finske.

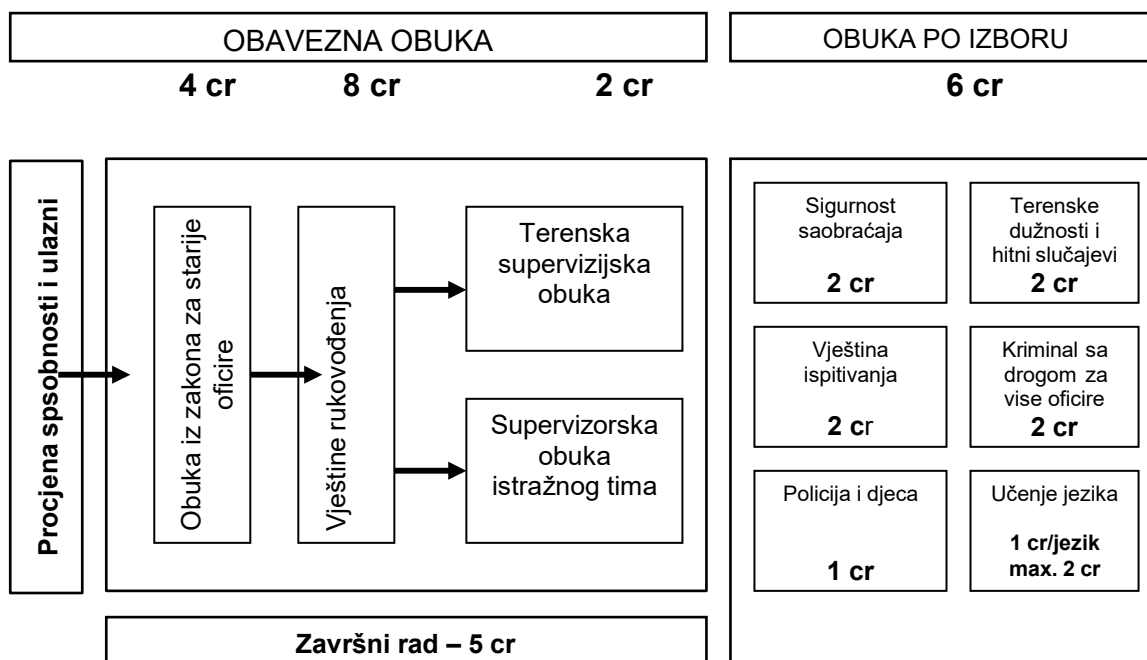
Raspoloživi kursevi za obuku po slobodnom izboru su:

- Terenske dužnosti i hitni slučajevi;
- Uvod u kriminalistička istraživanja sa drogom za više policijske oficire;
- Sigurnost saobraćaja;
- Vještina ispitivanja;
- Policija i djeca;
- Učenje jezika.



Shema koncepta osnovne policijske obuke

## OBUKA SREDNJEG RUKOVODNOG POLICIJSKOG KADRA – NAREDNICI (25 credits)



### Model obuke za narednika

Svaki od ovih kurseva ima vrijednost 2 *credits*, izuzev kursa na temu policija i djeca, koji iznosi 1 *credit* i učenja jezika (1 *credit* po jeziku, ali ne više od dva jezika). Za uspješan završetak obuke mora se odabrati barem tri od zadatih šest oblasti, odnosno mora se ostvariti 6 *credits*. Bitno je da se u ukupnom skoru ostvari 25 *credits*.

Završni rad iznosi 2 *credits* i uključuje 5 dana samostalnog učenja. On predstavlja malo istraživanje i podnosi se u pismenoj formi prema standardnim profesionalnim zahtjevima.

Završavanjem ove obuke policajac stiče rang i zvanje policijskog narednika. Početkom devedesetih godina pozicija narednika u finskoj policiji bila je prilično skromna, nezavidna i teška. Međutim, vremenom je došla do izražaja važnost ovog rukovodnog ranga u policiji, posebno sa aspekta supervizorstva. Ova pozicija je važna i zbog neophodne procjene rada policije, kao i zbog motivacije policajca za dalji napredak u njegovoj profesionalnoj karijeri.

### Nastavnici Policijske akademije

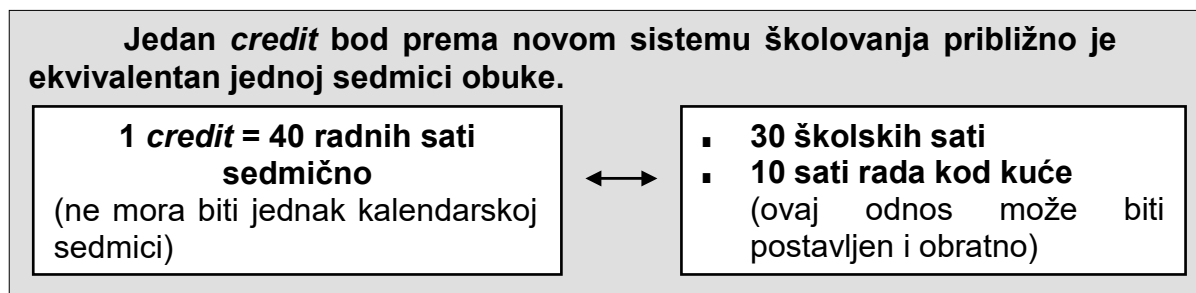
U Policijskoj akademiji u Tampereu u 2002. godini bilo je zaposleno 148 službenika, i to:

- 91 nastavnik;
- 23 službenika za podršku nastave;
- 28 službenika u administraciji i ostalim servisnim službama;
- 6 službenika za regrutovanje i selekciju.

Većina nastavnika ima policijsko obrazovanje i status ovlaštenog službenog lica.

Nastavnici pravnih predmeta, nastavnici jezika, psiholozi, sociolozi i nastavnici općih predmeta, ukupno njih 25%, imaju civilno obrazovanje i nemaju status ovlaštenog službenog lica. Angažuju se i spoljni saradnici, uglavnomiskusni policajci. Za određene specifične kurseve angažuju se i civilni nastavnici, kao, na primjer, advokati, pravnici, liječnici i slično. Svaka grupa predmeta ima svog rukovodioca. Vođa nastavne grupe vrši

izbor nastavnika za izvođenje nastave i predlaže njihovo angažovanje, koje je inače u nadležnosti zamjenika direktora.



Osnovnu obuku pa i neke kurseve izvode stalno zaposleni nastavnici ili nastavnici koji se privremeno angažuju po ugovoru na godinu dana ili duže. Stalno zaposleni nastavnici ostaju na Policijskoj akademiji uglavnom pet godina, a zatim se vraćaju u policijske organizacije. Nastavnici sa višom funkcijom, odnosno višim policijskim rangom, ostaju duže u Policijskoj akademiji. Oni se pored izvođenja redovne nastave angažuju i za razvijanje nastavnih planova i programa različitih kurseva. Policijski narednici obično se angažuju na kraće vrijeme. Nastavnici i instruktori za obuku na vozilima, po pravilu, vrlo često se mijenjaju. Prijem nastavnika vrši se po konkursu. Po prestanku rada u Policijskoj akademiji nastavnici – policajci vraćaju se na rad u policiju.

Sedmični broj nastavnih sati kod nastavnika je promjenjiv. Instruktori imaju više nastavnih sati nego nastavnici. Fond sati nastavnika u toku godine iznosi 1600, i to:

- 700 sati nastave;
- 500 sati – administracija, rad u stručnim organima, vannastavne i ostale aktivnosti;
- 400 sati – individualno stručno usavršavanje.

## Financije

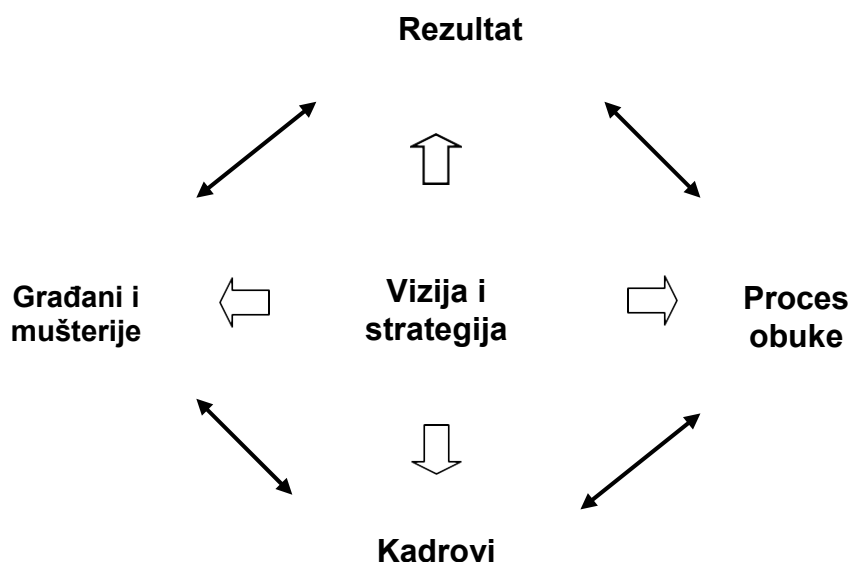
Ukupan budžet Policijske akademije sastoji se od izdvojenih sredstava iz državnog budžeta za potrebe školovanja policije. Od ukupnog budžeta 95% se koristi za osnovnu djelatnost – školovanje, a 5% za proces selekcije kandidata za upis na Policijsku akademiju.

Budžet Policijske akademije u 2002. godini iznosio je oko 15 miliona eura.

Naknada za pohađanje osnovne policijske obuke iznosi oko 33 hiljade eura, a za obuku srednjeg rukovodnog kadra oko 10 hiljada eura po polazniku.

## Strategija policijske obuke – balansirana kartica rezultata

Savremena strategija policijske obuke predstavlja se i tretira balansiranom karticom rezultata, koja se kreira na osnovu vizije o policijskoj obuci na državnom nivou.



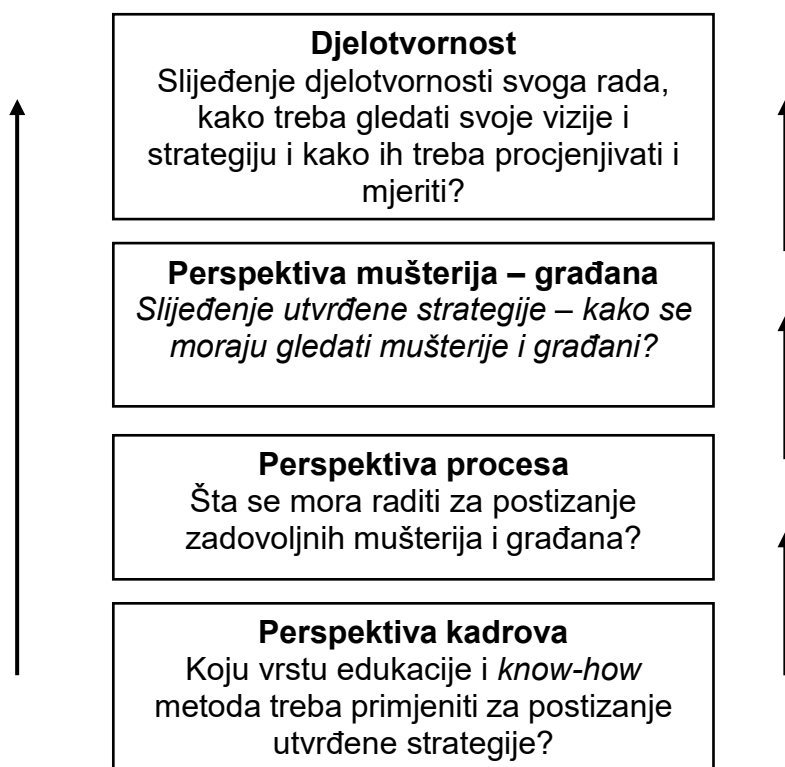
*Shematski prikaz balansirane kartice rezultata*

Strategija policijske obuke u Finskoj zasniva se na viziji razvoja školovanja koje će doprinositi boljim policijskim uslugama, pri čemu će policija imati funkciju službe građanima, a ne prevashodno ulogu rješavanja konflikata djelovanjem sile. Za realizaciju te vizije neophodna su četiri važna elementa strategije obuke:

- Obrazovni kadrovi – profesionalni i dobro osposobljeni;
- Građani – mušterije, koji mogu vidjeti koliko je kvalitetna i efikasna finska policijska obuka, i to posrednim putem, uvidom u efikasni rad policije;
- Proces obuke – mora biti usklađen sa potrebama policije i građana;
- Rezultat – pokazuje se na kraju kao posljedica uspješne primjene odgovarajuće strategije policijske obuke i, s tim u vezi, efikasnog policijskog rada.

Balansirana kartica rezultata je standardni način prikazivanja strategije policijske obuke u Evropi. Za praćenje rezultata ostvarenja vizije neophodno je ocjenjivanje brzine njene realizacije, kao i praćenje i procjena sva četiri elementa u sastavu balansirane kartice rezultata. Na kraju se vrši ukupna ocjena postignutih rezultata radi međusobnog usklađivanja primijenjenih metoda, kao i zbog uvida u to šta se može uraditi da se dostigne realizacija vizije.

Ova metoda ostvarivanja i praćenja uspješnosti rada policije putem balansirane kartice rezultata jasno pokazuje stepen uspješnosti policijske obuke. Osnovni uzročno-posljedični mehanizmi djelovanja finske policijske organizacije, sa aspekta primjene i praćenja rezultata odgovarajuće strategije obuke policije putem balansirane kartice rezultata, mogu se predstaviti i pratiti na sljedeći način:



#### *Uticajni faktori na strategiju policijske obuke*

Elementi strategije policijske obuke predstavljeni putem balansirane kartice rezultata, te ukupni rezultati ostvarenja vizije policijske obuke i rezultati rada finske policije imaju međusobno uzročno-posljedični uticaj. Vidljivo je da su oni međusobno zavisni i povezani, te da postupno djeluju na povećanje ukupne efikasnosti policijskog rada.

#### **Obuka policijskih pasa**

Obuka policijskih pasa i njihova selekcija vrši se u Centru za obuku pasa koji je organizacioni dio Policijske akademije. Centar za obuku pasa nalazi se u Hameenlinnu. Tu se razvija i organizuje obuka policijskih pasa i podržava saradnja sa nacionalnim i međunarodnim grupacijama zainteresovanim za njihovo obučavanje i korištenje. Najvažnije zainteresovane grupacije za obuku pasa u Finskoj su vojska, granična služba, carinske i agencije za borbu protiv kriminala.

Do kraja 2002. godine na terenskom radu bilo je korišteno 206 policijskih pasa; od toga je korišteno 118 pasa iz oblasti borbe protiv droge, 39 iz oblasti eksploziva, 4 specijalna psa za eksplozive, 12 za otkrivanje mrtvih ljudi i 2 za požare. Centar za obuku pasa obilježio je u 2002. godini 75 godina svoga postojanja. Broj policijskih pasa u vremenu (1999 – 2002) kretao se od 54 do 59.

Centar za obuku pasa ostvario je i međunarodnu saradnju u realizaciji pojedinih projekata obučavanja pasa.

<b>Godina</b>	<b>1999.</b>	<b>2000.</b>	<b>2001.</b>	<b>2002.</b>
Broj pasa	54	59	54	57

*Tabelarni pregled broja pasa u Centru za obuku*



Uz visok nivo obuke policije i dostignuti kvalitet policijskog rada u Finskoj je funkcionalan i izuzetno razvijen sistem napredovanja u policiji. Za prelazak iz jednog u drugi čin, odnosno za napredovanje u karijeri, razvijeni su odgovarajući programi obuke koji su usaglašeni sa odredbama *bolonjske* deklaracije.

Policija je materijalno i tehnički dobro opremljena savremenom opremom potrebnom za uspješan rad i edukaciju policije. Rezultat funkcionalnog sistema obuke i moderne strategije djelovanja policije, između ostalog, jeste i nepostojanje korupcije u policiji po čemu je finska policija na zavidnom prvom mjestu u Evropi.

## 7. NORDIJSKO-BALTIČKA POLICIJSKA AKADEMIJA: O regionalnoj obuci i njenim dometima

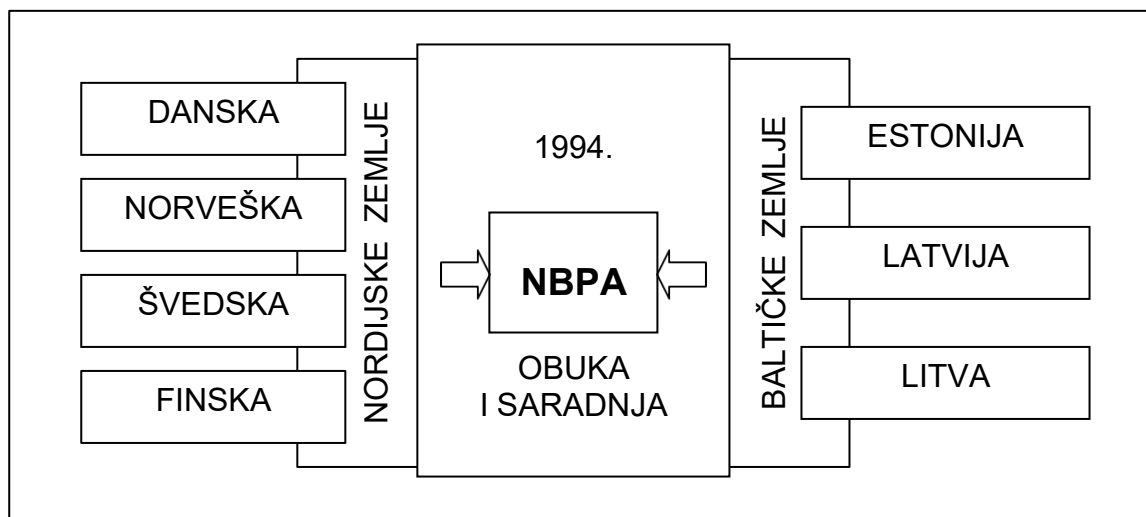
Nordijsko–baltička policijska akademija (NBPA), kao sistem obuke policije, proističe iz saradnje nordijskih zemalja: Danske, Norveške, Švedske i Finske sa baltičkim zemljama: Estonija, Latvija i Litva. Ovaj projekt financiraju nordijske zemlje kao pomoć baltičkim zemljama Estoniji, Latviji i Litvi, a njegova realizacija počela je 1994. godine. Između nordijskih i baltičkih zemalja postoji velika zainteresovanost i želja da se ovaj način saradnje nastavi i u budućnosti, pa se razmatra mogućnost da se obuka nastavi na nivou eksperata. Dosadašnje organizovanje i izvođenje obuke bilo je veoma uspješno.

### NORDIJSKO-BALTIČKA POLICIJSKA AKADEMIJA (NBPA)

Nordijsko-baltička policijska akademija kontinuitet je regionalne saradnje i pomoći u policijskoj obuci. NBPA, takođe, koordinira policijsku obuku u baltičkim zemljama.

Nordijsko–baltička policijska akademija je regionalni sistem obuke i projekt pomoći nordijskih zemalja: Danske, Norveške, Švedske i Finske – baltičkim zemljama: Estoniji, Latviji i Litvi, koji se organizovano provodi od 1994. godine.

Ciljevi obuke su podrška efikasnoj policijskoj službi u baltičkim zemljama i njihovim težnjama da obuka policije bude profesionalno efikasna i da omogućava obavljanje dužnosti policajca u skladu sa očekivanjima javnosti i uz upotrebu policijskih metoda usklađenih s policijskom etikom demokratskog društva. Obuka se uobičajeno izvodi u institucijama za obuku policije baltičkih zemalja.



#### *Regionalni pristup obuci nordijsko-baltičkih zemalja*

NBPA je uspostavljena kao sistem saradnje između zemalja koje su uključene u projekt.

Nordijske zemlje – Danska, Norveška, Švedska i Finska učestvuju u planiranju i implementaciji programa obuke i u provođenju instruktorskih kurseva. Nordijske zemlje, kao prilog, pripremaju kataloge kurseva NBPA koji se izvode u toku obuke. Ove zemlje imaju sekretarijat u okviru NBPA koji funkcioniše na bazi rotacije predsjedavajućih između

pojedinih nordijskih zemalja. Nordijske zemlje financiraju troškove koji se odnose na putovanja, smještaj i plaćanje instruktora. Baltičke zemlje – Estonija, Latvija i Litva učestvuju u selekciji i pozivanju učesnika i osiguravanju lokalnih instruktora. One, takođe, osiguravaju prevodioce, kao i neophodni nastavni prostor za izvođenje obuke. Upravljačko tijelo NBPA rukovodi svim poslovima organizovanja i izvođenja obuke. Ono odlučuje o daljnjoj saradnji u okviru NBPA i o organizovanju redovnih godišnjih sastanaka. Odbor za koordinaciju uključuje u svoj rad i sve koordinatore koji su određeni da rade na organizovanju kurseva na kojima se izvodi obuka izvan NBPA. Moduli obuke policije predstavljeni su u katalogu kurseva koji su planirani za izvođenje u NBPA.

Sekretarijat NBPA je odgovoran za saradnju i koordinaciju aktivnosti obuke između nordijskih zemalja i pojedinih baltičkih zemalja. Sekretarijat organizuje barem jednom godišnje sastanak odbora za koordinaciju i odgovoran je za pripremu kataloga kurseva za obuku u NBPA. Svaka od baltičkih zemalja imenuje koordinatore koji je odgovoran za provođenje koordinacije programa obuke na kursevima.

### **Izvođenje kurseva**

Nakon objavljivanja kataloga kurseva za obuku u NBPA baltičke zemlje se opredjeljuju i informišu Sekretarijat NBPA o kursevima za koje su zainteresovane. Pojedine nordijske zemlje kontaktiraju svoje baltičke saradnike radi usaglašavanja rasporeda kurseva i osiguranja potrebnih uslova za izvođenje kurseva, te radi usaglašavanja plana kurseva i dogovorivanja za pripremanje sastanaka. Aktuelno vođstvo bazira svoj rad na procjeni najboljih mogućih rješenja koja se odnose na obuku iz pojedinih značajnih oblasti i pitanja policijskog rada. Isto tako, nordijska zemlja informiše pojedine baltičke zemlje o nekim problemima koji eventualno mogu nastati za vrijeme izvođenja kursa ili o teškoćama angažovanja instruktora za naredni kurs.

Baltička zemlja u kojoj se izvodi kurs određuje ko-instruktora čiji je zadatak da pomaže instruktorima iz nordijskih zemalja. On djelimično izvodi obuku, a po završetku projekta NBPA preuzima samostalno organizovanje i izvođenje pojedinih kurseva ili dijelova kurseva.

Baltička zemlja za svaki kurs odabira ko-instruktora koji pomaže nordijskim instruktorima za vrijeme cijelog trajanja kursa i koji ima djelimično učešće u predavanjima. Prisutnost ko-instruktora je izuzetno značajna budući da će taj odabranik kasnije imati važno učešće u podučavanju i provođenju policijske obuke u baltičkim zemljama. Takođe, moguće je da svi učesnici jesu ili će biti instruktori iz predmeta koji se izučavaju na kursu.

Radni jezik je engleski. Nakon svakog kursa izvodi se postupak evaluacije. Nju provode instruktori uz pomoć koordinatora u baltičkoj zemlji u kojoj se izvodi kurs. Izvještaj o evaluaciji se isporučuje koordinatorima kursa.

On se prezentira i o njemu se diskutuje na savjetu koordinatora gdje se razmatra kvalitet koji se postiže održavanjem određenog kursa, kao i doprinos koji održani kurs ima na policijski rad.

## Kursevi NBPA od 1996. do 2000. godine

Putem Nordijsko-baltičke policijske akademije u vremenu od 1996. do 2000. godine u baltičkim zemljama realizovani su sljedeći kursevi:

- Predsjedavanje sastankom/vođa i mediji ..... Danska
- Kriminalističke istrage ..... Danska
- Lice mjesta i laboratorijska istraživanja ..... Švedska
- Teorijska i praktična obuka ..... Danska
- Eko-zakon za policije u baltičkim zemljama ..... Švedska
- Međunarodni transport ..... Finska
- Istraživanje droge i narkotičkih sredstava ..... Norveška
- Policijski menadžment (1 i 2) ..... Švedska
- Policijske taktike i sigurnost rada ..... Finska
- Preventivni policijski rad ..... Norveška
- Seksualni delikti i nasilje nad djecom ..... Švedska
- Saobraćajne policijske dužnosti ..... Finska
- Policijski top-menadžment u tranziciji ..... Danska
- Obuka instruktora – savjetodavni menadžment kurs ..... Danska
- Stres, krize i menadžment ..... Švedska
- Pregaranje u kriznim situacijama ..... Švedska
- Pranje novca i ekonomski kriminal ..... Švedska
- Ekonomske kriminalističke istrage ..... Finska
- Planiranje i organizovanje osiguranja masovnih događaja ..... Norveška
- Tjelesna garda i zaštita VIP osoba ..... Norveška

## Pregled kurseva NBPA

### 1. Obuka visokog nivoa menadžmenta – Danska – 5 dana;

Sadržaj kursa: uvod; menadžment i policijska etika; menadžment i problemi rukovođenja; postupak donošenja odluka; strateško planiranje;

### 2. Obuka visokog nivoa menadžmenta/ljudska prava – Danska – 2 dana;

Sadržaj kursa: Evropska konvencija o ljudskim pravima; Evropski sud o ljudskim pravima; kritična područja relevantna za policijski rad; implementacija ljudskih prava u policijski rad;

### 3. Politika medija – otvorenost, policijski imidž – Danska – 3 dana;

Sadržaj kursa: uvod; radni uslovi medija; mogućnosti i ograničenja medija; realizacija PRESS-a – "poruka"; struktura i značenje; samosuprotstavljanje; govor tijela; imidž; policija/press – studija slučaja; press etika; dnevni kontakti sa štampom;

### 4. Obuka instruktora – Danska – 15 dana;

Sadržaj kursa: obuka i metode obuke; dinamične grupe; planiranje, organizacija, implementacija i evaluacija obuke; ciljevi obuke, analiza poslova, etika nastavnika;

### 5. Policijske taktike i sigurnost na radu – Finska – 5 dana;

Sadržaj kursa: principi policijskog rada; osnovne policijske taktike; operativno i taktičko planiranje i vođstvo; oblici akcija; specijalne situacije; sigurnost na radu;

**6. Rukovodne kriminalističko-istražne procedure – Finska – 5 dana;**

Sadržaj kursa: profesionalna etika i kriminalistička istraga; pripremne aktivnosti; intervjuisanje u praksi; ljudi kao izvor informacija; efekti različitih metoda intervjuisanja za pouzdanost informacija; sud i vrijednost informacija;

**7. Kontrola masa – Finska – 3 do 5 dana;**

Sadržaj kursa: korištenje informacija; procjena različitih vrsta skupova; tehnike kontrole masa; mentalna priprema za kontrolu masa; menadžment stres pri kontroli masa; odnosi sa medijima u konfliktnim situacijama;

**8. Sigurnost saobraćaja i obuka iz kontrole saobraćaja – Finska;**

Sadržaj i dužina trajanja saobraćajnih kurseva:

- Vožnja vozila u specijalnim situacijama..... 3 dana
- Eskort vožnja ..... 3 dana
- Osnovna obuka za vožnju policijskih motocikla..... 2 sedmice
- Osnovna obuka za vožnju policijskih motocikla – drugi dio ..... 3 sedmice
- Taktička motociklistička obuka za terensku superviziju..... 1 sedmica
- Kontrola saobraćaja i sigurnost na radu..... 3 dana
- Vršenje uviđaja i obuka za instruktore..... 1 sedmica
- Vođstvo policijskih kontrola i policijskih operacija..... 3 dana

**9. Istraga droge i narkotičkih sredstava – Norveška – 5 dana;**

Sadržaj kursa: prepoznavanje zloupotrebe droge – "DAR"; procedure pregleda; uopšteno identifikovanje droga; kategorizacija droga; psihologija i droga; suzbijanje droge na nivou ulice; organizacija jedinica za borbu protiv droge; taktike za borbu protiv droge; taktike i tehnike istrage; informanti i obaveze njihove zaštite; zbrinjavanje; istraživanje; etika i komunikacija; metode trgovine drogom;

**10. Prevencija kriminala i policijski rad orijentisan zajednici – Norveška -5 dana;**

Sadržaj kursa: uloga policije u društvu; definicija termina "preventivnog rada" koji se odnosi na policijske dužnosti; problem policijskog rada orijentisanog ka zajednici, teorija i istraživanje; operativne preventivne mjere iz sljedećih predmetnih područja: zloupotreba droge, javni neredi, saobraćaj, prevencija kriminala i interdisciplinarni rad; prezentacija plana obuke koji se odnosi na preventivni policijski rad izabranika za elementarnu obuku; specijalni kursevi i regionalni sastanci; prilagođavanje plana obuke lokalnim potrebama;

**11. Istraživanje seksualnih delikata i nasilje nad djecom – Švedska – 3 do 5 dana;**

Sadržaj kursa: seksualno nasilje; porodica, rizične grupe, posljedice i štete; teškoće kod razotkrivanja; ko je počinitelj; policijske istrage; tehnička pomoć; lice mjesta kriminalističke istrage; opis lica mjesta kriminalnog čina i rekonstrukcija; policajac koji je odgovoran za provođenje intervjua; intervjuisanje djece; intervjuisanje osumnjičenih; uloga medicinsko-pravnih eksperata; saradnja sa drugim agencijama; osnovni principi i radne metode; preventivni rad i informisanje vođstva;

**12. Pregovaranje u kriznim situacijama – Švedska – 5 dana;**

Sadržaj kursa: uloga pregovarača; pregovaračke tehnike; govor tijela; opasne situacije; poznavanje pregovaračkih funkcija – ko šta odlučuje, funkcije podrške, pregovarač; igra uloga;

### **13. Rukovodne istraživačke operacije – Švedska – 5 dana;**

Sadržaj kursa: ko određuje hitnost istraživanja; uspostava istraživačkih područja; ključne orijentacije; korištenje statistike u istraživačkom menadžmentu; planiranje; kako primijeniti resurse; mapa rješavanja problema u grupama; istraga i intervjuisanje; istraživanje mogućih teorija; istraživanje osnovnih problema;

### **14. Komunikacije / rješavanje konflikata – Švedska – korak 1 i korak 2, po 5 dana**

Sadržaj kursa:

- Korak 1: komunikacije; etika i moral; uloga instruktora; policijski problemi; efekti policijskog rada; kako upravljati konfliktima; tehnika javnih nastupa; stres i upravljanje krizama; kako kreirati realistične scenarije i obuku;
- Korak 2: mentalna pripremljenost; policijska uloga u defanzivnim policijskim taktikama; mentalna priprema; uticaj stresa; osnovne uloge i samoodbrana; taktičko razmišljanje; mentalna budnost; distanca; pozicioniranje.

Nordijsko-baltička policijska akademija, kao projekt obuke policije baltičkih zemalja, pored pomoći u edukaciji policije iz osnovnih oblasti policijskog rada, pomogla je da baltičke zemlje postignu i samoodrživost obuke na novim principima, visokom profesionalizmu, savremenim dostignućima i metodima, kao i na univerzalnim vrijednostima ljudskih prava i sloboda. Osim toga, provođenjem obuke postignut je i zavidan nivo međusobne saradnje, što doprinosi lakšoj i uspješnijoj borbi protiv kriminala na tim područjima.

## 8. ŠVICARSKA: O savremenim metodama rada policije

### RAD POLICIJE U ZAJEDNICI U ŽENEVI

Ženeva je grad, ali i jedan od kantona u Švicarskoj. U gradu Ženevi živi oko 450 hiljada stanovnika. Oko 40% stanovnika su stranci. Ženeva je karakteristična po tome što se u njoj nalaze sjedišta mnogobrojnih međunarodnih organizacija – ima ih oko dvije stotine, pa i više. U međunarodnim organizacijama angažovano je oko 40 hiljada funkcionera iz raznih oblasti života. U policiji Ženeve ima 800 policajaca – pripadnika žandarmerije. Oni imaju veliko iskustvo u radu s međunarodnim organizacijama, posebno u oblasti njihovog osiguravanja, kao i u mnogobrojnim demonstracijama koje se organizuju u vezi s aktivnostima tih organizacija. Godišnje u Ženevi ima oko 130 demonstracija. Uglavnom su to mirne demonstracije.

Ženeva ima:

- 450 hiljada stanovnika – od toga 40% stranaca;
- 800 policajaca;
- 200 međunarodnih organizacija – sa 40 hiljada funkcionera;
- 130 demonstracija godišnje – uglavnom mirnih.

U vremenu od 1963. do 1970. godine u Ženevi je bilo puno studentskih demonstracija. Policija je veoma često, pa i oštro reagovala pri čemu je uvijek nastojala da održi distancu od demonstranata. Djelovanje policije prema demonstrantima posebno je osjetljiva policijska aktivnost koju mediji uvijek naročito naglašavaju. Nakon tog perioda došlo je do jačanja materijalno-tehničke osnove rada usljed čega se policija značajnije motorizovala. Patrolni rad policije je pojačan i ona se brzo i efikasno pojavljivala u određenim intervencijama. Policajac nije bio osposobljen da radi sa stanovništvom na zajedničkim projektima sigurnosti. Međutim, policija je ubrzo shvatila da ne može provoditi aktivnosti zaštite imovine i ljudi bez stanovništva na određenom području društvene zajednice.

Za dugoročno i kvalitetno poboljšanje sigurnosti građana moralo se pristupiti efikasnijem obučavanju policije za rad sa zajednicom. Za uspostavu dobrih odnosa i komunikacije sa građanima koristile su se različita sredstva. Policijske patrole su poboljšanjem tehničke osnove rada tradicionalno koristile patrolna policijska vozila na ulici. Korištenjem samo automobila u obavljanju policijskih poslova nije bilo moguće ostvariti blizak kontakt i saradnju sa građanima. Zbog toga se otpočelo sa korištenjem bicikla, kako bi policajci bili pristupačniji građanima. Osnovni cilj bio je da policajci razumiju građane i upoznaju i shvate njihove probleme. Pri tome se koristio i emotivni faktor koji proizilazi iz odnosa stanovništva prema konjima, te su se počele koristiti i policijske patrole na konjima. Naročito djeca izuzetno vole konje i vrlo znatiželjno ih posmatraju i raspituju se o njima, što je vrlo dobar povod za početak razgovora. Efikasna uspostava kontakta sa građanima vrši se i putem razgovora o biciklu ili drugoj policijskoj opremi. U Ženevi se trenutno ne koriste policijske patrole na konjima, jer je to veoma skupo.

Korištenje pješačkih, biciklističkih i policijskih patrola na konjima pruža izvanredne mogućnosti za uspostavu komunikacije i jačanje odnosa međusobnog povjerenja između policije i građana.

Osnova edukacije za saradnju policije sa građanima je uspostava kontakta i dijaloga sa stanovništvom. Edukacija se svakodnevno provodila u policijskim organizacijama na terenu, a posebno u cilju primjene pojedinačnih praktičnih rješenja u zajednici. Tako su za rad sa stanovništvom formirane dobrovoljne grupe policajaca.

Na primjer, u jednom kvartu od tri hiljade stanovnika, za neposredan rad sa građanima u smislu saradnje s ciljem proaktivnog dejstva, postavljen je jedan policajac. Osnovno pitanje bilo je: kako jedan policajac može da se uspješno predstavi svim stanovnicima tog kvarta i kako on može postići da svi građani obrate pažnju na njegove savjete iz oblasti sigurnosti? Nakon svakodnevnih bezuspješnih verbalnih metoda i pokušaja uspostave dijaloga sa građanima policajac je odlučio da primijeni neuobičajenu metodu – da se svaki dan penje i šeta po krovovima okolnih zgrada. Stanovnici tog kvarta su u početku sa čuđenjem posmatrali policajca na krovu, da bi to na kraju izazivalo njihovu sve veću pažnju i znatiželju. Oni su počeli da se pitaju šta to policajac radi na krovu, a o tome se počelo sve više pričati i komentarisati među stanovništvom. Ta znatiželja stanovnika kvarta omogućila je policajcu da sa njima ostvari lakši kontakt i dijalog što je i bio njegov cilj. Policajac je nakon ostvarenog dijaloga sa građanima upoznao više njihovih problema. Oni su se uglavnom žalili na buku, brzu vožnju, nedostatak igrališta i infrastrukture za igru djece, prostora za boravak i zabavu mladih, a svako od njih imao je i različite druge probleme.

Uspostava dijaloga je osnovni način ostvarivanja dobrog kontakta sa građanima s ciljem jačanja međusobnog povjerenja između policije i građana.

U radu sa građanima u određenom gradskom području cilj je da se odmah u početku identifikuju potencijalni izvori nesigurnosti. Pri tome se građanima mora pružiti mogućnost da se samostalno izjasne o problemima sigurnosti, poštujući multikulturalnost i međusobnu različitost svih grupacija građana. Na osnovu identifikacije problema, potreba za poboljšanje sigurnosti građana i potreba prisutnosti policije na određenim područjima Ženeve pokušalo se uspostaviti što bolje povjerenje između policije i građana. To nije nikada jednostavan proces i on uvijek zahtijeva puno strpljivog rada policije. Uz to je uvijek bitan neutralan i profesionalan odnos i pristup policije. Nakon transparentnog pokazivanja i pristupa policije građanima otpočelo je stvaranje mreže uspješne saradnje policije i građana.

U poslovima sigurnosti policija nije isključivo jedini odgovorni subjekt. Policija mora tačno definisati granice svojih nadležnosti. I građani se moraju staviti u funkciju vlastite sigurnosti, a moraju se uspostaviti i zakonski okviri i pravila provođenja mjera sigurnosti u zajednici. Policija ne može i ne smije isključivo sama provoditi te mjere. Ona je dio zajednice i ona pripada i zajednici i svakom njenom pojedincu. Ona mora težiti tome da navede svakog pojedinca da poštuje pravila društva i društvene zajednice. U kvartovima gdje često dolazi do nasilja, gdje su ugrožene osnovne vrijednosti sigurnosti građana, a pojedinci ili pojedine grupacije ne žele da prihvate i razumiju nastojanja policije i građana na poboljšanju kvaliteta življenja u zajednici, policija provodi i razne mjere resocijalizacije. Prvo se vrši uvid u stanje sigurnosti, proučava stanje kriminaliteta i socijalna struktura građana, omogućava se građanima izjašnjavanje o stanju i problemima sigurnosti, a naročito o pitanju: šta oni očekuju od policije da bi bolje živjeli? Ako se radi o siromašnim i socijalno ugroženim kategorijama stanovništva onda to nije problem samo policije nego i nekih drugih subjekata društvene zajednice.



Za nasilje u porodici, sigurnost stanova, djece i sl. prije svega su odgovorni roditelji i vlasnici stanova, ali i školske i druge odgojno-obrazovne ustanove, socijalne i druge institucije.

U svim društvenim zajednicama uvijek je problem uspostavljanje kontakta policije sa građanima i predstavnicima društvenih subjekata, organizacija i institucija te zajednice. Veliku ulogu u uspostavljanju takve komunikacije ima izabrani i za to određeni predstavnik zajednice. Policija treba da redovno održava sastanke s tim predstavnicima, kao i sa rukovodiocima te zajednice u koje se uključuju i političari. Na sastancima se razmatraju aktuelni problemi zajednice, posebno s aspekta sigurnosti. Policija pokazuje želju i nastojanje da putem dijaloga postigne proaktivno djelovanje s ciljem preventivnog dejstva. Bitno je ubijediti šefa – predstavnika zajednice da djeluje na članove svoga kvarta da poštuju zakon i propisane norme društvene zajednice. Oni pri tome imaju i značajnu ulogu medijatora – posrednika. Ovo je veoma dobra metoda saradnje i partnerstva sa zajednicom koja daje rezultate već nakon kratkog vremena, čak i nakon mjesec dana.

Policija u svome djelovanju uopće ne treba biti prisutna samo radi sankcionisanja zbog nepoštivanja zakona i propisa, nego ona mora biti proaktivna u cilju sprečavanja nastajanja problema sigurnosti građana. Međutim, policija u principu mora biti i represivna. Tamo gdje nije moguće riješiti problem preventivno, ili na jednostavan i miran način, policija mora, u skladu sa propisima, primijeniti odgovarajući stepen sile. Osnova jačanja i održavanja povjerenja građana u policiju je kredibilitet policije. Policija mora imati kredibilitet ako hoće da održi povjerenje građana, a on se postiže ispunjavanjem zajednički planiranih aktivnosti i zadanih obećanja. Za rad policije u zajednici koriste se različiti postupci, kao, na primjer:

- Ostvarivanje kontakata sa građanima uspostavom dijaloga i održavanjem redovnih sastanaka sa predstavnicima zajednice, kao i sa njenim različitim grupacijama;
- Angažovanje policajaca specijalizovanih za rad u javnim objektima, restoranima i drugim mjestima gdje se pravi buka i gdje često dolazi do narušavanja javnog reda i mira. Ovo su veoma izraženi problemi i policija sa građanima mora iznalaziti zajedničke načine njihovog rješavanja;
- Provođenje različitih pilot-projekata i drugih aktivnosti iz oblasti saobraćaja;
- Praćenje pojave konflikata kod omladine i djelovanje u cilju izbjegavanja međusobnih sukoba mladih;
- Provođenje projekata zabave omladine – organizovanje (tehno)koncerata, sportskih susreta, druženja i sl. Ovi projekti doprinose da se omladina što bolje upozna sa policajcima, te da se angažuje kao pomoć u cilju provođenja mjera prevencije. Omladina je važan dio strukture društva kojoj je najviše potrebno upoznavanje sa zakonom i propisima;
- Provođenje drugih aktivnosti saradnje s građanima s ciljem preventivnog djelovanja.

Rad policije u zajednici koji provodi policija u Ženevi pokazao je veoma dobre rezultate, a mnogi projekti koje policija zajedno sa građanima implementira u različitim dijelovima zajednice doprinijeli su stvaranju novog imidža policije.

Ovakvi rezultati primjene proaktivnog djelovanja policije u partnerstvu sa zajednicom proističu i iz neprekidne edukacije policije. Rad policije u zajednici izučava se u okviru jednogodišnje obuke polaznika za policajce, a tokom službe policajci imaju kontinuiranu permanentnu obuku. Na ovoj obuci, između ostalog, izučavaju se i nove metode rada policije u zajednici.

#### Osnovna pravila neposrednog rada policije u zajednici :

- Saslušati ljude u zajednici i otkriti njihove probleme i potrebe zajednice;
- Primijeniti proaktivno dejstvo proporcionalno dijagnosticiranom nasilju;
- Jačati povjerenje: POLICIJA – GRAĐANI. Građanima se moraju dati konkretni i transparentni odgovori na njihove probleme;
- Uspostaviti dijalog: POLICIJA – GRAĐANI;
- Zajedno sa predstavnicima zajednice provoditi projekte prevencije kriminala.

## MARKETING SIGURNOSTI U BERNU

### Reorganizacija kantonalne policije

Kanton Bern nalazi se u središtu Švicarske. Grad Bern je administrativno sjedište Konfederacije i u njemu se nalazi Vlada Švicarske. Po veličini, to je drugi kanton u Švicarskoj. Bern se nalazi na važnoj komunikaciji između istoka i zapada, na tranzitnom putu između Francuske i Njemačke, kao i na tranzitu između Italije i Njemačke. Bern je i vazno željezničko čvorište između Italije i Njemačke. Prema broju stanovnika u Kantonu Bern živi svaki sedmi stanovnik Švicarske.

	<b>POVRŠINA ( km<sup>2</sup> )</b>	<b>BROJ STANOVNIKA</b>
ŠVICARSKA	41 293	7 190 000
BERN	5 961	941 740

#### *Tabelarni pregled površine i broja stanovnika*

Kanton Bern ima 26 okruga i preko 400 općina. Najmanja općina ima 40 stanovnika, a najveća 140 hiljada stanovnika. U Kantonu Bern ima angažovanih 1330 policajaca, što iznosi: 1 policajac na oko 700 stanovnika Kantona. U Kantonu se godišnje izvrši oko 32 do 34 hiljade krivičnih djela, a od toga je oko 85% imovinskih delikata.

Reorganizacija kantonalne policije u Bernu izvodila se na nekoliko nivoa, a izvršena je uz pomoć i saradnju sa švicarskim "TC – Team Consultom", konsultantskom agencijom koja se bavi reformom i osavremenjavanjem rada policije. Reorganizacija je obuhvatila sve niveoe policije, a bila je usmjerena na uspostavljanje nove strukture i organizacije policije, primjenu savremene strategije policijskog djelovanja, te reformisanje obuke policije prema novim metodama izvođenja nastave.

Nove ideje za reformu kantonalne policije proizišle su, između ostalog, od "TC- Team Consulta", kao rezultat njihovog dugogodišnjeg uspješnog rada i iskustva na reorganizacijama i osavremenjavanju rada policije u Švicarskoj, ali i u mnogim drugim evropskim zemljama.

Principi reorganizacije zasnivali su se na sljedećem:

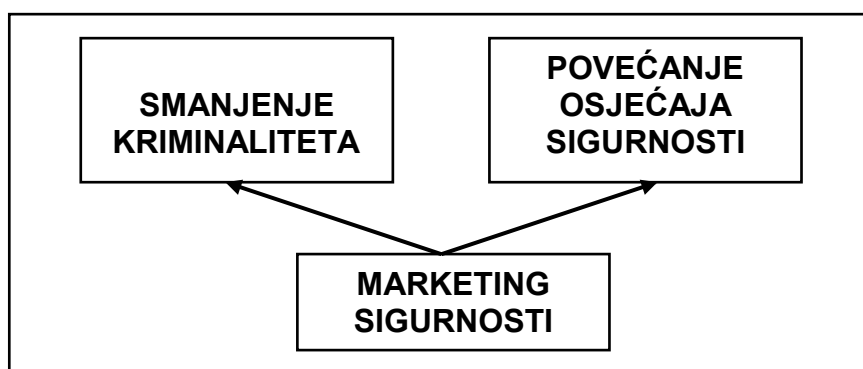
- Postavljanje novog cilja – ostvariti maksimalnu sigurnost za sve i održati je;
- Policijski posao obaviti na najbolji mogući način da bi cjelokupno stanovništvo bilo zadovoljno;
- Odabrati najbolji put za dostizanje utvrđenog cilja – putem saradnje s građanima (sigurnost nije monopol policije);
- Smanjenje broja policajaca – usmjeravanje na prioritete i na nove metode policijskog rada;
- Reforma kadrova – ispunjenje novih ciljeva traži motivisane službenike.

Definisani cilj reorganizacije policije: sigurnost za sve!

Nova organizacija kantonalne policije u Bernu uspostavljena je na osnovu ovih pet utvrđenih ciljeva. Reorganizacija policije orijentisala se na decentralizovani sistem rada. Područje Kantona podijeljeno je na tri organizacione jedinice policije. Ova tri područja su dobila mobilne policijske jedinice i policijske stanice, a policija je međusobno uvezana svakodnevnim policijskim poslovima i operacijama. Svim policijskim stanicama su delegirane njihove nadležnosti neophodne za efikasan rad.

### Marketing sigurnosti ("security marketing")

Marketing sigurnosti, kao mikroprojekt rada policije u zajednici, savremena je metoda policijskog rada zasnovana na saradnji policije s građanima. Osnovni cilj primjene marketinga sigurnosti je da se na jednom užem području vrši ciljano istraživanje određenih sigurnosnih problema, te da se nakon toga preduzimaju odgovarajuće aktivnosti s krajnjim ciljem da se smanji kriminalitet i poveća osjećaj sigurnosti građana.



#### *Efekti projekta marketing sigurnosti*

Kantonalna policija Bern bila je pod jakim uticajem javnosti koja je tražila smanjenje broja policajaca, ali nasuprot tome i smanjenje kriminaliteta i povećanje osjećaja sigurnosti. Zbog toga je odlučeno da se primijeni nova metoda rada policije u zajednici pod nazivom marketing sigurnosti.

Projekt marketing sigurnosti je nova metoda policijskog rada koja se na nekom užem području zajednice zasniva na uvažavanju mišljenja građana o njihovoj sigurnosti.

Pored subjektivne sigurnosti, koja se utvrđuje lociranjem problema i potreba građana, ovaj projekat zasniva se na istraživanju i utvrđivanju objektivnih činjenica koje utiču na sigurnost građana. Marketing sigurnosti realizuje se na taj način da se na jednom području zajednice anketira određeni broj građana. Anketiranje se izvodi korištenjem upitnika koji

se direktno dostavljaju građanima na ispunjavanje. Anketiranje obično daje povratni rezultat od 70 do 100% ispunjenih listića sa traženim podacima.

U jednom slučaju u Bernu je za provođenje projekta odabrana općina od 1200 stanovnika. Upitnici za anketiranje su podijeljeni s dnevnim novinama i od građana se tražilo da ih ispune i dostave na određenu adresu. Nakon anketiranja pristupa se analizi problema. Tu je važno angažovanje stručnjaka iz određenih oblasti društvene zajednice zbog utvrđivanja stvarnih razloga sigurnosti i donošenja stručnih mišljenja. Međutim, radne grupe za analizu istraživanja subjektivne sigurnosti građana putem anketiranja uglavnom htjele su da rade same, bez stručnih saradnika. Nakon utvrđivanja uzroka nesigurnosti građana na osnovu podataka iz analize pristupa se provođenju određenih mjera i kontroli uspješnosti projekta. Ako projekat ne uspije, policija se ponovo vraća na njegov početak.

Projekt marketing sigurnosti nikada se ne završava. Svakih 1 do 2 godine mora se kontrolisati njegovo djelovanje na već primijenjenim dijelovima zajednice. Provođenjem ovog projekta istražuje se subjektivno mišljenje građana, a osnovni cilj je prevencija kriminala otklanjanjem njegovih uzroka. Uspješnim provođenjem marketinga sigurnosti dolazi do poboljšanja odnosa između policije i građana, kao i do jačanja njihovog međusobnog povjerenja.

Rad na projektu marketing sigurnosti u Bernu počeo je 1995. godine, i to saradnjom kantonalne policije sa konsultantskom kompanijom "TC – Team consult". Prvi projekti su počeli 1997. godine, a policajci su ih u početku prihvatili na način da su unaprijed tvrdili da i bez provođenja istraživanja znaju šta stanovništvo želi. Međutim, nakon provođenja istraživanja, prilikom kojeg se, između ostalog, od građana tražilo da se izjasne o uzrocima vandalizma u njihovoj sredini, policajci su uvidjeli da se rezultati istraživanja subjektivne sigurnosti građana razlikuju od saznanja koja su oni stekli ranije. U svim provedenim istraživanjima pokazalo se da je prisutan visok stepen vandalizma kao faktor nesigurnosti građana. Vandalizam je ukazivao i na nedosljedan rad policije na rješavanju problema po principu *razbijenog prozora*, jer kontinuiranim neotklanjanjem problema sigurnosti i njihovih uzroka, nesigurnost građana i njihovo nepovjerenje u rad policije postajali su sve veći. U kasnijim etapama provođenja projekta, 1998. i 1999. godine, do izražaja su došli saobraćajni delikti kada je usljed vožnje pod dejstvom alkohola i brze vožnje došlo do smanjenja subjektivne sigurnosti i pojave straha građana. Primjenom mjera kontrole brzine vožnje postignuti su određeni rezultati. Projekt je nastavljen 2000. i 2001. godine održavanjem redovnih sastanaka u zajednici na kojima su dogovarane i utvrđivane faze projekta, načini rada i druge neophone zajedničke mjere.

Saradnici iz zajednice, koji zajedno sa policijom učestvuju u projektu, prolaze određenu obuku, koja se sastoji iz proučavanja anketa, analize odgovora, saradnje sa medijima, komunikacije kao i obuke iz opštih tema, te razmjene iskustava, očekivanja i slično. U projekt su kao neophodni dokumentacioni instrumenti uključeni i upitnici za dobijanje povratnih informacija o preduzetim mjerama. Prvi upitnici su sadržavali 24 pitanja. Međutim, danas oni imaju svega 5 pitanja. Na osnovu preciznih i ciljanih 5 pitanja može se dobiti relevantno mišljenje građana o policiji i njenom radu, kao i o sigurnosnim problemima življenja u zajednici.

Dosta vremena se provelo i na edukaciji policije iz oblasti marketinga sigurnosti, naročito na njihovom ubjeđivanju da je to dobra i efikasna metoda prevencije kriminala.

U jesen 2002. godine u Bernu ponovo je otpočelo provođenje projekta marketing sigurnosti na više mikrolokacija.

Marketing sigurnosti ("security marketing") je nova metoda rada policije u zajednici ("community policing"), koja se zasniva na istraživanju subjektivnog osjećaja sigurnosti građana na određenoj "mikrolokaciji" zajednice.

### **Pilot-projekti marketinga sigurnosti**

Marketing sigurnosti u Kantonu Bern primjenjuju mnoge policijske organizacije. Uspješnoj uspostavi ove metode policijskog rada prethodila je primjena pilot-projekata marketinga sigurnosti u mnogim lokalnim zajednicama, uključujući i gradove Burgdorf i Münchenbuchsee.

Burgdorf je mali grad sa oko 16 hiljada stanovnika, koji pripada Kantonu Bern, a nalazi se oko 12 km od glavnog grada Berna. Smješten je u planinskom krajoliku, na 550 metara nadmorske visine. Od autoputa A1 udaljen je 5 km, a ima i saobraćajnu vezu sa željeznicom. U Burgdorfu postoji kantonalna policija sa oko 50 policajaca, kao i krim policija, te gradska policija sa desetak policajaca. Privreda u gradu pruža povoljne mogućnosti za zaposlenje, kao i za stanovanje stanovništva. Grad ima mnogo različitih škola. Ovakvi povoljni uslovi života i rada pružaju i odgovarajuće sigurnosne uslove življenja stanovništva ovog grada.

Projekt marketing sigurnosti počeo se primjenjivati 1997. godine, i to od intenzivnije pojave određenih sigurnosnih problema u gradu. Realizacija projekta otpočela je formiranjem tima za provođenje projekta i anketiranjem građana. Sačinjeni su anketni listići, a 50 upitnika podijeljeno je određenim odabranim osobama iz lokalne zajednice. Listiće su građanima lično predali voditelji projekta. Povratno su dobili ispunjena 42 anketna listića. Analizom ispunjenih anketnih listića uočeni su osnovni sigurnosni problemi, kao što su: krađe, džeparenje u prodavnicama i na željezničkim stanicama i sl.

Nakon analize utvrđena je struktura partnera za vođenje projekta i izvršen je njihov odabir. Formirane su radne grupe, a pri tome su u njih ciljano birani predstavnici lokalne zajednice. Ove radne grupe sastojle su se od predstavnika oštećenih prodavnica, osiguravajućih društava, predstavnika lokalnog naselja, grada Burgdorfa, kao i od oštećenih osoba. Radna grupa je definisala probleme sigurnosti koji proističu iz izvršenog anketiranja i utvrdila cilj pilot-projekta – smanjenje krađa za 40%. Zatim su utvrđene mjere za realizaciju postavljenog cilja.

Kao cilj pilot-projekta marketing sigurnosti unaprijed se utvrđuju određeni kvalitativni i kvantitativni sigurnosni parametri.

Građani su o pilot-projektu informisani putem plakata koji su postavljeni na unaprijed utvrđenim, transparentnim i frekventnim dijelovima grada. Pojačano je prisustvo uniformisane policije na sigurnosno ugroženim dijelovima grada, a od građana i vlasnika prodavnica tražena je transparentna razmjena informacija radi što efikasnijeg provođenja ovog pilot-projekta. Većina planiranih zadataka provedena je za godinu dana. Radna grupa je u tom periodu redovno održavala sastanke, analizirala preduzete mjere i pratila progres pri realizaciji pilot-projekta.

Rezultati projekta predstavljeni su za vrijeme od jedne godine, a njihovom analizom utvrđeno je da je tačno ispunjen i ostvaren postavljeni cilj smanjenja kriminaliteta za 40% na području anketirane lokalne zajednice.

<b>Sigurnosni parametri</b>	<b>Stanje prije pilot-projekta 1997.</b>	<b>Stanje poslije pilot-projekta 1998.</b>
Krađe u prodavnice	18	18
Krađe protiv kupaca	8	2
Krađe uopće	6	3
Provale	6	2
Prikrivene krađe	2	1
Materijalna šteta	2	0
Prijetnje	1	0
<b>UKUPNO</b>	<b>43</b>	<b>26</b>

*Tabela s rezultatima pilot-projekta*

Broj krađa iz prodavnica nije smanjen, ali nije ni povećan, uglavnom zbog toga što su trgovci postali oprezniji. Ukupan broj posmatranih krivičnih djela iz pilot-projekta smanjen je sa 43 na 26, odnosno tačno za 40%. Nakon analiziranja pokazatelja provedenih mjera sigurnosti, na osnovno pitanje koje je postavljeno u početnom anketnom listiću – da li se građanstvo osjeća sigurnim, po završetku projekta izveden je konačan zaključak: pilot-projekt marketinga sigurnosti u Burgdorfu proveden je uspješno.

Jedan od pilot-projekata marketinga sigurnosti, koji se odnosi na vandalizam, proveden je u gradiću Münchenbuchsee. To je predgrađe Berna u kome živi oko 10 hiljada stanovnika. Policija je 1999. godini u tom gradu imala dosta problema sa vandalizmom, koji je bio naročito prisutan u školama, na igralištima, trgovačkim centrima, kafićima, na jednoj staroj općinskoj zgradi i sl.

Policija je danonoćno bila angažovana u borbi protiv raznih oblika vandalizma na tim lokacijama. Predstavnici općine i škola pokušavali su se suprotstaviti vandalizmu, ali bez međusobne koordinacije i bez određenih značajnijih rezultata.

Zbog toga se pristupilo primjeni pilot-projekta marketing sigurnosti, s ciljem da se zajedno s lokalnom zajednicom osiguraju sigurnosni uslovi življenja u svim dijelovima Münchenbucseea. Izvršena je analiza sigurnosnog stanja, a zatim su formirane partnerske grupe za provođenje projekta po kriterijima uticaja na probleme vandalizma od strane pojedinih struktura lokalne zajednice. Sačinjen je upitnik sa određenim brojem pitanja koji je građanima u lokalnoj zajednici distribuiran na odgovarajući način. Ukupno je podijeljeno 632 anketna listića, a od strane građana je popunjeno i vraćeno 278, odnosno 44% listića. Analizom pristiglih odgovora došlo se do podataka da je samo 53 ispitanika smatralo da je kvalitet življenja po pitanju sigurnosti dobar, dok su svi ostali smatrali da nije, što je bilo veoma zabrinjavajuće.

Kao negativnost za kvalitet življenja u zajednici građani su naveli opće probleme koji su se odnosili na vandalizam, saobraćaj, ponašanje omladine, strance u gradu i noćnu buku.

Na pitanja o sigurnosti, 56% ispitanika smatralo je da je ona dobra, a preostalih 44% da nije dobra. Kao razloge naveli su veoma slične probleme, kao i za pitanje o kvalitetu življenja u zajednici. Očito da je pojava vandalizma više uticala na kvalitet življenja u zajednici, nego na stanje sigurnosti građana, što je upućivalo partnere u projektu na neophodnost provođenja efikasnih mjera naročito u borbi protiv vandalizma. Nakon analize

rezultata, iz provedene ankete utvrđene su mjere za poboljšanje stanja sigurnosti. Pored standardnih mjera, koje se odnose na veće angažovanje policije i drugih agencija koje rade na provođenju zakona, primjenu većih kazni za prekršioce i pojačanje odgovornosti roditelja, definisani su i sljedeći ciljevi:

- Smanjenje vandalizma;
- Razjašnjavanje u potpunosti postojeće situacije, utvrđivanje uzroka vandalizma i sprečavanje da se nove generacije omladine bave vandalizmom;
- Djelovanje u smislu da se poveća osjećaj sigurnosti građana uopće, posebno u centralnom dijelu ovog gradića;
- Rad na poboljšanju osnova za život svih stanovnika zajednice.

Radna grupa za provođenje projekta tačno je definisala svoj cilj i utvrdila neophodne zadatke, a sačinjavali su je općinski arhitekt, predstavnik općine zadužen za razne vrste građevinskih popravki, te jedan predstavnik policije Kantona. Osnovni zadatak radne grupe bio je da se uspostave pravila ponašanja korisnika gradskih igrališta i zajedničkih prostora za zabave i igru mladih. Grupa je bila zadužena za rješavanje vandalizma na zgradama, za ostvarivanje kontakta sa omladinom i nastavnicima, te za informisanje građana tokom projekta i sl. Formirane su i druge podgrupe u skladu sa specifičnim oblastima neophodnim za rješavanje evidentiranih sigurnosnih problema lokalne zajednice. Na primjer, grupa za regulisanje pravila i zabrana koje se odnose za korištenje javnih površina za zabave, uz obavezno korištenje dozvole i sl. Montirana je rasvjeta na određenim dijelovima grada, izvršeno je premazivanje grafita, a o svemu je na odgovarajući način obavještavano lokalno stanovništvo.

Projekti marketinga sigurnosti u Kantonu Bern pokazali su dobre rezultate, ali za njihovu trajnu budućnosti zaključeno je da oni moraju postati sastavni dio svakodnevnog policijskog rada, a policija i građani uz uspostavu stalne komunikacije moraju se i stalno osposobljavati za njihovo provođenje u lokalnoj zajednici pri različitim uslovima.

## **POSREDOVANJE – MEDIJATORSTVO**

Posredovanje ili medijatorstvo je veoma važna metoda rada koja se primjenjuje u okviru strategije policijskog djelovanja *community policing*. To je metoda koja je u funkciji posredništva prilikom upravljanja konfliktnom situacijom.

Rješavanje konflikata proizilazi iz činjenice da se u zajednici u kojoj živimo događa sve više konfliktatnih situacija koje se odnose na međusobne odnose između pojedinaca, na konflikte pojedinaca sa zakonom, a ponekad i na konflikte pojedinaca sa samim sobom. U sadašnjem razvoju društva, prostor optimalnog življenja sve više se sužava, a broj ljudi i njihova težnja da žive u optimalnim uslovima sve su veći. To se, ismeđu ostalog, odražava na pojavu konflikata između pojedinaca, koji se manifestuju pojavom problema unutar porodice, među susjedima, u saobraćaju i sl. Iz dana u dan, društvo postaje sve više heterogeno. U njemu žive razne društvene zajednice, različite po multietničnosti, multikulturi, socijalnom položaju - a što je osnova za povremenu pojavu konfliktatnih situacija. U takvom okruženju, pri rješavanju konflikata, policija pokušava primijeniti odgovarajuće prikladne i efikasne metode. Jedna od njih je neposredan preventivni rad i saradnja policije i građana primjenom strategije policijskog djelovanja *community policing*. Jedna od najefikasnijih metoda neposredog djelovanja policije u rješavanju konflikata među građanima je posredovanje.

Posredovanje kao metoda prevazilaženja i rješavanja konflikata ili sporova među građanima u svijetu je poznata čak i u krivičnom pravosuđu kao *krivično medijatorstvo*. Tu

se krivično djelo tretira kao rezultat konflikta, pa se ponekad, uz izvinjenje žrtvi, slučaj, koji je proizišao iz konflikta, može zatvoriti.

U ranijim periodima policijskog rada posredovanje nije bilo adekvatno zastupljeno, niti su postupci njegove primjene bili zasnovani na izučenim principima. Međutim, današnja metoda policijskog djelovanja u rješavanju konfliktnih situacija u velikoj mjeri zasniva se na posredovanju. Općenito, danas postoje dva koncepta strategije policijskog djelovanja koji se primjenjuju pri rješavanju konflikata:

- Direktni kontakt sa građanima;
- Posredovanje – medijatorstvo.

### **Direktni kontakt sa građanima**

Ova strategije policijskog djelovanja zasniva se na dvije ideje:

- Partnerstvo;
- Prevencija.

Osnovni je cilj da se policija približi građanima. To se prije svega odnosi na što veće prisustvo policije u određenom prostoru, vremenu i relacijama (kontaktima). Postoje četiri pokazatelja primjene ove strategije policijskog djelovanja:

- Preglednost – što veći i izraženiji pristup policije;
- Međusobno upoznavanje – što bolje upoznavanje policije i građanstva;
- Pronalaženje načina za stupanje u dejstvo;
- Pokušaj uticaja na građane da postanu odgovorni za svoju sigurnost.

Partnerstvom sa zajednicom poboljšava se rad policije, postiže se nova slika o policiji i njenom djelovanju, a smanjuju se troškovi rada. Osposobljenost policije za ovakvo djelovanje veoma je značajna.

Policija se ohrabruje i podstiče na projekte decentralizovanih policijskih ispostava i patrola po kvartovima koje rade u partnerstvu sa predstavnicima građana. Ovakva metoda policijskog rada, kao sastavni dio rada policije u zajednici, naziva se *nadziranje susjedstva*.

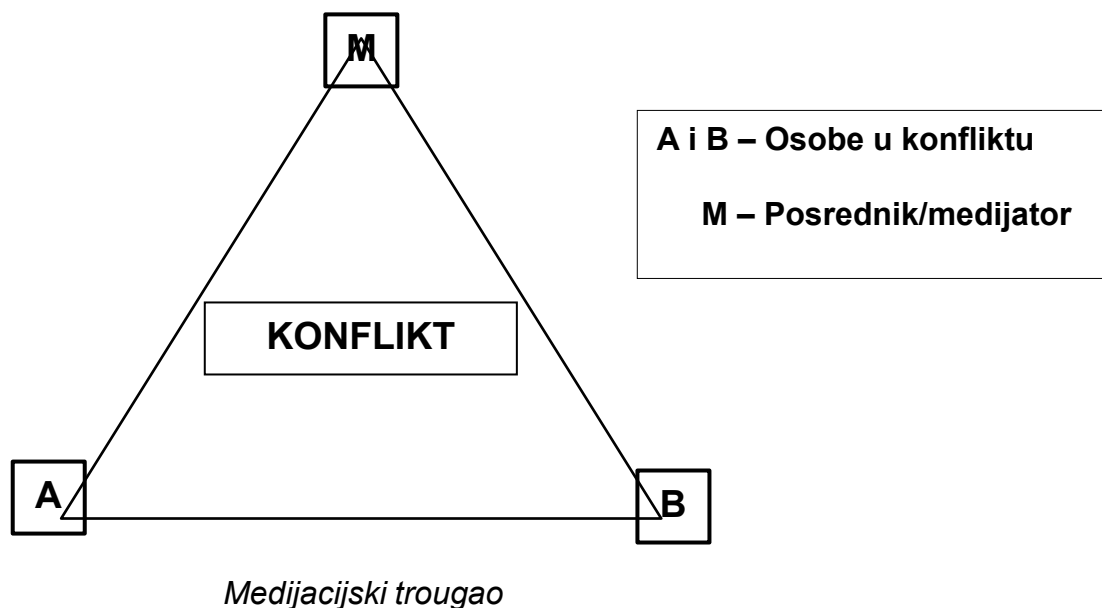
### **Posredovanje – nova aktivnost savremene policije**

Posredovanje je nova metoda koju savremene policije primjenjuju u svome radu. To je tehnika ili jedan od načina upravljanja konfliktnom situacijom. Ostvaruje se neutralnim djelovanjem trećeg lica – posrednika (medijatora).

Postoje tri nivoa posredovanja:

- Posredovanje kao način upravljanja konfliktom – tehnika kontrole konflikta;
- Posredovanje kao praktičan način primjene međusobne komunikacije – putem diskusija i debata;
- Posredovanje kao sociološka kategorija i paradigma – koje se odnosi na sadašnje vrijeme, period privatizacije, te na suptilnost vođenja konflikta sa naglašenim osjećajem za problematiku društvene zajednice.





Tehnika posredovanja je neutralno djelovanje trećeg lica, a primjenjuje se sve više u svim oblastima društvenog života – u porodici, na poslu, i sl. Posrednik ili medijator ne smije "presijecati" situaciju i donositi odluke – on ne smije biti sudija. On pomaže obadvjema stranama da same pronađu rješenje konfliktne situacije. Uslovi za uspješno djelovanje posrednika su:

- Prihvatanje posredovanja od obadvije strane u konfliktu. Ako jedna strana to ne želi, posao posrednika i razgovor se odmah završavaju. To su profesionalna pravila koja posrednik obavezno uvažava i poštuje;
- Posrednik mora biti osposobljen i nezavisan. On mora biti osoba od povjerenja i ne smije biti opredijeljen ni jednoj strani u konfliktu.

Posrednik mora biti nepristrasan i on ne smije donositi odluke. On mora biti osposobljen, nezavisan i osoba od povjerenja.

Proces posredovanja ima nekoliko faza:

- Na početku posrednik obavještava obje strane o mogućnosti posredovanja i od njih dobija saglasnost za posredovanje u rješavanju konfliktne situacije. Uspostavljaju se pravila posredovanja – "pravila igre". Na primjer, jedno od pravila je da nijedna strana ne smije prekinuti proces posredovanja;
- Svaka strana posredniku iznosi svoje viđenje konflikta. Posrednik nije samo pasivni slušalac. On učestvuje u diskusiji i formuliše ono što je izneseno;
- Uspostavlja se određeni odnos između osoba u konfliktu;
- Posrednik navodi strane koje su u konfliktu da obje odstupe od svog prvobitnog stava;
- Na kraju obično dolazi do postizanje argumentovanog i za obje strane prihvatljivog stava.

Prilikom posredovanja medijator koristi tehniku postavljanja pitanja osobama učesnicama u konfliktu.

### **Primjeri principa djelovanja posrednika:**

1. Primjer "*limuna*" – Limun je potrebno postepeno iscijediti, ali i konačno do kraja sačuvati njegovu vanjsku cjelinu. To znači da je građane, učesnike u konfliktu, potrebno maksimalno iskoristiti pri procesu posredovanja, ali ih posrednik mora do kraja sačuvati i ne smije ih nikada izgubiti.
2. Primjer "*narandže*" – Bračni par je u konfliktu zbog narandže i oba bračna druga žele narandžu za sebe. Sudija će taj slučaj, u skladu sa zakonom, riješiti tako što će po pola narandže dodijeliti svakom od njih. Ni jedno ni drugo s tim rješenjem neće biti potpuno zadovoljni. Posrednik će doći do rješenja na drugačiji način. On će saslušati i muža i suprugu i dobrim posredništvom doći do zaključka da je mužu, na primjer, narandža potrebna zbog čaja koji se pravi od kore narandže, a supruzi je potrebna zbog pravljenja džema od njene unutrašnjosti. Dobar posrednik će ih navesti na rješenje po kojem će muž dobiti koru, a supruga unutrašnjost narandže, te će oboje biti zadovoljni kao da su dobili cijelu narandžu.

Posrednik se uvijek trudi da pronade originalno i kreativno rješenje, a mora voditi računa o diskretnosti učesnika u posredovanju. Rezultat posredovanja je proaktivno, preventivno dejstvo, koje je u funkciji sprečavanja posljedica konflikta.

### **Posredovanje u policiji**

U strategiji policijskog djelovanja posredovanje ima značajnu ulogu. Policija danas, pri rješavanju konfliktnih situacija, sve više koristi metodu posredovanja. Ova metoda se najviše susreće u procesima pregovaranja.

U policijskom posredovanju još u potpunosti nije dostignuta primjena posredovanja između A, B i M (osoba A – osoba B – medijator M) u skladu s *medijacijskim trouglom*. Međutim, pregovori su neizbježna metoda koju policija primjenjuje u svome radu, na primjer, prilikom demonstracija, talačkih situacija i slično.

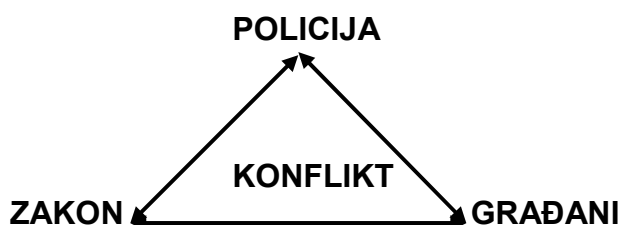
Poseban pristup policije posredovanju proističe iz njene prirodne uloge medijatora koju je ona oduvijek imala. Policija je uvijek rješavala probleme između osoba u konfliktu.

Međutim, da bi danas policajac bio posrednik, on mora promijeniti sliku "lošeg" policajca. Zbog toga se u policiji sve više primjenjuje strategija policijskog djelovanja *community policing*, kao savremeni način prevencije i rješavanja konflikata putem partnerstva sa zajednicom – pozivanjem na zakon, primjenom demokratskih rješenja, upozorenjima i sl. To je jedan vid posredovanja, ali to nije medijatorstvo u klasičnom smislu.

Za pravilno i efikasno korištenje posredovanja potrebna je stalna obuka policije. Obuka se bazira na međusobnoj zavisnosti koja proističe iz toga da se posredovanje uvijek odvija u trouglu: policija – zakon – građani.

U trouglu rješavanja konflikata posredovanjem, policija se u osnovi koristi i zakonskim rješenjima. Na primjer, pri rješavanju konflikta između muža i supruge koji su u svađi, policajac će ipak morati nametnuti "pravila igre":

- Na početku, oboje će mu morati objasniti šta se to, ustvari, događa;
- U drugoj fazi, iako nije psiholog, policajac će morati shvatiti potrebe i muža i supruge, kako bi se pronašlo obostrano zadovoljavajuće rješenje;
- U trećoj fazi, policajac mora uspostaviti odgovarajući odnos između obadvije strane i ne smije oklijevati da i jedno i drugo preformulišu ono što su ranije tokom razgovora iznijeli i tražili. On podstiče i jednu i drugu stranu da sami pronađu rješenje. To rješenje ne smije biti suprotno zakonu. Policajac može sačiniti i pismeni sporazum između strana u konfliktu.



*Policijski medijacijski trougao*

Uloga policije u posredovanju je veoma bitna pri radu policije u zajednici. Ukoliko policajac pronađe efikasno rješenje konflikta koje prihvataju obadvije strane, izbjeci će se dalja eskalacija problema, kao i angažovanje većeg broja policajaca. Međutim, još je važnije detaljno analiziranje problema i iskazanih zahtjeva osoba u konfliktu, kako se njihov konflikt više ne bi ponavljao. Na taj način se dugoročno rješavaju nastali problemi.

Uspješno posredovanje pridonosi jačanju povjerenja između strana u konfliktu. Primjenom posredovanja policajac će ih bolje upoznati, ali će im i staviti do znanja da ih uvažava kao građane. Isto tako, putem posredovanja, policajac će sagledati i analizirati probleme koji se pojavljuju, što će mu omogućiti da formuliše generalni prijedlog za rekonstrukciju rada policije u zajednici na odedenom dijelu susjedstva.

Posredovanje kao savremena metoda rada policije ima poseban značaj u proaktivnom radu policije u zajednici.

## **RUKOVOĐENJE ORIJENTISANO KA DJELOVANJU**

Uspješnost rada bilo koje policijske organizacije prije svega zavisi od kreativnog i efikasnog pristupa strategiji policijskog djelovanja, kao i izazovima i problemima koji se pojavljuju pri njenom radu. Moderno rukovođenje policijom podrazumijeva da ono što policija radi, u službi zajednici, mora biti orijentisano ka djelovanju.

Za definisanje uloge i značaja rukovođenja u policiji polazi se od osnovne pretpostavke da je proizvod policijskog rada – sigurnost. To je iskonska i istorijska potreba čovjeka da živi i osjeća se sigurnim, da ima osjećaj sigurnosti – u prostoru i vremenu. Još u prastara vremena, da bi se zaštitili, ljudi su se okupljali i udruživali u plemena, jer su znali da kao pojedinci ne mogu sigurno živjeti. Kasnije, od srednjeg vijeka, počeli su kao društvene zajednice da se okupljaju i žive u gradovima. Uvidjeli su da ni međusobno udruženi ne mogu biti sigurni ako za to ne osiguraju odgovarajuća sredstva zaštite – zidine dvoraca, gradova, utvđenja i sl. Kasnije je došlo do uspostave država, koje su svojim institucijama

predstavljale zaštitu ljudima koji su u njima živjeli. Tako su formirane vojske, policije i druge organizovane snage za zadatak da se brinu o sigurnosti ljudi i društva.

U društvenim zajednicama profilisane su policijske organizacije koje su imale prevashodni zadatak osiguranja ljudi i imovine. Moderan način rukovođenja u policiji podrazumijeva orijentaciju prema policajcima, jer oni su najvredniji dio svake policijske organizacije bez obzira na njihove međusobne različitosti, kao i ulogu i rang koju imaju u realizaciji policijskih poslova.

Elementi modernog policijskog rukovođenja, orijentisanog ka djelovanju prema policajcima kao subjektima odlučivanja pri provođenju zakona iz svoje nadležnosti, na principima jednakosti zakona za sve, podrazumijevaju:

- Odlučivanje, naređivanje i komandovanje – To podrazumijeva da policijski rukovodilac na bilo kom nivou policijske organizacije mora biti odlučan i osposobljen za donošenje efikasnih, kreativnih, pravednih i na zakonu zasnovanih odluka, te da tako, kao rukovodilac, preuzima i odgovornost za uspješnost ili neuspješnost realizacije policijskih poslova. Kao instrumente za provođenja odluka, on koristi sistem naređivanja, ili, u složenijim policijskim akcijama i operacijama, upotrebljava komandovanje;
- Kontrolisanje i ispravljanje – Iskusan i osposobljen rukovodilac policijske organizacije redovno prati tok realizacije policijskih poslova – akcija, operacija i sl. i u tom smislu, na odgovarajući način, vrši redovnu kontrolu izvršavanja poslova svakog pojedinca. Tu spada i ispravljanje eventualnih grešaka ili unapređivanje već utvrđenih metoda rada;
- Motivacija – Za uspješnog rukovodioca to je jedan od najvažnijih elemenata za uspješnost preduzetih aktivnosti ili onih koje će uslijediti u budućnosti. Da bi pojedinac bio motivisan i njegova policijska organizacija mora biti "zdrava" i motivisana.

Stilovi rukovođenja u policiji zavise od dostignutog stepena reforme policijske organizacije, njenog položaja i statusa u društvenoj zajednici, a najviše od stručnih, iskustvenih i psihofizičkih sposobnosti i karakteristika rukovodioca, a često zavise i prilagođavaju se sigurnosnom stanju prilikom obavljanja policijskih poslova. Stilovi rukovođenja mogu biti:

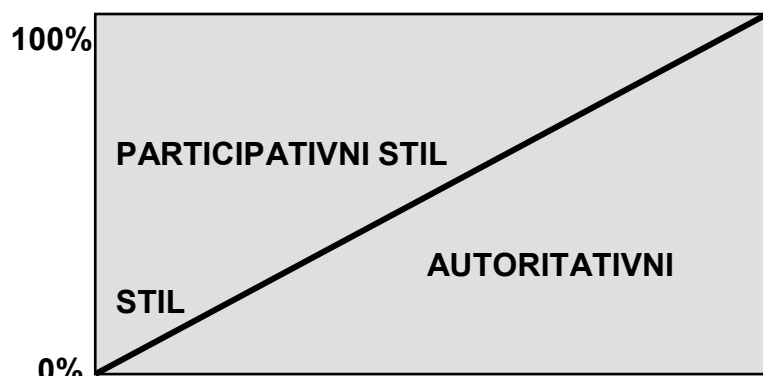
- Participativni;
- Autoritativni.

Participativni stil rukovođenja dozvoljava i omogućava odgovarajuće učešće i ostalih službenika u rukovođenju. Primjenjuje se u svakodnevnim policijskim poslovima kada ima dovoljno vremena za planiranje i razmatranje najboljih rješenja za izvođenje određenih policijskih aktivnosti.

Ovakvim rukovođenjem mogu se postići visoki rezultati, jer tu svaki saradnik, kao komponenta policijske organizacije, može biti koristan u kreiranju i donošenju najboljih odluka za svoju organizaciju.

Autoritativni stil primjenjuje se u situacijama kada nema vremena za kreativno rasmišljanje i analiziranje situacije, nego odluke donosi samo jedna osoba. Na primjer, u ekstremnim slučajevima, prilikom talačkih situacija, koje zahtijevaju brzo i odlučno donošenje odluka. Tada šef policijske organizacije sam donosi odluku uz punu odgovornost. To su obično odluke koje proističu iz nepredvidivih situacija.

U oba slučaja, teži se jednom cilju – efikasnom i kreativnom djelovanju policijske organizacije po mjeri zajednice.



Dijagram stilova rukovođenja

#### Primjeri efikasnosti stilova rukovođenja:

Predpostavimo situaciju da se neki provalnik nalazi u kući koja ima dvoja vrata na suprotnim stranama i jedan prozor sa bočne strane. Policijski šef treba da izda zadatak dvojici policajaca da spriječe provalnika da izađe iz kuće, odnosno da ga uhapse ako pokuša da je napusti. Zavisno od vrste izdate naredbe, mogući su ovi slučajevi:

- Šef *autoritativno* naređuje policajcima da svaki od njih striktno čuva po jedna vrata. To ostavlja mogućnost da kriminalac napusti kuću kroz prozor, a policajci usljed autoritativno izdate naredbe ne smiju napustiti čuvanje vrata tako da na prozor ni ne obraćaju pažnju.
- Ako šef primijeni *participativni* stil rukovođenja, pa izda nalog da se spriječi da kriminalac napusti kuću, a da policajci sami, na licu mjesta, primijene odgovarajuću taktiku, onda se njima ostavlja mogućnost da se međusobno dogovaraju, te će oni tokom čuvanja kuće, povremeno i planski čuvati i vrata i prozor. Na taj način će, uz vlastitu kreativnost, kao rezultat participativne odluke svoga šefa, spriječiti bjekstvo kriminalca.

Osnova rukovođenja u početnoj fazi zasniva se na utvrđivanju i delegiranju zadataka koji moraju biti jasni, precizni i konkretni. Za uspješno provođenje utvrđenih zadataka podiže se motivacija policajaca. Tako se, na primjer, u Kantonu Solothurn primjenjuje više načina podizanja motivacije policajaca:

- Praćenje broja evidentiranih policajaca koji su konzumirali alkohol – Prati se koji okrug Kantona, u toku mjeseca, ima najmanje policajaca s alkoholom u krvi. Razvija se motivaciono takmičenje među policajcima;
- Evidentiranje broja slučajeva telefoniranja vozača tokom vožnje – Zbog zabrane telefoniranja pri vožnji evidentira se broj kažnjenih vozača i pravi grafikon;

- Sprečavanje provala u kuće – Primijećeno je da se u toku godine, od oktobra do marta, od 18,00 sati naveče pojavljuje veći broj provala u kuće. Tada rano pada mrak, a stanovnici se još nalaze na poslu. Ciljano se šalju patrole policije u te kvartove, a rezultati njihovog djelovanja prate se dijagramima uspješnih policijskih intervencija i smanjenjem broja provala. Dijagram pokazuje rezultate planskog patroliranja putem smanjenja broja provala u zimskim mjesecima;
- Mjerenje brzine kretanja vozila radarom – Prekoračenje brzine opada sa povećanjem efikasne kontrole brzine vozila, što se predstavlja dijagramima.

Svi ovi primjeri pokazuju koliko je važna motivacija za uspješan rad policije. Podrazumijeva se da primijenjene mjere ne smiju poprimiti kampanju usmjerenu protiv građana, nego moraju biti zasnovane isključivo na zakonskim propisima. Motivacija policajaca može biti podignuta i valorizacijom njihovog rada putem davanja pohvala i priznanja za izuzetne rezultate rada.

Rukovođenje koje je orijentisano ka djelovanju daje mogućnost da se policajci motivišu dodjelom pohvala i priznanja za njihov rad i rezultate rada.

U Kantonu Solothurn svaki šef policije ima mogućnost da nagradi policajce za uspješne rezultate rada sa maksimalno 5% dodatka na platu. Nadležnost za određivanje nagrade od 0 do 5% ima svaki šef, pa makar on imao i samo 2 do 3 službenika kojima rukovodi. Isto tako, kao rezultat uspješnog rukovođenja primjenjuje se metoda stimulisanja za davanje dobrih prijedloga. Svaki dobar prijedlog, koji doprinese uspješnosti policijskog rada, prema procjeni šefa, vrednuje se određenom utvrđenom novčanom vrijednošću. Ako policajac primijeti nešto izuzetno važno i dobro i za drugu organizaciju van njegovog djelokruga rada, on može biti nagrađen veoma značajnom novčanom nagradom. Svake godine policijski šef ocjenjuje neposredne saradnike. Ocjenjivanje se vrši putem upitnika koji sadrži kvalitativne i kvantitativne parametre rada. Ove ocjene, takođe, novčano se vrednuju. Na eventualne slabosti policajcu njegov šef ukazuje tokom razgovora.

Citat iz "Bajke o princu":

"Ako želiš sagraditi brod, nemoj pozivati ljude da prave planove, da međusobno dijele poslove i donose neophodan alat i drvo, nego ih samo nauči da imaju čežnju za dalekim morem. Tada će oni sami razmišljati kako da grade brodove."

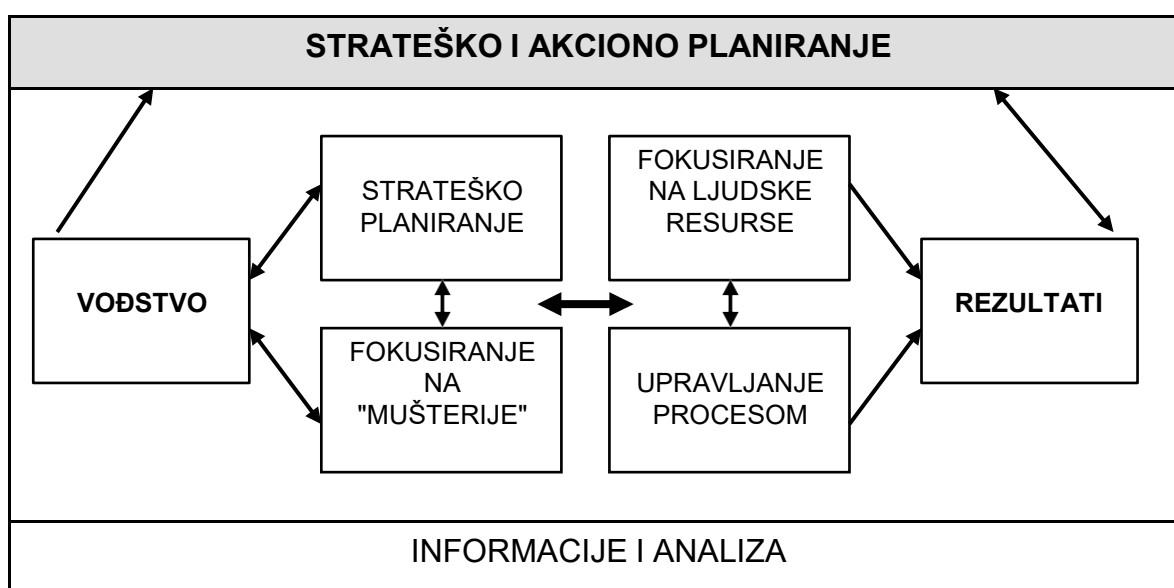
Za uspješne rezultate policijske organizacije, kao rezultat uspješnog rukovođenja, primjenjuje se i timski rad. Ako je policajac sam, on će teško riješiti neki problem. Ako se radi timski, veća je mogućnost da će se taj problem brzo i kvalitetno riješiti.

Za postizanje najboljih rezultata dobrim rukovođenjem modernom policijskom organizacijom, kao i za primjenu savremenih metoda rukovođenja, potrebno je:

- Uspostavljanje odgovarajućeg odnosa između šefa i njemu potčinjenih policajaca i službenika, uzorno vođstvo, fokusiranje na "mušterije", strateško planiranje, zajedničko razumijevanje i kreiranje timskog rada;

- Interaktivno samoprocjenjivanje kao rezultat primjene metode procjene, kao i prilika za napredak u rukovođenju, uspostavljanje prioriteta i brzih provjera, te premještaji;
- Strateško planiranje i vizionarstvo koje se zasniva na vrijednostima vizija, zacrtanih misija i na duhu timskog rada;
- Analiza problema pri funkcionisanju policijske organizacije, kao i analiza stanja sigurnosti lokalne zajednice, pri čemu je neophodno osigurati podršku timovima za analizu kako bi utvrdili prioritete aktivnosti za rješavanje problema otkrivenih tokom analize;
- Obuka rukovodstva i policije na temu vođstva, strateškog planiranja, fokusiranja na "mušterije" i ljudske resurse, upravljanje procesom, kao i organizacioni rezultati.

Postizanje željenih rezultata može se predstaviti shemom dostizanja savremenog načina rukovođenja.



*Shema savremenog načina rukovođenja*

### **Kako biti kreativan i uspješan policijski rukovodilac?**

- Stvarati viziju za budućnost;
- Vršiti strateško planiranje;
- Omogućiti službenicima da "razmišljaju bez ograničenja";
- Težiti najvišem nivou rukovođenja;
- Stalno transformisati svoju policijsku organizaciju;
- Kreirati organizaciju usmjerenu na "mušterije";
- Stimulisati timski rad;
- Dovedi u red policijsku organizaciju;
- Razvijati stalno partnerstvo sa građanima;
- Smanjiti troškove rada;
- Unaprediti kvalitet radnog okruženja.

Strateško i akciono planiranje u zavisnosti je od metoda koje u svome radu primjenjuje vođstvo policijske organizacije. Vođstvo i rezultati rada nalaze se u međusobno povezanom odnosu, tako da rezultati zavise od kreativnosti šefa, a pozicija šefa zavisi od ukupnih rezultata koje postiže njegova organizacija. Ostali parametri, takođe, nalaze se u međusobnoj zavisnosti. Pristup modernom načinu rukovođenja pokušavaju uvesti mnoge policijske organizacije.

Jedna od njih, koja se naročito istakla u kreiranju razvoja motivacionog faktora za rad policije, jeste kantonalna policija u Solothurnu. Za uspješan razvoj savremenog menadžmenta razvijaju se razni moduli obuke na kojima se, pored sticanja novih znanja u okviru permanentne obuke, vrši i stalno stručno usavršavanje policijskih rukovodilaca raznih nivoa rukovođenja.

## **KOMUNIKACIJA POLICIJE SA MEDIJIMA**

Za uspješan rad svake policijske organizacije važan je njen odnos s medijima. U savremenim policijama, kakva je policija u Švicarskoj, ovoj problematici posvećuje se značajna pažnja, kako zbog predstavljanja policije i policijskog rada javnosti, tako i zbog efikasnog obavljanja policijskih poslova koji su često olakšani ako je dobra komunikacija sa medijima.

Osnovno je pravilo u radu policije sa medijima: kako policija tretira medije, tako i mediji tretiraju policiju. Ukoliko je policijska organizacija zatvorena za medije, oni će pronaći načine da dođu do informacija i da ih interpretiraju onako kako to policiji često ne odgovara. Policijske organizacije u Švicarskoj, na primjer, kantonalne policije u kantonima Bern, Ženeva, Solothurn i druge, primjenjuju raznovrsne načine komunikacije sa medijima, a sve s ciljem da se medijima blagovremeno i istinito predstave aktuelne aktivnosti policije. Komunikaciju sa medijima policija ostvaruje na različite načine, i to u zavisnosti od toga da li se radi o pisanim ili elektronskim medijima.

Radio predstavlja najbrži način informisanja, često uživo sa terena, gdje se odvija neki događaj interesantan javnosti. Radio-informacija je kratka i ima trenutni efekat na slušaoce. U razvijenim zemljama, kao što je Švicarska, gdje je veliki broj ljudi vezan za korištenje automobila, putnici redovno slušaju radio-novosti. U slučaju iznenadnih događaja policija pri izvještavanju nema vremena za posebne pripreme. Odgovori se daju odmah sa lica mjesta. Oni imaju trenutno dejstvo. Lijep i simpatičan glas policijskog izvještača daje pozitivan karakter poruci koja se emituje putem radija. Izvjestilac nema vremena za povratnu refleksiju na datu izjavu. Zbog toga on pri izvještavanju mora imati pravilnu dikciju bez govornih nedostataka, zastajkivanja, ponavljanja riječi i slogova, i slično.

Televizija omogućava najdirektnije prenošenje informacija. Ovakav prenos informacija zasniva se na emitovanju putem televizijske slike, njene montaže i uz novinarske komentare. Po brzini informacija nalazi se odmah iza radija, mada često televizija informiše i direktno sa lica mjesta. Međutim, zbog poslovne zauzetosti stanovnika i putovanja na posao automobilima, televizija ne može nadmašiti brzinu prenošenja informacija u odnosu na radio. Dakle, televizija uz govorne i slikovne informacije ima vremena da kvalitetno pripremi i montira izvještaje sa lica mjesta uz mogućnost da objavljuje i intervjue ljudi koji se nađu u njegovoj blizini. Sve to izvještaju sa lica mjesta daje nove slike i dimenzije. Za policiju je zbog toga važna poruka koju u vidu svog komentara javnosti predstavlja televizija.



Televizijska informacija predstavlja mješavinu govora i slike, a sve to se montira u jedinstvenu televizijsku informaciju. Davanje informacija mora biti oprezno i zasnovano na neophodnim činjenicama. Isto tako, na istim slikama mogu biti predstavljena i dva potpuno različita komentara o istom događaju, što policiju dodatno obavezuje na profesionalno izvještavanje. Pored glasa izvještača, važan je i njegov izgled, izraz lica, pokreti dijelova tijela, pogled i slično.

Pisani mediji daju detaljnije informacije. Novinari pisanih medija mnogo su neovisniji od radio i televizijskih novinara. Dnevne novine pripremaju i daju informacije za sljedeći dan, što novinarima daje vremena za kvalitetno i neovisno informisanje javnosti. To su pisane informacije koje ostaju zapisane i na koje se naknadno može pozivati. Pisane informacije su trajne. Novinari često koriste metode intervjuisanja, što osobama koje su dale intervju omogućuje da ga naknadno pregledaju i autorizuju prije objavljivanja za javnost.

Sedmična i mjesečna izdanja vremenski su najsporija za informisanje javnosti, ali zato u njima objavljene informacije imaju trajnu vrijednost. Često se za objavljivanje informacija i komentara za javnost koriste informacije i od drugih institucija, a ponekad i iz drugih medija. Novinarima ostaje dosta vremena da razgovaraju i sa stručnjacima iz pojedinih oblasti na koje se odnosi pisana informacija, te da na taj način kreiraju istraživačko novinarstvo. U novinskim izdanjima policijske informacije najčešće poprimaju tematski karakter sa širim analizama i zaključcima.

### **Komunikacija razgovorom**

Prije svakog intervjua vrši se priprema za razgovor sa novinarom. Intervjuisana osoba se u fazi priprema usmjerava na svoj cilj i zadatke koje će realizovati tokom intervjua. Vršiti se i fokusiranje na novinara koji će obaviti intervju. Potrebno je i prije razgovora pokušati dokučiti karakteristike i sposobnosti novinara, te stvoriti neku vrstu lične veze sa osobom koja vrši intervjuisanje. Potrebno je pokazati zainteresovanost i posvetiti pažnju onome šta se govori i kako se to iznosi.

Ne postoji nekomunikacija. Neodgovaranje na postavljeno pitanje, takođe, predstavlja komunikaciju, samo što je ona u tom slučaju nepovoljna za policijskog izvjestioca. Sadržaj i način komunikacije su vrlo važni zbog upućivanja na potrebu profesionalnog i objektivnog izvještavanja javnosti. Komunikacija može biti pasivna i aktivna. Ona se mora ostvarivati bez treme, straha i stidljivosti. Ako izvjestilac osjeća strah od novinarskih pitanja, bolje je da nikako ne daje intervju.

**Nema "glupih" pitanja – postoje samo "glupi" odgovori.**

Policija u Švicarskoj u okviru obuke policije primjenjuje razne module obučavanja policijskih izvještača za komunikaciju sa medijima.

U pojedinim kantonalnim policijama razvijaju se i moduli situacione nastave gdje policajci uvježbavaju načine komuniciranja sa medijima.

## Alati za komunikaciju

Za komunikaciju sa medijima policija koristi više metoda u zavisnosti od toga šta i kako želi predstaviti javnosti. Najčešći alati za komunikaciju policije sa medijima su:

- Obavijesti za štampu;
- Sastanci sa medijima;
- Press-konferencije.

Obavijesti za štampu imaju za cilj da se javnost informiše o nekom događaju. To su kratke informacije sa efektnim sadržajem događaja. Saopštenja se objavljuju napisana najduže na dvije stranice, jer ako su duža gube svoj smisao i poprimaju karakter kao da se policija opravdava pred javnošću za taj događaj.

Policija s medijima povremeno organizuje sastanke s ciljem ostvarivanja što boljih međusobnih kontakata i komunikacije. To je dobra prilika da se uspostavi dobar odnos između policajaca i novinara. Time se postiže kreiranje boljeg okruženja za obavljanje svakodnevnog policijskog posla.

Press-konferencije su za policiju jedan od najefikasnijih načina komunikacije sa medijima. Često se press-konferencije porede sa "restoranima gdje se nudi dobra hrana". Ako je ta "hrana" dobra, onda je to dobra ponuda za medije. Radi toga je poziv na konferenciju medijima veoma važan za njenu uspješnost. Poziv je prvi korak u korištenju ovog alata za komunikaciju sa medijima. U pozivu se mora istaći bar jedna tema koja je interesantna medijima. Poziv se šalje telefaksom svim medijima iz područja nadležnosti policijskog rada, a u zavisnosti od važnosti sadržaja press-konferencije, i šire.

Pozivnica za press-konferenciju mora sadržajno pružati odgovore na četiri ključna pitanja: GDJE, KADA, ŠTA, KO?

U pozivu treba biti naglašena tema press-konferencije. Novinar, kao učesnik konferencije, posrednik je između policije i medija. Ono što policija predstavlja novinaru, on to predstavlja javnosti, na isti način ili možda potpuno drugačije, onako kako on to vidi ili razumije. Cilj policije jeste da to novinar predstavi onako kako to odgovara policijskoj organizaciji. Ukoliko je izabrana loša tema za predstavljanje javnosti, koja nije interesantna novinaru, on više neće imati interesa da dođe na novu press-konferenciju. Dobra prezentacija teme i podataka je bitna zbog ostavljanja utiska na javnost, ali i zbog prikazivanja javnosti organizovanosti i pripremljenosti policijske organizacije. Privlačenje novinara da dođu na press-konferenciju je značajno za policijsku organizaciju. Poziv sadrži i potencijalni odgovor novinara na pitanje – da li će doći na press-konferenciju ili ne? Čak, iako se novinar izjasni da neće doći na press-konferenciju, treba mu dostaviti materijale o temi konferencije. Često se događa da kada vidi temu i materijale, novinar promijeni prvobitnu odluku i odazove se na poziv, ili uputi svoga kolegu. Važno je da on ima pisane materijale kako bi mogao imati određene informacije bez obzira na nedolazak na press-konferenciju.

Poziv se upućuje svim novinarima u isto vrijeme, jedan do dva dana prije konferencije. Ranije slanje poziva nije poželjno, jer bi novinari mogli zaboraviti na termin konferencije, ali ne i kasnije, kako bi oni mogli planirati svoje vrijeme. Dva dana prije press-konferencije najpogodnije je vrijeme za upućivanje poziva.

Press-konferenciju treba voditi glasnogovornik, ali on ne treba puno govoriti, niti komentarisati tokom konferencije, jer on nije niti predviđeni govornik (izvještač), niti je ekspert iz policijskih oblasti. Prema potrebi pozivaju se dva do tri eksperta, stručnjaka iz određenih oblasti na koje se odnosi tema konferencije. Najbolje je da njihov govor traje do tri minuta, a nikako duže od pet do deset minuta, zavisno od važnosti problematike koja se iznosi. To trebaju biti kratke izjave, a kada ih iznose stručnjaci, onda one dobijaju na svojoj važnosti i težini.

Dobar novinar, koji je dobro pripremljen, nikada ne postavlja pitanja ili to čini izuzetno rijetko. To je iz razloga da ne odaje svoje ideje novinarima koji nisu dobro pripremljeni, tako da ostavlja prostor na ekskluzivnost izvještavanja sa određenog aspekta važnosti događaja samo za svoju medijsku kuću. Vrijeme nakon press-konferencije ponekad je važnije od same konferencije. Zbog toga novinarima treba osigurati prijatnu atmosferu u kojoj će se ugodno osjećati.

Na press-konferencijama potrebno je iznositi informacije samo o važnim i interesantnim događajima. Informacije imaju javni interes, pa se očekuje da novinari budu objektivni kako kredibilitet informacija ne bi bio doveden u pitanje iznošenjem "subjektivne istine". Informacije koje policija iznosi moraju imati "ljudski dodir", kako one ne bi bile "dosadna" statistika. Važno je unošenje priča iz života, kojih u policijskom poslu ima veoma mnogo. Policijske teme su u najužoj vezi sa stvarnošću iz života običnih ljudi, što novinare posebno zanima. Zbog toga policija treba kreirati informacije po principu *infotainment* – informacije koje zabavljaju.

Novinarima je potrebno dati u pisanoj formi sve izjave koje su saopštene na press-konferenciji. Izjave stručnjaka, zbog njihove obimnosti, treba dati u skraćenoj verziji. Novinari nemaju vremena ili interesa za čitanje većih materijala. Njih zanima efektnost izjave fokusirane na konkretni događaj. Isto tako, nije potrebno davati kompletne statistike, nego one koje ukratko predstavljaju iznesene izjave za novinare. Pri davanju odgovora treba se skoncentrisati na najvažnije statističke podatke.

#### **Važne upute za organizovanje press-konferencija:**

- Prije press-konferencije potrebno je pripremiti neophodnu tehniku – svjetlo, mikrofone, video-projekcije, projektore i slično;
- Pozvani stručnjaci, iako nisu predviđeni za izlaganje na konferenciji, nego samo za eventualne odgovore i pojašnjenja, moraju biti pripremljeni kao da će govoriti;
- Pisane materijale, listiće i sl. ne treba davati novinarima prije press-konferencije, jer će ih oni čitati tokom konferencije, pa neće pažljivo pratiti njen tok

Često je potrebno dati unaprijed pripremljene članke za objavljivanje, jer to olakšava posao novinaru, a policiji omogućava informisanje o događajima u skladu sa stvarnim činjenicama. Obično je poželjno sačiniti takve članke i dati ih novinarima u dvije opcije – kao duži i kao kraći članak. To je važno za moderan način komuniciranja sa medijima. Na kraju press-konferencije novinarima je potrebno dati podatke o kontakt-osobi za daljnje informacije.

U modernim policijskim organizacijama, pa tako i u Švicarskoj, sa novinarima se ostvaruje što bolji kontakt po principu "*uzmi – daj*". Tako se ostvaruju neophodni ljudski kontakti sa

"puno mašte", a rezultat toga je izgradnja mostova saradnje i povjerenja između policije i medija.

Na primjer, u prvoj sedmici januara, pozivaju se novinari u posjetu u policijske stanice, na radna mjesta u policiji, ali bez obaveze da o tome pišu. Tu im se prezentiraju planovi za narednu godinu. Ili, na primjer, organizuju se fudbalske utakmice između policije i novinara. Od toga se može kreirati interesantan događaj. Često se pokušava nenametljivo izdejtstvovati da i novinar pozove predstavnika policije na sastanak urednika. Na osnovu obostranih poziva primjenjuje se i praksa organizovanja radnih sastanaka, pa i okruglih stolova na određene interesantne teme. Tu se razgovara o tome kako policija treba nastupati na radiju, televiziji, kako treba odgovarati na pitanja i sl. S druge strane, policija može pružiti upute novinarima o samoodbrani, policijskim istragama i slično.

Ovakva međusobna saradnja policije sa medijima primjenjuje se i u drugim zemljama visoko razvijene demokratije. Uglavnom, sve policijske organizacije u Švicarskoj veoma uspješno koriste pomenute oblike saradnje i komunikacije sa medijima.

## 9. NIZOZEMSKA: O partnerstvu sa zajednicom

Rad policije u zajednici nastao je i razvija se kao jedna od novih metoda policijskog djelovanja. Strategija policijskog djelovanja zasnovana na tradicionalnom načinu policijskog rada (policijske patrole, brze intervencije bez neposredne saradnje sa građanima, istrage) nije se pokazala efikasnom u borbi protiv narastajućeg kriminala. Policija ne može biti odgovorna sa aspekta sigurnosti za sve što se dogodi u javnosti. U borbi protiv kriminala moraju se koristiti i metode koje isključuju represivne mjere. Policija mora istraživati nove metode rada i djelovanja. Kao rješenje u većini evropskih zemalja razvijene demokratije, pa i u Nizozemskoj, primjenjuje se metoda rada policije u zajednici. Pri planiranju i uvođenju ove metode rada u Nizozemskoj obavljene su posjete raznim odjelima policije u SAD koji su razvili takvu strategiju radi istraživanja novih metoda rada policije u zajednici zavisno od uslova u kojima ona djeluje.

Novi pristup rada policije u zajednici u Nizozemskoj: rješavanje problema na osnovama partnerstva.

Više policijskih organizacija u Nizozemskoj sada primjenjuje novi pristup rada policije u zajednici orijentisano prema građanima. Ranije je kontakt sa građanima bio čak i nepoželjan. Većina stanovništva smatrala je da je sigurnost problem samo policije, te da je lokalna policija isključivo odgovorna za lokalnu sigurnost.

U posljednjih deset godina na više mjesta provedena su istraživanja o karakteristikama rada policije u zajednici. Utvrđeno je da mnoge policijske organizacije rade na samostalan i specifičan način, te da je strategija policijskog djelovanja usmjerena na pojedinačne slučajeve. Osnovno pitanje koje se postavljalo bilo je: kako održati javnost rada u jednom multikulturnom i dinamičnom društvu i kako sigurnosno održavati takve odnose?

Istraživanja su dovela do rješenja koja su prouzrokovala evaluaciju policijskog djelovanja u mnogim zemljama, a te promjene se ogledaju u sljedećem:

- U početku je policija imala prioritetan zadatak da bude u funkciji vlasti;
- U fazi reforme strategije policijskog djelovanja rad policije se fokusira na aktivnosti koje se ogledaju u dobijanju uputa javnosti putem kreiranja zajedničkih aktivnosti policije i građana u oblasti sigurnosti u zajednici.

Četiri su osnovne aktivnosti koje karakterišu partnerstvo policije i zajednice:

- Konsultacije sa zajednicom;
- Adaptacija – uključivanje u rješavanje problema;
- Angažovanje zajednice za pomoć policiji;
- Rješavanje problema i prevencija kriminala.

Rezultat partnerstva policije sa zajednicom je prevencija kriminala u proaktivnom djelovanju policije. Najveći broj krivičnih djela policija može riješiti samo u saradnji sa građanstvom. Zbog toga svaki policajac mora proaktivno djelovati, a to se može ostvariti samo njegovim neposrednim kontaktima sa građanima.

Smanjenje zločina ne zavisi samo od postotka smanjenja kriminalnih djela, nego je ono u uzajamnoj povezanosti između sigurnosti, osjećaja sigurnosti i povjerenja, što sve zajedno kao rezultat rada policije čini kvalitet življenja građana u zajednici.



*Shema uticaja sigurnosnih faktora na kvalitet življenja*

Odlučujući faktor za poboljšanje kvaliteta življenja u zajednici je način kako policajac kontaktira sa građaninom. Taj njihov međusobni kontakt određuje povjerenje građana. Ako su ti kontakti rijetki ili neadekvatni – manji je osjećaj lične sigurnosti. Istraživanjima, koja su provedena među građanima, traženi su najbolji načini funkcionisanja policije u praksi. Kao rezultat istraživanja razvijeni su osnovni elementi djelovanja policije koji u potpunosti definišu strategiju rada policije u zajednici (misija policije, multiagencijski pristup, stručnost, partnerstvo sa građanima, funkcionisanje policije u društvu, rješavanje problema i praćenje rezultata, susjedstvo kao radno mjesto, policijski odgovor, uslovi rada).

**Misija policije** – Predstavlja formiranje policije kao institucije koja je u svome radu zavisna od potreba zajednice. U demokratskim državama snaga policije je zavisna i ograničena. Policija nije potpuno samostalno odgovorna za javni red i mir (JRM). Tu postoje određena ograničenja, jer ako bi policija bila jedino odgovorna, tada bi morala koristiti više sile. Konačan rezultat takve zavisnosti može biti tolerancija. Policija zavisi od onoga što će uraditi – ona ima svoje planove i zadatke kako će nešto uraditi. Primjena sile je posljednje što će policija učiniti pri rješavanju nekog konflikta, i to predstavlja nivo "nulte tolerancije".

Upotreba policijske sile je rezultate "nulte tolerancije".

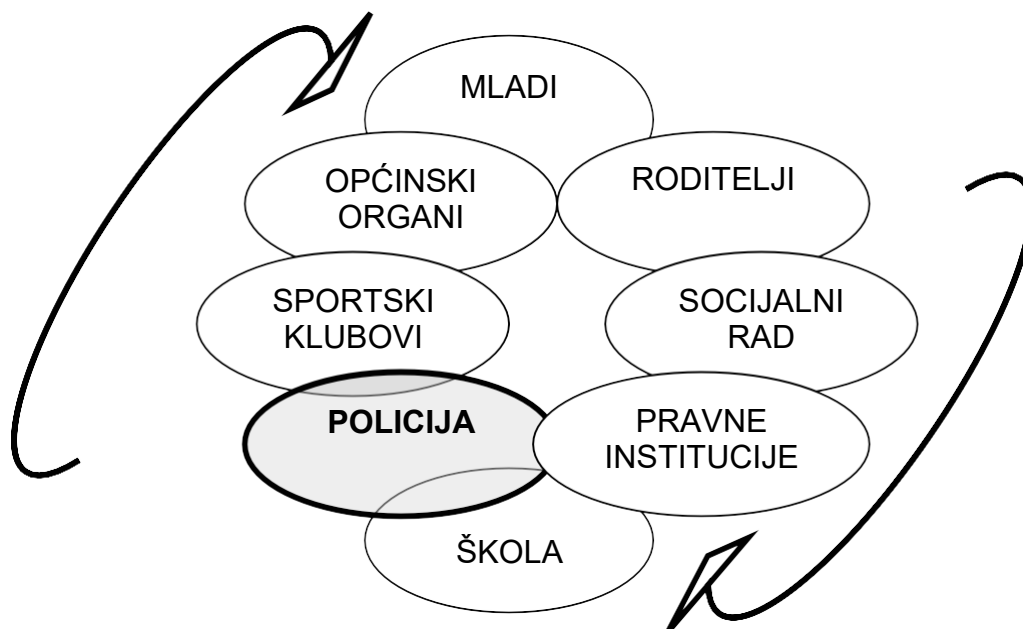
**Multiagencijski pristup** – Zavisnost i ograničenost policije u njenom djelovanju usmjerava je na obavezno partnerstvo. To je pragmatičan razlog za traženje relevantnih partnera u funkciji sigurnosti zajednice. Na primjer, ako u gradu postoje određeni sigurnosni problemi koji se odnose na mlade, tada građani, u novom policijskom pristupu rada policije u zajednici, više ne mogu smatrati policiju isključivo odgovornom za te probleme.

Rad policije u zajednici – to je nova filozofija i strategija policijskog djelovanja zasnovana na modelu lančanog pristupa rješavanju sigurnosnih problema u zajednici.

Pri rješavanju problema u zajednici moraju se pored policije uključiti i svi ostali neophodni subjekti društvene zajednice. Tako se pri rješavanju problema mladih moraju angažovati njihovi roditelji, škole, sportski klubovi i organizacije, pravne institucije, razna udruženja formirana na nivou općine i sl. Svaki od ovih subjekata, u skladu sa svojim nadležnostima i

društvenom ulogom, trebaju kreirati projekte rada na zajedničkoj borbi protiv kriminala. To je princip multiagencijskog načina rješavanja problema sigurnosti pri čemu se postiže neophodna saradnja i identifikacija na relaciji:

## POLICIJA – GRAĐANSTVO – OSTALI SUBJEKTI ZAJEDNICE



### *Model lančanog pristupa problemu sigurnosti u zajednici*

**Stručnost** – Da bi se postigli odgovarajući rezultati u provođenju strategije policijskog djelovanja u zajednici svaki policajac mora se školovati i stalno stručno osposobljavati i usavršavati. To je preduslov za postizanje odgovarajućih rezultata u obavljanju policijskih dužnosti i za razvijanje kreativnih sposobnosti.

Kreativnost i fleksibilnost policajaca su odlučujuće vrijednosti i rezultati dostignutih inovativnih sposobnosti u cilju uspješnog rada policije u zajednici.

Primjeri uspješno osmišljenih projekata rada policije u zajednici u Amsterdamu:

- Roditelji djece jedne lokalne zajednice podržali su pilot-projekt policije koji se odnosio na zaštitu njihove djece. Svako veče roditelji su izlazili u šetnju da razgovaraju sa omladinom iz susjedstva. To je "fini" metod korištenja roditelja kao partnera u cilju prevencije kriminala i zaštite javnog reda i mira, a rezultat je bio smanjenje kriminaliteta nad djecom;
- Drugi primjer odnosi se na slanje "bombastičnih" poruka u slučajevima krađe mobilnih telefona. Policija šalje SMS poruke na poznati prijavljeni broj ukradenog mobilnog telefona. Poruka ima sadržaj da je taj mobitel ukraden i ona sadrži poziv korisniku kojim se on moli i upućuje da ga odmah, bez ikakvih posljedica zbog njegovog dotadašnjeg korištenja, preda policiji. Korištenjem ove metode znatno je smanjena krađa mobilnih telefona.

**Partnerstvo sa građanima** – Sigurnost nije nepodijeljena. Ona je zajednička za policiju, za građane i ostale subjekte društvene zajednice. Zbog toga u pristupu rada policije u zajednici važno je ostvarenje efikasnog odnosa između policije i građana. To mora biti nešto više od odnosa koji proističe iz zauzetosti policije problemima građana.

Građani moraju biti aktivni partneri policije pri rješavanju problema sigurnosti strategijom rada policije u zajednici.

**Funkcionisanje policije u društvu** – Policija za rad u zajednici mora uvijek funkcionisati unutar društvene mreže kao dio odgovarajućeg društvenog procesa kojem je izložena društvena zajednica. Ona mora da funkcionise u partnerstvu sa ostalim subjektima društva uz pomoć raznih organizacija i institucija. Ako je u zajednici dobro i efikasno funkcionisanje dijelova društvene mreže, tu je sigurnost veća, narušavanje javnog reda i mira rjeđe, a građani imaju puno povjerenje u rad policije.

Funkcionisanje policije u društvenoj mreži – izvor je dobrog partnerstva između policije, građana, udruženja i institucija.

**Rješavanje problema i praćenje rezultata** – Policija uvijek teži za efikasnim rješavanjem određenih problema sigurnosti. Ona nikako ne želi da se stalno bezuspješno suprotstavlja jednim te istim problemima u zajednici. Uz postizanje određenih rezultata policija uvijek teži za njihovim stalnim podržavanjem u korist zajednice. Uz podržavanje rezultata kao potpora te strategije primjenjuje se preventivno (proaktivno) djelovanje policije. Za ovo policija koristi metod CASTE, čija se definicija zasniva na pojmovima koji određuju takvu strategiju policijskog djelovanja: koncepcija, analiza, strategija, taktika i evaluacija. CASTA podrazumijeva sljedeće elemente:

- **C** – Koncepcija;
- **A** – Analiza;
- **S** – Strategija;
- **T** – Taktika;
- **E** – Evaluacija.

Svaki element CASTE je važan konceptijski dio proaktivnog policijskog djelovanja na prevenciji kriminala.

Proaktivno djelovanje policije u zajednici: bavljenje uzrocima, a ne posljedicama.

**Susjedstvo kao radno mjesto** – U društvenim zajednicama uvijek se teži za izgradnjom susjedstva koje pruža odgovarajuće uslove za život građana. To su sredine koje po pravilu podliježu pravilima modernog urbanizma i adekvatne infrastrukture. Međutim, kao po pravilu, čak i u visoko urbano razvijenim sredinama susjedstva obično malo pažnje posvećuju kreiranju i uređenju mjesta za igru i zabavu omladine. Uvijek se izgrađuju stambene zgrade, škole, obdaništa, zgrade vjerskih institucija i slično, a vrlo malo objekata za mlade. Uz normalne uslove življenja građana uvijek se mora izgrađivati i infrastruktura



za igru i zabavu mladih. To je osnova za primjenu efikasnog proaktivnog dejstva na sigurnosni kvalitet življenja u zajednici.

Dobri uslovi za život ljudi i za igru i zabavu omladine u susjedstvu su osnova za uspješno proaktivno dejstvo i kvalitet življenja u zajednici – to su elementi razvoja susjedstva kao radnog mjesta.

Razvoj susjedstva kao radnog mjesta podrazumijeva uporedo stvaranje uslova i za život građana i za igru i zabavu omladine. To znači da uvijek mora biti zastupljen balans u kreiranju susjedstva za sve njegove pripadnike na principima partnerske saradnje.

**Policijski odgovor** – U okviru zajednice policija se posebno bavi analizom društvenih pojava među ljudima, naročito onih koji imaju karakter konflikta. Socijalni aspekt policijskog rada veoma je izražen u sredinama u kojima su društvena raslojavanja naročito izražena. Tu dolazi do izražaja partnerstvo policije i građana na način da policija za rješavanje tih problema angažuje predstavnike lokalne zajednice. Oni joj pomažu da se lociraju društveni problemi i da se pronalaze najbolji odgovori za njihovo rješavanje.

Najbolji policijski odgovor za rješavanje društvenih konflikata jeste partnerstvo policije i građana.

**Uslovi rada** – Za uspješno funkcionisanje rada policije u zajednici kao savremene strategije policijskog djelovanja na način da policija sa građanima ostvaruje partnerstvo s ciljem proaktivnog dejstva, neophodni su sljedeći uslovi:

- Policijski profesionalizam;
- Efikasna policijska organizacija;
- Policijska funkcionalnost;
- Policijsko radno mjesto u društvenoj zajednici.

Navedeni principi ne mogu se smatrati kompletnim modelom rada policije u zajednici. Oni daju pregled mogućeg razvoja i načina realizacije takve strategije policijskog djelovanja u zajednici. U zavisnosti od sigurnosne problematike koja se pojavljuje na određenim područjima zajednice, u skladu sa navedenim principima, policija primjenjuje određene preventivne aktivnosti prikladne situaciji, uslovima i potrebama zajednice.

Od 2002. godine, od kada u Nizozemskoj postoji novi sistem obuke policije, navedenih devet elemenata neophodnih za primjenu rada policije u zajednici polaznici proučavaju u toku osnovne obuke na Policijskoj akademiji. Za ovu vrstu edukacije planiran je znatan broj nastavnih sati.

Rad policije u zajednici kao strategija policijskog djelovanja raspoređen je u toku cijelog školovanja polaznika, od početka do kraja obuke. Uporedo sa obukom policije vrši se i edukacija građana za primjenu rada policije u zajednici.

Organizuju se sastanci u susjedstvu, razgovara sa građanima, pruža im se mogućnost da se izjasne o radu policije, te da iskažu šta od nje očekuju i šta mogu zajednički uraditi kao partneri. To je naročito važno zbog komunikacije i izgrađivanja dobrih odnosa između policije i građana.

Novi – dvojni sistem obuke policije u Nizozemskoj podrazumijeva:

- Period nastave na Policijskoj akademiji - 12 sedmica teorijske nastave;
- Period nastave na terenu – 12 sedmica praktične nastave.

Navedeni ciklusi smjenjuju se tokom cijelog školovanja polaznika.

Uspješna primjena rada policije u zajednici između ostalog doprinosi:

- Povećanju sigurnosti i osjećaja sigurnosti građana, što dovodi do povećanja kvaliteta življenja u zajednici;
- Dostizanju trajnih rezultata u partnerstvu, kao i porastu povjerenja građana u rad policije;
- Prerastanje rada sa partnerima u zadovoljstvo;
- Postizanju smanjenja društvenih konflikata, kao i smanjenju kriminaliteta;
- Povećanju materijalno – finansijske podrške lokalne i državne vlasti.

Teškoće – posljedice:

- U početnoj fazi reforme bilo koje policije dolazi do suprotstavljenih stavova nekadašnjeg načina rada policije primjenom jakih reaktivnih metoda pri kojima su policajci bili jako orijentisani na dužnost, a ne na zajednicu, te sadašnjeg reformskog proaktivnog načina rada policije;
- Komunikacija u policijskim organizacijama uvijek je najveći problem, kao i nedostatak propisa za početni sistemski rad policije u zajednici;
- Prve policijske snage za rad policije u zajednici pioniri su ove nove strategije. Uvijek je potrebno više vremena da kompletna policija ovlada novom strategijom, da se ona propiše i primijeni u praksi.

#### ELEMENTI DEMOKRATSKOG RADA POLICIJA U ZAJEDNICI:

- Rad po kvartovima;
- Stabilnost rada u zajednici;
- Ljudi poznaju policajce;
- Policajci poznaju ljude;
- Orijentisanost na rješavanje problema;
- Razvijanje partnerstva;
- Demokratski principi;
- Kodeks ponašanja;
- Zaštita života;
- Služba građanima;
- Poštivanje dostojanstva;
- Nediskriminacija;

- Otvorenost;
- Reagovanje;
- Depolitizacija;
- Profesionalizam;
- Decentralizacija policijskih ovlaštenja;
- Visok stepen integriteta:
  - vrijednosti;
  - saradnja;
  - rješavanje problema;
- Ponašanje bez diskriminacije;
- Izgradnja sposobnosti zajednice da održava red i mir.

#### *Osnovni elementi demokratskog rada policije u zajednici*

Rad policije sa zajednicom je relativno nova strategija policijskog djelovanja i koristi se za proaktivno rješavanje raznovrsnih problema s kojima se suočava policija u demokratskom društvu.

## **10. BOSNA I HERCEGOVINA: O reformskim tokovima u obuci i novim izazovima**

U Sarajevu je 1970. godine otpočela sa radom Srednja policijska škola unutrašnjih poslova, kao samostalna institucija za obuku policije u Bosni i Hercegovini. Prije toga policija je osposobljavana na kursovima u trajanju do 6 mjeseci. U školu su primani kandidati poslije završene osmogodišnje škole. Svi kandidati bili su muškarci, a za školovanje žena za policiju bilo je samo nekoliko pokušaja organizovanja kurseva, što nije dalo trajnije rezultate. U početku je školovanje trajalo tri godine, kasnije četiri, a jedno vrijeme primani su kandidati na dvogodišnje školovanje sa prethodno završena dva razreda srednje škole (školovanje bez općeobrazovnih predmeta), da bi opet bilo uvedeno četverogodišnje školovanje. Nastava je bila uglavnom teorijska, uz određeni broj policijskih, pa i vojnih vježbi.

U skladu sa Aneksom 11 Dejtonskog sporazuma, Bon-Petersburškim sporazumom o rekonstrukciji policije u Bosni i Hercegovini iz 1996. godine, kao i drugim sporazumima, uz pomoć međunarodne zajednice, a na osnovu izmjena i dopuna tadašnjeg Zakona o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine, oktobra 1998. godine formirana je Policijska akademija Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova, kao osnovna institucija za školovanje i stručno osposobljavanje policije u Federaciji Bosne i Hercegovine. Istim zakonom ukinuta je bivša četverogodišnja Srednja policijska škola.

Policijska akademija Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova vrši školovanje i stručno osposobljavanje kadrova za potrebe Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova, a u njoj se, u skladu sa Zakonom o unutrašnjim poslovima Federacije Bosne i Hercegovine, školuju i stručno usavršavaju i kadrovi za potrebe kantonalnih ministarstava unutrašnjih poslova, kao i drugih organizacija koje se bave poslovima sigurnosti.

Za razliku od prethodnog načina školovanja po kojem su kandidati primani poslije završene osnovne škole ili poslije završena dva razreda srednje škole, način školovanja na Policijskoj akademiji zasnovan je na novom konceptu. Kandidati se primaju sa završenom srednjom školom u građanstvu, a školovanje traje dvanaest mjeseci.

### **Misija Policijske akademije**

Radi provođenja reforme policijske obuke prema međunarodno prihvaćenim principima i standardima, utvrđena je misija Policijske akademije, i to:

"Službenici Policijske akademije će težiti školovanju i usavršavanju efikasne i prema demokratskim principima i načelima moderne policije, primjenjujući u svom radu savremene metode osposobljavanja, koji će rezultirati uvažavanjem i izgrađivanjem univerzalnih vrijednosti ljudskih prava i sloboda, uz otvorenost policije prema građanima, stvaranjem međusobnog uzajamnog povjerenja i partnerstva, što će doprinosti jačanju osjećaja sigurnosti i poboljšanju kvaliteta življenja u zajednici".

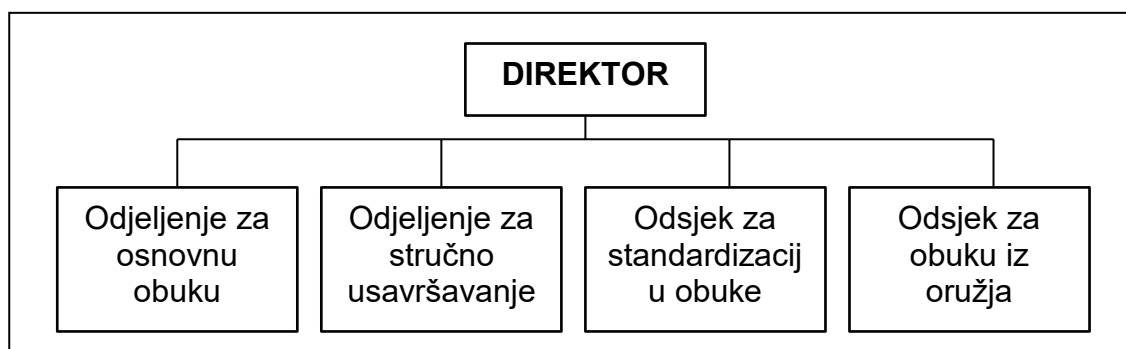
Izjavom o misiji definisan je cilj Policijske akademije i utvrđeni strateški pravci reforme policijske obuke.

Cilj Policijske akademije jeste da osigura visokokvalitetno i efikasno školovanje i stručno osposobljavanje i usavršavanje policije za službu u zajednici, koje će doprinijeti ukupnoj demokratizaciji i profesionalizaciji policije u Bosni i Hercegovini. Nastavni plan i program Policijske akademije koncipiran je prema međunarodno-prihvaćenim principima i standardima obuke policije. Nastavni proces zasnovan je na savremenim metodama

izvođenja nastave uz poštivanje univerzalnih vrijednosti ljudskih prava i dostojanstva čovjeka.

Doprinos Policijske akademije reformi policije ostvaruje se realizacijom standardizovanih nastavnih sadržaja u kojima su uz nastavne cjeline iz policijskog profesionalnog djelovanja zastupljeni načela i principi djelovanja demokratske policije. Procesom odabira i školovanja novih policajaca Policijska akademija doprinosi uspostavi policije po principu multietničnosti, zastupljenosti žena i uvođenju novih metoda obuke i rada policije.

U okviru unutrašnje organizacije Policijska akademija ima dva odjeljenja i dva odsjeka, i to: Odjeljenje za osnovnu obuku, Odjeljenje za stručno osposobljavanje i usavršavanje, Odsjek za standardizaciju obuke i Odsjek za obuku u rukovanju oružjem. Navedena unutrašnja organizacija Policijske akademije je optimalna i zadovoljava postojeće standarde i zahtjeve.



*Unutrašnja organizacija Policijske akademije*

### **Nastavnici i instruktori**

Stalna težnja u Policijskoj akademiji bila je da nastavnici, instruktori i drugi službenici budu osposobljeni za obavljanje svojih zadataka u skladu sa savremenim principima i metodama izvođenja nastave. Istovremeno, kadrovska struktura uspostavljena je po principu multietničnosti. Konstantno je vršeno stručno osposobljavanje postojećih kadrova, i to na sljedeći način:

- Organizovanje individualnog i kolektivnog stručnog osposobljavanja iz oblasti organizovanja i izvođenja nastave, informatike, stranih jezika, odbrambenih taktika i slično;
- U okviru "Švicarskog projekta" do sada je održano pet seminara ("Dies academicus") sa težištem na razvoju i primjeni "nove pedagogije" u policijskoj obuci, te uvođenje novih metoda iz oblasti strategije policijskog djelovanja;
- IPTF (International Police Task Force) je kontinuirano do kraja 2002. godine organizovao kurseve i seminare za nastavnike i instruktore o temama, kao što su: policija i ljudska prava, ljudsko dostojanstvo i sl. Učešćem nastavnika i instruktora u radu kurseva i seminara iz usko-stručnih policijskih poslova IPTF je značajno doprinio kvalitetnijem izvođenju nastave;
- Pored vrlo značajnih specijalističkih kurseva na kojima su osposobljeni i nastavnici i instruktori, ICITAP (International Criminal Investigative Training Assistance Program) je organizovao i izveo višesedmične kurseve sa ciljem da nastavnici, instruktori i drugi službenici Policijske akademije mogu uspješno u radu primjenjivati standardizovane nastavne metode, kvalitetno planirati i pripremati nastavu, te vršiti procjenjivanje rezultata rada polaznika. ICITAP je, u cjelini, dao veliki doprinos uspostavi i razvoju policijske obuke u Bosni i Hercegovini.

Takođe, stručno osposobljavanje nastavnika i instruktora kontinuirano se nastavlja u dva pravca:

- Dalje stručno osposobljavanje i usavršavanje za izvođenje nastave;
- Usko-stručno usavršavanje iz jednog ili više modula stručnog osposobljavanja policije, s ciljem da jedan instruktor (ili sa više instruktora) može efikasno i kvalitetno realizovati pripremu i izvođenje određenog modula obuke u Policijskoj akademiji ili na terenu.

Na prikazani način Policijska akademija bi u budućnosti mogla samostalno (svojim kadrovima) još kvalitetnije obavljati poslove osnove obuke, organizovati i realizovati pojedine oblike stručnog osposobljavanja policije u Policijskoj akademiji (kursevi, seminari), kao i aktivno sudjelovati u realizaciji lokalne obuke u policijskim organizacijama. Policijska akademija je oragnizovana tako da bez angažovanja gostujućih nastavnika ne može u potpunosti realizovati sve poslove iz svoje nadležnosti, posebno iz oblasti stručnog osposobljavanja i usavršavanja policije. Zbog toga Policijska akademija teži da dostigne optimalan odnos stalnih i gostujućih nastavnika, kao što je to u policijskim akademijama sa razvijenom policijskom obukom (40% stalnih i 60% gostujućih).

U vremenu do 2004. godine uz pomoć UNMIBH-a, Evropske komisije i drugih međunarodnih organizacija izvođeni su radovi na rekonstrukciji i opremanju devastiranih objekata Policijske akademije. U novim prostorijama za smještaj, u skladu sa savremenim standardima, sada može boraviti 350 polaznika.

Nastavni objekt opremljen je modernim nastavnim sredstvima i učilima koji omogućuju primjenu savremenih nastavnih metoda. Policijska akademija u proteklih šest godina ostvarila je napredak u primjeni savremenih metoda na način da je od table i krede, kao osnovnog nastavnog sredstva, dostignut nivo standardizovanih nastavnih priprema putem prezentacija u *Power Pointu*. Primjenjuju se savremene nastavne metode – situaciona nastava i druge prakseološke metode uz korištenje modernih audiovizuelnih nastavnih učila, kao i infrastrukture i opreme za izvođenje situacione nastave.

### **Iskustva drugih u praksi Policijske akademije**

U uspostavi i razvoju Policijske akademije značajnu ulogu imala su već dostignuta iskustva organizovanja i izvođenja policijske obuke u zemaljama razvijene demokratije koja su u Policijskoj akademiji primijenjena u cjelini ili djelimično, zavisno od postojećih zakona, propisa, uvjeta, potreba i drugih specifičnosti, i to:

- **SAD** – Rad policije u zajednici (sistem obuke policije orijentisan prema građaninu); organizacija života i rada na policijskoj akademiji (specifičnosti vezane za tradiciju); izvođenje i razvijanje modula obuke stručnog usavršavanja policije za sve nivoe i vrste policijskih organizacija; permanentna selekcija kandidata; scenariji za situacionu nastavu; visoki nivo specijalističke obuke; aktivnosti nacionalne akademije pri FBI-ju;
- **ŠVICARSKA** – Decentralizovani sistem policije i policijske obuke u funkciji sigurnosti građana (sličnost sa FBiH); provođenje pilot-projekata o radu policije u zajednici; marketing sigurnosti; istraživanje viktimizacije; medijatorstvo kao savremena metoda policijskog djelovanja; međusobna saradnja i uvezanost kantonalnih policija u policijskom radu i obuci; naučno-istraživački rad u oblasti policijskog djelovanja i obuka visokostručnih policijskih kadrova; rukovođenje u policiji i vrednovanje rezultata rada; primjena savremenih sredstava u operativnom policijskom radu i slično;
- **NJEMAČKA** – Sistem policijske obuke koji omogućuje stalno stručno osposobljavanje i napredovanje u službi; razvijenost "nove pedagogije" u

policijskoj obuci – situacione nastave; razvijenost modula stručne – specijalističke obuke policije;

- **FRANCUSKA** – Obuka policije za efikasno izvršavanje zadataka; motociklistička obuka; obuka saobraćajne policije; angažovanje vanjskih saradnika u obuci; permanentna obuka posebno iz oblasti primjene zakonskih propisa; primjena savremenih tehničkih sredstava u radu policije i slično;
- **ŠPANIJA** – Izvođenje situacione nastave uz primjenu moderne infrastrukture ("Bulevar"); moderan sistem angažovanja vanjskih saradnika; selekcija kandidata na osnovu savremenih kriterija i postupaka;
- **ŠVEDSKA** – Situaciona nastava sa primjenom scenarija koji se baziraju na rješavanju konfliktnih situacija uz dovođenje polaznika u situaciju da savladava stres, visok standard života i rada polaznika, izvođenje permanentne obuke policije, uvezanost centara obuke prema specifičnim usmjerenjima;
- **BELGIJA** – Reforma policije i policijske obuke u savremenim uvjetima; obuka mentora praktične nastave (metoda – portfolio); primjena koncepta jednogodišnje osnovne obuke; organizovanje policijske obuke u državi (sinhronizacija decentralizovanog rada policije i centralizovane koordinacije obuke); sistem angažovanja gostujućih nastavnika (40% + 60%);
- **HOLANDIJA** – Obuka policije orijentisana za rad u zajednici; praktična primjena metode rada policije u zajednici; školovanje policije primjenom novih modernih metoda učenja u grupama;
- **FINSKA** – Obuka za napredovanje u karijeri, specijalistički kursevi, posebno iz oblasti uniformisane policije, selekcija kandidata;
- **NORVEŠKA** – Daljnja obuka policije, izgradnja policije uz uvažavanje tradicionalnog iskustva obuke;
- **TURSKA** – Efikanost organizacije policije; kontinuitet školovanja, općeobrazovni nastavni sadržaji u funkciji obuke policije; razvijenost specijalističke obuke.

Radi utvrđivanja zajedničkih osnova nastavnih planova i programa i stvaranja pretpostavki za organizovanje i izvođenje nastave u primjeni novih nastavnih metoda organizovane su raspravu o temi: analiza poslova i zadataka policajca. Uz učešće predstavnika policijskih organizacija iz cijele Bosne i Hercegovine, utvrđen je jedinstveni opis poslova i zadataka policajca – profil zanimanja, a poslovi i zadaci policajca svrstani su u 15 grupa s ukupno 222 karakteristična posla i zadatka:

1. Kodeks ponašanja policajca.....	8
2. Održavanje javnog reda i mira .....	44
3. Saobraćaj.....	32
4. Istraga krivičnih djela.....	13
5. Kontrola dokumenata .....	6
6. Zaštita lica i objekata.....	5
7. Odgovaranje na hitne slučajeve .....	21
8. Borba protiv narkotika i droga .....	7
9. Rad policije u zajednici / prevencija kriminala .....	8
10. Rad sa motornim vozilima .....	11
11. Rad sa licima lišenim slobode .....	10
12. Hapšenja, pretrage i pretresi.....	15
13. Upotreba fizičke snage.....	22
14. Oružje i upotreba sile .....	12
15. Izvještaji i administracija.....	8
<hr/>	
Ukupno poslova i zadataka .....	222

Na osnovu opisa profila policajca, odnosno na osnovu navedenih poslova i zadataka, utvrđen je nastavni plan i program osnovne policijske obuke.

### Nastavni plan i program – po konceptu (6+4+2)

Nastavni plan i program zasnovan je na jednogodišnjem konceptu od šest mjeseci teorijske nastave, četiri mjeseca praktične nastave u policijskim organizacijama na terenu i ponovo dva mjeseca teorijske nastave na Policijskoj akademiji. Nastavni predmeti su podijeljeni na tri oblasti, i to:

- Policijske procedure i postupci;
- Pravna grupa predmeta;
- Ostali predmeti (Ljudska prava, Psihologija, Strani jezik i Tjelesni odgoj).

	Broj radnih dana	Broj sati po danu	Sedmični fond sati	Ukupno sati
1	85	8	40	680

#### Nastavni plan praktične nastave – 4 mjeseca

R. br.	NASTAVNI PREDMET	Sed. fond	Fond sati	Teorija (sati)	
				Kabinetska nastava	Situaciona nastava
1.	Ljudska prava	1	33	22	11
2.	Uvod u pravo i demokratski principi	2	66	44	22
3.	Prekršajno i krivično pravo	3	99	66	33
4.	Poslovi policije i kodeks ponašanja	5	165	110	55
5.	Kriminalistika	4	132	88	44
6.	Saobraćajni propisi	3	99	66	33
7.	Naoružanje i sredstva prinude	4	132	88	44
8.	Samoodbrana i borilačke vještine	3	99	66	33
9.	Komunikacije i administracija	2	66	44	22
10.	Psihologija	1	33	22	11
11.	Strani jezik	2	66	44	22
12.	Tjelesni odgoj i prva pomoć	3	99	66	33
FOND SATI ZA 33 SEMESTRE		33	1089	726	363
ZAVRŠNA SEMESTRA (SITUACIONA NASTAVA, ZAVRŠNI ISPIT)		33	33	-	33
UKUPNO		33	1.122	726 2/3	396 1/3

#### Nastavni plan teorijske nastave – (6+2) mjeseca

## Osnovna policijska obuka

Teorijska nastava izvodi se na Policijskoj akademiji, a praktična obuka u organizacionim jedinicama Federalnog ministarstva i kantonalnim ministarstvima unutrašnjih poslova. Načela ljudskih prava i sloboda i principi profesionalnog policijskog rada sadržani su u svakom nastavnom predmetu. Ovakva obuka omogućava osposobljavanje polaznika za samostalno i efikasno obavljanje policijskih poslova u službi zajednici. Obuke se zasniva na pozitivnim iskustvima policijskih institucija za obuku u zemljama visokorazvijene demokratije i savremene strategije policijskog djelovanja, te pruža dobru osnovu za stalno usavršavanje i osposobljavanje u službi. U početnoj fazi organizovanje i provođenje osnovne obuke bilo je uz učešće domaćih kadrova, ali i uz pomoć predstavnika međunarodnih policijskih snaga, što je bilo važno zbog razmjene iskustava. Nakon uspostave i kadrovskog osamostaljenja Policijske akademije, nastavljena je savjetodavna i logistička podrška međunarodne zajednice, i to radi daljnje reforme i demokratizacije policijske obuke.

Reforma osnovne policijske obuke na Policijskoj akademiji provodi se u skladu s propisima i specifičnostima u Bosni i Hercegovini, a uz uvažavanje i primjenu savremenih metoda iz zemalja sa razvijenom policijskom obukom.

Koncept osnovne obuke u trajanju od jedne godine, zasnovan na navedenim principima, omogućava školovanje u duhu reformisane strategije policijskog djelovanja u dva osnovna pravca:

- **Prevenција** – Postiže se primjenom proaktivnog djelovanja i stvaranjem čvrste veze i međusobnog povjerenja između policije i građana. Ova strategija bazira se na bavljenju uzrocima, a ne posljedicama, prema principima rada policije u zajednici: rješavanje/sprečavanje problema, usmjeravanje prema građanima u vidu utvrđivanja prioriteta za rješavanje sigurnosnih problema (socijalne potrebe), odgovornost – transparentnost prema javnosti, decentralizacija odgovornosti prema policajcima i partnerstvo;
- **Efikasnost** – Oglada se u osposobljavanju policajaca za brze reakcije, primjeni novih metoda, postupaka i savremene tehnike u radu, pomoću kojih se ostvaruju bolji i efikasniji rezultati u zajednici.

### Obuka usmjerena prema policijskom radu – situaciona nastava

Nastava na Policijskoj akademiji izvodi se po novoj metodologiji uvježbavanja policijskih radnji i procedura na približno stvarnim situacijama. U tom smislu, kao jedan od pilot-projekata pomoći Švicarske reformi policije u Bosni i Hercegovini, uspješno je razvijena nova prakseološka metoda – situaciona nastava. Na pripremljenim scenarijima polaznici uvježbavaju primjenu teorijskog znanja u praktičnim situacijama. Izvođenje scenarija snima se video tehnikom i naknadno analizira. Na taj način vrši se provjera znanja, stiču potrebne vještine, vrši se koordinacija rada sa drugim subjektima, a svoje postupke polaznici usaglašavaju s univerzalnim vrijednostima ljudskih prava i sloboda.

Osnovni preduvjeti neophodni za pripremu, organizaciju i izvođenje situacione nastave su:

- Utvrđivanje opisa poslova i zadataka policajca, odnosno identifikovanje glavnih aktivnosti budućih policajaca;
- Donošenje nastavnog plana osnovne obuke u skladu s opisom poslova policajca, kao i utvrđivanje odnosa kabinetske i situacione nastave;



- Formulisanje modula obuke zasnovanih na praksi putem pripremanja praktičnih realističnih scenarija obuke;
- Korištenje neophodne infrastrukture i nastavne opreme za izvođenje obuke.

Primjenom situacione nastave postiže se korelacija svih nastavnih sadržaja, a polaznici mogu uvježbavanjem policijskih radnji i postupaka naučiti kako da postupe u određenim situacijama sa svih aspekata policijske dužnosti u zajednici.

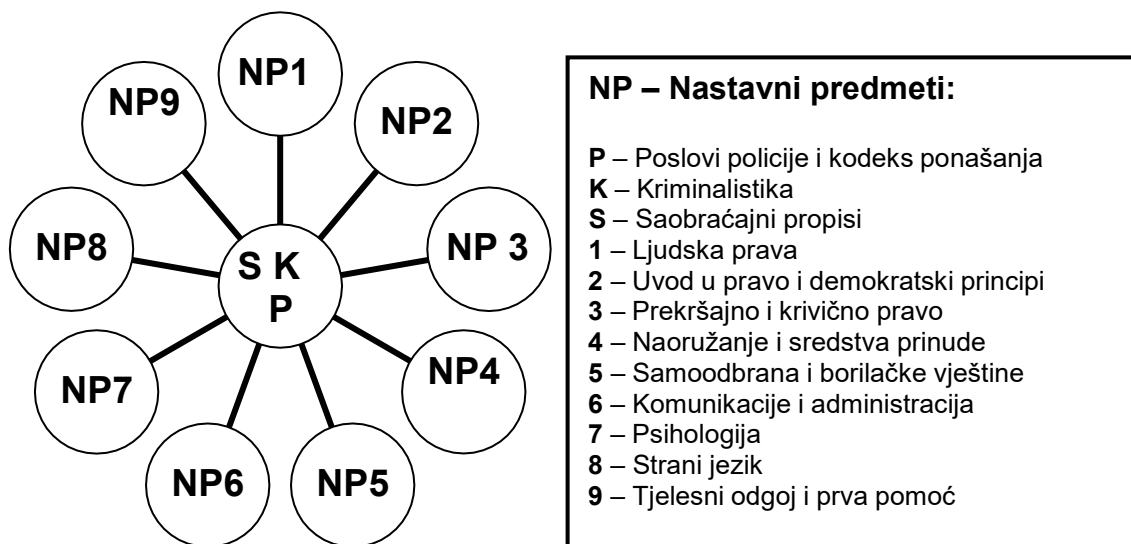
Izborom realističnih situacija, koje odražavaju policijski rad, kreativnim scenarijima, te stavljanjem polaznika u položaj da sami preduzimaju određene postupke i radnje, podiže se motivisanost za učenje i uspješnije razvijanje neophodnih vještina za efikasan policijski rad.

U realizaciji programskih sadržaja, pored ostalog, posebna pažnja je usmjerena na oblast ljudskih prava, krivično-procesne radnje u istražnom postupku od strane policije u svjetlu najnovijih izmjena zakona, te fizičku pripremljenost polaznika, kao i saradnju i koordinaciju aktivnosti sa drugim subjektima u zajedničkoj borbi protiv kriminala.

Na osnovu utvrđena 222 karakteristična zadatka iz opisa profila policajca, kreirana su 142 realistična scenarija za situacionu nastavu.

Situacionom nastavom identifikuju se glavne aktivnosti policije, a učenje nije samo teorijsko, nego je usmjereno prema vještinama i psihofizičkim sposobnostima polaznika. Uvođenjem situacione nastave u nastavni proces postiže se neophodna korelacija svih nastavnih sadržaja i stiču znanja o postupanju u situacijama sa svih aspekata policijske službe u zajednici, a kreativnim pristupom pri izradi scenarija i stavljanjem polaznika u položaj da sami preduzimaju određene radnje i rješavaju konkretne policijske zadatke postiže se neophodna motivacija za učenje i uspješnije razvijanje vještina za efikasan policijski rad.

Jedna od bitnih karakteristika situacione nastave koja se izvodi na Policijskoj akademiji jeste njena organizovanost. Unaprijed su utvrđene policijske situacije (142) i usmjereni svi nastavni sadržaji. Realizovanje je plansko i nije zavisno od pojedinca. Kreativnost i druge vrijednosti instruktora i polaznika ispoljavaju se u pripremi scenarija i neposrednom radu. Na jednoj policijskoj situaciji – scenariju uvježbavaju se radnje i postupci iz svih nastavnih sadržaja zastupljenih u osnovnoj obuci. Naknadne analize uz pregled snimljenih scenarija i zapažanja polaznika omogućavaju izbor najboljih rješenja u određenoj situaciji.



### *Shema korelacija nastavnih predmeta u situacionoj nastavi*

Ova nastava izvodi se svake treće sedmice i predstavlja svojevrsan rezime naučenog u prethodne dvije sedmice. Učešćem u realizaciji pripremljenih scenarija polaznici imaju priliku da se nađu u situacijama u kojima se mogu naći i njihove "mušterije" – građani, te tako mogu bolje razumjeti i shvatiti njihovo ponašanje i reakcije.

Ostvarivanje koelacije nastavnih sadržaja vidi se iz rasporeda sati situacione nastave za jednu sedmicu nastave.

### **Primjena *score-card* u reformi policijske obuke**

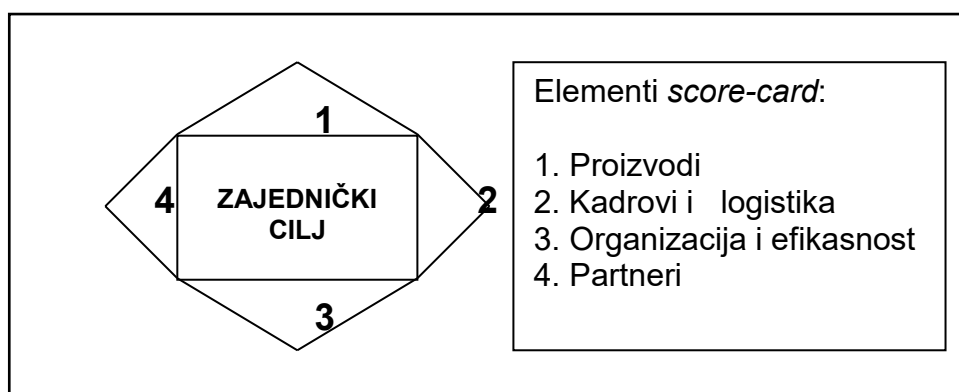
Dosadašnja reforma policijske obuke vršena je, između ostalog, i prema univerzalnoj *score-card*. Ova strategija omogućuje koordinaciju uticajnih faktora na reformske principe, a definisana je sljedećim elementima:

- Zajednički cilj – školovanje, stručno usavršavanje policije prema demokratskim međunarodno prihvaćenim principima i standardima obuke za efikasnu službu u zajednici;
- Proizvodi – policajci, profesionalno efikasni, demokratski opredijeljeni;
- Kadrovi i logistika – profesionalni nastavnici i instruktori sa iskustvom u policijskom radu i obučavanju, znanje, motivacija i odgovarajuća logistička podrška;
- Organizacija i efikasnost – važnost odgovarajuće pozicije unutar opće organizacione strukture, kao i važnost vlastite unutrašnje organizacije; naglašeni ključni procesi u organizaciji, važnost stalnog poboljšanja, kao i održivost nivoa nastave;

Partneri – potreba dobre saradnje sa policijskim organizacijama, lokalnom administracijom, međunarodnim organizacijama i institucijama, a posebno sa policijskim akademijama u Evropi i svijetu.

r/b	Dan	Tema	Podtema	Nosilac posla	Shema nastave modula
1.	Ponedjeljak	Rad patrole	1. Rad patrole u posebnim uslovima 2. Rad patrole s ciljem opserviranja	Po četiri nastavnika u PS I i u PS II	
2.	Utorak	Komunikacija sa građanima	1. Sa licem koje je prijavilo događaj 2. Sa svjedokom 3. Sa učesnikom 4. Sa strancem	Po četiri nastavnika u PS I i u PS II	
3.	Srijeda	Kontrola saobraćaja	1. Kontrola na otvorenom putu 2. Na raskrsnici 3. Na autobuskom stajalištu 4. Pregled vozila	Po četiri nastavnika u PS I i u PS II	
4.	Četvrtak	Osiguranje lica mjesta (LM)	1. Osiguranje LM na otvorenom prostoru 2. Na zatvorenom prostoru 3. Osiguranje LM eksplozija 4. Čuvanje tragova i predmeta KD	Po četiri nastavnika u PS I i u PS II	
5.	Petak	Legitimisanje – utvrđivanje identiteta	1. Legitimisanje na osnovu lične karte 2. Na osnovu vozačke dozvole 3. Lica sa imunitetom 4. Maloljetnika	Po četiri nastavnika u PS I i u PS II	

*Raspored sati situacione nastave za jednu nastavnu sedmicu*



*Elementi score-card*

Harmonizacijom navedenih elemenata iz *score card* omogućavaju se optimalni uslovi za provođenje reformskih zadataka. Time se omogućuje i savladavanje otpora promjenama kao realnim posljedicama uvođenja novih metoda i nastavnih sadržaja policijske obuke, te izmjenama filozofije strategije policijskog djelovanja. Jedna od vrijednosti do sada provedene reforme policijske obuke je stvaranje samoodrživog djelovanja Policijske akademije po principu – *korak po korak*. U tom smislu, uz formulu svaki dan korak više, pored uvođenja "nove pedagogije" i novih nastavnih metoda, provedeni su i mnogi pilot-projekti:

- Rad policije u zajednici – marketing sigurnosti, kao nova strategija policijskog djelovanja;
- Posredništvo – medijatorstvo u policijskom radu;
- Metoda portfolio u obuci mentora;
- Istraživanje viktimizacije;
- Dies academicus;
- Partnerstva sa policijskim akademijama.

Provođenjem ovih pilot-projekata ostvarena je široka saradnja Policijske akademije sa policijskim organizacijama na terenu, kao i sa institucijama za obuku policije širom Evrope. Ovo je omogućilo razvijanje novih modula obuke i njihovo provođenje uz primjenu savremenih nastavnih metoda.

Uvođenje savremenih nastavnih metoda, novih modula obuke i izučavanje modernih metoda strategije policijskog djelovanja nesumnjivo potvrđuje veliki značaj Policijske akademije u okviru policije.

Danas sa sigurnošću možemo konstatovati da ovako uspostavljena Policijska akademija postaje *stub policije*, odnosno središte za efikasno osposobljavanje policajaca iz cijele Bosne i Hercegovine.

### III OPTIMALNI KONCEPT POLICIJSKE OBUKE

#### Kako dostići kvalitet obuke, /sačuvati i izgrađivati demokratske vrijednosti

Uvidom u organizaciju i metodologiju izvođenja policijske obuke u pojedinim zemljama u Evropi, te analizom primjene savremenih metoda rada policije, koje su, između ostalog, i rezultat takve obuke, uočljivo je da se u Evropi policijska obuka ne organizuje i ne izvodi po unaprijed utvrđenim *zajedničkim standardima*. To je i razumljivo kada se uzme u obzir različitost društvenih uređenja navedenih zemalja, njihova kulturna i istorijska tradicija, ekonomski razvoj, stanje kriminaliteta, geografski položaj i slično.

Ono što je vidljivo jeste da se obuka u svakoj zemlji zasniva na istim principima koji proističu iz nastojanja za daljnjom demokratizacijom društva i za formiranjem policije u skladu sa potrebama zajednice, gdje su građani aktivni subjekti proaktivnog policijskog djelovanja. U cilju definisanja mogućih optimalnih standarda policijske obuke, koji bi bili primjenjivi naročito u zemljama tranzicije, gdje je u toku proces reforme i demokratizacije policije, veoma je važno razumijevanje *jedinstva u raznolikosti* u oblasti policijske obuke u zemljama Evrope.

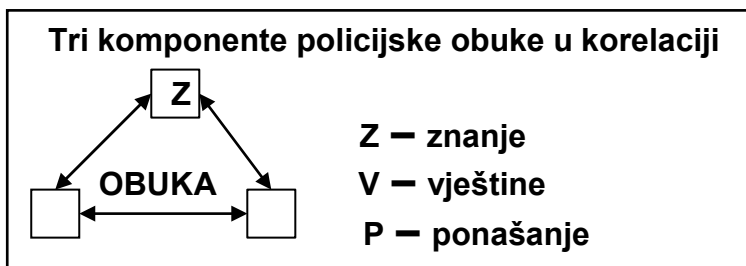
Moderna policijska obuka sve više je usmjerena pored sticanja znanja iz oblasti policijskog rada (stručna i specijalistička znanja, zakoni i propisi), na vještine po metodologiji primjene pedagoške prakse u realističnim situacijama ("*know-how*"), kao i *sposobnosti ponašanja* (odgovornost, samokontrola i policijska etika).

Koncipiranje najoptimalnijih standarda policijske obuke za širu primjenu u različitim društvenim zajednicama veoma je složeno, jer se unaprijed zna da takvi standardi ne mogu biti prihvatljivi za sve zbog više objektivnih uticajnih faktora (društveno uređenje, organizacija policije, ekonomski razvoj, stanje kriminaliteta, tradicija i drugo). Predloženi optimalni standardi mogu doprinijeti razvijanju određenih koncepata organizacije i metodologije izvođenja policijske obuke u specifičnim uslovima pojedinih sredina.

#### Značaj i mjesto obuke u policijskoj organizaciji

Policijska obuka uvijek je, manje ili više, zavisno od društvenih i ekonomskih uslova i vremena u kojima je djelovala policija, bila ključna za postizanje dobrih i prihvatljivih rezultata rada policije. Bez obzira što institucije za obuku policije uglavnom još uvijek traže svoje pravo mjesto u policiji, osavremenjavanje rada i ukupna reforma policije nezamisliva je bez moderno uspostavljenog sistema policijske obuke.

Promjene u policiji su stalne i njih izaziva potreba za uvođenjem novih metoda rada i djelovanja policije s ciljem efikasne borbe protiv novih oblika i vrsta kriminala. Policijska obuka mora stalno pratiti promjene u društvu, potrebe policije u borbi protiv novih pojava oblika kriminala, te mora nuditi rješenja za efikasnu borbu protiv kriminala. Da bi institucija za obuku imala ključno mjesto i tačno definisanu ulogu u policijskoj organizaciji ona mora biti uspostavljena tako da je direktno u funkciji efikasnog policijskog djelovanja. Policijska obuka je specifična u odnosu na obuku u drugim društvenim djelatnostima i mora biti stalno u funkciji rada policije. Šta je to što policajac uvijek *mora znati* i šta uvijek *mora moći* uraditi osnova je na kojoj se treba graditi sistem policijske obuke u određenoj društvenoj zajednici.



*Komponente policijske obuke*

Policijsku obuku treba razvijati tako da sadrži tri osnovne komponente – *znanje, vještine i ponašanje*. Sve tri komponente moraju se nalaziti u korelaciji, jer samo tako osigurava se temelj za kvalitetnu policijsku obuku. Tokom obuke svaki polaznik mora steći određeni kvantum znanja, vješina i sposobnosti da bi uopšte mogao pristupiti obavljanju policijskih poslova. U protivnom on neće moći obavljati predviđene poslove i zadatke na propisani način, a može dovesti u pitanje i ugled cjelokupne policijske organizacije u zajednici. U skali strukture policije obuka mora biti pri samom vrhu organizacione sheme. To je mjesto gdje se kreiraju sve promjene i unapređenja rada policije i gdje policajci stiču neophodna znanja za njihovu implementaciju u praksi.

U jednom broju zemalja u Evropi, naročito u nekim zemljama tranzicije, policijska obuka još nema odgovarajuće mjesto u policijskoj organizaciji nego se često stavlja pri dnu skale policijskih službi. Ako je bolja i savremenija obuka, tada je i kvalitetnija i efikasnija borba policije protiv kriminala. Zbog toga policijska obuka mora izlaziti iz anonimnosti i postepeno zauzimati mjesto koje joj i pripada. Jedan od načina da se osigura najkvalitetniji kadar za institucije obuke policije, a samim tim i autoritet i mjesto policijske obuke u policiji, jeste da se nastavnim osoblju osigura bolji status – i do 20% veća lična primanja u odnosu na službenike istog ranga u policijskim organizacijama.

### **Strategija policijske obuke – balansirana score-card**

Balansirana *score-card* je univerzalna metoda za utvrđivanje i prikazivanje strategije policijske obuke i strategije policijskog djelovanja. Zasniva se na koordinaciji ključnih elemenata strategije koji moraju biti izbalansirani i nalaziti se u međusobnoj korelaciji. Na osnovu *score-card* moguće je na savremen način predstaviti strategiju policijske obuke u svakoj instituciji za obuku policije. U zavisnosti od izbalansiranosti pojedinih elemenata moguće je uticati na efikasnost obuke, a samim tim i na ukupne rezultate rada policije.

U osnovi *score-card* je zajednički utvrđeni cilj koji predstavlja viziju za razvoj policijske obuke. Istaknuti ciljevi, između ostalog, trebaju izražavati potrebu školovanja policajaca za obavljanje poslova i zadataka u skladu sa ljudskim pravima i zakonima u cilju razvijanja demokratskih odnosa u društvu, kao i evropskih i svjetskih procesa integracije.

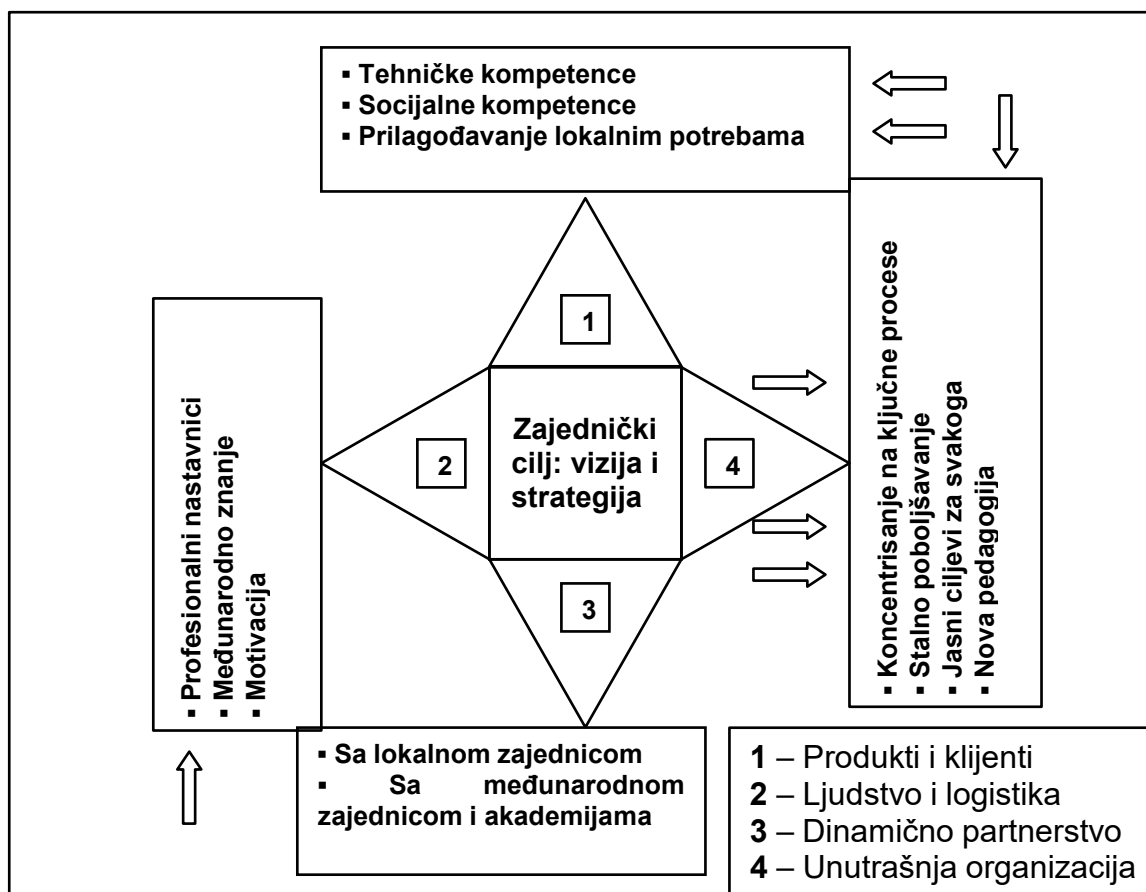
**1. Produkti i klijenti** – Ovim elementom predstavljaju se rezultati policijske obuke kao efekti primijenjene strategije. Ti rezultati se odnose na osnovnu policijsku obuku, specijalističku i permanentnu obuku i na druge aktivnosti institucije za policijsku obuku. Kvalitetnom obukom potrebno je uticati na efikasan rad policije, a samim tim i na poboljšanje objektivne i subjektivne sigurnosti građana u zajednici. Ovi produkti predstavljaju ključne parametre za uspostavu jedinstvenog sistema policijske obuke u pojedinim zemljama, a od njihovog definisanja zavisi kakav će se model obuke uspostaviti.

Klijenti institucije za policijsku obuku su policijske organizacije, bez obzira na kojem nivou organizovanja se nalaze, a za čije se potrebe vrši školovanje i stručno osposobljavanje

policije. Klijenti su i druge organizacije koje rade na provedbi zakona, a posredno su i svi građani važne "mušterije".

Produktima se osigurava pozitivan uticaj policijske obuke na društvene i socijalne kompetence, te na prilagođavanje policije lokalnim potrebama. Izgradnja ovih kompetenci, kao produkata obuke, predstavlja i međusobno uzajamni uticaj između policijske akademije i društvene zajednice u kojoj ona djeluje, na način da se ostvaruje međusobna komunikacija i transparentnost policijskog rada.

*Score-card* ima četiri ključna elementa:



*Pozicija policijske akademije u score-card*

**2. Ljudstvo i logistika** – Za uspješno ostvarenje zacrtanih ciljeva i postizanje rezultata kao produkata, koji proističu iz strategije *score-card*, svaka policijska akademija mora raspolagati odgovarajućim ljudskim potencijalom i logistikom.

Kadrovski resursi su ključni faktor za primjenu savremenih metoda edukacije i za ostvarenje cilja po kome je policijska akademija centar reforme, promjena u policiji i unapređenja ukupnog rada policijskih organizacija. Kadrovi moraju biti profesionalni, trebaju posjedovati međunarodna znanja iz oblasti edukacije i moraju biti visoko motivisani za obuku. Treba da posjeduju sposobnost komunikacije na stranim jezicima, da budu dinamični, efikasni i kreativni. U svom radu trebaju koristiti savremene nastavne metode, poznavati i koristiti računarsku tehniku, realizovati nastavne pripreme u vidu metodološko-didaktičkih prezentacija, te koristiti internet, ili, ako imaju mogućnost – obuku izvoditi putem *intraneta*. Na ove njihove kvalitete, pored stručnog usavršavanja unutar policijske

akademije, značajno utiču i njihove sposobnosti koje su prethodno stekli, kao i uticajni faktori iz društvene zajednice.

Odgovarajuća logistika, nastavni objekti sa pratećom infrastrukturom i nastavnom opremom moraju podržavati stručnost nastavnika i zahtjeve savremenih metoda nastave za ostvarivanje ciljeva policijske akademije.

**3. Dinamično partnerstvo** – U svom radu policijska akademija pored dobro uspostavljenih odnosa sa klijentima za čije potrebe vrši obuku mora ostvariti vrlo efikasne partnerske odnose i sa drugim subjektima društvene zajednice. Prije svega, mora se ostvariti saradnja sa lokalnom i regionalnom zajednicom u okviru kojih djeluju policijske i druge organizacije za čije potrebe se vrši obuka. Dobra saradnja i partnerstvo treba se uspostaviti i sa predstavnicima međunarodne zajednice na užem ili širem regionu – sa evropskim ili svjetkim organizacijama koje se bave obukom policije. To je neophodno radi realizacije policijske obuke po približno istim standardima u zemljama užeg ili šireg regiona. Naročito je važno uspostaviti dobru i dinamičnu saradnju i partnerstvo s policijskim akademijama, jer to doprinosi unapređenju ukupnog kvaliteta obuke i njene standardizacije.

**4. Unutrašnja organizacija** – To je instrument za realizaciju ključnih potreba obuke. U zavisnosti od načina organizovanja policijske akademije, njene pozicije unutar ministarstva unutrašnjih poslova, odnosno policije, zavisi i poboljšanje obuke policije, definisanje jasnih ciljeva i zadataka za svakog službenika, te uvođenje i efikasna primjena metoda "nove pedagogije". Veliki uticaj na organizaciju policijske obuke često je i posljedica interesa i potreba policijskih organizacija i policijske strukture unutar koje je ona organizovana. To ponekad može imati i negativne posljedice na određivanje i definisanje najpovoljnije unutrašnje organizacije institucije za obuku policije.

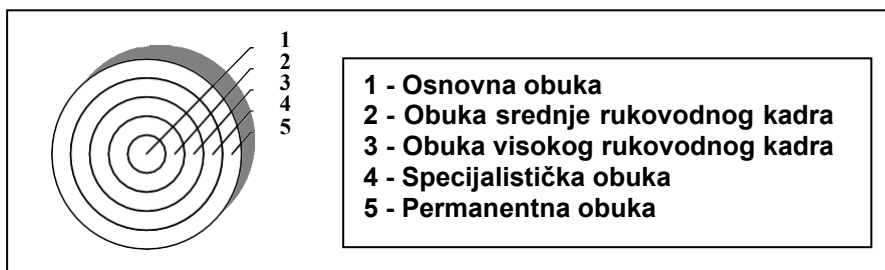
Balansirana *score-card* policijske akademije je jedan od načina prikazivanja strategije policijske obuke koja ima odlučujući uticaj na uspostavu sistema obuke u policiji na savremen način. Bez obzira da li se radi o centralizovanom ili decentralizovanom sistemu policije, balansiranjem elemenata *score-card* i njihovom međusobnom korelacijom može se definisati optimalni sistem policijske obuke.

### **Sistem policijske obuke**

U Policijskim akademijama ili drugim institucijama za obuku policije izvodi se više oblika obuke za nove policajce i za policajce koji se nalaze na različitim dužnostima u policijskim organizacijama. U sistem policijske obuke, pored osnovne, koja već ima karakteristiku standarda, ostali oblici obuke mogu se definisati kao obuka srednjeg rukovodnog kadra, obuka visokog rukovodnog kadra, specijalistička ili daljnja i permanentna obuka.

U zavisnosti od stepena zastupljenosti pojedinih nastavnih sadržaja u nastavnim planovima i programima mogu se uspostaviti različiti modeli obuke. Njihova specifičnost može se ogledati u različitoj dužini trajanja obuke, različitoj zastupljenosti pojedinih oblika obuke, kao i u različitom pristupu izvođenja nastave. Ono što je najčešće zajedničko za sve institucije za obuku policije jeste težnja uspostave cjelovitog sistema policijske obuke. U cilju efikasnosti i standardizacije svih vrsta i oblika policijske obuke najoptimalnije bi bilo uspostaviti jednu centralnu instituciju za obuku na nivou države sa njenim decentralizovanim dijelovima na regionalnom i lokalnom nivou.





*Oblici policijske obuke*

**Osnovna obuka** – Osnovna obuka je polazna komponenta u sistemu policijske obuke. Ona je neophodan uslov za pristupanje policijskoj službi. Ova obuka predstavlja organizovano školovanje prema određenom konceptu sa tačno utvrđenim vremenom trajanja teorijske i praktične nastave. Vrijeme trajanja obuke u direktnoj je zavisnosti od načina i vrste uspostavljenog sistema policijske obuke. Ukoliko je dobro razvijen sistem specijalističke, kao i permanente obuke policije, nema potrebe za dugogodišnjim školovanjem budućih policajaca. Obratno, u sredinama sa razvijenom ekonomijom, koje izdvajaju značajna sredstva za budžete policijskih institucija za obuku, osnovna obuka ima uslove da može duže trajati.

Dužina trajanja osnovne obuke, između ostalog, zavisi i od tradicije policijske obuke, od stanja kriminaliteta, stepena razvoja reforme policije, kao i određenih specifičnosti koje su prisutne u radu pojedinih policija. U realizaciji osnovne obuke uz primjenu najsavremenijih metoda moguće je ovu obuku uspješno realizovati u trajanju od *jedne godine*. To podrazumijeva uvođenje *intenzivne obuke*, uz kvalitetnu selekciju kandidata koja osigurava polaznu osnovu za uspješno školovanje. Takođe, intenzivnom obukom policije ostvaruje se efikasno osposobljavanje za sticanje vještina neophodnih za budući rad policajca. Ovo se posebno postiže primjenom "nove pedagogije" i izvođenjem interaktivne nastave.

Osnovnom policijskom obukom polaznici se, takođe, obučavaju za prihvatanje kodeksa ponašanja policajca, na primjer, da *lijepo izgledaju i da se pristojno ponašaju, pa čak i kako da se osmjehuju – odnosno "kako sebe vide u ogledalu"*, a sve s ciljem stvaranja što boljeg *imidža i povjerenja* kod građana.

Općenito, osnovna policijska obuke organizuje se za pristupanje polaznika u policiju, na osnovne dužnosti uniformisanih policajaca, koji se u većini policijskih organizacija uz odgovarajuće radno iskustvo i specijalističku ili daljnju obuku mogu rasporediti i na druge poslove u policiji (kriminalistička, saobraćajna, sudska, granična policija i slično). Dakle, po istom nastavnom programu osnovnu obuku završavaju budući policajci za sve vrste poslova u policiji, uz kasniju daljnju obuku i usmjerenja u određeno specifično područje policijskog rada.

**Obuka srednjeg rukovodnog kadra** – Srednji rukovodni kadar važan je nivo policije, te je i osnovni nosilac ukupnog policijskog rada. Pripadnici srednjeg rukovodnog kadra direktno planiraju i kao prvi pretpostavljeni policajcima zajeno s njima realizuju gotovo sve policijske poslove. Oni su posrednici između visokog rukovodnog nivoa, koji kreira i planira rad, i policije na terenu koja vrši neposrednu operativnu realizaciju planiranih aktivnosti u borbi protiv kriminala. U zavisnosti od načina organizacije policije srednji rukovodni kadar uglavnom sačinjavaju komandiri, zamjenici i pomoćnici komandira policijskih stanica i odjeljenja, rukovodioci smjene i drugi službenici policije koji rukovode policijom.

Za obuku srednjeg rukovodnog kadra kreiraju se nastavni planovi i programi prema posebnoj metodologiji koja proističe iz važnosti ovog nivoa policije. Nastavni plan i program izrađuje se na osnovu aktivnosti i opisa profila srednjeg rukovodnog kadra, po sličnoj metodologiji kao i za osnovnu obuku. Suština programa obuke sastoji se u *učenju vještine rukovođenja* u praksi – sa orijentacijom ka obuci zasnovanoj na dnevnim aktivnostima i situacijama u kojima djeluje srednji rukovodni kadar. Metodologija izrade programa sastoji se iz dva dijela:

- Određivanje osnovnih aktivnosti rukovodilaca srednjeg nivoa;
- Kreiranje nastavnog plana i programa orijentisanog ka sticanju znanja i vještina rukovođenja za rješavanje problema.

Pri izradi nastavnog plana i programa ove obuke važna je vizija budućih aktivnosti srednjeg rukovodnog nivoa. Ova vizija predstavljena je određivanjem djelokruga rada, potrebnih kompetenci i poslova i zadataka koje će obavljati. Pri tome su važna i normativna pravila, nove procedure rada, kvalitetno izvršavanje zadataka i nove aktivnosti koje proističu iz savremene strategije policijskog djelovanja. Za uspješno provođenje obuke, kao i u osnovnoj obuci, neophodna je primjena "nove pedagogije", odnosno učenja na realističnim situacijama putem pripremljenih scenarija. To je važno zbog značaja rada srednjeg nivoa policije, naročito zbog komandovanja, te sticanja vještina neophodnih za rad sa policajcima i vrednovanja rezultata njihovog rada.

Za uspješno kreiranje nastavnog plana i programa i realizaciju obuke važno je izvršiti *identifikaciju* oblasti rada srednjeg rukovodnog nivoa, na primjer, da li se obuka vrši za područje saobraćaja, uniformisane policije za održavanje javnog reda i mira, kriminalističke istrage i drugo.

Bitno je utvrditi i različitost funkcija rukovodilaca srednjeg nivoa i područje aktivnosti za svaku od tih funkcija – koje su glavne aktivnosti koje će obavljati ciljana grupa za koju se kreira nastavni plan i program. Takođe, bitno je identifikovati i najčešće aktivnosti srednjeg rukovodnog nivoa određene oblasti, kao i stepen njihove složenosti.

Nakon identifikacije glavnih aktivnosti i razvijanja nastavnog plana i programa potrebno je kreirati modul obuke koji sadrži sljedeće oblasti učenja, na primjer:

- Iz oblasti kadrovskih aktivnosti – obuka orijentisana na vođenje tima, rukovođenje na osnovu zacrtanih ciljeva, motivaciju, disciplinske procedure i slično;
- Planiranje operacija – rukovođenje akcijama i projektima (rad policije u zajenici, marketing sigurnosti i drugi);
- Nadgledanje kvaliteta izvršavanja zadataka – kontrola rada, evaluacija, poučavanje i drugo;
- Dnevne, administrativne i druge aktivnosti.

Obuka srednjeg rukovodnog kadra postiže se realizacijom *osnovnih pedagoških ciljeva*, i to: *općih* ciljeva koji se odnose na funkciju srednjih rukovodnih službenika, *posredničkih* ciljeva koji su usmjereni na aktivnosti i na prenošenje planiranih aktivnosti sa visokog rukovodnog nivoa, te *specifičnih* ciljeva koji su orijentisani na određene pojedinačne policijske zadatke.

Optimalno vrijeme za realizaciju nastavnog plana i programa srednjeg rukovodnog kadra određuje se u zavisnosti da li su polaznici prethodno završili osnovnu policijsku obuku ili u

policiju ulaze sa prethodno završenom višom ili visokom civilnom školom. Nakon realizacije nastavnog plana i programa i određenog vremena praktičnog rada polaznici srednjeg rukovodnog kadra mogu se uputiti na module specijalističke obuke za pojedine rukovodne ili operativne funkcije.

**Obuka visokog rukovodnog nivoa policije** – Primjenjuje se za najviši rukovodni nivo policije. Nastavni plan i program obuke izrađuje se po istoj metodologiji kao i za srednji rukovodni nivo. Specifične razlike programa proističu iz različite pozicije, funkcije, složenosti i odgovornosti poslova i radnih zadataka ova dva rukovodna nivoa. Visoki rukovodni nivo odgovoran je za ukupno rukovođenje i programiranje rada policijske organizacije. Bavi se utvrđivanjem i provođenjem globalne strategije policijskog djelovanja, a realizaciju svojih ideja, u skladu sa propisima, operativno ostvaruje putem srednjeg rukovodnog nivoa. Obuka se periodično provodi, a cilj je da visoki rukovodni nivo policije stalno prati savremena dostignuća i nove metode i tehniku policijskog rada i djelovanja. Ovu obuku mogu pohađati samo policajci koji su završili prethodni nivo policijske obuke (za srednji rukovodni kadar). Kao i za srednji rukovodni kadar vrijeme obuke zavisi od ekonomskih i drugih specifičnosti.

**Specijalistička – daljnja obuka** – To je komponenta sistema policijske obuke koja se primjenjuje za obuku policije iz određenih specifičnih oblasti policijskog rada, odnosno za sve nivoe policije (osnovni, srednji i visoki). Ukoliko postoje optimalni uslovi za ovu obuku mogu se organizovati posebne institucije, ali je isto tako praktično da se ova obuka izvodi u institucijama za pojedine nivoe policije. Nivo specijalističke ili *daljnje* obuke u uslovima primjene razvijenih tehničkih sredstava i učila moguće je dovesti do nivoa *samoobrazovanja uz korištenje intraneta*. Budućnost policijske obuke na brz, efikasan i racionalan način leži upravo u razvijanju takvog oblika obuke. To pored kvalitetnog osposobljavanja omogućava i vrlo važnu i brzu komunikaciju između policajaca.

U razvijanju "*Police Online*" sistema policijske obuke nalazi se izazov za buduću modernizaciju i razvoj policijske obuke u skladu sa najmodernijim i najefikasnijim načinom samoobrazovanja policajaca.

Raznovrsnost kurseva, seminara i drugih oblika ove obuke, kao i univerzalnost njihove organizacije i izvođenja mogu omogućiti razvijanje, organizovanje i izvođenje i do *preko 200* različitih specijalističkih kurseva u najrazvijenijim institucijama za obuku policije. Ono po čemu treba da se ogleda efikasnost i racionalnost organizovanja specijalističke obuke policije jeste osposobljenost nastavnika i instruktora za *cjelovitu realizaciju* pojedinih kurseva, pri čemu oni trebaju biti specijalizovani da samostalno ili po dvojica mogu izvoditi različite kurseve, na primjer, iz oblasti droga. To omogućava efikasnost organizacije kursa, dobro praćenje rezultata koje postižu polaznici – policajci, kao i kvalitetno vođenje odgovarajuće dokumentacije, evaluacije rada polaznika i formiranje baze podataka o polaznicima kursa. Isto tako, ovo stvara mogućnost veće pokretljivosti jednog do dva nastavnika ili instruktora, da uz manje troškove mogu izvoditi i "*terensku*" *specijalističku obuku* u policijskim organizacijama.

Organizovanje kurseva na bazi realizacije situacione nastave, kao savremene metode iz oblasti "nove pedagogije", takođe, predstavlja napredak u organizovanju specijalističke obuke. Izvođenjem kurseva u manjim grupama moguće je polaznike dovesti u aktivnu ulogu subjekata nastave, što će putem njihove međusobne komunikacije i naknadne analize izvedenih vježbi doprinijeti i njihovoj budućoj saradnji. Uz primjenu elemenata za rješavanje stresa, do kojeg neminovno dolazi u policijskom radu, ovaj oblik interaktivne

obuke pri realizaciji raznih kurseva, takođe, predstavlja budućnost policijske specijalističke obuke.

Organizovanje i održavanje različitih kurseva na regionalnom principu otvara novu mogućnost za ostvarivanje buduće *regionalne saradnje*. S obzirom da se protiv pojave raznih oblika kriminala može boriti samo uz regionalnu pomoć i saradnju susjednih zemalja, otvara se objektivna potreba za regionalnim organizovanjem raznih oblika obuke. Održavanje regionalne saradnje nije moguće u potpunosti efikasno provoditi bez organizovanja kurseva za različite nivoe policije, i to u zavisnosti od vrste regionalnih sigurnosnih problema i pojavnih oblika kriminala.

**Permanentna obuka** – Predstavlja komponentu sistema policijske obuke koja se sve više razvija kao oblik stručnog osposobljavanja i usavršavanja policije. Permanentna obuka uspostavlja se u zavisnosti od dužine trajanja osnovne policijske obuke i od razvijenosti ostalih oblika stručnog osposobljavanja i usavršavanja policije. Može se organizovati u vidu pojedinačnih kurseva, negdje kao redovna obuka iz gađanja ili obuka iz pojedinih oblasti koja se periodično pokazuje kao potrebna, na primjer, iz oblasti izmjene zakona. U okviru ove obuke može se dati prioritet obuci za *napredovanje u karijeri*. U svakoj savremenoj instituciji za obuku policije može se organizovati permanentna godišnja obuka za sve policajce, jedanput godišnje, u trajanju od najmanje jedne sedmice. Policajce je u tom vremenu potrebno u potpunosti izdvojiti iz policijskog rada i omogućiti im redovno praćenje nastave. U toku obuke vrši se testiranje znanja, te provjera vještina i fizičkih sposobnosti. Uporedni rezultati prate se za svaku godinu, te se može vidjeti progres koji policajac postiže u ispunjavanju utvrđenih kriterija, odnosno standarda policijskog rada. Ovi rezultati mogu biti stimulativni u karijeri policajca, ili pri njihovom opredjeljivanju za određene specifične policijske poslove. Savremeni policijski rad danas ne može se zamisliti bez kontinuiranog obučavanja i stručnog usavršavanja policajaca.

S obzirom da policajci prolaze selekciju u vidu provjere znanja, te zdravstvenih i psihofizičkih sposobnosti samo prilikom prijema u policiju, moderan policijski rad zahtijeva njihovu stalnu obuku i provjeru znanja, vještina i sposobnosti u zavisnosti od starosti i policijske pozicije na kojoj se nalaze.

R/b	NASTAVNE TEME	Broj sati
1.	Izmjene krivičnog zakona	5
2.	Poslovi policije i kodeks ponašanja – nove metode rada policije	5
3.	Kriminalistika – novi pojavni oblici kriminala	5
4.	Odbrambene taktike	7
5.	Javni red i mir – sa uvježbavanjem rješavanja njegovog narušavanja u većem obimu	8
6.	Saobraćaj – poseban osvrt na promjene propisa	6
7.	Rukovanje oružjem – sa izvođenjem gađanja	6
8.	Završni test	3
<b>9.</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>45</b>

*Mogući model jednosedmične permanentne obuke policajaca*

Ovakav način organizovanja i provođenja permanentne obuke sa periodičnom provjerom znanja i vještina motiviše policajaca za samoučenje i samouvježbavanje, te predstavlja potvrđivanje njegovih sposobnosti za ispunjavanje *standarda policijskog rada*.

<b>R/b</b>	<b>NASTAVNE TEME</b>	<b>Broj sati</b>
1.	Osnovni pojmovi i funkcije rukovođenja	3
2.	Upravljanje resursima	5
3.	Komponente uspješne policijske organizacije	4
4.	Osnovni koraci pri rješavanju problema	5
5.	Operativno, kratkoročno i dugoročno planiranje	16
6.	Rad policije u zajednici	6
7.	Podjela rada, ovlaštenja, odgovornost, dodjela zadataka – izvještavanje, dokumentacija i kontrola	10
8.	Planiranje i realizacija posebnih sigurnosnih zadataka	7
9.	Policija i mediji	4
10.	Policijska etika	6
<b>11.</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>66</b>

*Mogući nastavni plan i program permanentne obuke srednjeg rukovodnog nivoa*

U tabelama su predstavljeni mogući nastavni planovi i programi obuke koji se mogu provoditi u okviru redovne permanentne obuke srednjeg i visokog rukovodnog kadra.

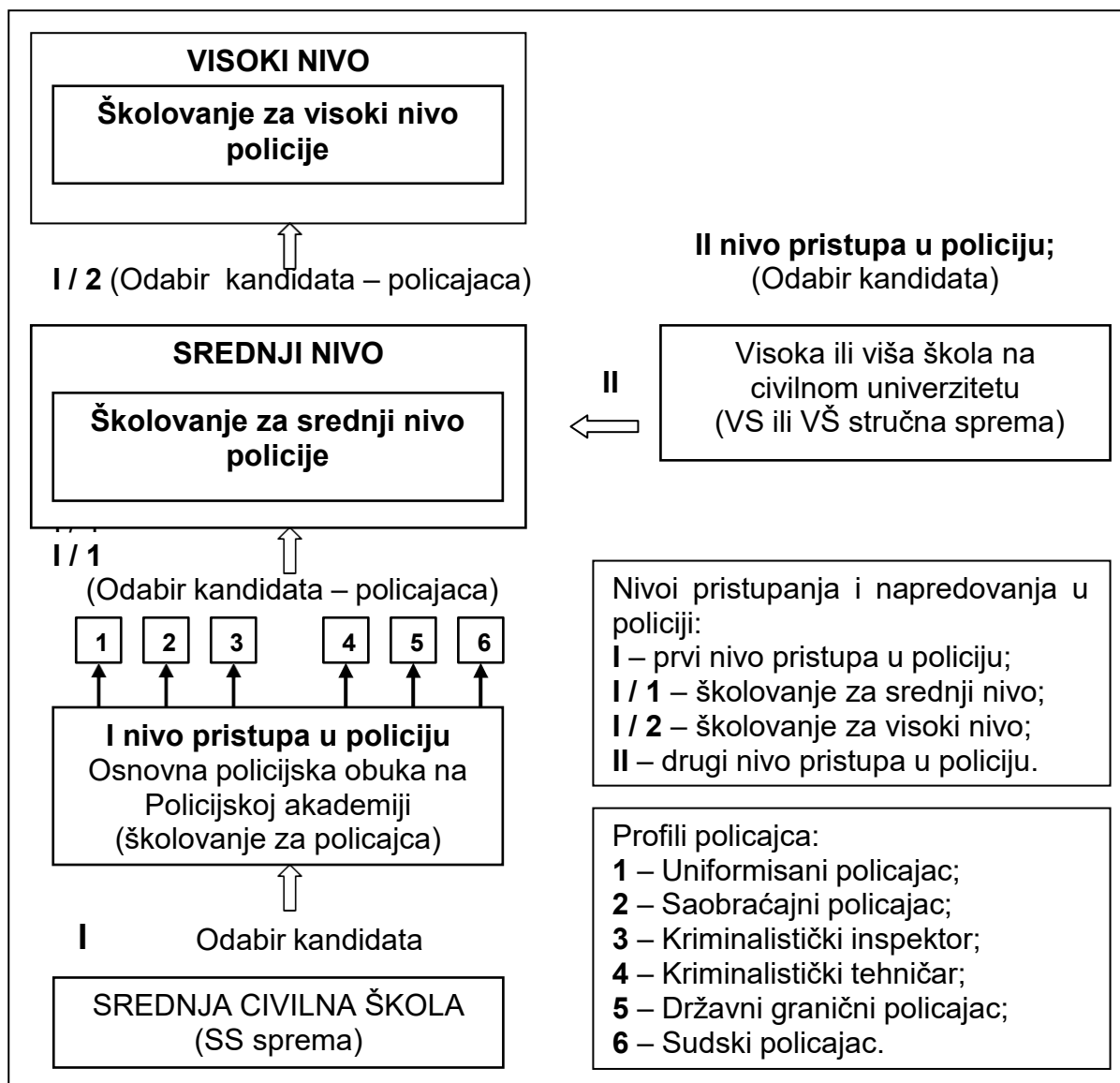
Prijedlog podrazumijeva obuku za sve funkcije navedenih nivoa policije.

<b>R/b</b>	<b>NASTAVNE TEME</b>	<b>Broj sati</b>
1.	Pravila i odgovornosti menadžmenta u demokratskoj policiji	6
2.	Upravljanje ljudskim resursima	6
3.	Razvoj policijske strategije i nadgledanje njene provedbe	6
4.	Financijsko upravljanje	3
5.	Odnosi s javnošću (mediji)	3
6.	Međuagencijska i međunarodna saradnja	4
7.	Moderne istražne tehnike	4
8.	Strateške i operacijske informacije	2
9.	Kriminalističke analize	4
10.	Informacijski sistem i baza podataka za policijske snage	2
<b>11.</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>40</b>

*Mogući nastavni plan i program permanentne obuke visokog rukovodnog nivoa*

Za pristupanje u policiju od najnižeg nivoa policijskih službenika do osposobljavanja za pozicije rukovodnih službenika policije srednjeg nivoa ili za visoke pozicije u policiji mogu se uspostavljati različiti koncepti. Razvijanje *funkcionalnog koncepta* obuke, koji podrazumijeva ulazak u policiju završavanjem osnovne obuke za čin policajca uz mogućnost napredovanja u toku karijere, doprinosi dostizanju optimalnog modela policijske obuke. Pri tome se omogućava da i policajac najnižeg ranga može dostići visoku funkciju u policiji putem školovanja u jedinstvenom sistemu obuke policije. To je model

kontinuiranog školovanja i jedinstvenog pristupa u policiju svih policajaca koji daljnjim školovanjem mogu ostvariti napredovanje u karijeri.



*Nivoi policijskog školovanja i pristupanja policiji*

Dobar pristup kontinuiranom školovanju predstavlja donošenje *plana kvalifikacione budućnosti* za svakog policajca, koji je osnova za plansko rješavanje stručno-specijalističkih i rukovodnih potreba policijskih organizacija. Pored toga poželjno je da i svaki policajac ima svoj vlastiti *plan za napredovanje u karijeri*, jer to će omogućiti i policijskoj organizaciji da svoje potrebe za kvalifikovanim kadrovima uskladi sa željama i sklonostima pojedinaca, te da s tako motivisanim policajcem ostvari bolje rezultate u radu. Pristupanje u policiju nakon završene srednje civilne škole uz efikasno i intenzivno policijsko školovanje i mogućnost kontinuiranog napredovanja u karijeri omogućuje da policajac može mijenjati i profil policijskog zanimanja. Uz određenu edukaciju, teorijsku i praktičnu nastavu, on može da se usmjerava od uniformisanog patrolnog policajca do saobraćajnog, sudskog i graničnog policajca ili policajca za rad u kriminalističkoj policiji.

Moguće je primijeniti i drugi nivo pristupa u policiju – to je pristup na određenom nivou policije po vertikali.

To se posebno odnosi za nivo rukovodnih službenika ili policajaca iz oblasti određenih specijalnosti (organizovani ekonomski kriminal, informatika, određene tehničke specijalnosti iz kriminalistike, saobraćaj, i sl.). Na taj način visoko obrazovani kadrovi u civilnim institucijama (univerzitetima), koji imaju visoku ili višu stručnu spremu, mogu pristupiti u policiju sa drugog, višeg nivoa, koji podrazumijeva kraće vrijeme osnovne policijske obuke.

U sistemu policijske obuke, s obzirom na razvoj nastavne tehnike i razvijanje modela obuke putem intraneta, u budućnosti je moguće očekivati da će se policijsko obrazovanje odvijati na tri mjesta: 1/3 u instituciji za obuku policije, 1/3 na radnom mjestu i 1/3 kod kuće.

### **Položaj obuke u policijskoj organizaciji**

Institucije za obuku policije mogu imati različito *mjesto i ulogu* u okviru organizacije policije. Tako se one mogu organizovati od nivoa policijskih institucija za obuku policije u decentralizovanom policijskom sistemu, gdje se obuka izvodi u više različitih institucija za obuku, do organizovanja jedinstvene policijske akademije na nivou države. Uglavnom se sve institucije za obuku policije, na ovaj ili onaj način, mogu uvezivati na državnom nivou, ali te veze mogu biti različite.

Organizacija policijskih akademija, takođe, može biti različita, uz raznolikost načina uvezivanja u jedinstvenu strukturu policije, kao i uz organizovanje različitih sopstvenih unutrašnjih organizacija – bez standardnih formi i klišea, odnosno bez jedinstveno utvrđenog mjesta policijske obuke i policijskih škola i akademija u sistemu funkcionisanja policije. Za zemlje koje se nalaze u tranziciji karakteristična su lutanja u iznalaženju pravog organizacionog mjesta institucija za obuku policije. Česte su promjene položaja i organizacije policijskih akademija u strukturi policije, što je i razumljivo, jer se u njima policija nalazi u procesu tranzicije i intenzivne reforme.

Institucije za obuku policije mogu biti direktno vezane za najviši nivo komandovanja u policiji putem odjela u državnom ministarstvu unutrašnjih poslova, koje će objedinjavati potrebe za obukom policije, standardizovati obuku i utvrđivati jedinstvene nastavne planove i programe obuke. Isto tako, u njima mogu postojati, mada po različitim modelima, organizovani odjeli za podršku obuci, kao što su odjeli za logistiku, kadrove, selekciju kandidata, materijalno-financijsko poslovanje, sa veoma značajnim budžetom, te odjeli za istraživanje i razvoj, izdavačku djelatnost, odnose sa javnošću i slično. Sve to savremenoj policijskoj akademiji pruža mogućnost da efikasno izvodi obuku, te da stalno prati i istražuje potrebe policije i da bude nosilac promjena i unapređenja policijskog rada. Praksa je pokazala, naročito u zemljama tranzicije, da se u policijskim akademijama koje nemaju mogućnost samostalnog odlučivanja o kadrovskim, materijalno-financijskim i drugim navedenim oblicima podrške policijskoj obuci, proces reforme policije odvija otežano i usporeno, te da su i vanjski uticaji često smetnja postizanju zacrtanih rezultata i reformskih ciljeva.

Koncept po kome drugi rade ono što policijskoj akademiji treba, a da ona ne može na to direktno uticati, ne može zadovoljiti potrebe savremene i efikasne obuke policije.

Organizacione strukture i pozicije policijskih akademija mogu biti različite. Takođe, na različite načine može se vršiti verifikacija njihovog rada, utvrđivanje i donošenje nastavnih planova i programa, te općenito koordinacija obuke policije na nivou države ili u okviru svoje nadležnosti rada.

Postoje određeni mogući organizacioni modeli unutar ministarstava unutrašnjih poslova koji se trebaju baviti tom problematikom, ali oni su često vezani za kadrovske službe, što nije najbolje rješenje. Optimalno bi bilo formirati *zajedničko tijelo* ili drugi organizacioni oblika u okviru ministarstva unutrašnjih poslova na nivou države, koje bi se u cilju standardizacije obuke, realizacije kvalitetnog obučavanja i osposobljavanja policije i uvođenja savremenih metoda rada policije, a u zavisnosti od vrste i načina policijske organizacije, naročito bavilo sljedećim:

- Kreiranjem strategije policijske obuke za sve policijske organizacije na nivou države;
- Proučavanjem i uvođenjem savremenih metoda rada policije sa aspekta policijske obuke;
- Istraživanjem stanja obučenosti, uslova rada i primjene novih metoda rada policije;
- Utvrđivanjem objektivne kadrovske strukture, fluktuacije kadrova, kao i mogućnostima i potrebama stručnog unapređenja policije u civilnim institucijama za obuku;
- Verifikacijom nastavnih planova i programa, kao i uvidom u njihovu realizaciju;
- Općenito standardizacijom obuke u skladu sa međunarodno-prihvaćenim principima i dostignućima, te drugim istraživačkim djelatnostima iz oblasti policijske obuke.

Pored navedenog organizacionog oblika u okviru ministarstva unutrašnjih poslova na nacionalnom ili regionalnom nivou, moguće je decentralizovano uspostaviti različite vrste institucija za obuku policije. Sve one trebaju raditi po jedinstveno utvrđenim nastavnim programima, standardima i uslovima propisanim na nivou tako formiranog organizacionog tijela. Pojedine decentralizovane policijske akademije mogu imati određene specifičnosti u realizaciji nastavnog plana i programa. Na primjer, neke od njih mogu imati specifične programe obuke iz skijanja, plivanja, ronjenja, klizanja i slično.

Institucija za obuku policije treba predstavljati organizaciono, budžetski i kadrovski zaokruženu cjelinu, pri čemu treba dostići organizacionu formu koja će joj, s jedne strane, omogućiti samostalno djelovanje i odlučivanje o svim pitanjima neophodnim za ostvarivanje njene osnovne zakonske funkcije, a s druge strane, putem odgovarajućeg odjela na nivou ministarstva unutrašnjih poslova, osigurati standardizovano provođenje obuke na nivou države i šire. Na taj način može se postići da policijska akademija provođenjem obuke policije predstavlja glavni oslonac za uvođenje savremenih metoda policijskog rada u službi zajednici.

Samo onaj organizacioni oblik i položaj policijske akademije u strukturi policije, koji joj omogućava samostalnost odlučivanja iz oblasti organizovanja i provođenja policijske obuke u skladu sa usaglašenim potrebama policije, predstavlja optimalne preduslove za efikasno i kvalitetno provođenje policijske obuke.



*Shema optimalne pozicije policijske akademije u strukturi ministarstva*



## Preduslovi za efikasnu policijsku obuku

Za organizovanje moderne policijske obuke po balansiranoj *score-card* potrebno je da institucije za obuku policije ispunjavaju određene neophodne preduslove. Ti preduslovi, između ostalog, odnose se na polaznike, nastavno osoblje, infrastrukturu i financiranje.

**Polaznici** – Cilj svake policijske akademije jeste da se izvrši odabir najboljih i najprihvatljivijih kandidata. U konceptu intenzivne (*jednogodišnje*) osnovne policijske obuke vrlo važno je da odabrani kandidati imaju dobra znanja stečena u prethodnom civilnom školovanju. Nije važno koju je civilnu školu kandidat prethodno završio, koliko je važna njegova spremnost da položi testove znanja i želja da bude policajac. Izabrani kandidati, prije svega, moraju imati visoku *motivaciju* za pristupanje i rad u policiji koja se ne zasniva samo na ekonomskim razlozima, što je čest slučaj u zemljama tranzicije, nego na spremnosti pružanja usluga imovinske i lične zaštite građana u zajednici prema univerzalnim vrijednostima policijske etike. Za selekciju kandidata treba uspostaviti kriterije koji, pored ostalog, sadrže:

- Intervju sa kandidatom radi utvrđivanja njegove motivacije za pristupanje policiji;
- Pismeni rad i testove znanja;
- Provjeru morfološkog statusa i fizičkih sposobnosti;
- Ljekarski pregled i psiho-test.

Starosna granica kandidata ne bi trebala biti eliminatorna ukoliko su kandidati u stanju zadovoljiti ostale propisane kriterije. Važno je da imaju položen vozački ispit, da su psiho-fizički sposobni i da posjeduju sposobnost i vještinu komunikacije. Proces selekcije mora biti kontinuiran, demokratski, transparentan i javnim pozivom dostupan svima onima koji zadovoljavaju opće uslove za pristupanje procesu selekcije. On mora pružati iste uslove i šanse svim pripadnicima zajednice za čije potrebe se vrši školovanje policije.

Važnost polaznika u sistemu obuke i njihovo tretiranje kao subjekata u nastavi potvrđuje se i potrebom formiranja *odbora polaznika* u institucijama za obuku.

Tako formirani odbor na demokratski i transparentan način zastupa interese polaznika u njihovom nastojanju da uspješno završe školovanje i pripreme se za rad u policijskim organizacijama. Na taj način osigurava se podržavanje dijaloga između nastavnog osoblja i menadžmenta policijske akademije sa polaznicima. To omogućava postizanje efikasnog učenja, primjene demokratskih pravila i preuzimanje odgovornosti polaznika u posebnim domenima njihovog života i rada.

**Nastavnici i instruktori** – Jedan od osnovnih preduslova za uspješan rad i dobre rezultate policijske akademije jeste profesionalan i dobro osposobljen nastavni kadar. Menadžment i nastavni kadar mora se stalno poboljšavati, stručno osposobljavati i usavršavati za realizaciju savremenih metoda nastave. Cjelovit sistem uspostave i angažovanja nastavnog kadra podrazumijeva:

- Stalno zaposlene nastavnike i instruktore – Važan je odnos stalno zaposlenih i gostujućih nastavnika. U zavisnosti od uspostavljenih odnosa policijske akademije sa policijskim organizacijama na terenu i općenito njenog statusa u policiji ovaj odnos može biti vrlo različit. Za efikasnu organizaciju nastave najlakše je imati stalno zaposlene nastavnike. Međutim, to može policijsku obuku dovesti u drugu krajnost po kojoj polaznici mogu biti uskraćeni za najnovija iskustva iz policijske prakse. Prema iskustvima iz savremene policijske obuke proizilazi: *vrlo je opasno za policijsku obuku angažovati samo stalno zaposlene nastavnike*, koji nemaju mogućnosti sticanja praktičnih

iskustava iz najsavremenijih metoda rada policije na terenu! Prihvatljiv model uspostave odnosa stalno zaposlenih i angažovanih nastavnika sa terena može biti *60% gostujućih i 40% stalnih*. Ovakav način organizacije nastave pruža mogućnost uspostave dobrih odnosa i korelacije teorijskih znanja stalno zaposlenih i znanja gostujućih nastavnika zasnovanih na praktičnim i savremenim metodama rada policije na terenu. Stalno zaposleni nastavnici uglavnom se angažuju za realizaciju općih nastavnih predmeta koji nemaju karakter uže stručnih policijskih oblasti;

- Angažovani nastavnici iz policijskih organizacija – Izvode nastavu iz uže stručnih policijskih predmeta. Oni dolaze iz policijskih organizacija sa terena i uz teorijska znanja pružaju polaznicima i praktična uputstva i rješenja za budući policijski rad. Njihovo angažovanje je veoma važno, ali ne na dug period – *najduže na dvije godine*. To je optimalno vrijeme za koje oni uz praktična predavanja polaznicima, takođe, stiču i dodatna teorijska znanja i iskustva iz oblasti nastavne metodologije. Njihovo duže angažovanje ne bi bilo dobro zbog toga što bi mogli izgubiti kontinuitet profesionalnog policijskog rada u policijskim organizacijama;
- Gostujući nastavnici – Angažuju se povremeno za realizaciju manjeg broja nastavnih sati osnovne obuke ili za izvođenje specijalističkih kurseva. Njihovo angažovanje predstavlja i dobar primjer saradnje policijske akademije sa policijskim organizacijama na terenu. Gostujući nastavnici mogu biti i iz drugih organizacija i institucija izvan policije – iz pravosuđa, sa univerziteta i slično.

Princip *rotacije* nastavnog osoblja, po kojem se stalno zaposleni nastavnici na kraći period, do jedne godine, upućuju u policijske organizacije, a na njihovo mjesto dovode profesionalni policajci iz organizacija na terenu, predstavlja dobar koncept organizacije i izvođenja nastave.

Ovaj koncept moguć je tamo gdje policijska akademija ima uspostavljen sistem angažovanja vanjskih saradnika, dobru poziciju unutar strukture policije ili dobru saradnju sa policijskim organizacijama na terenu. Svi vanjski saradnici – iz policijskih organizacija, kao promjenjivi i privremeno angažovani, pa i povremeno angažovani gostujući nastavnici moraju zadovoljavati opće uslove za predavače. Policijska akademija može ih *certifikovati* tako da im, ako je to potrebno, omogući dodatnu obuku ili usavršavanje iz oblasti nastavne metodologije.

Općenito, za nastavnike na policijskoj akademiji trebaju biti izabrani najbolji! Status nastavnika i instruktora u institucijama za obuku policije ima veliku ulogu na ukupne rezultate obuke. Zbog toga je potrebno vršiti povećanje atraktivnosti nastavnog rada, osigurati adekvatan policijski status, dobre plate i njegovo vrednovanje od društvene sredine, kao i valorizovati značaj rada na policijskoj obuci za dalje napredovanje u karijeri i slično.

Nastavnici i instruktori moraju biti *motivisani* za pedagoško-nastavni rad, a njihove aktivnosti i rad moraju odgovarati visokim standardima odgovarajućih propisanih profila za nastavnike. To podrazumijeva posjedovanje stručnih, pedagoških i socijalnih kompetenci, kao i poznavanje stranih jezika, informatike i rada na računarima. Pri izboru nastavnika potrebno je osigurati transparentnost i objektivnost. Odnos izabranog nastavnika sa praksom, takođe, treba biti jasno definisan i propisan. Postojeće nastavno osoblje potrebno je stalno stručno usavršavati, ali i procjenjivati koristeći savremene metode – SWOT analize i slično. Takva procjena nastavnog kadra pruža doprinos njegovom kvalitativnom i kvantitativnom jačanju. Ovakve procjene sastoje se iz pojedinačnog

ocjenjivanja nastavnika i instruktora u skladu sa rezultatima njihovog rada i ocjena prema propisanom profilus nastavnika. Nakon procjene potrebno je izraditi *plan individualnih mjera* za njihov dalji razvoj, te utvrditi *individualne ciljeve* sa redovnom kontrolom njihovog daljeg napredovanja. Nakon periodične procjene nastavnog osoblja utvrđuju se potrebe daljeg stručnog osposobljavanja i usavršavanja, odnosno vrši se preciziranje dodatnih potreba za nastavnim kadrom.

**Objekti i infrastruktura** – Institucije za obuku policije za uspješnu realizaciju programa rada moraju imati u potpunosti namjenski izgrađene objekte i zaokruženu infrastrukturu. Objekti trebaju biti izgrađeni za potrebe izvođenja nastave i za smještaj polaznika prema standardima neophodnim za školovanje i kolektivni život i rad polaznika.

Nastavni objekti moraju imati određeni broj učionica dimenzionisanih i opremljenih prema školskim standardima, kabinete za specijalizovanu nastavu (kriminalistika, poslovi policije, saobraćaj i sl.), te amfiteatar i druge prostore za izvođenje plenarne nastave i održavanje sastanaka, simpozijuma, predavanja i sl. U sklopu nastavnog objekta neophodno je imati i veliku sportsku dvoranu, kao i manju salu za borilačke sportove sa neophodnom fitness opremom. Visoki standardi obuke podrazumijevaju da nastavnici imaju jednu zajedničku prostoriju za dnevni rad, sastanke i druženje (*zbornica*), ali i vlastite kabinete za razvijanje individualnog rada i samostalnog stručnog osposobljavanja i usavršavanja. U sklopu nastavnog objekta, po mogućnosti, poželjno je uspostaviti i dio infrastrukture za situacionu nastavu – improvizovani stan, policijsku stanicu i sl.

Za polaznike je poželjno uspostaviti internet klub (*internet café*), što će im omogućiti da, pored druženja i relaksacije, uče i prate savremena dostignuća u borbi protiv kriminala. Biblioteka je, takođe, vrlo važno mjesto i za nastavnika i za polaznike. Uz praćenje literature i časopisa, u čitaonici, u sklopu biblioteke, oni mogu koristiti i internet.

Oprema i učila policijske akademije moraju biti standardizovana i u skladu sa aktuelnim dostignućima i razvojem u svijetu. Savremena audio-vizuelna sredstva, uz mogućnost snimanja realističnih scenarija i montaže kratkih nastavnih filmova, omogućavaju *učenje putem vježbanja i samoevaluacije* – kako polaznici vide sebe u tim scenarijima. Pored toga, za sve predmete kabineti trebaju biti opremljeni savremenom policijskom opremom koja se koristi u praksi. Pri tome je važan princip da *sva najnovija sredstva* koja trebaju policijskim organizacijama prvo treba da budu u funkciji nastavnih učila u policijskoj akademiji.

Samo primjenom najsavremenijih nastavnih sredstava i učila, uz druge faktore nastave, polaznici mogu steći neophodna znanja i vještine za efikasan policijski rad. Poželjno je da policijske akademije, u saradnji sa policijskim organizacijama sa terena, imaju zajedničko *tijelo za standardizaciju* i odabir nove policijske opreme. Jedan od ciljeva policijske akademije, pored nabavke savremenih nastavnih sredstava i učila i uspostave elektronske biblioteke, jeste i uspostava neophodnih sredstava za učenje putem *intraneta*, što će omogućiti školovanje policajaca za *police-online* rad. Moderne policijske akademije polaznicima i policajcima na obuci osiguravaju svu neophodnu nastavnu opremu i sredstva čime im se omogućava stvaranje podjednakih standarda i uslova za učenje i rad.

Uređena i kompletna infrastruktura, pored standardnih sadržaja i drugih neophodnih preduslova za izvođenje nastave, treba uključivati i vanjske sportske terene, džoging-staze, zelene površine sa uređenom hortikulturom, a po mogućnosti i sa bazenima za plivanje. To omogućava, pored ugodnog boravka na policijskoj akademiji, i organizovanje raznih sportskih susreta i manifestacija, a naročito dobru saradnju sa lokalnom

zajednicom. Isto tako, uređena okolna infrastruktura neophodna je i za provođenje raznih oblika obuke – uvježbavanje vanjskih realističnih scenarija, kontrole masa, pa čak i vožnje automobila, obuke iz gađanja i slično. Prema određenim specifičnim geografskim područjima, na uređenim vanjskim objektima i infrastrukturi policijske akademije uvježbavaju se plivanje, skijanje, klizanje, jahanje, dresura pasa i razne specifične policijske radnje i postupci. Izgradnja poligona za policijsku vožnju automobila, malih naselja za situacionu nastavu, terena za uvježbavanje, pa i fudbalskog stadiona, karakteristika je moderno opremljenih policijskih akademija.

Samo one policijske akademije koje imaju savremeno izgrađene i opremljene objekte, najnoviju nastavnu opremu i učila, te uređenu infrastrukturu, mogu uz ostale navedene predušlove osigurati efikasno i kvalitetno školovanje i stručno osposobljavanje i usavršavanje policije.

**Podrška policijske organizacije** – Svaka institucija za obuku policije treba ostvariti izuzetno dobru saradnju sa policijskim organizacijama na terenu bez obzira da li ona djeluje u centralizovanom ili u decentralizovanom sistemu policije, te da li je u okviru policije ili je samostalna institucija.

*Podrška policije* razvoju i djelovanju policijskih akademija je odlučujuća za uspješnu i efikasnu obuku. Bez podrške za obuku ne može se očekivati konačan uspješan rezultat – pozitivan uticaj na sigurnosno stanje u zajednici. Pružanje podrške policijskoj obuci je *trajna investicija* koja se sigurno vraća društvu efikasnijom borbom protiv svih vrsta kriminaliteta ili indirektno – proaktivnim preventivnim djelovanjem policije.

Načini saradnje i oblici podrške mogu biti različiti. Uglavnom, potrebno je da se oni ostvaruju na međusobnoj saradnji. Ta saradnja može biti u pogledu zajedničke izrade nastavnih planova i programa, istraživanja potreba za obukom, standardizacije obuke i policijskog rada, realizacije praktične nastave polaznika, provođenje pilot-projekata preventivnog policijskog rada, razmjena kadrova i slično. Angažovanje iskusnih policajaca za realizaciju specifičnih tema iz oblasti policijskog rada i upućivanje nastavnika određeno vrijeme u policijske stanice po principu rotacije predstavlja praktične primjere veoma dobre saradnje i podrške policijskoj akademiji. Načini saradnje u centralizovanom sistemu policije općenito su efikasniji i brži, jer tu ne postoje systemske prepreke za ostvarivanjem konkretnih oblika saradnje. U decentralizovanom sistemu, pogotovo gdje policijska akademija djeluje izvan strukture policije, to je mnogo teže, jer se moraju uspostavljati systemska rješenja saradnje – ugovori, sporazumi i drugi načini.

U takvim slučajevima kao efikasno sredstvo se pokazuje formiranje *zajedničke komisije* koju čine predstavnici policijske akademije i predstavnici odjela edukacije ili drugi članovi policijske organizacije. Takve komisije mogu periodično razmatrati i utvrđivati načine saradnje, standardizacije obuke i potreba za obukom, što predstavlja izuzetnu podršku razvoju policijske obuke.

Međusobna saradnja na bazi *partnerstva* omogućuje transparentnu komunikaciju između policijske organizacije i policijske akademije, što predstavlja poticaj daljem razvoju policije u korist svih građana zajednice.

**Stabilno finansiranje** – Budžet i samostalno raspolaganje sredstvima u skladu sa potrebama obuke, takođe, predstavlja bitan uslov uspješnog provođenja obuke. Bez sredstava za obuku ne može se zamisliti kvalitetna obuka, odnosno efikasan rad policije. Društvene zajednice, koje izdvajaju neophodna i značajna sredstva za obuku, uvijek kao

rezultat dobijaju efikasniju policiju, što se odražava na povećanje sigurnosti, osjećaja subjektivne sigurnosti, odnosno ukupnog kvaliteta življenja građana u zajednici i njihovog povjerenja u policiju. Budžetski izvori financiranja moraju biti stabilni, a i same policijske akademije mogu, bar djelimično, ostvarivati i određene *profitabilne aktivnosti*. Te aktivnosti mogu biti obuka drugih agencija za provođenje zakona, određeni oblici obuke za druge institucije, privatne agencije za zaštitu ljudi i imovine, istraživački i izdavački rad i drugo. Za uspješno djelovanje policijske akademije neophodno je da ona ima vlastitu financijsku i logističku službu, ali i mogućnost *samostalnog i transparentnog odlučivanja* o vlastitim sredstvima – u skladu sa svojim potrebama i po propisima koji važe za policijsku organizaciju kojoj pripada. Ispunjavanje ovih i drugih preduslova omogućava otvaranje institucija za obuku policije ka zajednici i ukupnom poboljšanju njenog imidža. Na taj način policijska akademija postaje mjesto na kojem se održavaju simpozijumi, naučni skupovi, kulturne priredbe, sportski susreti i drugi društveni događaji. Isto tako, policijska akademija stiče mogućnost *međunarodnog umrežavanja*.

Tako se postiže mogućnost razmjene nastavnika i polaznika sa drugim akademijama, učešće na međunarodnim seminarima i simpozijumima i istraživačkim projektima, kao i prisustvo na domaćim i međunarodnim publikacijama.

Stvaranjem ovakvih uslova rada institucijama za obuku pruža se mogućnost da one budu aktivni subjekti koji na najbolji i najefikasniji način – obukom policije i njenim stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem doprinose modernizaciji rada policije i ukupnom povećanju sigurnosti u zajednici. S druge strane, policijska akademija tako postaje najznačajnija institucija u okviru policije – *stub policije*.

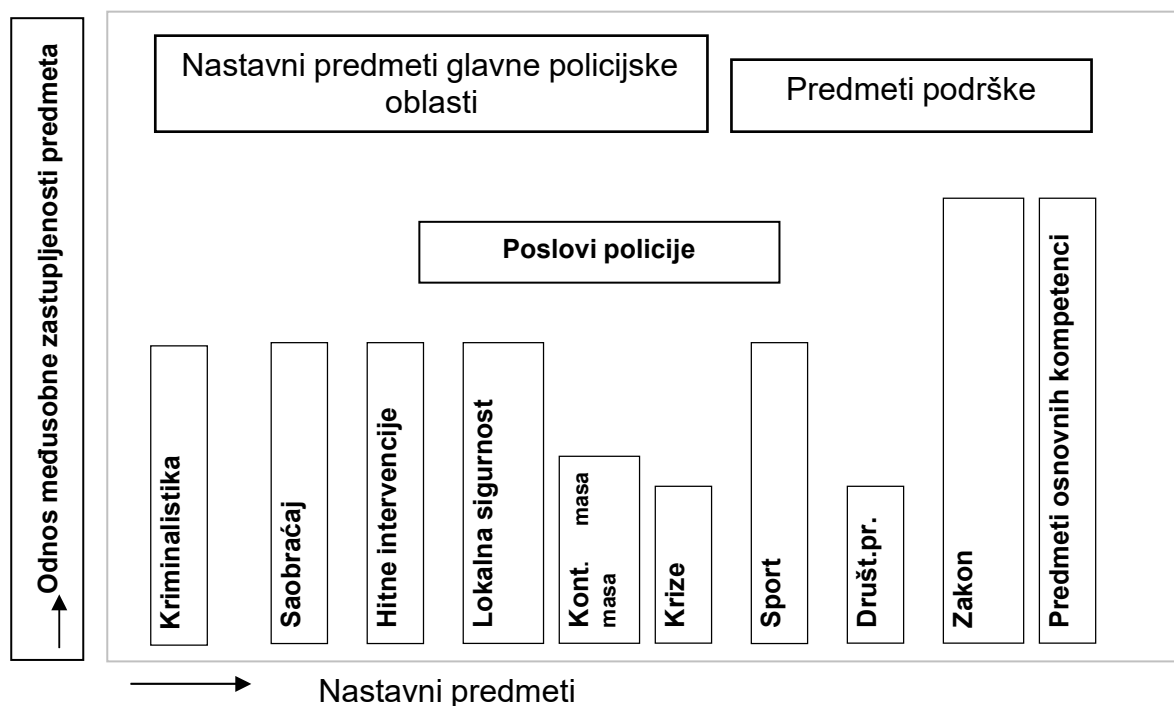
### **Nastavni plan i program**

Nastavni plan i program osnovne policijske obuke u najvećoj mjeri zavisi od opisa poslova i zadataka koje obavlja policajac (*opis profila zanimanja policajca*). Opis profila policajca početna je i najvažnija faza za kreiranje nastavnog plana i programa osnovne policijske obuke i njegov sadržaj zavisi od specifičnosti društvene zajednice. Ovaj profil, u zavisnosti od uslova u kojima radi policajac, kao i očekivanja od rezultata njegovog rada u odnosu na druge agencije za provođenje zakona u zajednici, zajednički treba da utvrde policijska akademija i policijska organizacija. Poželjno je da u tome učestvuju i druge institucije društva, predstavnici pravosudnih organa, istraživačkih institucija iz oblasti javne sigurnosti, kao i predstavnici zajednice.

Bez obzira na sličnost opisa profila policajca čak i u različitim društvenim zajednicama, nastavni plan i program koji iz njega proističe ne može biti univerzalan, nego se sačinjava na osnovu ustavno-pravnih i drugih specifičnosti društvene zajednice. Ipak, u optimalnom modelu savremene osnovne policijske obuke, nastavni plan i program može biti sačinjen uglavnom od istih grupacija nastavnih predmeta – policijske radnje i procedure, pravna grupa predmeta i opći predmeti.

Moderna osnovna obuka, koja proističe iz definisanih poslova i zadataka – profila policajca orijentisanog za rad u zajednici, može se sastojati od dvije grupacije predmeta koji omogućavaju sticanje znanja, vještina i sposobnosti policajca iz dvije oblasti učenja:

- Glavna oblast – kriminalistika, saobraćaj, poslovi policije i kodeks ponašanja (hitne intervencije, lokalna javna sigurnost i rad policije u zajednici, kontrola masa, krizne situacije i katastrofe);
- Oblast podrške – sport (odbrambene taktike), društveni predmeti (psihologija, ljudska prava i sl.), zakon, predmeti za sticanje osnovnih kompetenci (kompjuteri, informatika, jezici, i sl.)

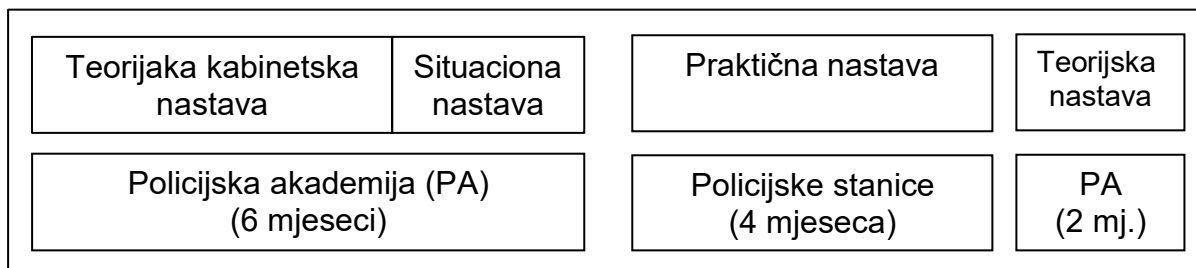


### Struktura osnovne policijske obuke

Osnovni uže stručni policijski predmeti su kriminalistika, saobraćaj i poslovi policije i kodeks ponašanja. U zavisnosti od opisa profila policajca i potreba određene društvene zajednice utvrđuje se neophodna dužina trajanja obuke iz pojedinih nastavnih predmeta, nastavni sadržaji i međusobni odnos i korelacija pri realizaciji nastavnog procesa. Ključni predmeti su uže-stručni, ali bez adekvatne zastupljenosti ostalih predmeta ne može se izvršiti obuka policajca za efikasnu službu zajednici. Sadržaji nastavnih predmeta, kreirani prema savremenim zahtjevima i dostignućima rada policije, ključni su za osnovnu policijsku obuku.

Pri realizaciji nastavnog plana i programa osnovne obuke treba primjenjivati određenu dinamiku izvođenja teorijske i praktične nastave.

Jedan od prihvatljivih koncepata realizacije osnovne policijske obuke jeste da se u jednom vremenskom intervalu izvodi teorijska, nakon toga praktična nastava, a nakon ponovne teorijske nastave, sa dominantnim učešćem situacione nastave, polaznici pristupaju polaganju završnog ispita.



### *Shematski prikaz dinamike osnovne policijske obuke*

Kao optimalan koncept mogao bi da bude *jednogodišnja osnovna policijska obuka* za pristup policiji, bez obzira na prethodni nivo civilnog obrazovanja. Jednogodišnji koncept osnovne policijske obuke zasniva se na iskustvima provođenja intenzivne policijske obuke. Pri tome bi i lica sa univerzitetskim obrazovanjem pohađala osnovnu policijsku obuku, uz određene izmjene nastavnog plana i programa, prilagođenog njihovom prethodnom nivou civilnog obrazovanja i potrebama osposobljavanja za policijski menadžment ili policijske specijalnosti. Ovo proističe iz činjenice da je rad u policiji veoma složen i odgovoran, da je pored posjedovanja određenog neophodnog znanja, kao intelektualne kategorije, za sve policajce, bez obzira na njihovu poziciju ili specijalnost, veoma važno da steknu i određene vještine i policijske sposobnosti za policijsku oblast za koju se školuju. Razvijanje *funkcionalnog sistema* policijske obuke uz određene programske razlike i specifičnosti omogućava uspostavljanje efikasnih policijskih snaga u skladu sa visokim standardima i zahtjevima policijskog rada. Svakako da je moguće, u skladu sa kriterijima obuke i određenim specifičnostima za koje se osposobljavaju budući policajci, iskoristiti prethodno univerzitetsko ili drugo obrazovanje polaznika za njihov *samostalni izbor određenih modula obuke* koje će izučavati uz redovne obavezne u toku jednogodišnjeg školovanja.

Nakon završene jednogodišnje osnovne obuke i određenog radnog iskustva policajci se završavanjem dodatne obuke u trajanju do tri mjeseca mogu *usmjeravati* za određena specifična područja policijskog rada – za saobraćaj, kriminalitet, sudsku policiju, državnu graničnu službu i slično.

Nešto kraća obuka, uz drugačiji koncept, mogla bi se primjenjivati za najjednostavnije poslove policije – *pomoćnog policajca*. Ovo je vrlo zanimljiva ideja, a obuka pomoćnih policajaca proističe iz potrebe obavljanja jednostavnijih poslova na provođenju zakona koji ne podrazumijevaju primjenu policijskih ovlasti, na primjer, pri regulisanju saobraćaja, pomoći kod osiguranja određenih manifestacija, za pojedine administrativne poslove i sl.

Nastavni planovi i programi specijalističke, permanentne obuke i drugih oblika stručnog usavršavanja i osposobljavanja policije, takođe, sačinjavaju se nakon sagledavanja problematike i potreba takve obuke. Pri tome se vrši *istraživanje na terenu* – šta je potrebno da određena struktura policije nauči kako bi se unapredio njen rad i kako bi se efikasnije vodila borba protiv određene vrste kriminala. Sagledavanje stanja kriminaliteta, istraživanje na terenu i stanje obučenosti policije opredjeljuje dužinu trajanja kursa i sadržaj programa obuke.

Za specijalističku – daljnju obuku u oblasti određenih usmjerenja mogu se kreirati drugi, dodatni nastavni planovi i programi – za sudskog, saobraćajnog policajca, kriminalističkog istražitelja i za druge profile.

## **Policijska etika u obuci policije**

U okviru osnovne obuke uvijek su istaknuti ciljevi i zadaci koji se mogu definisati *misijama policijske obuke* zasnovanim na istim ciljevima i univerzalnim vrijednostima *ljudskih prava i sloboda*. U policijskoj akademiji misija se ističe kao važan element ukupne strategije policijske obuke bez obzira na primijenjeni model obuke.

Misija policijske obuke zasniva se na istaknutim ciljevima i težnjama za školovanjem i usavršavanjem efikasne i prema demokratskim principima i načelima moderne policije, na primjeni savremenih nastavnih metoda, što će u cjelini doprinosti izgradnji univerzalnih vrijednosti ljudskih prava i sloboda, otvorenosti policije prema građanima i stvaranju uzajamnog povjerenja i partnerstva. U odnosu na ciljeve i zadatke policije zemalja u tranziciji, posebno onih u kojima je izvršena promjena društvenog uređenja, prihvatanje policijske misije na navedenim osnovama ima suštinski značaj, jer predstavlja promjenu strategije policijskog djelovanja od ranije zaštite države i državnog poretka do prihvatanja potpuno nove filozofije policijskog rada – policija u službi zajednici uz poštivanje ljudskih prava, sloboda i dostojanstva čovjeka.

Uvođenje jedinstvenih principa policijske etike u policijsku obuku ima za cilj pronalažanje različitih aspekata primjene etičkih standarda u oblasti policije, kao što su promocija ljudskih prava, ugrađivanje evropskog kodeksa o policijskoj etici u nastavni plan i program obuke. Potreba implementacije principa policijske etike u programe obuke, a samim tim i u načela rada policije, predstavlja značajnu reformsku aktivnost na implementaciji i provođenju zakona fokusiranu na ljudska prava i slobode.

U cilju poštivanja zakona i uvažavanja ljudskih prava, što je važan sadržaj predmeta u nastavnim programima obuke, policija uvijek treba težiti uspostavi ravnoteže između *cilja i plana*:

- Cilj – Ogledava se u odluci za rješavanje policijske situacije u skladu sa zakonom i uz poštivanje ljudskih prava građana;
- Plan – Odražava metode policijskog rada u funkciji ostvarenja cilja koji sadrži elemente zasnovane na proporcionalnosti primjene sile i sredstava prinude, zakonitosti rada, odgovornosti za preduzete aktivnosti i iskazane potrebe za njegovu realizaciju.

**PLAN** → **Proportion – Legal – Accountability – Necessary** (*proporcionalnos / zakonitost / odgovornost / potreba*).

Sistemi krivičnog pravosuđa u zemljama Evrope su različiti i imaju glavnu ulogu u zaštiti vladavine zakona i univerzalnih ljudskih prava. U tome policija ima jednu od suštinskih uloga. Kad god policija izvršava svoje zadatke, bilo da istražuje zločine, izvršava naloge i zahtjeve suda ili tužilaštva, ili kada dolazi u kontakt sa građanima kojima služi, način na koji to radi i kako se pri tome ponaša simboliše i način na koji se poštuju i štite ljudska prava. Upravo taj način na koji policija izvršava svoje dužnosti predstavlja nepogrešiv pokazatelj nivoa i kvaliteta razvoja demokratskog društva, kao i stepen poštivanja vladavine zakona.

Nastavni planovi i programi obuke i primjena savremenih metoda policijskog rada trebaju se zasnivati na univerzalnim principima policijske etike i demokratskog rada policije:



- Implementiranje etičkih principa policijskog rada u okviru policijske prakse i rada u okviru demokratske strukture društva;
- Usklađivanje promjena strukture policije, primjereno potrebama društvene zajednice i u skladu sa primjenom evropskog kodeksa policijske etike;
- Mnoge promjene unutar policije, naročito u uslovima globalne ekonomske situacije, karakteristične su za kreiranje pravilnog odnosa između *globalnog* i *lokalnog*. Pri tome kodeks policijskog rada imperativno vrednuje globalne odnose i situacije. Kao ključno pitanje u promjenama unutar policije sa aspekta navedenih faktora nameće se: kako globalne standarde prevesti na nacionalne? Međusobna veza između nacionalnih i globalnih standarda aktuelna je i važna čak i za zemlje koje su već izvršile značajne reforme i razvoj policije u skladu sa savremenim zahtjevima društva;
- Policijska etika potpuno jasno tretira kulturne, profesionalne i ostale kriterije rada policije u službi građana. Policijske dužnosti kreiraju se na osnovama primjene savremenih metoda obuke, na primjeni novih znanja i novih modela obuke.

Ključna je uloga policijskog menadžmenta u implementaciji policijske etike, a u cilju stvaranja čvrste veze policije sa građanima. Osnovni cilj jeste da se u policijskim akademijama uspostavi sistem obuke zasnovan na etičkim standardima policijskog rada, te da svoju dalju strategiju one zasnivaju na tome da nikada ne treba stati na trenutno dostignutim rezultatima. Policijska akademija općenito, a posebno u istraživanju i primjeni novog u policijskoj obuci, mora načiniti *svaki dan korak više*.

Ovo može biti značajno svim policijskim akademijama koje se nalaze u fazi reforme, te je objektivno očekivati da se implementacija policijske etike izvrši što prije, naročito u oblasti edukacije policije, što upućuje na njihovu međusobnu saradnju na lokalnom i regionalnom nivou, a i šire.

### **Praktična nastava na terenu**

Obuka polaznika na praktičnoj nastavi u policijskim organizacijama ima odlučujuću ulogu u pripremanju polaznika za budući policijski rad. Povezivanje stečenih teorijskih znanja sa praksom na terenu omogućuje polaznicima da potvrde stečena znanja, vještine i sposobnosti. Praktičnu nastavu na terenu realizuju *koordinatori i mentori*. Policijska obuka izvodi se uz punu koordinaciju institucije za obuku policije i policijske organizacije. Praktična obuka polaznika, u skladu sa nastavnim planom i programom, orijentisana je prema klijentima – građanima.

Polaznik se pri realizaciji praktične nastave nalazi u trouglu između policijske akademije, policijske organizacije i svog mentora. Mentor mu pomaže u prihvatanju i učenju poslova i zadataka policajca. Osnovna funkcija mentora je da uspješno integriše polaznika sa zadacima koje on dobiva u policijskoj stanici.

Mentor je policajac koji treba, kao službenik angažovan iz policijske organizacije, pripadati nastavnom osoblju. On uz rad sa polaznikom ostvaruje neophodnu saradnju sa policijskom institucijom za obuku, i to direktno ili putem koordinatora praktične nastave. Osnovni zadaci i funkcije mentora su:

- Usmjeravanje polaznika ka ciljevima obuke;
- Organizovanje obuke za polaznika na praktičnoj nastavi;

- Podučavanje polaznika o policijskim poslovima, policijskom stresu, policijskoj etici i drugim potrebama i aktivnostima policije;
- Procjena polaznikovog rada.

Pored navedenih zadataka, tokom praktične nastave mentor osigurava uslove za učenje i rad polaznika, djeluje kao primjer polazniku, asistira mu u specifičnim vježbama i rezultate rada saopštava koordinatoru praktične nastave. Za uspješnu realizaciju praktične nastave mentori primjenjuju savremene nastavne metode. U okviru nove pedagogije, naročito u cilju pozitivnog pedagoškog odnosa prema polazniku, mentori trebaju koristiti *metod portfolia*. To je izvanredan način pozitivnog motivacionog pristupa radu i evaluaciji rada polaznika. Primjenom ovog metoda polaznici postaju aktivni subjekti u realizaciji nastave.

Mentori se prije početka realizacije praktične nastave obučavaju za rad sa polaznicima. Njihova obuka uglavnom se izvodi u nekoliko modula. Osnova obuke sastoji se u nastojanju da oni postanu integrisani u ukupnoj nastavi sa ostalim nastavnim osobljem, i to prema dostignutom razvoju i primjeni nove nastavne metodologije. Oni se obučavaju izvođenjem i situacione nastave, primjenom takozvanih *cikličnih realističnih situacija ili postavki*. Njihovim izvođenjem u složenim uslovima oni se obučavaju kako naučiti polaznika policijskom poslu uz njegovu istovremenu zaštitu i uz pozitivan pedagoški odnos. Obukom mentori stiču znanja i iz oblasti policijske etike, menadžmenta, stresa i sposobnosti rukovođenja. Naročito je važna obuka iz oblasti tehnika evaluacije i administrativnog menadžmenta.

Korelacija sadržaja teorijskih nastavnih predmeta i praktične nastave postiže se osmišljavanjem rasporeda učenja i zajedničkom saradnjom nastavnog osoblja i mentora na terenu. Ovo omogućava potpunu realizaciju ciljeva nastavnog plana i programa školovanja polaznika, jer se na taj način izbjegava stvaranje praznina između potreba na terenu i onoga što polaznik uči na teorijskoj nastavi. Samoprocjena rada od strane polaznika i procjena njihovog rada od strane mentora vrši se na osnovu lista provjere stečenih znanja. Ova *samoevaluacija i evaluacija rada polaznika* ujedno je i dobra osnova za završne ispite.

*Motivacija mentora* za rad s polaznikom je jedan od ključnih faktora uspješne realizacije praktične nastave. Osnovni motiv mentora nije materijalna nadoknada za rad sa polaznikom, koja je često vrlo simbolična, nego je to, uz mogućnost napredovanja u karijeri, i svojevršno samopotvrđivanje mentora da čini koristan posao u korist krajnjih "mušterija" institucije za policijsku obuku.

### **Nova nastavna metodologija**

Nova nastavna metodologija ("*nova pedagogija*") nastala je kao rezultat izmijenjene strategije policijske obuke.

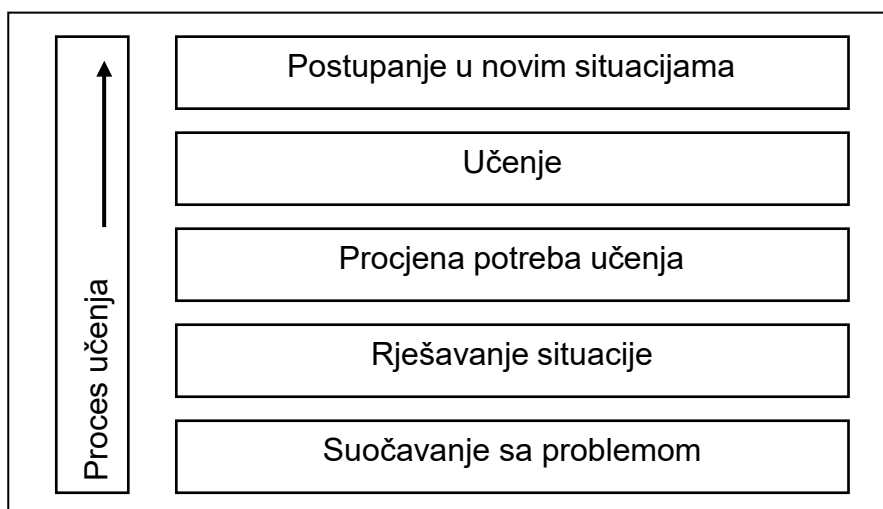
To je način izvođenja policijske obuke orijentisane prema praksi i rješavanju problema. U institucijama za obuku policije intenzivno se odvija promjena načina izvođenja nastave u pravcu učenja baziranog na problemima. Kao rezultat nove nastavne metodologije razvija se interaktivna nastava u kojoj su polaznici aktivni subjekti u rješavanju realističnih situacija.

"*Stara pedagogija*" policijske obuke predstavlja nastavnu metodologiju *fokusiranu na nastavnika*. Tu do izražaja dolazi teorijska u odnosu na praktičnu nastavu. Nastavni proces

uglavnom je usmjeren od nastavnika prema polazniku na način da se nastava izvodi metodom predavanja sa malim naglaskom na nezavisno učenje.

Osnovni cilj nastavnika je *prenijeti* znanje polaznicima. Odnos polaznika prema nastavi je pasivan, "automatizovan" i oni, uglavnom, ostaju nedovoljno pripremljeni za policijske akcije.

"Nova pedagogija" je način učenja na praktičnim realističnim situacijama. Ova nastavna metodologija *fokusirana je na polaznika*. Pri tome je uloga nastavnika evaluirala od starog načina izvođenja nastave – "mudrosti na pozornici" do novog pristupa – "vodiča sa strane" na nastavnom satu. Nastavnik ima funkciju da aktivira polaznika. On je pokretač njegovih aktivnosti. On treba uzrokovati uključivanje polaznika u nastavne aktivnosti i kontrolisati nastali proces realizacije problemskog pristupa nastavi. U nastavnom procesu nastavnik je više "trener" nego prenosilac nastavnih sadržaja. Za polaznika je ova nastavna metodologija izazov – ona je orijentisana ka njegovom aktiviranju prema rješavanju problema – samostalno i timski. Nastavnik polaznika usmjerava prema aktivnom učenju i samostalnom vođenju situacionih realističnih vježbi. Prema tome, u novoj nastavnoj metodologiji učenje je orijentisano na praktične realistične situacije u kojima dolazi do izražaja sticanje praktičnih i teorijskih znanja, vještina i sposobnosti neophodnih za policijski rad.



*Proces učenja zasnovan na rješavanju problema*

Orijentacijom prema praksi vrši se identifikacija glavnih aktivnosti budućih policajaca. Za uspješno izvođenje interaktivne situacione nastave potrebno je definisati osnovne policijske radnje i aktivnosti na osnovu kojih se kreiraju realistični scenariji. To su moguće situacije u kojima se polaznik može naći pri obavljanju policijskih poslova. Za uspješnu obuku iz svih nastavnih sadržaja nastavnog plana i programa potrebno je izvršiti *korelaciju* svih nastavnih predmeta.

Proces učenja odvija se od uočavanja i analize problema zadanog u realističnom scenariju, pa preko njegovog rješavanja, procjene neophodnih potreba za njegovo rješavanje i učenja do izvlačenja zaključaka za postupanje u novim situacijama. Ovakva situaciona nastava predstavlja učenje usmjereno ka sposobnostima, a ne učenje koje je čisto teorijsko. Polaznici su pri tome aktivni subjekti nastavnog procesa.

Na jednom scenariju, koji se snima i naknadno analizira da bi polaznici mogli vidjeti sebe kako učestvuju u rješavanju policijskih situacija, korelacijom nastave, moguće je naučiti polaznike kako postupati sa aspekta svakog nastavnog predmeta.

Na primjer, pri scenariju legitimisanja osobe moguće je: naučiti polaznika kako da policijski i po zakonu obavi radnju legitimisanja, vidjeti nivo njegove komunikacije sa građaninom i način komunikacije ako je ta osoba stranac, naučiti postupanje sa aspekta ljudskih prava i sloboda, te uvježbati primjenu određenog stepena prisile ako se građanin opire legitimisanju, kao i uvježbavati neke druge policijske postupke.

Općenito, promjene u nastavnoj metodologiji su nužne, jer policajci se moraju obučavati da *rješavaju probleme i konflikte uz savladavanje stresa*, a ne da po automatizmu obavljaju policijske zadatke. Ovo je naročito bitno pri novoj strategiji policijskog djelovanja orijentisanom ka zajednici, jer građanin želi da za partnera na području javne sigurnosti ima policajca koji nije samo teoretski osposobljeni "*automat*", nego *profesionalac* sa znanjima, vještinama i sposobnostima usmjerenim prema rješavanju problema u saradnji sa zajednicom kojoj služi.

Primjenom "nove pedagogije" policajci se školuju da bi bili pripremljeni za rješavanje praktičnih problema, a ne za teorijsko učenje i rješavanje problema po automatizmu. U situacionoj nastavi (na "*Bulevaru*") koriste se pripremljeni scenariji i simulacije koje su približne stvarnim, a na praktičnoj nastavi polaznici se, međutim, susreću sa realističnim incidentima u životu, koje rješavaju kao polazne tačke razvoja svojih sposobnosti na stvarnim policijskim događajima. Bez realizacije interaktivne situacione nastave na bazi realističnih scenarija polaznici se ne bi mogli efikasno i sa neophodnim mjerama sigurnosti obučavati na praktičnoj nastavi.

### **Obuka za nove metode policijskog rada u zajednici**

U skladu sa rezultatima obuke koji proističu iz balansirane *score-card* razvijaju se savremene metode rada policije. Primjenom ovih metoda postiže se efikasnija borba protiv svih vrsta kriminala. U savremenom policijskom radu prioritet ima *proaktivno djelovanje* usmjereno na prevenciju kriminala. Rezultati ovakvog djelovanja nisu direktno vidljivi. To je dugotrajan i strpljiv rad policije koji daje svoje rezultate na duže vrijeme. Postoje različite metode proaktivnog rada, a rad policije u zajednici ima ključno mjesto. Marketing sigurnosti kao dio te strategije proaktivnog policijskog djelovanja, takođe, sve više se primjenjuje. U nove metode policijskog rada spadaju i istraživanja viktimizacije kao osnove za sagledavanje osjećaja subjektivne sigurnosti, kao i druge metode koje policija primjenjuje u direktnoj borbi protiv kriminala.

### **Rad policije u zajednici**

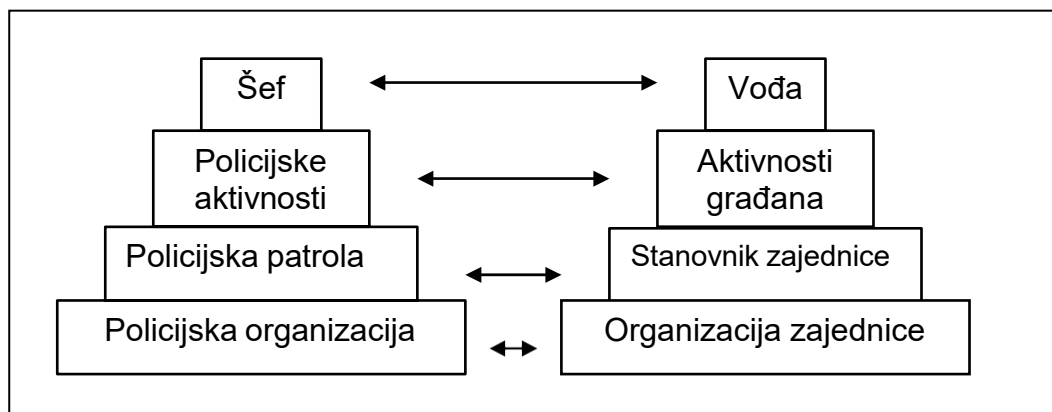
Ovaj metod rada policije zasniva se na saradnji policije sa građanima. Tradicionalnim patrolnim radom policija ne može u potpunosti zadovoljiti potrebu pružanja kvalitetne lične i imovinske zaštite građana. Lokalna zajednica treba pružiti odlučujuću pomoć u radu policije na prevenciji kriminala. Rješavanje problema sigurnosti nije samo problem policije. Sigurnosni problemi imaju sve više uzroka koje policija treba prepoznati zajedno sa lokalnom zajednicom. To naročito važi za sigurnosne probleme koji se kontinuirano ponavljaju u određenim situacijama.

Obukom za rad u zajednici policija se mora osposobiti da proaktivne aktivnosti obavlja u skladu sa osnovnim principima:

- Orijentacija na rješavanje/sprečavanje problema;
- Pružanje odgovora na zahtjeve zajednice;
- Odgovornost;
- Decentralizacija odgovornosti;
- Partnerstvo sa zajednicom;

Osnovna pretpostavka za djelovanje u skladu sa navedenim principima jeste da *policija služi javnosti*. U svom radu policija u zajednici mora uzimati u obzir *očekivanja javnosti* na uspostavljanju zajedničkog plana rada i utvrđivanju prioriteta. Konsultovanje zajednice i utvrđivanje prioriteta zajedničkih zadataka na transparentan način ima odlučujući uticaj na rezultate proaktivnog djelovanja.

Sigurnost građana na određenom području društvene zajednice uvijek je kompleksan problem koji uključuje objektivne elemente, kao i subjektivne – strah od kriminala, nepovjerenje u policijski rad i slično. Iako policija djeluje kao profesionalna i osposobljena snaga specijalizovana za borbu protiv raznih oblika kriminala, ona sama ne može odgovoriti na sva očekivanja javnosti. Sigurnost je nepodijeljena – ona je zajednički problem i policije i građana na određenom području društvene zajednice. Policija se može efikasno boriti protiv kriminala samo putem animiranja javnosti i drugih službi zajednice – *partnerstvom sa zajednicom*. Danas se naročito u većim lokalnim zajednicama uspješno partnerstvo treba dovoditi do institucionalizacije građanskih udruženja.



Shematski prikaz institucionalizacije partnerstva sa zajednicom

S aktivnostima policije na projektima sigurnosti uporedo se zajednički odvijaju aktivnosti građana tako da se policijska organizacija sa organizacijom zajednice nalazi u međusobnom partnerskom odnosu i saradnji, ali i šef policije sa vođom građana. Policija zajednici prenosi svoje ciljeve i načine rješavanja pojedinih problema. Pri tome se preventivni rad odvija *transparentno* prema javnosti i javnim službama. Za potpuni uspjeh policija mora ostvariti *komunikaciju* sa građanima i steći njeno puno *povjerenje*. Obukom se može implementirati rad policije u zajednici na sljedeći način:

- Policijska obuka se na osnovu *score-card* razvija i izvodi za policiju koja će biti u službi građana, koja će im služiti, a neće nad njima vladati;
- Institucije za obuku policije odgovarat će na potrebe svojih klijenata – visokih policijskih dužnosnika i javnosti;
- Policajci na terenu će biti osposobljeni za integrisanje svojih znanja i sposobnosti rada sa zajednicom.

- Policijska obuka za rad u zajednici mora biti prilagođena svakodnevnom policijskom radu. Tu je važan individualni doprinos svakog policajca, ali i timski rad sa građanima na realizaciji zajedničkih projekata. Javnost se predstavlja kao klijent, ali ona je i aktivan subjekt u zajedničkom rješavanju problema sigurnosti. Razvijanje sposobnosti komunikacije policajaca za vrijeme školovanja posebno je važno – naročito za potrebe pregovaranja, posredovanja, kao i za transparentnost rada.

## Marketin sigurnosti

Rad policije u zajednici kao policijsko proaktivno djelovanje zauzima značajno mjesto u obuci policije. Za razliku od uobičajenog pristupa rješavanju sigurnosnih problema u okviru rada policije u zajednici posebno se primijenjuje marketing sigurnosti (*security marketing*) kao rad policije na određenom mikro-području zajednice. Cilj ove savremene metode proaktivnog rada policije jeste poboljšanje objektivne i subjektivne sigurnosti na tom području zajednice.

U početku realizacije projekta vrši se neophodna obuka i priprema građana i policije za rad sa zajednicom na zajedničkom rješavanju uočenih problema sigurnosti. Oni se obučavaju i pripremaju o tome kako da vode projekt, kako da postignu zacrtane ciljeve, te kako da rješavaju sigurnosne probleme. Odabrani službenici policije, koji su dio projekta, u mogućnosti su da prije svega izvrše pravilnu procjenu situacije na terenu na kojem rade. Oni analiziraju potrebe i očekivanja svojih klijenata – građana putem svakodnevne komunikacije sa njima. Zajedno sa građanima oni identifikuju i određuju osnovne probleme koji su smetnja sigurnom i kvalitetnom življenju građana u zajednici i koje je potrebno riješiti. Zatim se unutar zajednice pronalaze odgovarajući i neophodni partneri koji će im pomoći da riješe uočene probleme. Na kraju se vrši kontrola rezultata i preduzimaju korektivne mjere ako je to neophodno.



*Ključni elementi marketinga sigurnosti*

Marketing sigurnosti primjenjuje se u skladu sa pet ključnih elemenata:

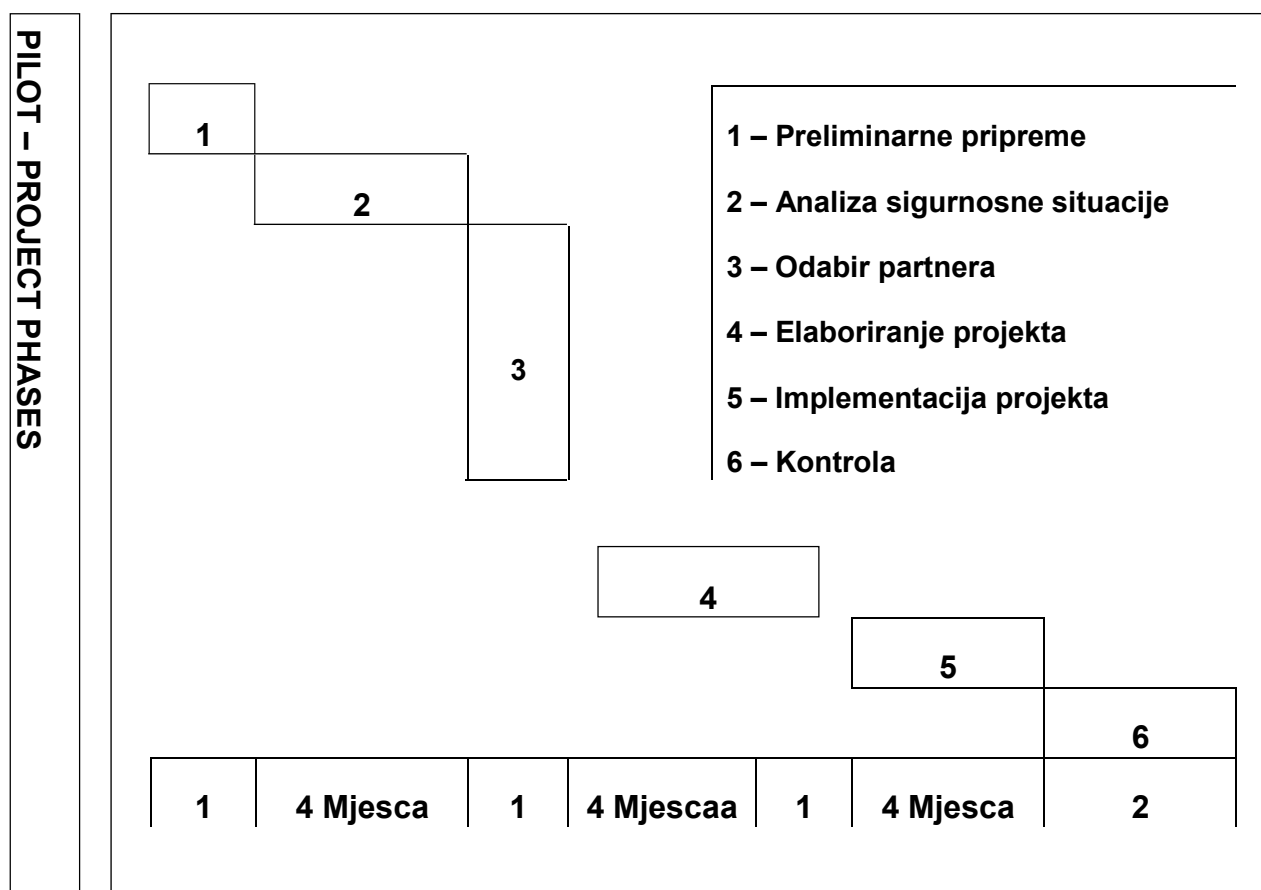
- *Orijentacija prema klijentima* – Policijska je servis građana za pružanje usluga u funkciji njihove sigurnosti, koje su prilagođene potrebama klijenata;
- *Decentralizacija* – Policijska orijentisana prema potrebama građana može efikasno raditi samo na decentralizovan način, kako bi njen rad bio brz i fleksibilan ;
- *Ovlaštenja* – Policijska mora biti stalno u dodiru sa stanovništvom, a ovakav rad je moguć samo ako se policajci ovlaste i delegiraju za blizak i permanentan odnos sa stanovništvom ;

- **Integracija** – To je iznalaženje partnera s ciljem zajedničkog prepoznavanja problema i njihovog rješavanja. Policija sama ne može rješavati sigurnost građana;
- **Obuhvatna sigurnost** – Moderni koncept sigurnosti uključuje objektivnu i subjektivnu sigurnost, a ne samo tradicionalne represivne i preventivne mjere. Ovaj element uključuje i proaktivni rad policajaca na način da se pravovremeno suočavaju sa problemima i otklanjaju njihove uzroke.

Ovi elementi su ključni za sistemski pristup rješavanju problema u zajednici putem provođenja mjera marketinga sigurnosti. Pilot-projekti marketinga sigurnosti provode se u lokalnoj zajednici, a odvijaju se kao procesi u šest etapa.

Nakon uspješnog provednja projekta marketing sigurnosti vrši se analiza i prati dalje stanje kriminaliteta na posmatranom području.

Metodom *rad policije u zajednici* ostvaruju se dugoročniji ciljevi i postižu bolji rezultati, jer do izražaja dolazi proaktivno djelovanje policije. Preventivna aktivnost zajednice i policije kao međusobnih partnera i njihov zajednički pozitivni uticaj na najaktuelnije oblike kriminaliteta donosi značajne efekte koji se, prije svega, ogledaju na smanjenju ukupnog kriminaliteta sa manjim brojem angažovanih policajaca.



*Faze provođenja marketinga sigurnosti*

Modernizacijom i stalnim unapređenjem policijske obuke neposredno se doprinosi primjeni efikasnijih policijskih postupaka i procedura, uvođenju novih metoda rada i razvijanju svrsishodnije strategije djelovanja policije. Krajnji rezultat dobro uspostavljenog sistema obuke policije, uz poboljšanje sigurnosnog stanja u zajednici, jeste i smanjenje

materijalno-financijskih troškova. Primjenom savremenih metoda rada policije ostvaruje se ušteda financijskih sredstava kojima se mogu nabaviti nova moderna sredstva rada, te se tako stvara prostor za osavremenjavanje i poboljšanje uslova rada policije. Efikasnom obukom postiže se, dakle, ekonomski način razmišljanja u borbi protiv kriminala. Zbog toga, između ostalog, policijska obuka nikada ne može biti skupa.

Jačanjem povjerenja zajednice prema policiji i stalnim poboljšanjem subjektivne i objektivne sigurnosti građana višestruko se vraćaju sredstva uložena u policijsku obuku.



## **Blaise Bonvin & Bernhard Prestel: Zaključivanje nezaključivog**

Svaka promjena se dešava u određenom okruženju. Tako je i sa policijskim promjenama. Promjena je razvoj iz realnosti, smješten u vremenu i prostoru, u nešto drugo, nadamo se bolje.

Bolje, za određeno vrijeme i mjesto. Ne zauvijek.

Da, promjene u policiji se moraju desiti u svakoj zemlji, u Bosni i Hercegovini kao i u Švicarskoj. Ono što mi zovemo "promjenom" ima različite oblike, kao što postoje i različita okruženja.

Izazov svakog vođstva, pa tako i Taibovog, leži u prepoznavanju *univerzalne potrebe za promjenama*, izvora iskustva iz kojeg možemo učiti, i usaglašavanja sa *vlastitošću i beskrajnom prirodom svakog procesa promjena*:

- Kako policijske akademije i koledži vrše obuku širom Evrope?
- Zašto je to važno za Bosnu i Hercegovinu?
- Šta ja mogu naučiti od njih?
- Koji bi bio idealni model policijske obuke, prema kojem bih ja danas trebao voditi svoju organizaciju?

Ovo su pitanja koja je Taib sebi postavljao godinama i iskreno se nadamo da će nastaviti da ih postavlja sebi i svom timu. To su izvori ove knjige.

Ovu knjigu bi trebali pročitati policijski službenici i političari kao apel za promjene. To je za nas, policijske stručnjake koji zajedno sa Taibom rade zadnjih pet godina, svjedočanstvo velikih promjena.

Još bolje, za Bosnu i Hercegovinu, u prvim godinama 21. vijeka....Ne zauvijek.  
Nadamo se da ćete u budućnosti nastaviti raditi sa istom inspiracijom!

Blaise Bonvin i Bernhard Prestel

TC Geneva, Februar 2005

## **Ministar FMUP-a, Mevludin Halilović: Reformom policijske obuke do demokratske i efikasne policije**

Reforma strategije policijskog djelovanja je proces koji u Bosni i Hercegovini intenzivno traje u posljednjih desetak godina. To je proces koji se ogleda u uspostavi demokratske, multietničke profesionalne policije u službi zajednici – koja nad njom neće vladati, nego će biti u njenoj službi, a s ciljem poboljšanja ukupne sigurnosti, osjećaja lične sigurnosti i ukupnog kvaliteta življenja svih građana zajednice.

Reforma policije nezamisliva je bez efikasne policijske obuke. Obuka policije ključ je uspjeha za reformu policije i za njen ukupan doprinos sigurnosti u zajednici.

U vremenu od formiranja Policijske akademije Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova u oktobru 1998. godine postignuti su značajni rezultati u uspostavi novog sistema policijske obuke zasnovanog na dostignućima iz zemalja visoko razvijene demokratije. Uspostava novog koncepta obuke, razvoj novih nastavnih metoda, izgradnja neophodne infrastrukture i opremanje savremenom nastavnom opremom, provođenje mnogih pilot projekata sa policijom na terenu, te uvezivanje u mrežu policijskih akademija iz uže i šire regije samo jedan je dio rezultata koje je do sada ostvarila Policijska akademija u Sarajevu.

Iz ove knjige je vidljivo da su rezultati i iskustva drugih, razvijenih zemalja, našli svoje mjesto i u uspostavi reformisanog sistema policijske obuke u Bosni i Hercegovini. Kako piše Taib Spahić, direktor Policijske akademije u Sarajevu i autor ove značajne knjige, iskustva drugih su spoj "*jedinstva u raznolikosti*", ali za Bosnu i Hercegovinu na naš jedinstven način – primjereno našim propisima, uslovima, specifičnostima i objektivnim različitostima.

Nesumnjivo je da će ova knjiga doprinijeti daljnjoj uspostavi jedinstvenog sistema policijske obuke, a neke ideje i iskustva iz drugih sredina u Evropi na način kako ih je Taib Spahić vidio i prezentirao u knjizi, mogu poslužiti i doprinijeti, između ostalog, i kao izvor i podsticaj za promjene, uspostavu i harmonizaciju organizacije policije u jedinstvenu policijsku strukturu u Bosni i Hercegovini.

Ubijeden sam da će ova knjiga postići svoj cilj – biti izazov za uspostavu moderne policijske obuke na racionalan i efikasan način, što će rezultirati razvojem Policijske akademije kao stuba policije i obukom policije za efikasnu službu zajednici u skladu sa principima policijske etike i univerzalnih vrijednosti ljudskih prava i sloboda.

Mevludin Halilović,  
Ministar unutrašnjih poslova Federacije Bosne i Hercegovine

Sarajevo, mart 2005.

## O AUTORU

Taib (Mustafa) **SPAHIĆ**, dugogodišnji direktor Policijske akademije u Sarajevu, rođen je 1953. godine u Zenici, Bosna i Hercegovina. Deceniju i po radio je kao profesor i direktor srednje škole, a za načelnika Policijske uprave Zenica (150.000 stanovnika) imenovan je 1996. godine.

Za direktora Policijske akademije Ministarstva unutrašnjih poslova Federacije Bosne i Hercegovine u Sarajevu postavljen je njenim osnivanjem u skladu sa demokratskim reformskim principima obuke policije, od oktobra 1998. godine. Završio je nekoliko viših specijalizovanih kurseva o savremenim strategijama policijskog djelovanja, kao i iz policijske obuke, u uglednim policijskim ustanovama u SAD i Evropi. Na Policijskoj akademiji u Sarajevu uspješno je vodio mnoge međunarodne projekte reforme i uspostave modernog sistema policijske obuke, kao i profesionalne i multietničke policije u Bosni i Hercegovini.

Napisao je knjige: "Partnerstvo sa zajednicom – preduslov uspješnog rada savremene policije" i "Partnerstvo sa zajednicom – policija i građani u misiji reforme". Koautor je knjiga: "Pravilno upravljanje u Bosni i Hercegovini – policijska obuka za demokratiju" i "Management, Policing and Governance". U knjigama je, prema stručnim ocjenama, na pristupačan način predstavio raznovrsna iskustva i dostignuća iz rada savremenih policija svijeta. Napisao je i više stručnih radova iz oblasti preventivnog policijskog rada i policijske obuke.

Za poseban doprinos u afirmaciji preventivne saradnje policije i građana (PAL-centar, biciklističke patrole i drugi projekti rada policije u zajednici) dobio je počasno priznanje - medalju Internacionalnog udruženja policije (IPA), njemačka podgrupa Nordrhein-Westfalen.

# CONTENTS

## POLICE TRAINING IN EUROPE / Unity in Diversity

<b>I</b>	<b>Instead of Introduction - LONG LASTING PROCESSES.....</b>	<b>160</b>
	- Dominique Wisler - Managing the Democratic Transition at the Police Academy .....	163
	- James J. Tillman .....	166
<b>II</b>	<b>Experiences of European Police Academies and Organizations - Sources for Changes.....</b>	<b>167</b>
	1. BELGIUM: About the reformed training system.....	167
	2. SWEDISH NATIONAL POLICE ACADEMY: About the Conflict Situation Management Training.....	180
	3. SPAIN / BARCELONA: The Basis of the Situational Training.....	189
	4. GERMANY / BADEN-WÜRTTEMBERG: About Specialized Training .....	195
	5. NORWAY: About Further – Advanced Training .....	203
	6. FINLAND: About the Functional Training System.....	219
	7. NORDIC-BALTIC POLICE ACADEMY: About the Regional Training and Its Scope .....	240
	8. SWITZERLAND: About the Modern Methods of Police Work.....	245
	9. NETHERLANDS: About the Partnership With Community .....	266
	10. BOSNIA AND HERZEGOVINA: About the Reform Courses In Training and New Challenges .....	273
<b>III</b>	<b>OPTIMAL CONCEPT OF POLICE TRAINING.....</b>	<b>282</b>
	- How to reach the quality of training, maintain and build democratic values.....	282
	- Blaise Bonvin & Bernhard Prestel: Conclusion for never concluding .....	308
	- Federation Minister of Interior: Establishing democratic and efficient police through police training reform.....	309
	- BIOGRAPHY .....	310

## I Instead of Introduction - LONG LASTING PROCESSES

*Police reform represents an ongoing, constant process in all countries with developed democracy, as well as in transitional countries. Those are long lasting processes. The main goal is to ensure provision of good quality services to citizens, based on a high level of professionalism and respect for universal values of human rights and freedoms. The course of these reform processes varies from country to country, depending on the country structure, level of economic development, achieved level of democracy, tradition in police work and other significant factors.*

In their efforts to improve and modernize the work of their police organizations, developed countries are preparing and implementing strategic plans. These plans are community oriented with the basic goal of forming professional and highly equipped police forces. The sole purpose of these plans is to prepare police to properly respond to different challenges such as combating crime, establishing financially sustainable police organizations and to justify the ratio between the number of police officers and citizens. Police organizations that base their work on the standards of police ethics that put human rights and dignity of every person in first place are generally favored.

In transitional countries, on the other hand, processes of reforms are generally slower, due to the change of country structure and different social conditions. Improving the work of the police and eliminating new forms of expanding crime is harder in these countries due to the complexity of economic development. Democratization of police, introduction of changes, increase of police awareness – all of these processes are particularly difficult for police officers trained to work in previous (other) social and economic conditions. Bosnia and Herzegovina started this process in 1996. With the assistance and support of the international community, it continues to progress successfully, in spite of resistance and numerous difficulties, especially those due to the current disjointed police structure, which should be centralized at the state level. The Police Academies in Sarajevo and Banja Luka have been significant factors in establishing modern and multiethnic police in Bosnia and Herzegovina. In order to reform the training system so it functions in a modern, democratic, professional, and multiethnic police, many projects with international characteristics have been implemented at these two academies. I would like to use this opportunity to mention some of the most important: United Nations and European Union Police Missions (UNIPTF and EUPM); United States Department of Justice International Criminal Investigative Training Assistance Program (USDOJ/ICITAP); and the Swiss Police Training Reform Project, sponsored by the SDC Agency for Development and implemented by "TC – Team Consult" from Geneva. All these projects, and especially the Swiss Police Training Reform Project, have contributed to the establishment of cooperation between the Police Academies in BiH and various police training institutions throughout Europe. Since 1998, Police Academy representatives from Sarajevo and Banja Luka were given a chance to visit many police academies, police training institutions, and police organizations throughout Europe and the United States of America.

In analyzing police training in certain countries I visited, I noticed that a common and uniquely developed training model does not exist in Europe. Hence, when it comes to the duration of training, the curriculum plan and program, there is no “*European training standard.*”

This is logical because social, economic, historical, geographical, and other conditions are not the same in all European countries. However, European countries have developed what is called “an essence,” - flexible training organizations, flexible plans and programs, and the latest training methodology. In addition, there are *unique principles* for training organizations, which are constantly being improved.

I came to the idea to document and highlight in this book, the most interesting observations during my official visitations to police academies, police training institutions, and police organizations in European countries, and, besides this, to try to record my personal contribution to the development of the new, reformed Police Academy in Sarajevo, by referring to the useful experiences of others. My goal was not to copy foreign systems and working rules. That is impossible and unnecessary. It is *important* for us to establish a police training system and police academy pursuant to the laws of Bosnia and Herzegovina. This training system would consider our conditions and specificities, as well as the diversity of BiH, but it would also include everything modern and developed in the countries with reformed and exemplary police training. Visiting some of the best European academies and police organizations, I have noticed emphasized dependency between police training, improvement of police work and the introduction of state-of-the-art policing methods, such as community policing, security marketing, mediation, etc. This encouraged me to move toward defining a new goal: how and which experiences we may accept as the universal sources for changes – *in order for all citizens, regardless of country they live in, to receive the best quality police services and to have police that base their work on democratic principles.*

The presented model of police training, which I consider to be the optimal one, is not the result of some special research. This part of the book does not contain precise data, or information from the Internet, or other published literature and magazines. This chapter is based on the experiences obtained during professional education, information collected from different meetings with various police training experts and during participation in the implementation of different international projects. Therefore, it is logical that some data I have published is not completely precise, or it might be obsolete, and it may not have a valid base for authentic statistical presentation and research. It was not my intention to emphasize the data for the purpose of showing quality and quantity indicators of the police training in my current institution. They just provide starting points for understanding the achieved level of police training development – the idea is to observe other agencies and apply their positive experiences when implementing changes in your own environment.

I am fully aware that my approach (and overview) is not perfect or final. Therefore, I will accept any gracious and constructive remarks and suggestions and incorporate them in the eventual second edition of this book. The presentation of the model would probably be richer and more universal (not only from the aspect of form within the police reform, but from the aspect of an essence), if had a chance to include experiences from other European countries I unfortunately did not have a chance to visit. Anyway, regardless of all obstacles, further discussion on the optimal model of police training which is presented in this book can always be made.

Determining the best solutions requires time and further opportunities for discussion. I would like to sincerely thank all of the people that enabled me to visit respected institutions throughout Europe, especially representatives of the hosting institutions for helping me to acquire new and valuable knowledge with regard to police training.

The content of this book is my modest contribution to the efforts for reforming police training and the police mission in general. This area of reform is wide open in almost all fields of policing throughout Europe.

**Sarajevo, 2005**

**The Author**

**Note of the editor (Felix-Verlag)**

The edition of this book was made possible thanks to the great support of the *United States Department of Justice, International Criminal Investigative Training Assistance Program (USDOJ/ICITAP)*, for taking over the translation into English and the related costs.

## **FOREWORD**

### **Dominique Wisler - Managing the Democratic Transition at the Police Academy**

The future of policing lies in training. If change has to come, training will come first. This is perhaps why so many police reforms seem to take off with new training programmes. Bosnia and Herzegovina was no exception to this formula. While the first training modules in the early days of the CIVPOL mission in Bosnia and Herzegovina were conducted directly by the International Police Task Force, the police academy of Sarajevo (Vraca) was soon – in 1998 - created to take over the formidable task of training and retraining all police officers of the Federation of Bosnia and Herzegovina. To respond adequately to the challenge and all the expectations of the benefits of a modern and democratic training, the Minister of Interior of the Federation called from their duty two personalities whom he trusted most to lead the newly created police academy towards excellencies. He called Taib Spahic, a progressive police chief with many years of experience in management and author of books on community policing, and Vinko Pravdic, a career professor with a strong knowledge of policing issues.

A primary axis of reform introduced by the new direction of the police academy has been the adoption of radically new practices in policing. As said, there were strong expectations towards the police academy to bring visible changes in behaviour at the field level. The police academy had to be ahead of all others from the start. This, of course, implied to have a vision, to be able to look at years in front, at a horizon where, for those who are not accustomed, things are very small and almost imperceptible. The academy direction could detect and identify the necessary changes, on the one hand, because they benefited of the support of CIVPOL and other police professionals who assisted them in setting up new courses, but also, on the other hand, through the vast experience gained by its direction during travels abroad, visits of advanced centres, centres of excellences, and the meticulous comparative study of these experiences undertaken to extract robust practices feasible in the Federation of Bosnia and Herzegovina. These efforts are crowned today by the publication of this book which is a remarkable attempt to synthesize various training approaches in different European countries and to identify the main lessons for training in Bosnia and Herzegovina.

The advances of the police academy in Sarajevo, under the leadership of Taib Spahic and Vinko Pravdic, prompted a comment that the academy had reached the European standards in the teaching field. The comment is proudly exhibited on the main hall of the academy. I believe the reality is not over-evaluated. At the Dies Academicus that have been organized since 2001 jointly between the police academy of Vraca and the police academy of Banja Luka, invited delegations from the region constantly expressed their appraisal in recognition to the efforts made at the academy. It was also certainly a high point in the short life of the police academy in Sarajevo and a moment of recognition of its achievements when the federal government in Sarajevo was approached in 2004 by the UN mission in Georgia for a possible training of Georgian officers at the academy. Once the recipient of international assistance, the academy had grown strong and attracted international recognition that it could now reverse the roles. The police academy has gained the status of an experienced and credible provider of services for police schools in transition countries.



The second radical change that was brought at the police academy was in the pedagogical field. Police training was not conceptualized as a specific professional area needing original pedagogical tools. Classes were traditionally centred on the teacher who delivered theoretical knowledge to the cadet. The link between the theory and the practice was not problematized before and it was expected that the cadet would have somehow mysteriously the skills to apply on the terrain the large amount of knowledge acquired by heart during the school. The police academy decided to reverse the pedagogical paradigm after considerable research, thoughts, and large coffee cans emptied, in the officer of the academy direction. Considering that policing at the police station level is a profession dominated by practical skills and situations, a profession where the practical knowledge is essential, the direction of the academy invited its teachers to start revisit their classes around the notion of scenarios. Cadets needed to learn how to deal with situations with a high frequency of occurrence. This initiated a process where the classes became completely remodelled, the teacher's role was redefined and the entire curriculum, eventually, was heavily recomposed and rewritten. Eventually, starting in 2004, the police academy initiated a profound change even in the practical training performed at the police station during 3 months. Scenarios, in some way, freeze behaviour around a number of tasks, while cadets need to learn more creatively how to apprehend *new* situations everyday. Problem-based-learning – a method adopted by the Harvard School of Medicine - was adopted as a new method how to teach police officer ways to deal appropriately with all types of situations and how to learn constantly over their career. It was not an easy task. The reform needed energy from everybody, flexibility and courage from the teachers to deal with something really new. Part of the reform needed also the active participation of the cantons in which the practical training was to occur. The direction of the academy passed this hurdle with success knowing very well how to win the heart and mind of their professional teachers and the cantons with a combination of humour, intellectual strength, managerial leadership, and excellent food at the academy cantina.

The third axis of the reform has been indeed the management. Management can not just rely on personal skills of the managers, but managers need also the support of analytical tools and concepts. The police academy introduced a new philosophy and spirit at the academy. One important aspect of a result-oriented training is that the students' motivation is strong. Student's satisfaction as well as marks in exams became criteria of performance of the academy. What is of critical importance too for a training institution is certainly also the quality and motivation of the teachers. Again, measures were introduced or proposed to the Minister of Interior how to increase these two aspects of the teachers. Human resources management, in the view of the direction of the academy, needs to be strongly developed in order to reach the targets envisioned by the direction. Without entering into all the details of the new management tools introduced by the academy direction, I should mention that their model is the so-called "police academy scorecard", developed by TC Team Consult, which comprises a number of indicator of performance for which data is collected regularly. This scorecard functions like a steering board and helps the management to master the evolution of the academy, progress and disclose in a transparent and scientific way its achievements.

The job was not easy. It necessitated determination, vision, an enormous amount of energy and work, courage also. This book is the product of all this; it is also an attempt to consolidate – scripta manent – the work accomplished, and a step into the academic field of research that both Taib Spahic and Vinko Pravdic would like to see growing at the police academy of Sarajevo.

Dr. Dominique Wisler  
Geneva, February 2005

*Dominique Wisler, PhD in political sciences, is the founder of the consulting firm COGINTA, specialized in public security; he has taught at the University of Geneva, was for many years senior expert by TC Team Consult, Geneva, and in this last function had the privilege to accompany the police academy of Sarajevo (Vraca) from 2000 to 2004.*

Introducing changes to the post-war Bosnia and Herzegovina seemed to be not only a complex and complicated process but also a great challenge. When I first arrived in BiH in 1996, I had a great deal of enthusiasm but also a great deal of concern. Working with my fellow police officers was not an issue; the problem was working within a system that was completely fragmented and dysfunctional after the end of the war. One of the main priorities for the United States Government was to introduce BiH police to western standards in policing and bring them closer to what we call using best practice to police in a democratic society. Understanding the importance of police training and development, the United States Government immediately put the highest emphasis on the Police Academies in BiH. We were fortunate enough to work with two great individuals in the positions of the Director and Deputy Director of the Police Academy in Sarajevo, Mr. Taib Spahic and Mr. Vinko Pravdic. These two individuals embraced change and never hesitated to address even the most complicated problems. The results are now visible to all of us and the enthusiasm and success of the Police Academy in Sarajevo has made many of us feel honored and proud to have been a part of the transition and the making of history within Bosnia and Herzegovina.

This book, in front of us today, is the result of extensive, long hours of labor on the part of Taib Spahic. In order to write the best possible product, it required Taib to not only visit all of the institutions presented in the book, it also required the author to invest great effort in researching many aspects outside of the norm of what we call policing. Writing this book required comprehensive research of cultural, historical, social and many other aspects of the countries mentioned. What Taib immediately understood, while many others unfortunately did not, is the non-existence of an ideal solution that could simply be copied. No country demonstrated the ultimate solution, though each country offered up best practice solutions in various areas of policing. The ideal solution for BiH is actually the synthesis of all the world's positive experiences which could then be built into the police training in BiH. This would insure the greatest consideration for the uniqueness of this beautiful country. I was privileged to be a part of the origination of this book. Taib Spahic and I spent many hours discussing and exchanging ideas, opinions and positions, all in order to try to define what Taib, in his book, calls the optimal model of police training.

I hope that police professionals from all over the world will find this book enlightening. This is not a text book to be used as a base for endless lectures to police officers and police cadets. This is the presentation of an exemplary work of labor by a fine professional that should encourage police training experts from all over the world to continue in their efforts to seek the best possible solutions, the best practices in policing, to better prepare young police officers for building a better future. It has truly been my pleasure, both professional and personal, to work with Mr. Taib Spahic.

James J. Tillman  
United States Department of Justice International Criminal Investigative Training Assistance Program (USDOJ/ICITAP) Regional Program Manager

## II EXPERIENCES OF EUROPEAN POLICE ACADEMIES AND ORGANIZATIONS - SOURCES FOR CHANGES

### 1. BELGIUM: About the reformed training system

#### GOALS AND METHODS OF REFORM IMPLEMENTATION

Prior to the existing police organization in Belgium, there was a structure that consisted of the following police forces:

- **The National Gendarmerie** – established in 1831 at the regional and national level;
- **Municipal police** – established in 1919, operating in the rural areas;
- **Court police** – established in 1919, with a scope of work in judiciary.

This kind of structure and the police model is a result of an inheritance. Due to an insufficient efficiency of police organized in such a way and due to the actual changes in society, it was necessary to change the police organization in Belgium:

- In 1985, it became evident that the existing structure was not efficient since it brought difficulties in the police functioning;
- In 1987, the Belgium Government decided to reorganize the existing police structure upon principles that were based on attempts to achieve the police work values, for the benefits of citizens. Activities of the three existing police forces were not harmonized. It was necessary to make essential changes in the organizational structure of the police. The project of reform was managed by the “TC – Team Consult” from Switzerland;
- In 1990, the first stage of police reform began. Demobilization of gendarmerie has been done and the existing ranks were abolished.

**Goal of the reform: efficiency and the harmonization of the police work.**

The police reforms primarily meant change in police organization from more to fewer levels as well as the change of the entire operation strategy and methods of community policing. The immediate reasons for passing a decision for police reforms were:

- A case of violence over a little girl;
- A case of an extremely dangerous criminal who escaped from prison and the police could not arrest him, which caused a feeling of insecurity among the population.

These two events were the final motive for initiating the changes in police structures. The political agreement for changes in goals and police structure was achieved. Two police levels were structured in 1998 and the general change was done in beginning of 2001 and 2002.

- **The Federal police** have been established on January 1, 2001. A General commissariat with 5 directorates has been established on the federal level. Responsibility of the Commissariat is to ensure completing the tasks that can not be solved at the regional level. The Commissariat assists the police at the local level and it coordinates the work in several zones (inter-zone coordination).
- **Local police** has been established on January 1, 2002. It covers 196 police zones or regions that Belgium is divided into. The local police deals with the security issues from its regional jurisdiction.

**Three police forces are structured into one police at two levels – federal and local.**

A security plan has been passed at the national level, which specified the new strategy of police work with defined plans and tasks. That was the Government' General Security Strategy. The reform implementation ensured that representatives of the local level will act within the jurisdiction of local authorities. The Federal Minister of Interior has a certain influence over a local level, as well. Police officers attend the following education levels:

- **Police Assistant** – an external aid, engaged, among other things, in traffic regulation, checking vehicles at the parking lots, performing administrative duties of police etc. He is not a policeman, but his assistant. He does wear a uniform, but does not carry a weapon nor does he have police powers. The total number of police assistants in police is between 10 and 15 %. Their presence and work is important in big cities, while there is no need for their engagement in small towns and villages. Criteria and conditions for their recruitment and selection are lower than those for police officers. They complete the course that lasts for four months;
- **Policeman** – the main police personnel. This is a standard, basic police officer, patrol policeman or a traffic policeman, who carries a weapon and has police powers;
- **Main inspector** – this is mid-level supervising police personnel – a commander;
- **Officers – commissioner**, fall under police management personnel and do have jurisdiction over a big number of policemen.

**Police assistant completes the course in duration of four months.**

**Population in Belgium... ..10 million;**  
**Number of police officers (uniformed and others)... ..40 thousand;**  


---

**1 policeman / officer per 250 citizens**

There may be transitions from a rank of police assistant to the rank of a police officer, as well as for other policemen from a lower to a higher level, in accordance with the strictly specified criteria and with an additional training. There are several important principles for establishing a police force – based on legal grounds, special police techniques, and rules about the use of police powers. There, an important principle is the one that is related with the communication ability. The basic training is one of the most important factors for successful performance of police forces. Police officers gain necessary knowledge for

performance of main police tasks – the administrative and police/crime tasks. For instance, a uniformed police officer is trained to intervene at the crime scene or during the public disorder events etc. In creation of a curriculum for quality police training, it is necessary to precise and to select the content of lessons and training methods that could fully satisfy the citizens' expectations. This is particularly important in terms of police demeanor, police ethics and respect for civil rights and liberties. Police training may be attended by two categories of candidates: civilians and current policemen – police assistants, who go through mandatory selection process.

### **Police training system**

Directorate for Education has been formed within the Ministry of Interior. It organizes the trainings throughout the country, but it does not control the training. Directorate does coordinate trainings in police schools; it maintains necessary harmonization of work etc. The forms of police training that will be applied in schools are defined at the level of Directorate for Education. Police schools maintain necessary cooperation with the Directorate for Education. Directorate for Education establishes international cooperation and it supervises the public monitoring of police forces. Police schools in Belgium are organized in two levels:

- Ten territorial schools;
- Three federal schools - for education of federal police and the police officers.

A complete system of police training has been established in these schools – from basic training up to the specialist and permanent training.

### **Community policing**

For community policing, as a most acceptable method of police functioning, a relation POLICE – CITIZENS is of special importance.

Choosing the best and most acceptable model has been conditioned by the factor of police reform goals that have been set. Different systems of community policing that are used in Europe have been considered. It has been determined that the Netherlands model of community policing was the most acceptable for Belgium. A plan for the community policing development at the local level has also been introduced, in order to enable implementation of this project from federal to local level. The main goal of the reform was to reduce number of policemen in field, but with two conditions:

- Objective – decrease of crime,
- Subjective – improving the relations and communication between citizens and police.

Realization of goals that had been set should have resulted in reforming the police towards the community needs and towards an increase in quality of life within the community. Surveys of security issues and the population structure in certain areas have been done in order to locate the neighborhoods where 1 – 2 policemen would be deployed. Policemen are assigned to render the administrative services to citizens as well as to fight the crime.

The law prescribed six tasks for community policing: interventions, fighting the crime at the local level, public peace and order, receiving the citizens – parties, proper attitude towards victims of crime and the police work at the neighborhood level. Police reforms also included defining the goals of community policing:

- Transparency – police transparency to the public;

- Community oriented policing;
- Finding the internal and external partners;
- Delegating the responsibility;
- Accountability – necessity to explain to community the actions that have been taken.

Achieving these standards will create a decentralized power within the local community. Policeman in a neighborhood will in this way represent an executive authority that is based on defined principles of community policing. Thus, for the successful police performance under conditions that have been set by the reform, it is necessary for police officers to work in accordance with the mentioned law provisions and the defined goals. Such model of police functioning is currently being implemented and tested in Belgium.

**The key principles of the police reform in Belgium are: de – specialization, de – concentration, decentralization and unification.**

## **POLICE ACADEMY IN GENT**

### **The police training reform**

Belgium is divided in 196 police zones. Implementation of police reforms abolished the previous police structure that has been established on basis of French system dated from 1830, when Belgium became independent. Then, there were two police systems with very military oriented police system. Training system was centralized.

Police schools that have been formed within the Ministry of Interior are in principle centrally organized (curriculum and training programs, selection criteria, etc). All other training factors are decentralized (resources, personnel, training infrastructure, etc). There are several schools in Belgium, which are under supervision of local authorities. Coordination of training is done by the Federal Directorate for Education within the Ministry of Interior. All police schools and all police academies apply police standards that are valid in whole Belgium. The training system as well as the entire police system in Belgium is decentralized but it is uniformly coordinated by principle: client - service. If the police training is not being performed in a good way and efficiently, it will affect the police functioning and then the authorities will complain and ask for changes through the direct police partners, e.g. judges, prosecutors etc. All changes in police functioning and the police reforms mostly come from the local authority level.

In France, whose system was used for police organization in Belgium, prior to reforms, there are currently two police forces, both of them centralized. Still, there are no intensive attempts to apply community policing in a more efficient way to get the police clearly oriented towards the citizens. France still has not reached the level that Belgium achieved by implementing the police reforms, since in France, police still operates by the centralized system. After implementation of reforms in Belgium, a system was established which was based on a coordinated functioning of the federal and local police level. Each level of police functioning has its responsibilities and tasks that are autonomously carried out, but they also complement each other through the coordination. In this way, a functional connection is being established between two levels of police. Local police level depends on local authorities that have a right and possibility to influence the work of that police. Local police is financed by the local authorities while the federal police bear only part of

expenses of that police. Police academies train policemen not only for local police; they perform trainings regardless of whether it is for needs of local or federal police.

## **Police training**

*East – Flemish* Police Academy is situated in Gent, out of the city. At the same location, there is a school for firemen – Firefighter Academy. The goal is to have policemen and firemen working together, to have joint exercises and practice the complex crisis situations (public disorders with fire occurrences).

Police academy in Gent is a verified institution for police training and it is not an organizational part of the police structure. It has a legal legitimacy as an independent and non-profit institution. Police zones, for which the policemen are trained, state their training needs to the Police academy. They also specify whether the academy fully satisfies their needs and requirements. Police zones organize regular meetings of their representatives regarding the police training, and the Mayors of zones are members of that board. Meetings also include revisions of regular annual reports of the Police Academy performance.

Training at the Police academy has three levels:

- Basic level;
- Functional level – aiming at the certain specialty;
- Continuous – permanent training.

**Basic training** – Costs of the basic training are partially born by the federal authorities. This is agreed between authorities in charge and the Minister of Interior, in terms of training for a certain number of policemen. Ministry of Interior receives approved resources for education services. Police academy conducts education for two levels of authority - for local and federal level.

- **Defining the conditions of work and curriculum of the Police academy is centralized;**
- **Realization of classes is decentralized;**
- **There is a General board at the Police Academy, acting as the School Board and the Syndicate Council.**

The basic training is same for both local and federal police. Police academy is bound to respect and apply standards and curriculum that have been defined and adopted by the Federal Minister of Interior.

There are permanently employed teachers and guest-lecturers working at the academy. The guest-lecturers being engaged are policemen, prosecutors, judges, and experts in various fields of police work, judiciary and other social fields. Lecturers at the police academy are experts in different fields and they have to fill necessary conditions for teaching. According to experience from this Police academy, the most convenient is to organize work with the permanently employed teachers who work according to a prescheduled timetable. However, it is also dangerous for the future police performance to have only permanently employed teachers.



**Staff at the Police academy:**

- **60 % are instructors – guest lecturers (police officers from field or experts from other organizations);**
- **40 % are permanently employed teachers and instructors.**

Hiring police officers and experts from police and other areas as the guest-lecturers is somewhat difficult, although Belgium is not a big country in terms of space. Police academies are situated throughout Belgium in a decentralized manner. The Police Academy engages experts from all of the Belgium regions and this is very hard as they are busy with their regular jobs and due to somewhat heavy traffic conditions. The most convenient practice is to engage permanent employees, but one also has to bear in mind the changes that police must be informed about, which the police must adopt in their day-to-day work. There are two modalities of engaging and paying expert lecturers at the police academies in Belgium:

- Engaging police officers from police organizations with the approval from their superiors, for example, to perform 50 – 60 hours of lecturing. Police lecturers are paid by the Police Academy for each hour of lectures that they have done. Engagement of police officers is agreed at the general meeting of police chiefs through presentation of needs for engagement of outstanding police officers, from the direct police practice;
- Hiring instructors from police and other organizations through the contracts - to do the job in their free time. Police academies spend more money for this kind of engagement, than for those instructors who come to the police academy with the approval from their bosses.

**Functional training** – This is also partially financed by the Ministry of Interior but again there is a need to provide additional funds from those police zones for which the training is being organized. This kind of training is very important for an efficient and modern police work, and it is functionally directed towards certain specificities of police work.

**The permanent training lasts for 50 – 60 hours a year.**

**Permanent training** – This is a permanent police training that is being done periodically. Every policeman must attend 50 – 60 hours of permanent annual training for refreshing and verification of their knowledge.

## **COMMUNITY POLICE TRAINING**

### **Training principles**

Police reforms and the reforms of police training in Belgium are aimed towards the establishing of police that would serve the community. Through its work and operating, police should be orientated towards the community. Prior to the reforms, police was too orientated towards itself. After the reforms, new services have been established; new work techniques have been accepted and more mobile patrols have been introduced. Reforms of police structures have made changes in exercising of police jobs and their orientation towards the community needs. The main principles of police training in Belgium after the implemented reforms are:

- Community policing must be an integral part of police work and the local police functioning. The entire police work, including the repressive measures, must be done in accordance with the community police methods;

- The use of police force should be limited and harmonized with the community policing methods;
- The public peace and order issues should be solved by preventive measures;
- Police must regularly inform the community about its work – e.g. why the police is doing certain things, how do they do it, why the police does not do certain things etc.

The reform implementation also solved the ranking issue in police. With respect to the earlier time, there is now a lesser number of ranks between the lowest and the highest one. In that way, a part of authority has been transferred to the lowest police level. Police officers at the lowest level are trained to take the responsibility that is transferred to them in this way. By doing this, a more flexible police organization has been achieved. Thus, the police officers achieve closer relations while performing their tasks. A policeman is an authority that is rightfully expected by citizens to always have an answer. A policeman can and must take an initiative. He has to be a partner that establishes contacts with citizens and organizations. The police training helps in applying the principles of community policing in practice. During the police training, one must find the answer and solution as to how to organize the training and the work of the police academy in order to achieve partnership and accountability towards citizens, using the 6 main principles of community policing. Right after entering the Police Academy, students must learn to justify their actions.

This is achieving of so-called “warm discipline”. Each student signs the code of demeanor. The code of demeanor states only once: “It is forbidden”. This is related to DRUGS. Everything else in the code of demeanor is treated like “YOU ARE EXPECTED” etc.

### **Police recruitment**

One can not expect from a police officer to be turned to community if there is no community “mirror” in the police organization. Community representatives have their seats in certain bodies of the Police Academy. After the previous system of police organization in Belgium (that has been military – based), the new standards for police training are being applied. There is an increasing number of women entering the police. Same standards for candidate selection are being used for men and women; differences are only in criteria for testing the physical abilities. When conducting police jobs, women do the same jobs as the men do. Prior to the reforms, there were 10% of women in gendarmerie and after the reforms there are 25% of women in police.

The new reformed police system is also more mobile in terms of personnel and it allows police officers to move from one post to another more efficiently. Due to a relatively good life standard in the country, there is less candidates applying for police academy. Since the life standard in Belgium right now is at certain decrease, it resulted in increase of number of candidates for police recruitment.

The second important factor for recruitment is the police image. Prior to the reforms, police image was not the crucial factor. At that time, it was decreasing. After the reforms, police salaries grew bigger. Every year, the Belgium police receive new 1200 police officers, which is a result of an agreement for accomplishing the reform requirements. Few years ago, objectively that was a problem. Now, the situation is different and more convenient, and the selection results are 1:7 in average. Good selection also provides good passing scores, so 99% of students successfully complete the Police academy. During the school, students receive monthly allowances for their work and studies.

**The basic training at the Police academy lasts for a year (theory and practice and the final exam).**

## **TRAINING FOR MENTORS**

Police academy employs mentors for realization of practical classes. Criteria for employing mentors are following:

- At least 4 years of police experience;
- At least one year of experience in practical classes;
- Volunteers and motivation;
- Subtleness for performing mentors' duties.

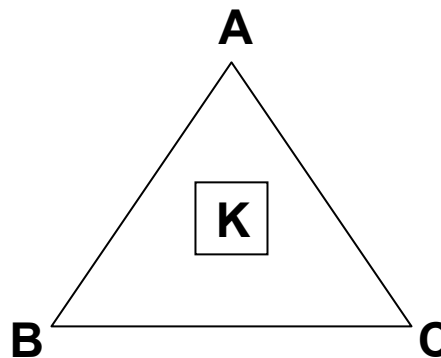
Training for mentors has a character of a specialist training. Mentors represent teachers of police academy and they are part of teachers' council. During the first part of training, mentors are introduced to the concept, essence and the importance of the students' training. This is important for reaching the pedagogic competence that they lack in a beginning of their engagement. Mentors are explained that the philosophy of police training for students is based on principles that are different from those that they have known so far and have worked upon. Then, using the training module for adopting the necessary knowledge, mentors are helped to smoothly locate and accept their place in the education system. The goal of this training is to bring mentors into the main training domain. Training of mentors must be compatible with training of students, so the students could be trained in a best possible way, that they could feel confident during the practical part of the training as well as to learn not to make mistakes in their work.

A mentor has a duty to train the students, to monitor their work, to support them during the practical classes and to evaluate their work. A mentor has to work with a student actively in field, and he has to build the trust between two of them. A mentor monitors a student's work and he supervises him. He builds necessary competences at his student: a need to carefully listen to his mentor; receives information and follows instruction that are given to him. A student must only do things that are regulated and provided by the law. During the training, he has to achieve proper behavior and attitude towards work through:

- Training in alternative conditions and situations;
- Co-relation of theory and practice, that is co-relation of knowledge and skills that have been gained in police organizations;
- Gain of professional competencies;
- Adopting the professional code of demeanor.

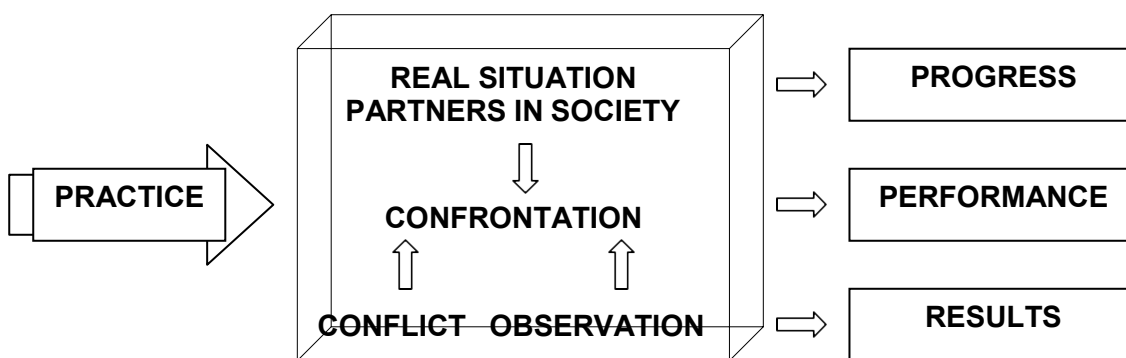
The professional aspect of training is visible in practice. Competencies that are achieved from the practical classes are grouped in three parts and can be represented with three triangle dots:

- A** – KNOWLEDGE/THEORY:    - WHAT?  
    - WHERE?  
    - HOW?
- B:** - DESIRE/MOTIVATION/MEANING:  
    - WHY?
- C:** - POSSIBILITY / CONTEXTUALIZATION:  
    SETTING THE REAL SITUATION
- K:** - COMPETENCIES



*Competencies that are achieved through the practical classes*

The concept of practical classes and the relation between mentor and student are based upon real situations. At the practical lessons, student and mentor are brought into professional situations. For example, a conflict situation in a community. Due to that, the first part of the training is focusing on familiarizing the student with the community where he would be working after performing the practice. In this way, three practical results are achieved: progress in learning new knowledge and skills, improving performance and reaching the final results and training goals.



*The scheme of achieved results during the realization of practical classes*

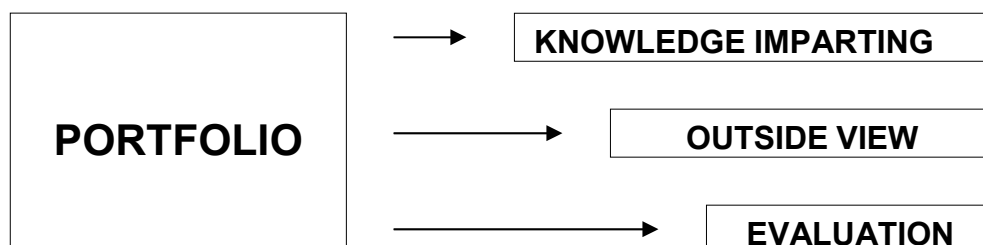
The student must be allowed time to think, realize and estimate things he did and learned during the practice and to compare theoretical and practical knowledge. This will result in a need to learn how to implement all of that in his future police work and to realize how he could change the methods of his work. Change of strategy in police operating, adjusted to concrete conditions of police work in certain community area, is important for prevention activities and solving certain problems that appear at the micro location of the police patrol work.

**Summary:**

- **For the whole time of practice: 1 mentor – 1 student;**
- **Mentor participates in creation of curriculum;**
- **Mentor is a member of teachers' council;**
- **The police academy issues a certificate to the mentor (the exam commission also includes members that are not employed at the police academy);**
- **Mentor receives allowances for his work from the police academy – not much, but it does have a motivation importance.**

## PORTFOLIO – A METHOD FOR ESTABLISHING COMMUNICATION AND EVALUATION OF COMPETENCIES

Portfolio is a method that allows mentors a practical approach when connecting the theoretical and practical lessons for their students. It is a method for transmitting and adopting new knowledge, but it is also an instrument that allows an outside view at the mentor's work with student. Portfolio also gives a possibility to do the evaluation of knowledge that students have adopted.



*The portfolio method in practical classes*

When performing classes with students, mentor uses different teaching methods, inter alia:

- Lecturing, for the introductory, plenary lessons;
- Interactive classes – where students actively think and participate in lessons. This is an active method that allows students to think about the nature of lessons and to get involved into the nature of problem.

Use of diverse teaching methods allows an efficient transfer of knowledge from several areas of police work. Once when students gain knowledge and different skills, it will help them in achieving polyvalent abilities and, as such, to perform police duty in whole of Belgium. Portfolio is a new method – it is a new theory for which there are still no practical and exact results even in Belgium. It is a contemporary method of evaluation that has been taken from Quebec in Canada, where it came into existence.

**Portfolio is a contemporary method of knowledge transfer, as well as an evaluation instrument that has been adopted from Quebec.**

For a successful use of portfolio, mentor has to think and reason properly, has to judge properly and possess the appropriate knowledge and competence. How to achieve that? The portfolio helps mentors to detach themselves from what they did with the student, to view it from outside and see how their work looks like from there. Portfolio allows a critical attitude towards the achieved results but in a different way. For example, when mentor asks someone what he or she had done and how, the students usually respond that they have done it since they have thought that it should have been done that way. According to this method, it is necessary to have a constructed critical attitude towards the achieved results.

**Portfolio is also an instrument for evaluation – it is a set of various documents, pictures, tables, charts and information etc. about students' work.**

The use of portfolio method in mentor's work with the student also requires forming of evaluation instruments, such as keeping archives that would contain everything that is interesting in relation to work and results of the student - documents, information, photographs, drafts and anything related to his/her work. There are four stages for appropriate creation of instruments and portfolio evaluation:

- Collecting documentation,
- Documents selection, according to previously defined selection goals
- Reflection, based on thoughts and impressions about how will something reflect on results of practical training; whether everything necessary has been provided; if something is missing; is this necessary for the public, that those work results will be presented to;
- Projection, the final presentation of results.

The portfolio is a method for presentation of students' work and his results through collecting, keeping, selecting and reflecting the documentation on his performance. There are two types of portfolio:

- For learning process – it allows monitoring and making evaluation of how does the student understand the contents of lectures when learning, using the appropriate lecturing methods;
- For teaching - selection of only the most important content for lessons. This is a selection of documentation for the final lecture.

When presenting the course materials, using the portfolio method, in order to achieve the scheduled lesson goals, it is necessary to satisfy criteria that are necessary for any training, and those are:

- Trust,
- Optimism,
- Positive attitude,
- Truth,
- "Change of place" with the student, taking the role of a listener in order to check for understanding of what has been taught during the lesson.

The relation with the student has to be positive - a mentor must believe that the student will succeed; he has to influence the student so that he remains motivated and keeps motive for learning. The student must be assured that he will benefit from a teacher that uses the portfolio method and that his final training results will be positive. Therefore, the relation between a teacher and student is a kind of very "delicate dance". During the training, students exchange experience, they cooperate and present elements for evaluation of their results to each other.

**Portfolio is based on a file about the student's work.**

Evaluation and the self-evaluation through the portfolio are very sensitive and they are based on a positive pedagogical approach. Students should never be advised about their work results in a way that something what they did was necessary or unnecessary. Students are obliged to think about their work on their own. For example, certain document will be taken out of the student's portfolio and then he will be asked if that document was necessary. Would the absence of that document change anything and in what way?

Students should think about completeness of their file, the chronological order, necessity and importance of documents.

The students' grades during the training are very important. By grading, students learn at the same time (self-evaluation). Grades that are given to students are of a descriptive nature, e.g. extraordinary, ..., and they are result of an evaluation – like a certification of what the students have learned. When grading them, one should always look for elements for a positive grade.

Therefore, this is a new, reformed method – one does not look for negative things but for positive things that students did. The goal is to always try and find something positive, even if that was minimal, and to emphasize that when referring to student's work. When two students are giving presentation, one can find positive values at both of them. The path that students used to reach certain result is not important – the important thing is the result. In a negative part of presentation, the mentor should find an answer as to where did the student make a mistake in his work.

**When making evaluation using the portfolio method, one should always go from positive to negative – this is a pedagogical and motivational approach.**

## **SELECTION OF MENTOR IN THE POLICE ACADEMY IN JURBIS**

This is a biggest police academy in Belgium and it is located in the French (Wallonian) speaking region. Every three months 60 students enroll in the Police academy - that is 240 students a year (twice more than in other police academies).

Due to police reform needs, Belgium enrolls 1200 students annually in 10 territorial police academies. The Ministry of Interior prescribes the training standards and curriculums for all 10 police academies.

Standards of police training are passed by the Ministry of Interior. Police academy hires mentors for realization of practical lessons. In realization of practical lessons, the goal is to reduce number of mentors that are coming outside of police and to engage those who are in police. For the new and reformed training system, the important thing is a fusion of professional basis (police experience) and the pedagogical knowledge of mentor (from police academy). Those mentors who can accept students at the practical training and who can fully estimate their work are the ones who are engaged for training. Mentor is obliged to prepare students, to hold necessary regular briefings about their work, to explain them what they will do and how, to follow them during their activities, and in the end to explain students how they performed certain tasks – what has been done right and what has been done wrong.

Selection of mentors for practical training is very important. Sometimes women are selected. It is important to select only those candidates who could suit the mentor's role the best. Each candidate for mentor is examined before a commission to which he/she presents their knowledge and skills in leading and teaching students. For example, they would perform a scenario of "a woman that has been assaulted" or present the skill of taking fingertips etc.

**The goal of situation exercises that mentors perform before the exam commission is to verify candidate's ability to keep an emotional and verbal contact with students.**

The situation training is performed through the pre-arranged scenarios and normally each scenario is being filmed to be analyzed afterwards.

The commission for certification of mentors is prescribed in the law, and the commission members are appointed by the Police Academy. The commission members are usually Head of Police academy, a psychologist, or a pedagogue and teacher – instructor. The commission pays especial attention to candidate's potential for a mentor and to what they are capable of doing. After the successfully passed exam, the mentor is issued a certificate. Their motive for becoming a mentor is of special importance. There are two most common motives:

- Wish to influence and improve the police image;
- Bad experience from their own police training and desire to improve that. They want to give their students a chance that is better than what they had when they were students themselves.

When selecting candidates, the commission aims to choose mentors that present flexibility and desire to change things. Candidates are given tasks from the certain areas of police work, e.g.: collecting information, receiving citizens, activities at the crime scene, patrolling duties etc.

**Mentors must not expose students to the risk or danger during the performance of practical exercises.**

While working with a student, mentors must stick to the curriculum of practical lessons and they are also obliged to convince their fellow policemen that students' training is important. Students are obliged to keep a regular work diary. This is important for evaluation of the adopted knowledge during the practical lessons. At the test, they must score 60 % of all questions.



## **2. SWEDISH NATIONAL POLICE ACADEMY: About the Conflict Situation Management Training**

The Swedish National Police Academy (SNPA) is located in Solna near Stockholm. The Police Academy is located in spacious area outside of small town in a vivid environment. In 1890, a weekend settlement was built in this area and in 1900 a retirement home was built. This was very popular picnic area. The land is owned by the King of Sweden. In 1940, the army moved in into this facility, and a general used to live in specially built, nice and functional house at the lakeshore. The house may be approached only by water.

The army used this facility until 1970, and then the facility was given to Swedish National Police Academy. The complex of the Academy is also a part of a national park and a protected area. Building in this area is forbidden and surrounding area is protected.

For example, construction of a fence at the Police academy was stopped because a fish was found in a small lake near the highway, in the area where the fence was to be set. Her natural environment and life in the lake could not be disturbed!

**Protection of a fish in her natural environment resulted with change of plan of setting fence at the Police Academy.**

Beside the Police Academy in Stockholm, there are two more police academies in Sweden that in organizational manner, belong to the university:

- One police school is in town of Umeo at north of Sweden. The school has capacity of 200 students. One third of basic training is based on studying conduct and communications. Basic conditions and criteria for education at the University were introduction of subjects on police ethics;
- Second police school is at south of Sweden.

**In Sweden, there are:**

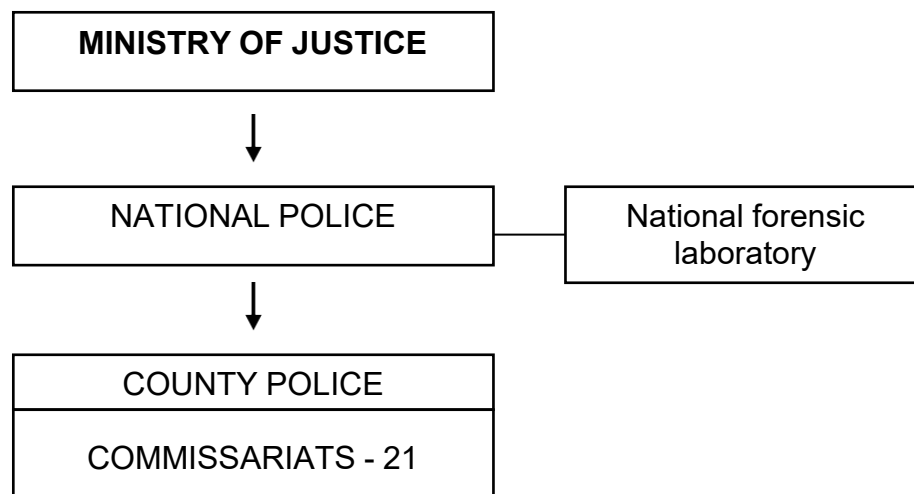
- **Swedish National Police Academy (Solna – Stockholm);**
- **Two police schools – at the university (north and south of Sweden).**

### **Organization of Swedish police**

Swedish National Police is a service for 21 independent police commissariat, which play a role of county police. There used to be 110 police areas in Sweden. Since July 1, 1999 there are only 21. Reducing number of police areas they reduced number of administration and police chiefs, and police become more effective.

Police academy is one of organizational units within the national police. For coordination of police work, the chief of national police has a meeting with 21 chiefs of county police each month. These meetings last for one or two days with purpose of analyzing, planning and establishing measures for improvement of police work. This is especially visible through standardizing police equipment, police uniforms and other equipment and means. Standardization of equipment and means was agreed several years ago. For example, instead of white baton, telescopic baton was introduced, and an agreement was made on

introduction of pepper spray. Police Academy has very important role in standardization of police equipment. The Academy is involved in preparing and editing instruction manuals for equipment, and training instructors that come from police agencies test that equipment at the Police Academy.



*Organizational scheme of National Police*

**Ratio of police and citizens:**

- **Sweden has around 9 million inhabitants (Stockholm has 1 million);**
- **Number of police officers – 16 300.**

**1 POLICE OFFICER / 540 INHABITANTS**

**Basic training**

Basic training for all Sweden is done at the National Police Academy in Solna, near Stockholm. Each year 400 cadets attend Swedish National Police Academy. Two other schools have 100 to 200 cadets each year. Selection of cadets is done by the personnel office of the Swedish National Police and the Academy is not directly involved in the process.

Upon completion of basic training and joining the police, Police Academy continues with trainings. Last few years, Police Academy introduced “new pedagogy” as a part of in-service training. The basics of police training on principles of “new pedagogy” presume learning and practicing police actions and procedures in realistic scenarios. Participants are expected to be active and responsible during the training. Instructors use teamwork and they act more as “assistants” to participants, rather than instructors. Instructors that are experts in certain field of police work conduct part of the training. The training is usually done in groups, and upon completion of a lesson, the participants analyze the subject that was taught.

Previous educational practice emphasized individual work of an instructor, so the instructor used only one solution. Nowadays another principle is used: through teamwork, more instructors can use more solutions to solve certain problem.

**Teamwork of instructors: more instructors in one team provide more solutions to a problem.**

The Police Academy achieved very good results and significant experiences in conducting basic training. One of presented difficulties was training of older officers and especially their acceptance of new methods of work. Big problem was presented in lack of interest of some older police officers during refresher courses. Using new methods, these older officers take active role in the training. This also refers to practical exercises that were very important along with theoretical part of the training. The training in whole is improved. For example, driving, practicing conflict management with stress management, etc.

Not all cadets start their training at the same time. Two hundred cadets start their training in summer and other two hundred in fall. Theoretical part of the basic training lasts for two years. After that, the cadets write their exams. The exams are written, oral and practical - driving, self-defense and shooting. Upon completion of theoretical part, the cadets go to police agencies for six/month practical training.

**Length of the basic training:**

- **Theoretical part with exams – 2 years;**
- **Practical training – 6 months.**

After two years and six months of basic training, the cadets still do not have their position guaranteed. They look for job, most of them in police agencies, but also in police schools and other institutions. Even though they do not have jobs secured, mainly all cadets get a job after completion of training at the Police Academy.

### **Selection of candidates**

Process of selection of candidates for the Police Academy is done by the personnel office in the Ministry of Interior. Surveys are done on regular basis to check the interest of citizens for attending police academy. Basic requirements for registration are:

- Minimum 20 years of age;
- Swedish citizenship;
- Candidate must have clean past for last 10 years;
- Completed nine-year elementary school, two years of grammar school and good grades in Swedish language and history (candidates with better grades in these subjects have priority);
- Candidate must own Swedish driver's license and driving experience;
- It is desirable that a candidate has work experience and recommendations from a company where he worked. Candidates that improved their communication skills during their last employment, (such as waiters, drivers or other occupations that require communication skills), have priority.

Medical test is eliminatory for selection of candidates. For that reason, "athletes" and "built" persons do not have to have a priority. Eye check is very important, and the colorblind candidates cannot be police officers. The most important thing for police work is not body strength. More important is knowledge on use of police tactics. All candidates must be

good swimmers. Swimming is very important due to often and important rescue operations police officers do.

Interest of candidates for attending police academy is very high and usually there are 10 candidates per position.

### **New educational methodology**

In realization of training, “new pedagogy” is used. This method strives to interactive work through conducting realistic scenarios. Situations, as real as possible are being prepared for future police officers, and through them, the cadets are trained in conflict and stress management. Scenarios use gained knowledge from psychology, police tactics, legal subjects, communications, human rights, etc. A cadet brings his own decisions on how to solve certain problem during the exercises.

#### **Ratio of classroom and situational lessons:**

- **2/3 of theoretical – classroom lessons;**
- **1/3 of situational lessons.**

The cadets may be involved in bringing decisions on the ratio of classroom and situational lessons.

### **Practicing search for missing persons**

Searching missing persons is very frequent and important police activity that is specially regulated by the law. Missing children in Sweden were very often reported in 1990. Due to this, the authorities started systematic education of police officers in searching missing persons. There are about 700 missing persons reported in Sweden each year, mainly children and elderly people. In addition, very often, victims are mushroom pickers, old fishermen and tourists – mostly due to consuming alcohol or loss of fuel in vehicles.

Reports on missing persons have established sequence of priority level of police actions:

- Information on a missing person first comes to duty officer’s office. This is the place where the information is assessed, to evaluate if there is a ground for search. That is *the first level of alert*. For example, if a wife reports her husband missing, that is if he had not come home on usual time. In this phase, necessary information is being collected and preparations for eventual search are being set;
- *Higher level of alert* is used when greater concern is expressed about missing person, for example if one reports its children missing, and you are aware that several hours passed from the time of children missing to reported missing. In this case, police patrols are alerted immediately. Necessary information is collected and necessary police actions are being immediately taken;
- *Level of danger* is declared by police when a missing person is suspected missing near water, in case of low temperature, or the person is old or weak, wears light garment, etc.

### **Practical exercise:**

**Police Academy cadets get a task to search a missing person in a certain area. A work group is formed, pursuant to established rules and given instructions, and goes to search the missing person. All participants get a map with drawn symbols and certain directions. Instead of missing person, the participants search for a small stick that instructor sticks in a ground, protruding some 20 cm. The stick holds a piece of paper saying that a person who finds it just solved the case and found the missing person. A search formation is made of the cadets in a line formation, distanced 6 meters from each other. That distance gives 90% chance for successful search. The search leader goes behind the line so he can follow, control and direct the search easier. Usually four sticks are used during the exercise. Search time is limited to 60 minutes and usually in late afternoon close to sunset. Groups have different success. Some groups find 4 sticks,**

This type of exercise is very interesting to the cadets and very motivating for future police work.

### **Conflict management with stress management**

Conflict situation management and stress management take very important place in police training in Sweden. This occurrence inevitably appears daily in police work. Projects were developed based on analysis of measuring mental functions and stress effects that police officers encounter with when solving different conflicts – a consequence of performing duty under various physical and psychological pressure. For example, in certain surprise situations, police officer does not have time to think and plan how to solve a problem, or how to correct his reaction, but just to react fast and in accordance to gained knowledge and skills, what leads to stress very often.

Therefore, police officers are trained in mental preparations and reacting in situations that require prevailing stress. The training is concentrated to concentration exercises and identification of pictures and sounds. A part of the training is mental preparations necessary for use of defense tactics, handling and use of a weapon, etc. Final part of the training refers to behavior and reacting in a stress environment that is trained on firearms training simulator through simulations.

Through the training based on elements of psychology and their relation with contents of training material for firearms training, defensive tactics, physical preparations and practicing procedures for common police situations, constant improvement of abilities and skills of each police officer is achieved.

Such training is organized for all police levels, particularly for those officers that very often act in more complex situations, because they can have stress consequences, as well as the people they help to. Administrative personnel in police is trained to avoid stressed and traumatic consequences that may have negative influence to police agency, budget, mutual relationships, etc.

Training in mental preparations for stress management is conducted through whole police career. This type of training improves mental state and readiness of police officers, avoid

injures that may result from conflict situations, reduce consequences of exhaustion and prevent coronary diseases and cardiac-vascular problems.

**Stress is a psychological category that impedes normal mental functioning of a person – positive or negative. Through stress management training, a police officer gains new knowledge about faster and better judging when solving conflict situations, and becomes more self-confident and capable of making correct decisions.**

Police training in stress management is a development and research project in Swedish National Police.

### **Stress management courses**

The courses in conflict management and stress management are made of theoretical and situational-practical part.

Purpose and goals of the course are:

- Purpose: resolution of a conflict – without or with minimum force; harmless and careful methods, increase of security at work, trust of public;
- Goals: defining need for resolving conflict with stress management using new methods and modern teaching equipment.

To be successful in his work, police officer is requested to be trained and mentally prepared for conflict management and stress management. A police officer often finds himself in surprising and complex situation. He cannot allow himself to “lose it” in such situations or to become ineffective. He must be mentally prepared and stable otherwise he may end up in a very dangerous situation. A police officer must quickly assess the environment in which he will face the danger. It is important for him to find a solution even if under stress, and continue with resolving conflict pursuant to accepted rules, with aim of protecting himself and persons he helps. Psycho-physical fitness is necessary, otherwise officers’ heartbeat becomes very fast even in situations that do not require physical effort, for example a radio call or a situation that happens suddenly, showing that his stress level is not acceptable. Stress may be caused by fear, thoughts, mental reaction, etc. Police officer must be concentrated on his work at all times. He also must have support from his superiors and friends and must be mentally prepared and well trained for performing police work. These requirements are the minimum preconditions for successful self-control and control of conflict situations.

These courses usually last for ten days.

Realization of the course begins with exchange of ideas and encouraging participants to mental activities. That way, instructors are able to organize group studying of basic rules of conduct in conflict situations. Human rights are studied during the course complementary and in correlation with self-defense training.

Necessary training aids are used – video cameras and audio/video equipment that enables conducting interactive situational training and use of other modern teaching methods. So, for example, recording scenario from the field of conflict situation management in realistic environment and their subsequent presentation and discussion, enables participants to see themselves in police activities, which represents efficient

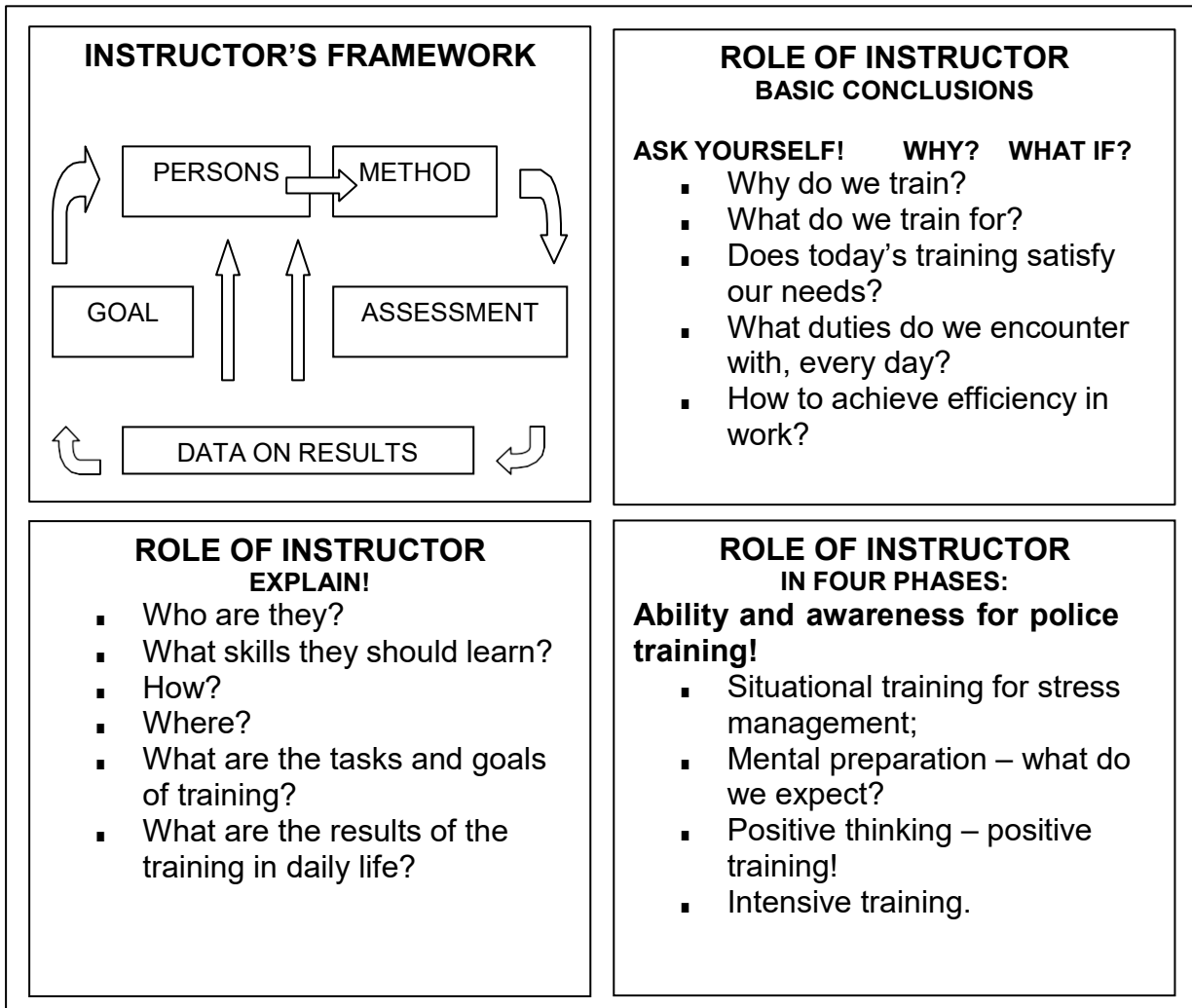
*learning through work.* Through such training, police officer is trained for determining level of force used in different situations.

<p><b>DAY ONE:</b> Introduction in mental readiness/training on readiness before an incident – human rights, conduct during conflicts, communication, ethics/moral, techniques of appearance in public, training before incident, mental readiness and preparations, stress effect.</p>	<p><b>DAY TWO:</b> Basic police rules for defensive tactics, stress effects, mental readiness, demonstration of a practical exercise using training aids, role of instructor.</p>
<p><b>DAY THREE:</b> Introduction in conflict management, defensive tactics, ethics and self-defense - conduct during conflicts, body language, basic rules of self-defense, tactical thinking (mental precaution, distancing, positioning), practical exercise, role of instructor.</p>	<p><b>DAY FOUR:</b> Officer’s conduct in conflict – conduct in conflict situations with use of different protection equipment, force (level/purpose), role of instructor, techniques of appearance in public, conduct in conflicts and self-defense, training in environment, scenario.</p>
<p><b>DAY FIVE:</b> Conduct in conflict situations – human rights, conduct in conflicts (force/level/purpose), arrest techniques with modern ways of use of force, scenario with use of training aids and self-defense equipment.</p>	<p><b>DAY SIX:</b> Self-defense and use of baton and handcuffs – communication, how to behave in conflict, self-defense and use of baton and handcuffs (force/level/purpose), scenario, conduct in conflicts and self-defense, use of strike pads for punching, (force/level/purpose), teamwork.</p>
<p><b>DAY SEVEN:</b> Techniques of moderate force use – use of moderate force when using baton and handcuffs (taught by one of course participants), conduct in conflict situations including self-defense, realistic scenario.</p>	<p><b>DAY EIGHT:</b> Realistic scenarios – use and operating technical equipment, creating realistic scenarios, methodology of use of training aids, role of instructor, basics of police tactics and conduct in conflict, teamwork.</p>
<p><b>DAY NINE:</b> Exam – tasks for course participants.</p>	<p><b>DAY TEN:</b> Introduction in stress control and interventions in crises – stress management, stress/crisis, and course resume.</p>

Expected results of conflict management training are:

- Increased ability for mental self-control during police activities;
- Increased readiness for action in stress situations;
- Readiness for training and ability of successful transfer of results of the training to other aspects of life – sport activities, etc;
- Use of learned skills in private life (sports, cultural and other activities).

Instructor has the key role in this training. In his work, he obeys following principles:



The instructor must completely explain the goals and the tasks of the training, so each police officer may understand his role in conflict management and ways of stress management.

The police academy in Stockholm pays great attention to training of police officers in conflict management and stress management. Different courses are organized on this subject, and participants are trained to learn their role in solving complex police tasks.



**Practical exercise:**

Instructor chooses a group of six participants. The participants and the instructor go to a suitable location, a rock up to 30 meters high. There the instructor measures their pulse, as a reading of the normal functioning of cardiovascular system, that is, a stress parameter. After that, the instructor advises the participants about their real scenario task, for example: There was a robbery in a bank nearby, committed by three unknown persons, two male and one female. They took about 12.000 Euros. The men wore dark suits and hats, and had black bags and pistols. The women wore red blouse and dark skirt; she was dark and had a bag in her hand. According to the witnesses, they left the scene quickly and left towards south. The men left on black motorcycle and the women left in a white car...

A participant is requested to descend the rock using a rope, and inform a police officer standing in the bottom about details of the robbery. Concerning that the participant was not aware of descend, this causes him great stress, that is measured before and after. It is visible that each participant experience sudden increase of the pulse due to stress. Upon completion of the exercise, descending and giving information, comes certain relaxation. It is also noticeable that none of the participants correctly passed the information on robbery. Most of them mixed up descriptions of persons and vehicles, gave incorrect information on escape direction and amount of stolen money.

The exercise is repeated with other six-man group, but they are told about the task and the details of the robbery before they come to the rock. The difference is that they start preparing themselves for execution of the task in advance. Measuring the pulse, as the stress parameter, it is visible that the pulse is lower then with the first group, and variations in description of persons are minor.

This standard exercise allows participants to understand effects stress has on execution of police tasks.

### **3. SPAIN / BARCELONA: The Basis of the Situational Training**

In the Police Academy in Barcelona, police officers are being trained for the needs of Catalonia region in Spain. Catalonia is an administrative region in Spain. It is industrially the most developed region, with very developed tourism, situated in the North East of Spain. It is composed of three regions: Barcelona – its administrative and the most developed center, then Tarragona which is in the South and Gerona in the North of the region. There are 900 municipalities in Catalonia, and police are deployed in 200 municipalities. The official language in the region, police and Police Academy is Catalanian. Police structure in Catalonia is as follows :

- Local police – deployed in 200 municipalities;
- Catalanian regional police;
- National police (military and police);
- State Border Service – Civilian Guardia.

The Police system is decentralized so that regional – Catalanian, and local police have separate jurisdictions. Catalanian Police was formed in 1995 as an independent police structure for law enforcement.

#### **Number of inhabitants:**

- **Catalonia has approximately 7 millions of inhabitants;**
- **Barcelona (the Capital of Catalonia) has 2 millions of inhabitants.**

#### **Selection of candidates to enroll to the Police Academy**

Police Academy in Barcelona conducts training of police for the needs of the regional Catalanian police, also for the needs of local police. The process of selection of candidates for the Police Academy cadets is composed of the following:

- Catalanian language test;
- Knowledge test;
- Culture test;
- Physical skills test;
- Psychology test;
- Health test.

The knowledge test is in Catalanian language because it is considered that the candidates already speak Spanish. The Selection Committee is composed of five psychologists. They permanently work at the Police Academy. In the course of the candidates' selection they also overview the work of other employees and give the necessary assistance.

The candidates' selection is in two parts:

- Preliminary selection, conducted by the personnel unit and based on received applications and documents;
- Process of direct selection, conducted at the Police Academy according to set phases and criteria.

**Psychologists and commanders have a very significant role in the cadets' training. The commanders follow up work of cadets at training through scenarios (on the 'boulevard'), and psychologists their behavior in practical situations.**

In the course of the selection process, along with the results achieved at the test, the following is also followed up and determined:

- Communication skills;
- Motivation, i.e. their interest for the police work they show in the process of selection;
- Knowledge and attitude toward accomplishing certain tasks;
- Attitude toward others and ability to work in a team, as well as independence in accomplishing the assignments and ability to take responsibility;
- Interviewing skills.

**Significant components in the selection process are:**

- **Knowledge;**
- **Skills;**
- **Behavior.**

Upon the completion of the selection process, the candidates for the Police Academy are presented the results. They have an option to appeal, and if dissatisfied with the explanation of the selection results - they can appeal to the court. In the experience of conducting the selection process, many appeals related to the candidates' privacy (issues of religion, sex, etc.)

Selection of the candidates for regional and local police is not the same, and conditions and criteria are regulated by law. Mayor determines the needs of education for local police. The Police Academy has influence over the candidates' selection for regional police, but no influence over the selection of candidates on the local level. The candidates must meet the age criterion – from 21 to 30 years of age. Certain Faculty or High School diplomas are not the condition for the candidates' selection. The number of applicants for selection is not too high due to the lack of interest for the police job, which is a characteristic of economically developed countries. Cadets have symbolic wage during the schooling. As a rule, a candidate can not have a final negative result during the schooling. There is an individual work approach with each of them, and upon the need different educational treatments and assistance are undertaken in order to overcome the curriculum, which results in a high percentage of passing.

Also, regular police officers during their schooling pass through periodical knowledge and skill checks in order to determine if they are capable for the police work. The checks are in the following educational areas :

- Attending seminars twice a year;
- Passing a psychological test and knowledge test bi-annually;
- Marksmanship exercises twice a year.

This form of knowledge and skill checks has characteristics of permanent training and the result is the individual picture of a police officer's capabilities for the police service, i.e. police organization, in giving efficient services while serving the public.

### Training at Police Academy

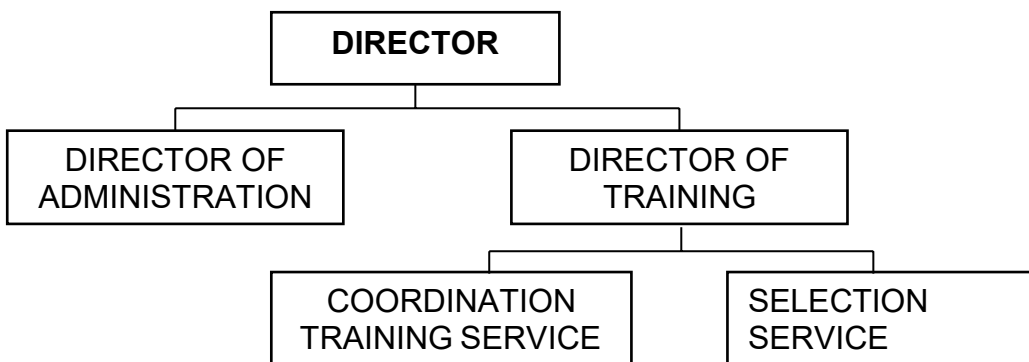
Training for regional Catalanian and local police is the same. It is conducted at the Police Academy in Barcelona. The training is in two parts: theoretical and practical. Total training is 21 months. Theoretical lectures last 9 months with occasional scenario training at the Police Academy. Practical training lasts 12 months and it is conducted in the field.

**Duration of the basic training:**

- **Theoretical lectures – 9 months;**
- **Practical training – 12 months.**

Police Academy is run by the Directorate of the Ministry of Interior of Catalonia. The expert body of the Police Academy is a Council composed of representatives of all services in the Ministry of Interior, as well as citizens' representatives. The Council adopts curriculums, and gives suggestions for a successful and efficient training.

Police Academy in Barcelona is organized in the following manner:



### *Organizational structure of the Police Academy structure*

Three types of training are conducted at the Police Academy:

- Basic training – training for cadets, future police officers. Cadets who successfully finish theoretical lectures are not addressed to practical training;
- Promotional training – courses for inspectors;
- Expert training and lectures – these are the courses and training for police specialities according to the police needs.

Police Academy has two basic parts: training section and administration section. The sections are run by the Directors. The training section encompasses the service for the candidates' selection and training coordination. In the coordinating service there are coordinators and organizers of training:

- Basic training – coordinator of basic training and organizers for each curriculum subject;
- Other forms of training – coordinator of other forms of training and organizers for each form of training.

Organizers of lectures for each subject and each form of training develop a curriculum, prepare and develop expert materials, organize lectures and locate teachers for conducting instructions. At the same time organizers are chiefs to the instructors who participate in executing the instructions.

### **Guest experts**

Engaging guest experts to work at the Police Academy is very complex. Civilian instructors are not difficult to engage because according to law, along with their regular tasks and duties, they can be engaged part time. A somewhat bigger problem is with engaging police officers from the field. According to regulations they have a 75 hour limit annually, up to which they can work as additional work. For this number of hours it is not a problem to engage a police officer, and a contract is concluded with him on the part time work. A police officer can work for more hours at the Police Academy upon the approval by his chief, but with no wage. Police officers engaged in instructions cover specialized police subjects, also specialized courses. Often instructors from police are temporarily deployed to work at the Police Academy. Their work is paid by police. They stay at the Police Academy for a couple of years, and then go back again to the police organization.

**Law permits engaging police officers to instruct as a part time up to 75 hours a year.**

The price of a lecturing hour for guest experts is regulated as to the type of training:

- Basic training (sport, foreign languages, self-defense);
- Courses for commanders, senior inspectors and senior police;
- Training for the highest police supervisors (police Directors Etc.).

As to the above mentioned groups the wage is fixed: the lowest is for conducting the instructions from the subjects of basic training (sport, foreign languages and self-defense), and the highest is for the training of the highest police supervisors.

### **Training curriculum and training through scenarios**

Program for the basic training, adopted by the Council as an expert body of the Police Academy, is composed of 7 modules. Each module is actually a group of similar subjects which are being taught at the Police Academy. They are grouped to specialized police areas necessary to study, in order to perform police tasks and duties in an efficient manner.

Module 1 – Police mission and Civil Law:

- Security system;
- Constitution;
- Human rights and police.

Module 2 – Society and police;

- Community, police and multi-culture;
- Knowing the territory of police work – awareness about natural catastrophes characteristic in the field of police life and work;
- Catalonian history;
- Communication - Catalonian mother tongue, special expert terminology;
- Foreign language - English or French.

Module 3 – Police affairs – protection and safety:

- Citizens' safety;
- Self-control;
- Inter-human relations, attitude toward others;
- Defense;
- Intervention techniques;
- Physical training;
- Communication and attitude toward citizens.

Module 4 – Traffic:

- Police role in traffic;
- Legal normative;
- Filling the forms;
- Regulating traffic;
- Interventions in traffic accidents;
- First Aid.

Module 5 – Police and Judiciary – investigations:

- Regulations;
- Criminology;
- Investigation.

Module 6 – Administration:

- Regulations;
- Police administration.

Module 7 – Practical training:

- Scenarios – lectures "On the Boulevard" (60 hours);
- Protection of buildings – day and night (64 hours);
- Practice in police organizations in the field (1 year – 1640 hours).

The lectures include application of inter-active i.e. scenario training. At the Police Academy in Barcelona this method of training was developed in accordance to the most up-to-date principles of learning, oriented towards resolving problems in different situations. Scenarios were created according to the needs of police training for police cases that cadets, as future police officers, will face in practice. At the Police Academy the infrastructure was developed with all necessary elements for practicing different scenarios. For this purpose, a part of modern buildings is used which had been used for the needs of the summer Olympic Games in Barcelona. The most characteristic part for practical exercises is an improvised street with all necessary infrastructure and contents of living characteristic for Catalonia, which is called "The Boulevard".

"The Boulevard" is an improvised street which is located within the Police Academy area and its purpose is practical scenario training. "The Boulevard" has the infrastructure with all elements characteristic to simulate the police work in the field. There are shops, pharmacy, restaurants, gas station, beach and other buildings where practical scenarios are conducted. Interactive scenarios are practiced on "The Boulevard" with the participants of the basic training, but also with police officers participants of different courses from the area of expert police training. Several groups of participants may perform the scenario training at the same time on "The Boulevard", but no more than 4 or 5 groups. Sometimes

in certain scenarios professional actors are used. Realistic scenario trainings are constantly being developed and changed.

**"Boulevard" in the Police Academy in Barcelona is an example of conducting interactive scenarios as "new pedagogy" in the area of modern methods in police training.**

Participants have 8 hours of lectures daily; in the morning they have compulsory physical activities, also 1 or 2 hour work with the mentor. Evaluation of the participants work is done through testing, verbal and written interviewing, and assessment of their work.

Teachers and instructors are trained for application of pedagogy and didactic principles and methods, and they also have the necessary police experience. In the goal of following up the modern methods of the police work, they are constantly educated at the Police Academy or other educational institutions.

Cadets do not have to be housed at the Police Academy during the training. The Academy capacity is 270 accommodating units. The rooms for participants are single, and for the participants of the basic training, they are with 2 or 3 beds and a shared bathroom. The expenses for the participants are monthly paid by municipalities for which they are educated. If desirable, the participants may use private accommodation, but then they cover the expenses themselves.

Structure of the basic training in hours:

A) Theoretical training – nine months .....	993 hours
<hr/>	
B) Practical training – one year	
- scenarios on "The Boulevard" .....	60 hours
- protection of buildings – day and night.....	64 hours
- field practice.....	1640 hours
<hr/>	
Practical training TOTAL.....	1764 hours
<hr/>	
TOTAL – THEORETICAL AND PRACTICAL TRAINING.....	2757 hours

Scenario training on "The Boulevard" is an integral part of practical training. There are only 60 hours for this part which, from the aspect of conducting modern police training and available excellent infrastructure, could be raised to more hours in the future.

**Lecturing features:**

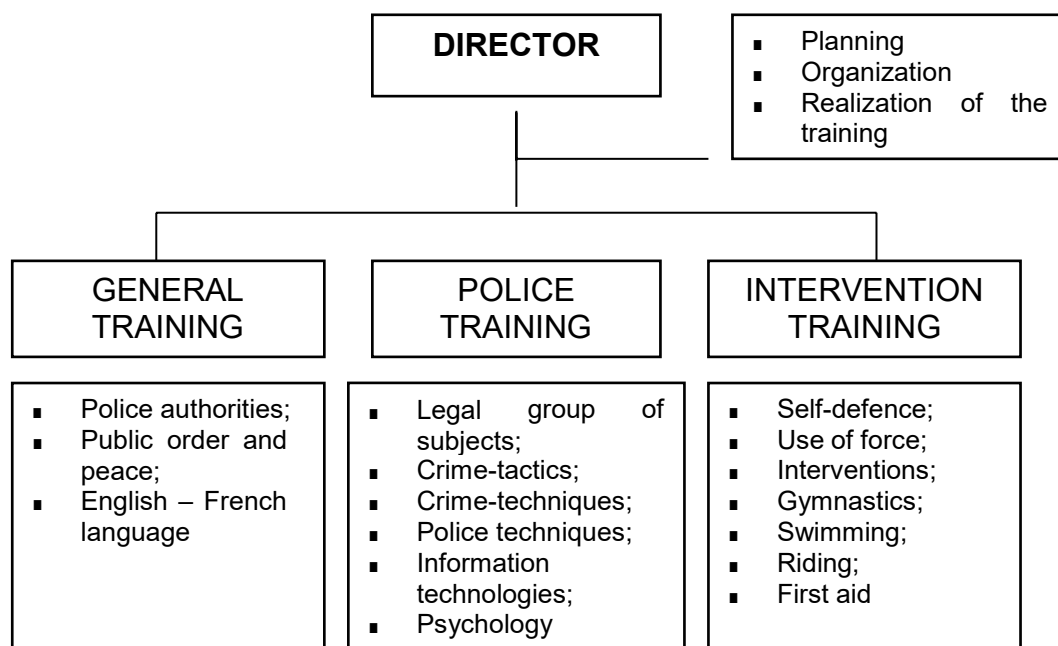
- **One class lasts 50 minutes;**
- **Break between two classes is 10 minutes;**
- **For many subject there is an often use of "combined classes";**
- **Participants have 8 lecturing classes a day.**

## 4. GERMANY / BADEN-WÜRTTEMBERG: About Specialized Training

### POLICE ACADEMY IN LAHR

Police Academy in Lahr is situated in German province Baden-Württemberg. Basic police training, that lasts for two and a half years, is conducted in this Police Academy for future police officers, who will perform basic police duties of uniform or crime police. Police training reform was based on improvements of the training itself, on new requirements and needs for improvements of the work of the uniformed patrol and crime police, as well as on needs for introduction of the new training methods. Defining reform goals and requirements was done through analysis of basic training and methods of its implementation, determining its disadvantages in that way. Analysis showed quality and quantity data regarding frequency of these disadvantages and they defined requirements of the reform. In a framework of modern training methods (“new pedagogy”), interactive situational training has been developed successfully in the Police Academy. This implies practicing the procedures and activities by accomplishing prepared scenarios, which are similar to real situations in which police officers may find themselves. Use of firearms from the aspect of legal regulations is practiced specially. Psychology professors have a very important role when it comes to accomplishing these scenarios.

Police Academy in Lahr is organized for conducting basic police training. There are three departments, for general, police, and intervention training. Department for planning, organizing and realization of training is, also, under competence of the Police Academy Director.



*Police Academy Organization Scheme – Police Training Department*



English or French language is being taught as foreign language. However, due to proximity of France, French language has a priority. Role of the psychologist is very important in the general training department. He is especially engaged in conducting training related to police group of subjects (use of firearms). It is tended that psychologist should teach police tactics, too. For instance, how police officer should approach to solving conflict situation or some other problem using the firearms? Whether or not a gun should be shown immediately, in a way to be transparently seen, achieving instantly the appropriate psychological effect? Those and similar situations with participants are estimated by the psychologist.

**The psychologist has a key role in realization of training for use of firearms.**

**Duration of Training**

Theoretical and practical training in basic police training are being realized alternatively:

■ Theoretical- class training .....	6 months
■ Advanced training I – main topics .....	6 months
■ Practical training .....	3 months
■ Advanced training II .....	6 months
■ Practical training .....	3 months
■ Final training – final topics .....	6 months
TOTAL .....	30 months

Advanced training I is being conducted between theoretical and practical training, when participants are having preparations for practical training. Advanced training II is being conducted between two cycles of practical training, when participants are having theoretical preparations for final realization of field training.

**Education at the Police Academy lasts for two years and six months in total.**

Basic police training is being improved by further development of the interactive training, as well as by establishing dynamic concept of training performance (6 + 6 + 3 + 6 + 3 + 6 months of training). Educational contents of basic training have been adjusted to requirements based on description of the police officer profile for service in community, and based on needs for introduction of additional contents of training, which are necessary for modern police work. Training program is composed of contents that enable acquiring knowledge, skills and behavior of police officer. Each of the three components are important and represented equally and they characterize level of intellectual knowledge, personal abilities and police officer's ability to act as a person.

Also, participants have additional training (foreign language, informatics, etc.). Educational subjects are often merged, for example, psychology and police tactics, etc. In that manner, educational contents are in co-relation. Co-relation of all educational subjects is being done within a situational training. Training goal in this phase is that participants systematize knowledge they acquired during theoretical and practical training.

Making connection between theoretical and practical training is important for successful training. Practical training should be encompassed by approximately 40 %.

Situational training is particularly developed at the Police Academy in Lahr. For this interactive approach to realization of the training, an appropriate and necessary

infrastructure had been developed, like police station, improvised apartment, training grounds for exercises related to traffic situations, etc. During situational training, participants train police activities and procedures, having in mind a following:

- Legal aspect – for example, whether or not and based on what legal ground, should premises be entered?
- Tactics – approaching and addressing citizens?
- Psychological aspect – what is it to be done and how to respond to a possible conflict?
- Final administrative issues – creating police reports in an appropriate computer program, etc.

Upon completion of realistic scenarios, participants will create reports on completed tasks. Further analysis will make co-relation of conclusions from the aspect of subjects that are taught during education.

Considering results of implemented changes, it is apparent that they are based on modifications and improvements of training methods. First of all, the result of training approach from the aspect of its „dynamic conducting“ instead of former „static conducting“ has been obtained. Classes are primarily organized for smaller groups of participants, which makes them more active in a class. During practical training and after situational training, participants prepare and submit written reports, which contribute to their so-called „self-responsible self-learning“. In addition, they do presentation documents for seminar at practical training. Those documents are result of the team project tasks. Methodology of “learning and self-learning” is being developed successfully between participants and teachers or instructors. Advance training program for teachers and instructors is composed of following contents:

- Recent issues for teachers of specialized fields.....3 months
- Information classes for teachers – civil external associates..... 2 weeks
- Basic training in pedagogy ..... 19 weeks
- Advance and further specialization in pedagogy ..... 3 weeks
- Pedagogy seminars ..... 3 weeks
- Training for work with juveniles ..... 2 weeks

Besides regular training, participants have self-learning education related to issues that do not have police character. Knowledge they acquire gives them opportunity for further improvement and training for making progress in career.

## **POLICE ACADEMY IN FREIBURG**

Police Academy in Freiburg provides specialized training for police from Baden-Württemberg province. In a framework of this, specialized police training courses are being organized. Organizing and conducting courses take place at this Police Academy, as well as at the Police Academy in Wertheim, which is an organized unit of the Police Academy in Freiburg.

**Police Academy in Freiburg is responsible for coordination and creation of all specialized police training courses in Baden-Württemberg land.**

Modules, as forms of specialized training (courses, seminars, etc.), are organized upon a request and according to needs of the police from the field. Deputy Director of the Police Academy verifies lesson plans and programs that last less than one week. The Ministry of Interior verifies courses, which last longer than one week.

While organizing and providing professional training, it is preferred to conduct shorter courses in order to reduce pressure on police officers, so they do not have to be separated from their work for a longer period.

- **Approximately 250 courses related to police work is being performed at the Police Academy;**
- **Duration of courses is usually up to one week.**

The Police Academy is enabled for performance of 250 different courses. Each year a lot of police officers from Baden-Württemberg successfully complete different forms of professional training. One part of this training is being realized at the Police Academy in Wertheim.

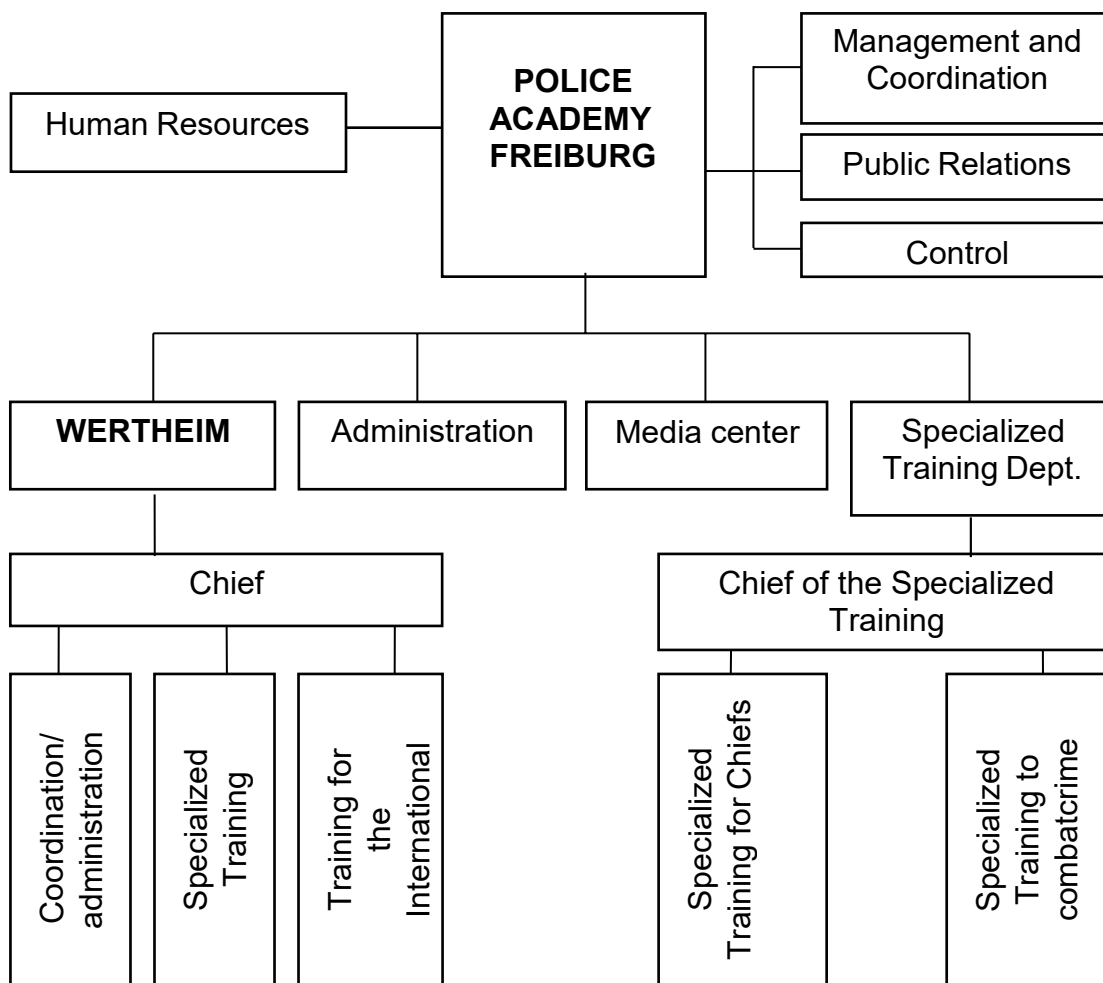
Courses are organized in a manner that one of the permanently employed professors is assigned to organize and perform a particular course. He independently performs one part of the course, and for a second part, which is usually larger, he appoints external associates (police officers, judges, prosecutors, etc.). If one of the instructors requests higher fee for performing course than set fee, his engagement will be subject to decision of the competent Chief at the Police Academy. Each of employed professors has one topic he specialized.

All of them have a status of police officer and are authorized to wear police uniform and to care police weapon. Permanently employed officials-police officers have a possibility to leave the Police Academy and to continue working within police organization. Goal is to engage them at the Police Academy for ten years. They have same status within police organization, as well as at the Police Academy. Police officers who are engaged to work at the Police Academy are obliged to attend pedagogy-methodology seminars prior to their engagement.

### **Organization of the Police Academy**

In October 2003, Police Academy in Freiburg celebrated 50 years of existence. This Police Academy is responsible for professional training and improvement of police – specialized training. All forms of training are organized upon the request of police organizations from a field.

Total number of employees at the Police Academy in Freiburg is 53 officials. Sixteen of them are employed in Wertheim. External Associates are engaged for organizing and performing some of these courses.



*Scheme of the Police Academy Organizational Structure*

In addition, training police for international police missions is performed at the Police Academy in Wertheim, where German police officers participate. After they complete course for the police mission, police officers are obliged to come at the Police Academy and spend some time at after-mission course. Then they can turn back to their police organizations in order to perform daily police tasks.

### **Police-online (*intranet* training)**

The Police Academy Media Center in Freiburg has enabled one of the latest ways of police training through *intranet*. The Media Center enables police officers to be trained on a regular basis in all required areas of the police work through the networked computer system – in a framework of obligatory permanent training, as well as in areas of their choice. Introduction of this latest method enabled police officers to be trained in creative and efficient manner.

*Intranet* training has enabled combined learning – independent learning (type of distance learning with help of the instructor), as well as following seminars, which are modules of training, by participating in distance learning. In addition, *intranet* implementation enabled education by the teamwork method, centralizing lesson themes and situational roles, having mutual computer communication. Distance learning includes using a WEB page, online computers, self-education, and making reports regarding learning process with

purpose of evaluating acquired knowledge. In addition, integration system of acquiring knowledge through mediation and *intranet* includes:

- Learning and professional in-service training;
- Education according to plan and program of police organization, through *intranet* seminars and “open” line;
- Individual learning at working place.

**"POLICE – ONLINE" is a latest method of police training through *intranet*.**

This type of distance learning through *intranet* is called "police-online".

"Police-online", as a project of the Police Academy Media Center, has a goal to provide education and information access to police officers. That is the “door” of police, based on electronic learning and information system.

Specifically, "police-online" through *intranet* enables access to current information at working post, linking them with learning subjects, as well as integration with contents of training for management. Advantage of this training system is swift and eventful informing of the police officer. In addition, this system represents a progress in work and learning process of police, as well as acquiring “new information culture”.

#### **ROLE OF THE POLICE ACADEMY MEDIA CENTER**

PLANNING	PRODUCTION	SALE
ONLINE	HOTLINE	MEDI TECHNIQUE
LIBRARY	PHOTO	PRESS

The "police-online" project enables wide distribution and implementation of this training for 24000 users in the entire province. It provides diversity of information and enables direct participation at seminars for administrative personnel within police. By developing and implementing the "police-online" project, economic effects are being achieved, too.

#### **POLICE COLLEGE IN VILINGEN-SCHWENNINGEN**

Police Training College has been located in Vilingen-Schweningen, Baden-Württemberg land. That is one of 16 lander in Germany. It is interesting that at some time two police training systems for appropriate level of service existed in this college.

Training for the highest service level in police lasts two years in both systems. According to new system ("B") police officers are trained for higher and the highest service level. Previous system was including training for middle service level, too.

At the High school, lesson subjects are divided in four groups:

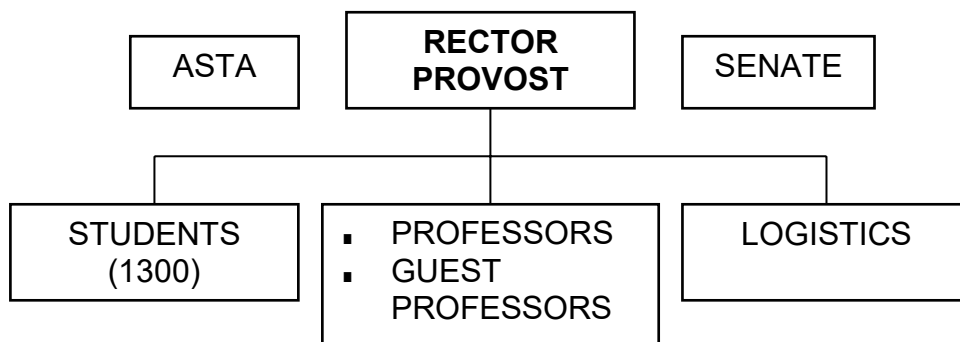
- Management techniques – 15 officials (uniformed police officers) are employed;
- Criminal science and criminology – 13 officials;
- Legal group of subjects – 15 officials;
- Social sciences – 15 officials.

*Table overview of the media center role*

<b>SYSTEM "A "</b> <b>(three levels of police training)</b>	<b>SYSTEM "B"</b> <b>(two levels of training)</b>
Training for middle service level: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 years</li> <li>▪ 55% of police officers</li> </ul>	Training for higher service level: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 years</li> <li>▪ 95% of police officers</li> </ul>
Training for higher service level: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2,5 years</li> <li>▪ 40% of police officers</li> </ul>	Training for the highest service level: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 years</li> <li>▪ (3-5)% of police officers</li> </ul>
Training for the highest service level: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 years</li> <li>▪ (3-5)% of police officers</li> </ul>	

**The following principle is being applied within the Use of Firearm Training for students: solve a conflict situation, without using a weapon!**

From total number of employed professors, 50% are police officers. Staff structure in the High School includes rector, provost, permanently employed professors, external associates, and other officials.



*Schema of the High School organization*

Senate of the High School is composed of docents, students, and administrative associates. Its competency is to make decisions necessary for functioning of the Higher School.

ASTA is a body of the High School composed of students only. It is dealing with issues related and important for life, work, and learning of students, and it institutionally represents students as partners for cooperation with other bodies within the High School, as well as with external institutions that are important for education of students.

Duration of education of students at the High School is:

- Theoretical training. ....12 months,
- Practical training. ....9 months,
- Theoretical training. ....9 months.

---

**TOTAL: .....30 months (2,5 years)**

Students are taking exams within a first part of theoretical training, and after each part of the training. At the end of two and a half year training, they are taking final exam.

**Training at the Higher School in Vilingen-Schwenningen lasts two and a half years.**

Significant changes with regard to training improvement have been made by transiting from system “A” to a system “B” at the High School. Therefore, for example, students are not organized in classic classes. Now, they can choose what lectures and professors they will listen. Learning process by using computer is being applied, too. Each student has a computer and its own e-mail address. Students are networked through e-mail. In third training block, and after practice, one third of subjects are selected on students’ choice. In this manner, they can choose what area of police work they will specialize – organized crime, traffic, general crime, etc.

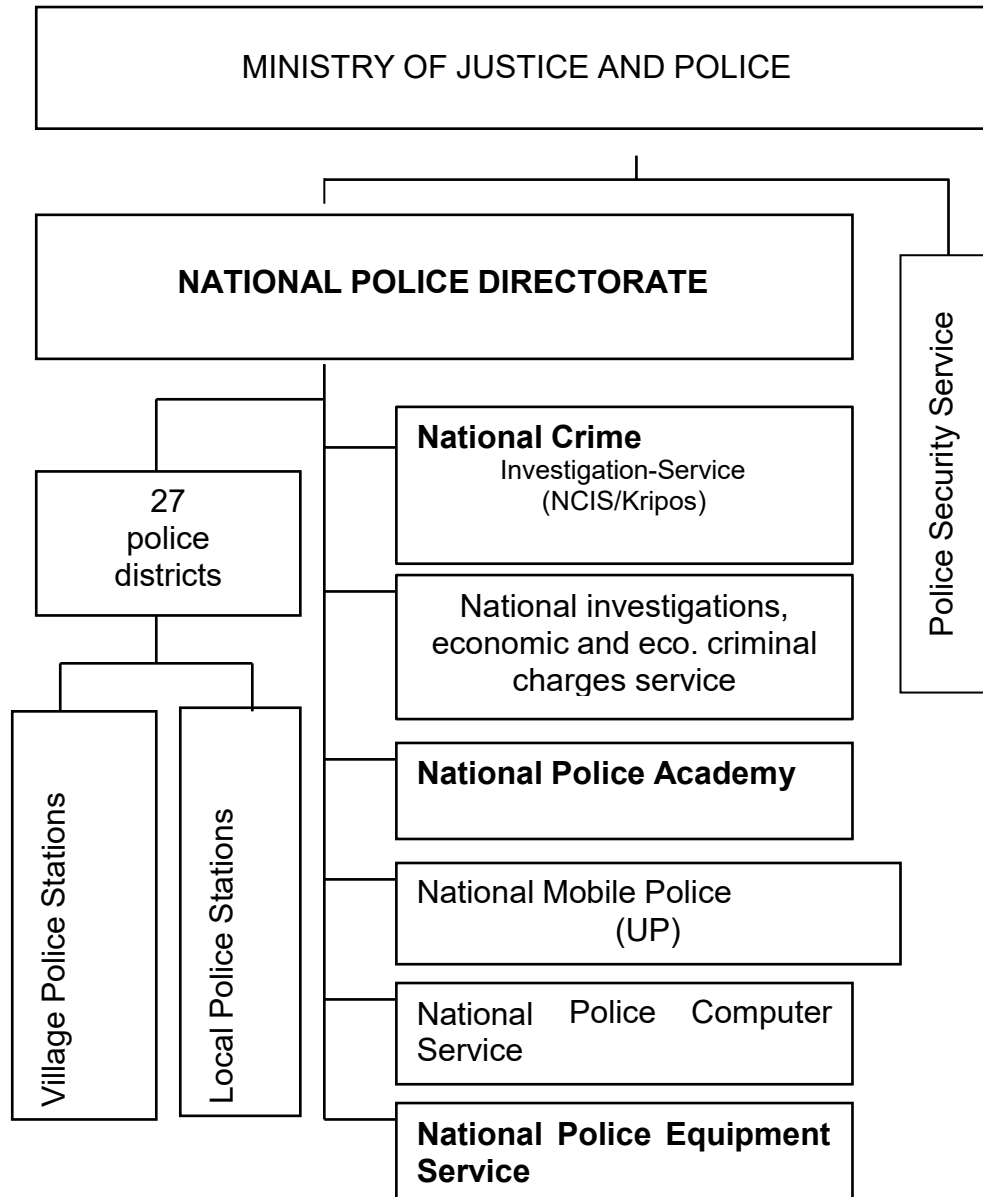
**Students select topic of their final exam by their own.**

Topic of the final exam will be selected on students' choice. This represents kind of ranking professors by students, so, professors, who have a minimum of graduated students at the end of training, have a chance to think seriously about their work.

## 5. NORWAY: About Further – Advanced Training

### ORGANIZATION OF POLICE IN NORWAY

Norwegian National Police Directorate is managing and coordinating police work related to efficient rendering of security services beneficial to general public. It is state level body authorized by the Ministries of Justice and Police and competent for the public safety.



*Police organization chart*

There is only one centralized police structure in the whole country. Organization of Norway police is based on the principle of joint police, where all police functions have been united in one harmonized internal organization.

Second phase of police reform is in progress. Number of police districts has been reduced from 54 to 27. Districts police received wider territorial competence. It enables increase in number of police officers and police patrols on the streets.

Results of the reform are still not visible. Reform of police and police training was necessary especially because of out of date and inefficient organization, unequal for



today's challenges in combating crime. In regard to society development, changes in police work conditions were initiated. Therefore implementation of reform, already in progress, was inevitable.

Police structure consists of 27 local police districts, in which all of them are under command of Chief of police. Chief of local police has full responsibility for every segment of police work within the district. Every district has few police stations. Districts are divided in sub-districts, which are under command of district police. Usually sub-districts consist of one police station, in total 339 in the whole of Norway. All police officers have been trained in general police work, therefore they can perform all regular police duties, including crime investigations and patrolling for maintaining public peace and order. Police Directorate structure consists of five (5) central police institutions:

- National Crime-Investigation Service (NCIS/Kripos), aiding local police through technical and tactical expertise;
- National Investigations, Economic and Eco. Criminal Charges Service, central institution for combating economic and ecology crime, representing key body with in the police;
- National Police Academy conducts tree year police education, also carries out training of higher rank police officials;
- National Mobile Police (UP) is responsible for traffic control;
- National Police Computer Service and Equipment Police Service are administrative bodies that render support to other police units.

**Police organizational structure in Norway encompasses:**

- 27 police districts;
- 12 000 employees;
- 9 300 police officers;
- Ratio between number of police officers and civil population: 1 police officer / 590 residents.

Out of 12 000 employees with in police department Norway has around 9 300 police officers. In relation to Norway population – around 5 million, it means 1 police officer per 590 residents. This ratio of 1/590 represents the smallest least number of police officers per number of residents in Scandinavia.

**NATIONAL POLICE ACADEMY <sup>1</sup>**

National Police Academy is the only institution for training of police in Norway. Located in Oslo, Majorstua quarter. Police academy constitutes of two training centers as its integral part. They are located in Nord-Odal and Kongsvinger at two hours drive from Oslo. These centers are used for training and acquirement of practical skills of the participants, i.e. driving of police vehicles, practice in executing duties of uniform police etc. New department of Police academy has been established in 1997, located in Bodo, northern Norway.

Until 1900, Norway did not have established system of police training. Police officers have been periodically trained with in regular daily police work. At the turn of century, police department in Oslo established first organizational forms of training that lasted for up to three months.

Significant changes in police training commenced in 1992. At that time, police training got elevated to a higher level and new standards also endorsed in other educational institutions across Norway have been applied. Since then training duration is 3 years. Within 3 years frame of education participants have been trained in performance of daily general police tasks and duties. In 1992 police school changed its title in National Police Academy. First participants of the National Police Academy graduated as police officers in 1995.

- First organized forms of basic police training have been established at the beginning of twenty of century and training lasted for three months;
- National police school established in 1919;
- National police academy established in 1992.

Besides basic training, various courses for police officers and civil servants employed in police are organized at the National police academy.

### **Organization of the National Police Academy**

National Police Academy has been organized within National Police Directorate which is under the competence of the Ministry of Justice and Police.

Ministry of Justice and Police appoints 11 members of the board, majority of which external, who represent interests of public with in police academy. Membership of the board is consisted of participants, teachers, administrative personnel and management of the police academy. Boards roll is strategic planning, reviewing and planning of the budget, work on issues related to development of learning activities at the police academy. Police academy employs 135 authorize officials and other civil servants from various social or technical disciplines.

Police officers from other agencies have been engaged most frequently in realization of courses from further police training. Participants of the police academy have been educated in basic police training and for any further specific police work, additional courses and training are organized.

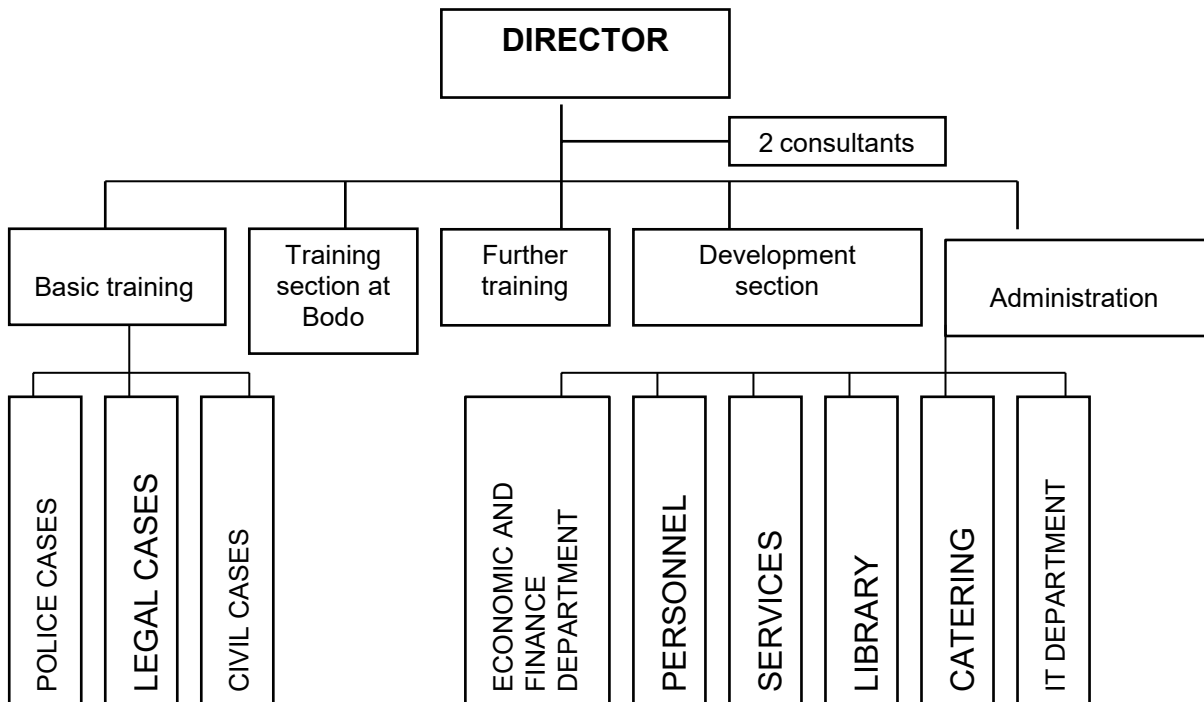
### **Principles of police training in Norway**

Basic principles for work of the police in Norway have been formed in accordance with the role of police in society. These principles have been applying through education on all levels of the police as follows:

- **Police will maintain ideals of the society** – This principle implies that work of the police will be based on democratic humanistic ideas;
- **Police will have civil profile** – Opposite to military, civil profile is most outstanding priority;
- **Police will be unique** – This principle implies that all police functions are unified in one complete structure;
- **Police will be decentralized** – This principle implies that police will have many far-flung local sections. Police will be present in local community either in small rural surroundings or small towns and cities;
- **Police officer in general must be comprehensive** – This represents aspirations for decentralized functioning of the police forces. If police officer is serving in a small district, he must be “comprehensive”. However it is important

to find balance between general comprehensiveness and its individual specialty;

- **Police will cooperate with the public** – This principle represents basic strategy of police work. Public is the most important source of information for the police. It is strongly emphasized to the participants in the course of basic training;



*Organizational chart of the National Police Academy*

- **Police will be integrating part of the local community** – This principle implies that police belongs the local community;
- **Recruiting will encompass the whole of the country** – Police academy is trying to enlist participants from entire country in order to satisfy geographic structure of the population. However, main goal must be search for the most suitable person for the police. Special goal is selection of participants in accordance with multiethnic affiliation;
- **Police must have a decision on priority matters** – Determining priorities represent serious challenge for the police. The problem is cumbered with the fact that police priorities are widely determined with requests of the public;
- **Police will be subject of efficacious control of the state** – Control of the police is one of the basic principles, based on the law. Best guarantee against violation of authority and position is control of the police with in its own organizations, based on high standards of professional police ethics.

Based on these principles of police work, principles of education, professional training and improvement of police in Norway have been established.

### **TRAINING AT THE POLICE ACADEMY 2003/2004**

- Number of participants of the basic police training, including ones from Bodo section is around 720;
- Around 1500 participants (police officers) has been encompassed through courses and further training;
- Permanent training has been organized on locations of Bodo and other two centers for police training at Nord-Odal and Kongsvinger for approximately 120 participants including academy staff;
- Annual budget is 195 million NKR.

### **BASIC TRAINING**

Basic police three years training has been introduced in Norway since 1992. It is concluded that three year education represents very good basis to police officers for a successful work within police. Upon completion of basic training police officer periodically attend further training developed at the police academy.

**Duration of basic police training at the police academy is three years and upon its completion, students have status of police officer, a graduate of the faculty level.**

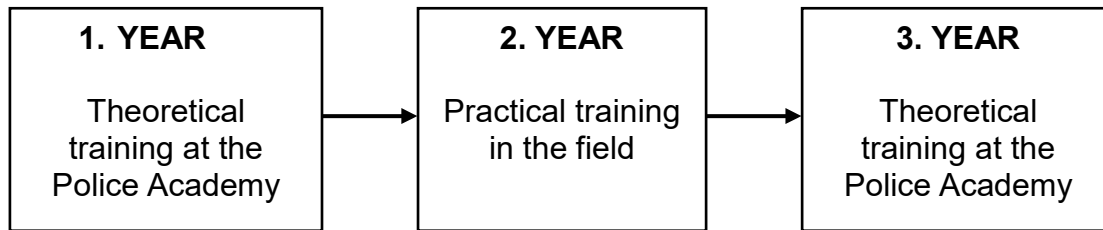
To enroll at the Police academy candidates must meet the following conditions:

- Norwegian citizenship;
- High school diploma;
- Suitability for police service;
- Clear background;
- Good physical ability and passed psycho-test;
- Driving license;
- Swimming ability;
- At least 20 years of age in the admission year;
- Medical test.

In addition to these conditions, level of education, working experience, age and ability of communication and motivation established at the interview is specially reviewed.

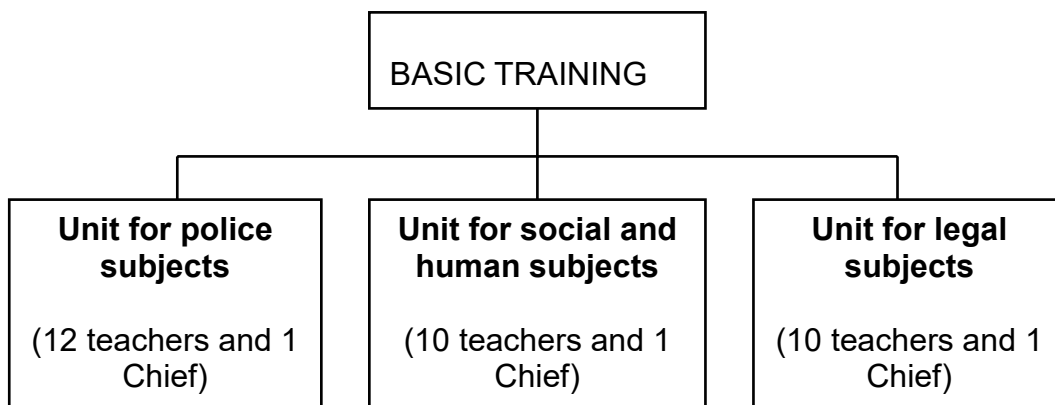
Three years basic training consists of theoretical and practical curriculum. In the first year participants attend theoretical and practical training at the Police Academy in Oslo and Bodo. Then in the following year students attend practical training in police stations in the field, returning to the Police Academy for theoretical training and completion of the third year.

All students must wear uniforms at the academy as well as during practical training. Like any other students, during education participants do not receive any monthly financial compensation.



*Basic training structure*

Basic goals and principles of training tend to develop professional abilities, so that the training responds to the standards of higher education. Basic training department has three subject groups divided in three lesson units:



*Basic training department units*

Basic Training department also employs officials responsible for practical work and driving training. All teachers are permanently employed and every basic training unit has its chief. Group chief is at the same time teacher for one of the subjects. For three years basic police training average rate of excepted participants is 240, 190 in Oslo and 50 participants in Bodo-Northern Norway.

**Police officers do not swear an oath when admitted into police.**

## Subjects

**In the first year** – students will be taking subjects from the more specific areas, law and social science. Students will acquire knowledge and skills necessary for fulfillment of various police duties during following year of practical fieldwork.

**The second year** – practical field training. Through practical work, students will improve acquired theoretical knowledge and skills. They will also spent some time in the institutions cooperating with the police, i.e. child care organizations, social institutions, penal institutions, services in charged for persons on suspended sentences, etc.

**Third year** – an opportunity for overview of knowledge and skills that students gained during second year of training. At the third year, students will have opportunity to study subjects from certain specified fields of police work.

During three years training, students are studying:

- Police subjects – patrolling course, report writing, investigations, forensics, crime prevention, use of weapons, police vehicles driving course, physical training and self defense, first aid;
- Legal subjects – criminal and criminal procedure legislative, law on traffic safety, civil law, international and administrative law;
- Social and humanistic sciences – political sciences, physiology, sociology, criminology and foreign languages (English language).

Students can also choose certain number of subjects of their choice. Those subjects can be changed perennially during course of study. On the second year during practical field, training students obtain certain level of police competence but without carrying any weapons.

**Norwegian police officers do not carry any weapons.**

Training at the Police Academy is based on a principle of improved *activity* and responsibility of students. Students are not only listeners. They are actively participating in realization of training process. It emerges from the idea of reorganizing the training with in a frame of new pedagogy. Inter-active methods of teaching have already been applied in the first year.

The goal is not any more to carry out teaching of particular subject in general but to aspire studying of particular subject in correlation with other subjects, in other words, get to see how acquired knowledge from the subjects could be applied in police polices and procedures. Relation between different subjects has been reviewed, i.e. place and role of law in criminology etc.

**There are 24 students in one class– for inter-active work, class is divided on four groups of six students.**

## **Teachers**

Permanently employed teachers and part time associates carry out classes at the Police Academy. Legal subjects' teachers are all law school graduates mostly with police experience due to previous employment in the police. Permanently employed are also teachers of the social sciences who graduated from their respectable faculties. Police officers hired from police organizations are teaching police subjects. They use to be hired only on two years, but today their hiring has been extended for two more years. Goal of the Police Academy is to have teachers who possess latest knowledge from the field, who are aware what is timely in a line of police work, in order to convey that knowledge to students. That is the reason why their engagement is 2+2 years. It is considered that aforementioned engagement time and even permanent employment represents an advantage because frequent changing of instructors and learning agenda has been avoided. This enables better cooperation between the individual and full-time instructors at

the same time allowing return of hired police official to his police organization in order to continue his duties. At the same time it has been noticed that frequent teacher replacements regarding police officers from the field showed bad cooperation with other groups of teachers (legal and social studies). Refresher course can be taken every five years. Instructors will get half a year to one year leave from the academy in order to refresh their knowledge by working at the police organizations in the field. After which they will return to the academy. They will remain on the Police Academy payroll regardless of their engagement in various police districts.

**Refresher course for the police subjects instructors have been endorsed through their allocation to police field organizations on period of 6 months to 1 year.**

Hiring external associates have been done through public vacancy notice. Material status of the instructors is better at the police academy than in other police organizations. Interest in working at the police academy is massive. For police officers it represents a real challenge. Engagement of the instructors for a higher level of teaching represents a problem because there is a lack of officials with the qualifications essential for higher level of training carried out at the police academy.

### **Practical training**

Practical training is conducted after one year of theoretical learning and it is carried out in different districts. Before practical training commence participants are spending together 3 weeks in preparing for the training. Prep training encompass what students can expect at the field. Students are taught how to use police equipment and fire arms. However, they are not allowed to carry and use weapons during practical training. While on practical training, students are always welcomed by police officers and other officials at the police stations.

Practical training goal is to introduce practical knowledge to students and connect theoretical and practical skills and learning. Students are learning how to adopt professional police skills and realize close relations between theory and practice. They are developing their character in the right way. It is very important that they develop their own attitude and public behavior because their relations to public where they will carry out their duties will depend on it. At the same time they are learning and preparing themselves for the role of community police officers, motivating themselves for further in- service training. It is important that police academy has its supervisors in the field where practical training is held. This way has better advantage in comparison to police academy instructors' supervision. Every district has its own supervisor for practical training.

### **CONTENTS OF 1 YEAR PRACTICAL TRAINING**

- 20 weeks – learning uniform police performance;
- 10 weeks – detectives work, performing investigations;
- 3 weeks – traffic;
- 4 weeks – work out of police organizations, social work, social worker office in prisons, work with different social organizations of community policing projects.

In order to carry out practical training students are assigned to mentors. System 1:1 is applied at the police academy, meaning one mentor is in charged of one student. Mentor is responsible for the student from the beginning until the end of practical training. They are coordinating students' activities in various areas of police work as follows: patrolling, criminality, traffic, police prevention work etc. Mentors fee is insufficient. First of all they are motivated to work with students. With in police organizations it is very popular to work with the students and train them in future police work. Chief supervisor, assigned by district police, is in charge for the follow up on the practical training of the students. He is responsible for annually organizing three meetings with the students. He is working every day with the students, supervising their work through phases: before action, during the action, after the action. The aim for the student is to be inter-active in the course of practical training and make certain decisions-active learning.

### **FATS TRAINING**

For the use of firearms, trainees have been trained on FATS system, with different video scenarios in which police officers could have used weapons.

In regard to Norway police work, based on strategy of police action without fire weapons and FATS system scenarios based on police action with fire weapons, makes use of this simulation system function, based on presumption that scenarios will include use of firearms. Students participate in the FATS scenarios with their weapons depending of the situation.

### **MOTORE VEHICLE DRIVING TRAINING**

One of the conditions for enrolling into Police Academy is valid driving license. During their course of studies students are trained in handling police vehicles. Duration of intensive course program for handling police vehicles is 80 hours. Training is held at one of the police academy ranges.

After completion of training, final test is administered on different terrains. There is possibility of re-taking the test if students fail the firs time, however if they do not pass the test second time, they will be banned from operating police vehicles. This will be very bad for continuation of their career.

In the course of practical training participants have been trained to perform their duties without weapons, which represent new way of action and new philosophy of Norwegian police work. In order to use weapon superiors approval is required. However if there is life treat, police officer can use his/hers weapon without previously obtained approval.

For certain police activities where use of weapons is some times necessary, Norway has armed and ready for action SWAT teams. Every district has its SWAT team.

In the course of practical training mentors are grading students on a regular basis. There are also rare cases when students do not satisfy criteria and get negative grade. They can re-attend again the same year but only once, following relocation to another district for the practical training.



## **MENTORS GOAL: ACTIVE LEARNING**

Main goal for the mentor is to enable student to think after the action, make decisions and independently estimate whether he did something properly or not.

## **FURTHER TRAINING**

Upon completion of the basic training, participants are entitled to free further training regardless of the part of Norway they are coming from. Training expenses are covered by the Police Academy budget. Police districts only cover travel expenses of the police officers from districts to the Police Academy and vice versa. If police officer wants to continue education away from the police academy expenses are paid individually except in the case when training is important and of special interest for the police organization. In that case, police organization is covering expenses and police officer gets paid leave. Before enrolment into further program vacancy notice is opened and distributed through police organizations. In order to continue with the further training at police academy police officer must ensure approval from district police chief. That is so called plan of qualification future through which district is showing its interest for further development of the officer's carrier. Former practice shows that up to 70% of police officer did not get job positions in accordance with their qualifications. Today situation is much better and plans of qualification future are in that way extremely significant. Plans enable participant who complete special training to be assigned accordingly in police organization.

Police academy is also organizing further training and various courses for police officers. This kind of training has been established in 1992 and is organized for all levels of police. There is separate department at Police academy in charged for organizing and performance of further training. Police academy also plans to introduce masters program.

Police academy in Norway offers large number of different courses for police officials. Out of 9300 police officers in Norway, every year 1500 is attending various courses. Shorter, 1 to 2 weeks courses enable endorsement or maintenance of the ability level for some police duties.

### Goals and principles of further training

Basic goal of police training is building skills needed for different kind of police work, and necessary gain of knowledge for performance of organizational and managerial duties. In that regard, police academy must maintain good relations with police districts in order to organize further training, which is essential to police organizations. After adjustment time necessary for instructors to prepare themselves for performance of further training, general plan of further organization has been established in 1995 and accepted by the police academy board. The plan presented platform for development of further training with its main goals and principles as follows:

- Strengthening professional abilities – Professional person is capable of understanding complexity and diversity of certain situations, can find adequate solution and estimates its consequences and results. Professional abilities are developed through active connecting of new knowledge and new skills with real situations and problems which is frequently as a learning method named, learning oriented toward problem.

- Development of police training in accordance with high standards – It involves long term harmonization of police training with latest methods of police work. In order for knowledge to grow, develop and be presented longer period of time is needed. In new flexible police structure possibilities for the application of new knowledge appropriate to developed standards of work. This is achieved through individual courses or combination of courses.
- Decentralization of further training – Skill supporting courses and other short term courses are organized for the majority of police officers with in police districts. Organization of local courses precedes organization of advanced courses at the Police academy. Decentralized police training is more efficient, larger number of police officers is attending; academy has an opportunity to develop special advanced courses.
- Directing improvement of teaching methods in further training – Certain number of courses is focused on improvement of police training and as a goal pertains endorsement of new teaching methods. However, at some courses lecturing is the only teaching method. Organization of police training and application of adequate teaching methods usually must be assessable and developed in accordance with modern teaching methodology. Application of different teaching methods is desirable, depending of the kind and goal of the course. It is also necessary to support high level of activity and motivation of participants. Use of discussion rooms is essential for learning process and analysis of real police cases, exams, role play, individual or group work on projects, literature follow up, presentation preparation and for the other forms of work and learning. Application of unique modern training methodology is needed due to efficiency of decentralized further training.
- Further training for different groups within police – Earlier, police schools training was mostly reserved only for police officers. Many courses will be developed for legal and administrative personnel. More courses will be organized for different groups and levels of management.
- Police academy, active partner to higher education institutions – This principle will enable contacts and cooperation with higher education institutions, individuals and groups professionally interested in police training. The goal is to include external associates in some forms of further training.

These are basic principles for organization and implementation of further training in Norway. Realization of training in accordance with these principles is displaying results on police work improvement in Norway according to modern standards. Special courses organized as part of further training are divided in tree groups:

- Police operative activities – This group consists of courses for different activities of uniform police; community policing, crime prevention, traffic, immigration affaires, canine training, rescue operations, conflict situations mediation, armed operations;
- Investigative activities – This group includes courses related to investigative duties in different types of violations as follows; economic crime, drug related crime, ecology crime, sex crime, traffic violations and accidents, arson investigations, computer crime, forensics, investigation strategies and tactics, crime intelligence;
- *Administrative activities – This group includes courses related to management on various levels and for different groups. Moreover, it includes courses for legal and administrative personnel and train the trainer in administrative management course.*

Within a frame of further training three basic areas are most intensively represented as follows: economic crime investigations, crime-prevention police work and development management.

- Courses duration is from 1 to 6 weeks;
- Out of 12000 police employees, variety of further training has been annually attended by 2000 – 3000 police officers and other official persons.

### **Further training of operative units**

Apart from their daily activities, police officers have been trained in order to gain new knowledge and skills. Special training plans and programs have been developed at the Police Academy. They are carried out by hired external associates and experienced police officers from various police organizations.

**SWAT unit** – In Norway this is operative police unit. It possesses higher and lower level:

- Higher level of SWAT has been used in exceptionally specific cases like terrorism, kidnapping and etc. It represents group under constant alert. Unit members age is between 30-40 and cannot exceed 45 years of age.
- ***Lower level of SWAT unit is in charge for special operations through out whole of Norway and has been assigned to every district. Units are armed with additional weapons.***

**These units started working in 1980.**

**K-9** – Canine training police unit. There is few dog training sections in Norway just out of Oslo. Basic, every day police duties training and special training is preformed, i.e. body discovery, drug and explosives, arson and avalanche survivors tracking etc. Trained Norwegian dogs are periodically used in other European countries.

**Traffic** – Police Officers have been trained in police driving, VIP protection and special driving. It is very complex police training, which demands fast police vehicles, good ranges and experienced drivers and instructors.

**Crime prevention** – This represents training in community policing crime prevention.

**Training of reserve police officers** – This is not active police. It represents civilians who attend specially organized training. They are trained to act in cases of emergency and crisis situations like fires, floods, snow slides etc. When these units are used their members have minimal police competence, i.e. traffic control or in some cases watching over some facilities. These units never work alone in the field and are always supervised by experienced police officer. They are also used for administrative duties, work on the computers watchman duties etc. These units cannot be used without authorization from the directorate or the ministry. Police Academy is carrying out their training.

**Training in crisis – hostages and negotiation situations** – This represents training in extremely specific police activities. Very professional and experienced police officers have been recommended for these courses. They are hired in special situations like, cases of suicide. Participants are trained to communicate with people in specific situations when a physiology of a person is expressed.

**UN-training** – This kind of training is organized in order to prepare members of police for the work with in UN piece corps. Until now, police academy carried out police training for the officers from around the world.

### **Investigation units training**

In further training of investigation units courses are organized at all levels of police handling investigations.

**Sexual violence** – Two courses are organized from this field. One of 4 weeks and the other one shorter. These courses are frequently organized due to presents of this problem. It encompass not only violence between man and woman but also child abuse, which is highly attended at the international level.

**Computer prevention and forensics** – Lately this is very interested field in police training. Presently very important is following of child pornography and publishing of photographs of children on the internet. This course is very important due to tendency of increase of this kind of criminality. Forensics is thought from the aspects of advanced technology in preservation of evidence of criminal offences.

**Drug trafficking** – This kind of crime is present due to drug presence in the community and connection to the other offences. Besides basic training where different kinds of drugs have been explored, an additional 6 weeks specialization is carried out. Courses encompass information on international fight against drug connected crimes.

**Crime techniques** – Courses for the higher level of police have been organized from this field of work. The longest course duration is 2 months. With development of criminology technology which is very advanced in the last couple of years new courses from this field have been developed. For the investigation units different course have been organized from the fields of ecology, immigration, arson investigation etc.

### **Management training**

In Norway, significant attention has been directed toward training of the management. Only managers who are trained according to the latest principles of management can respond to all the challenges of change and work of the police in demanding and complex conditions. Police academy is organizing various courses for all managing levels of police.

**Basic training in management** – There are two developed courses organized for basic and higher management level with in police:

- Course of basic training in management – LOU I – consists of 4 modules. Participants who apply for this course must complete all 4 modules. Every module lasts from 3-4 weeks. Upon completion of all 4 modules participants can sign in on the higher level of training – LOU II.
- Higher course in management – LOU II – like LOU I consists of 4 modules.

These courses are very popular and are constantly improved in accordance to demands of modern management.

**Economic crime courses** – Intensively implemented in the last 12 years. There is a lot of applicants coming from other countries. Some of them are coming from Norwegian civil services and from other professions like lawyers, custom officers, tax service officers etc.

**Operative and functional training** – It represents training in criminal investigations management. For example, in the case of fire, the police and not firefighters manage fire extinguishing operation. This training is connected and in correlation with other modules of training. Furthermore, training module for cooperation between police and prosecutors has been carried out in order to strengthen ties between them especially in joint operation management. In this way, relation between police and prosecutors is developing and integrating in one unique quality reflected in investigations.

**Crisis situations management training** – This training encompasses management in great disasters like fires and natural disasters. That is the reason for organization of this kind of training which will teach people on how to react and manage these situations.

**Administration management training** – It is training for the civilians working with in police. There is certain number of civil servants working in the police but without status of authorize officials. They are trained to manage administrative affairs.

**Pedagogy training** – Has been carried out in order to more efficiently realize local training in police organizations by the principle, where good professional police officers are training other police officers – instructors, mentors of practical training, distinguish police officers etc.

## **RESEARCH AND DEVELOPMENT**

Within National Police Academy, a department for research and development has been established. Any higher level of education is based on research. Current research encompass resolving conflict situations, preventive police work, police training, etc..

Police academy is the institution in charge in this kind of training and research for Norwegian police. Library which supports research projects is established within police academy. Majority of education in research and development has been carried out at the Police Academy but also other research institutions and universities, i.e. institute for criminology, psychology etc. Main tasks of research department are:

- Research;
- Presentation of research results in reports and publications;
- Teaching related to research methods or research projects;
- Contacts and cooperation with other persons and institutions of common interest in Norway and other countries.

Research activities in the field of police work encompasses social science, psychology, law and community policing. It is considered that natural science research should be included – physics, forensics etc. However that is still not included in research projects of the Police academy. Currently an ongoing research includes community policing, focused on concrete problems. For the higher level of research, researchers, PhD's and experts from specific areas of police work are hired. Police Academy is on a regular basis informing public on the results of research. Publishing projects have been financed by police districts. There is more ways of publishing results of the research:

- Regular Police academy reports;
- National and international police reviews and magazines – in English or French;
- Appendix with in chapters of some books published at the Police academy as well as some anthology publications;
- Direct participation and application with in implementation of training;
- Annual conferences of researchers.

Annually it is published at the Police academy:

- 2-3 publications;
- Some international publications – 2 to 3 journals;
- 2 annual conferences;

Number of these activities is changing every year.

### **Ongoing research projects**

There are some very significant and very interesting research projects in process:

- Police integrity and corruption;
- Resolving conflicts through mediation;
- Use of firearms.

Planned projects:

- Development of police in the west – historically-comparative study;
- Use of weapons by the police;
- Investigation of complains against police;
- Juvenile delinquency;
- Health, working environment and quality of life with in police profession;
- Violence on victims, experiences in encountering police and care for the health of the individuals.

There are also projects that envision use of modern alarms for the spouse under threat.

- National Police Academy is under competence of Ministry Interior and Ministry of Justice;
- In 2004 Police Academy's budget was planned for 700 participants;
- In relation to a number of participants, Police academy budget is higher then in civil schools.

### **VISION OF THE FUTURE**

In Police academy, an institution for training of the police, continuous process of evaluation and improvement of methods in training implementation is constant. Time period since 1992 represented for the Police academy time of great changes. As a goal of further improvement of police training and a vision of future development, an evolutional courses have been established:

- Close connection of theory and practice;
- Problem relations in training implementation;
- Active participation of participants in training;
- Better teaching materials – especially for police subjects;
- Use of new teaching technologies in training;
- Training development and its bringing up to a higher level;
- Establishment of masters level of police science;
- Better cooperation with police organizations.

By implementing abovementioned, Police academy will improve teaching process as a whole, modernize research work and contribute to even more efficient performance of police in the community.

---

1) In June 2004. National Police Academy changed title in  
**NORWEGIAN POLICE UNIVERSITY COLLEGE**

## 6. FINLAND: About the Functional Training System

Finland is known as country of forests and lakes. Population number in Finland is approximately 5,2 million. It is very spacious country with small population density – populated with 16 inhabitants per one square kilometer. In city areas, mostly in southern part of country, live 62% of inhabitants, and 38% live in rural areas. Official languages in Finland are Finnish and Swedish.

Population:.....5,2 million;
Foreigners: ..... 1.1%;
Population density: ..... 16 inhabitants/ km <sup>2</sup> ;
Population configuration: .....62% in city areas, 38% in rural areas

Finland was declared as an independent republic in 1917, and from 1995 Finland is a member of the European Union. Finland has parliamentary democracy. The Parliament, as a legislative power, is elected every 5 years, and the President of the Republic every 6 years.

### ORGANIZATION OF POLICE

Police structure in Finland is organized in three levels:

- Police Administration of the Ministry of Interior, which acts as a supreme police command – national level;
- Administration units throughout provinces exist at regional level – provincial level;
- Local police counties – local police level.

There are 8000 police officers.

Police levels:
▪ National level – the Supreme Police Command;
▪ Provincial level – 5 provinces;
▪ Local level – 90 police counties.
Proportion between number of police officers and inhabitants:
▪ One police officer per approximately 650 inhabitants.

In addition, the Ministry of Interior of Finland has a competency over:

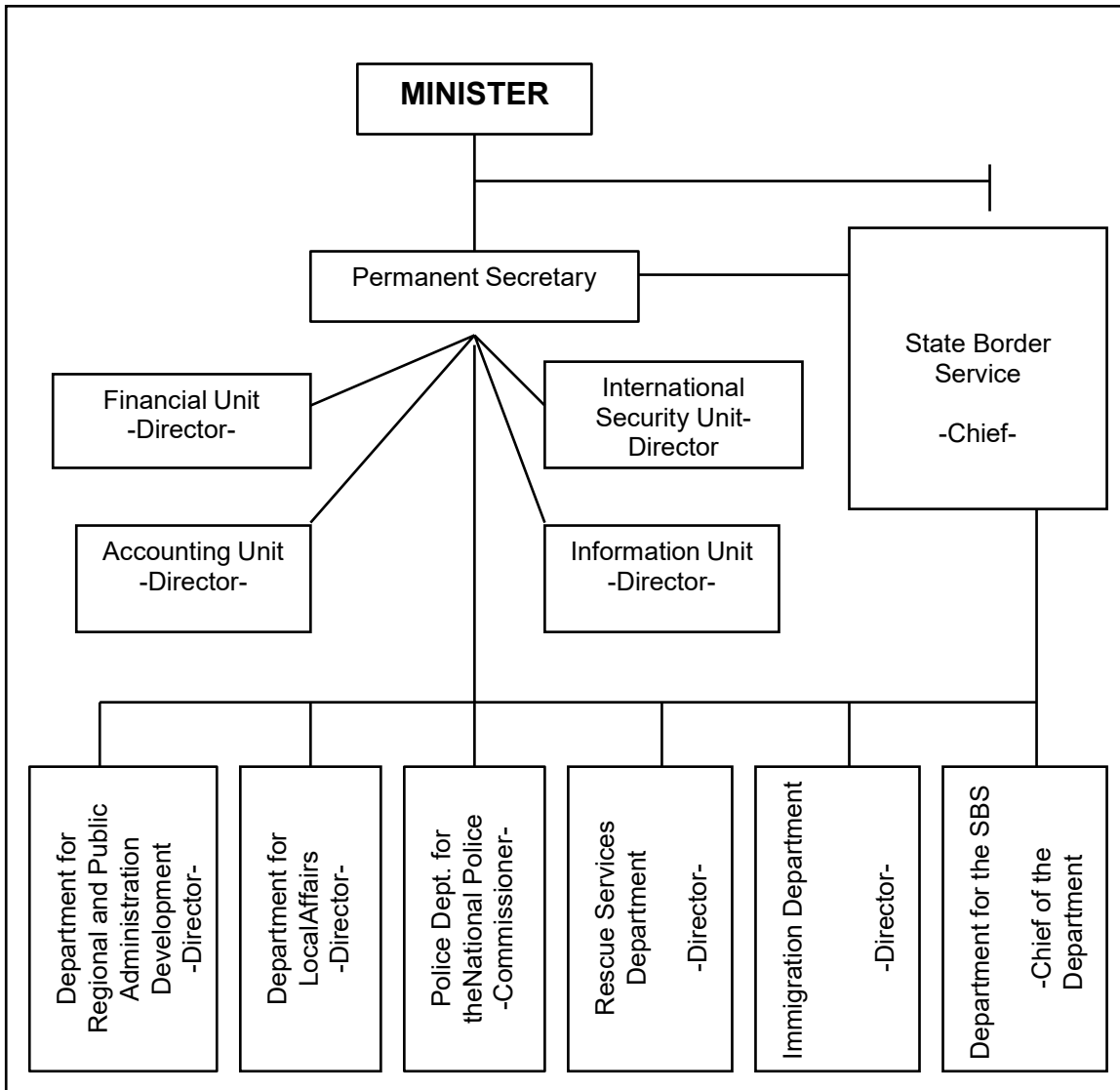
- Central Crime Police;
- National Traffic Police;
- State Security Police;
- Police Academy and Police College;
- Police Technical Center.

Police powers are based on the Act on Police from 1995, which determines organizations, function, rights, and duties of police.



## Structure of the Finland Police

Entire police structure, including state border service, is centralized within the Ministry of Interior of Finland.

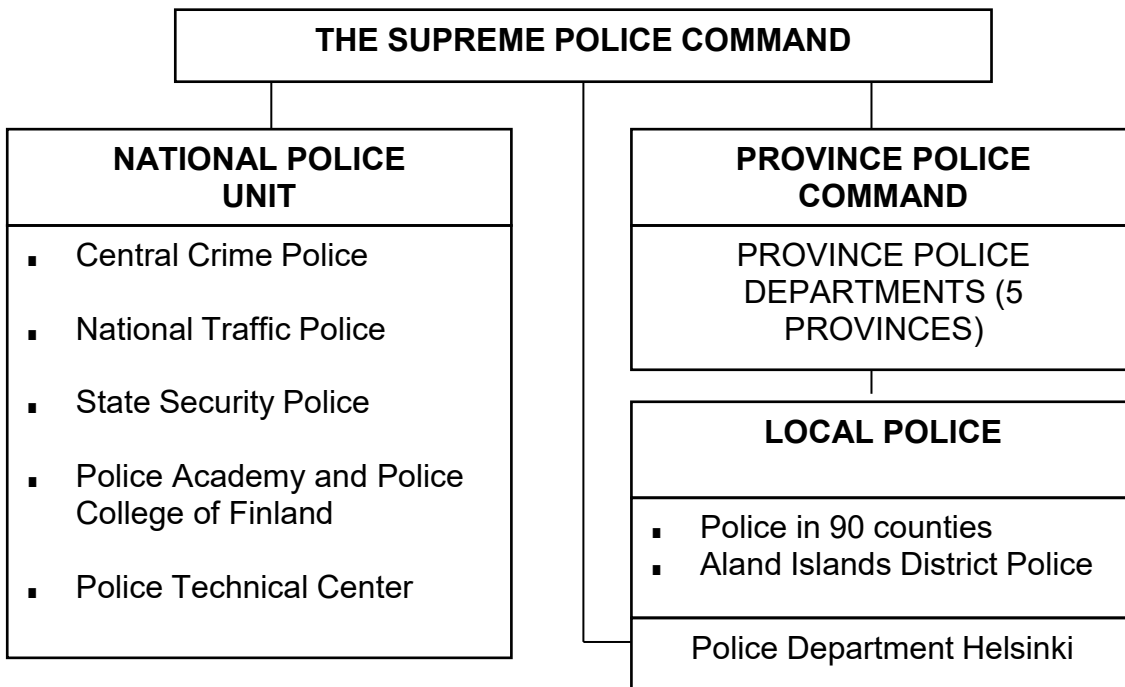


*Scheme of the Ministry of Interior organization*

Police has excellent public relations, and Finns respect police work and they trust it. Therefore, for example, according to research that was conducted in spring 1999, 93% of persons up to age of 30 stated they trust police work.

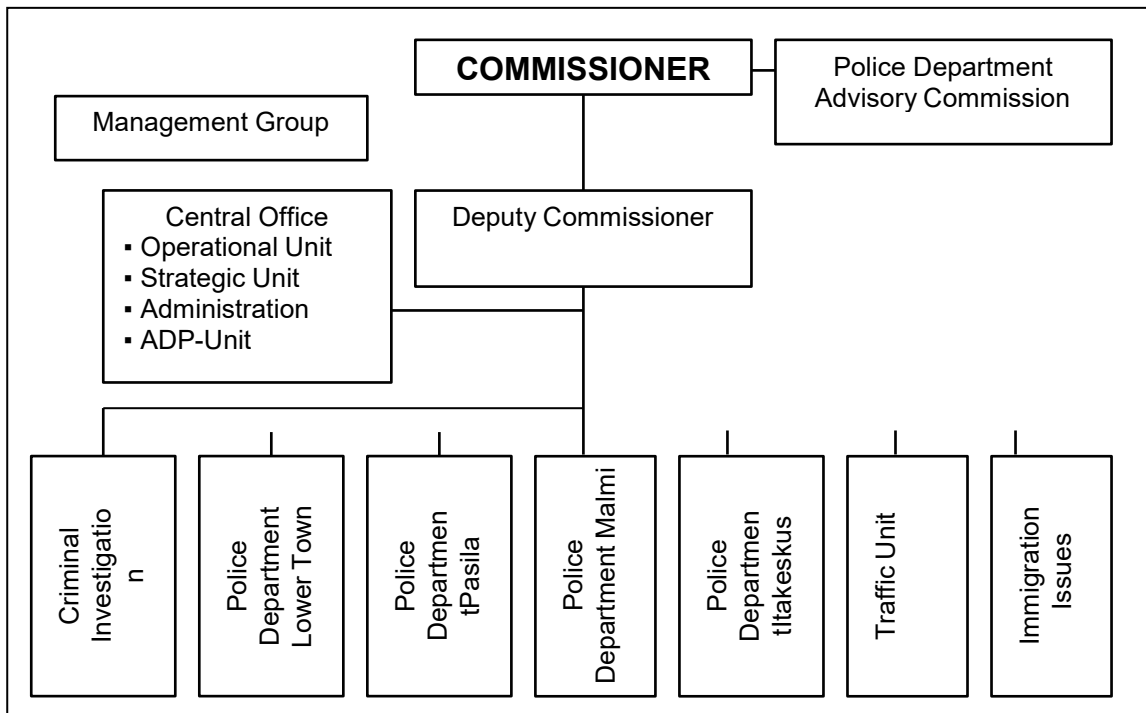
## Organization of the Police in Finland

Police in Finland is centralized and governed by the Supreme Police Command.



*Scheme of the police organization*

Due to its size and importance, the Police Department Helsinki is under direct jurisdiction of the Supreme Police Command.



*Scheme of the Police Department Helsinki*

Police work in Helsinki is adjusted to needs and demands of the community by active engagement of the Advisory Commission and the Management Group. Besides regular crime, illegal traffic of alcohol and tobacco presents main problem to the police work. Anyway, a period of summer holidays is particularly characteristic by increased number of committed crimes.

Police units, subaltern to the Supreme Police Command, operate within the police structure:

- **Central Crime Police** – is specialized for prevention and combat organized, international, and general crime. The most common forms of crime are business crime and drugs that are often connected with computer crime, money laundry, and general crime. There is tendency for internationalization of the crime in Finland. Therefore, Finland has ratified agreements on mutual crime prevention with neighboring countries. There is unique criminal lab within the Central Crime Police, which provides services to other law enforcement organizations, too. In addition, the Crime Police supports and develops police information system and police register.

**In its work, the police use digital photo, as well as electronic photo transfer. For example, photos that were taken on the spot may be directly sent through a cell phone for further processing.**

**The Crime Police use the latest technique, for example, a new AFIS system that is used for fingerprints identification based on unquestionable fingerprints database.**

- **National Traffic Police** – is engaged in regulating and controlling traffic, especially in cases when special and technically complex operations related to traffic regulation take place, like traffic control on highways and checking of cargo vehicles. In addition, the Traffic Police performs other police duties related to general safety. When it comes to emergency interventions, the police perform patrolling for 24 hours at the highway Helsinki-Vantaa Airport. They, also, participate in the security preparations during visits of officials, as well as during big public events.

**National Traffic Police use specially designed computer programs for the traffic control of cargo vehicles. Police vehicles, which are used for such control, are equipped with computers and printers. Data on weight and characteristics of a transport vehicle are entered into a computer, and based on this, data will be compared, and results on overload may be checked. Control results are printed and given to a driver immediately on the spot, as well as data on traffic fine.**

Besides, within its competency, the Traffic Police provide security for the President of the Republic of Finland. Every year, regional departments of the Traffic Police have discussions with the police commands of provinces regarding goals and working priorities for each province, as well as regarding cooperation forms in various fields of the police work. Work of the National Traffic Police and the local police is tightly linked to a work of the local police at a county level.

**Police Academy and the Police College** – There are only two police training institutions in Finland:

- **The Police Academy** performs selection of students for basic police training, conducts the basic training, junior supervisors training, and further specialized professional training. Education, accommodation, and food at the Police Academy are free. Besides, students get compensation during practical training. Within the Police Academy, there is a Canine Training Center. The Center provides training for dogs for work in police, as well as training for instructors to work with dogs. Finnish police dogs always live close to their instructors and they participate together in regular police activities.
  - **The Police College** is responsible for the training of the command structure, for organization of the supervisors training, and is engaged in researches related to the police work. Police officers who have completed basic police training and who have professional experience may apply to the Police College. Training for the command structure lasts three years. Students who complete the Police College may apply to the University. An agreement on cooperation with the police may be closed with the University, so the police officers may acquire master or PhD title.
- **Police Technical Center** – is responsible for ensuring the most part of police equipment like vehicles, special police means, communication system, uniforms, etc. Police organizations are equipped with the latest equipment of high quality. Research development and own production support the technical center in increasing security level and economy in police. Unlike other police units, the Police Technical Center is funded independently by selling its own products and providing services to other police organizations.

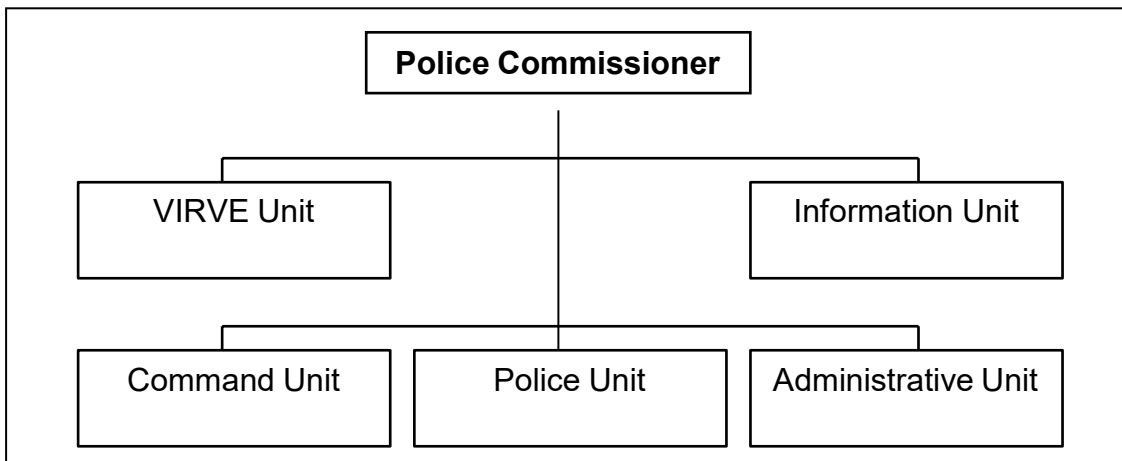
### **Police Department of the National Police**

Police Department of the National Police within the Ministry of Interior has a role of the Supreme Police Command in Finnish police. Activities of the police department are as follows:

- Supervising police and developing police activities;
- Passing decisions on the national strategy of the police activities, as well as passing strategy on combating crime;
- Determining preconditions for successful implementation of the police activities;
- Improving legislation from police jurisdiction;
- Implementation of expertise related to security issue

Police Commissioner supervises the police department. He/she is competent over:

- Supervising work of the police department and taking measures for improvement of the police work;
- Determining priorities of the police work within the national police strategy, by determining and representing main goals;
- Promoting police cooperation with the social community institutions and creating guidelines for international cooperation;
- Coordinating main operational goals of the police units.



*Scheme of the Police Department of the National Police*

Police unit within the National Police Department is responsible for the following:

- Strategic planning and leadership during creation of the Public Peace and Order Guide, prevention, traffic, internal safety, police training and research, implementation of the Law on Labor Relations, as well as health insurance for members and officials who work within police;
- Guidelines and orders for harmonization of the police operations;
- General planning and determining guidelines for the police equipment supply;
- Supervising functioning quality and police work.
  
- Command Unit is involved in following issues:
  - Preparing management;
  - Coordinating international police operations. Direction of the entire international cooperation is being performed within this unit;
  - Creating budget and financial plan for police operations and proper functioning of the police department;
  - Coordinating statistical information on police, as well as presenting those data to the public;
  - Providing financial and administrative services for the police department, by issuing travel documents, ID cards, driving licenses, etc.
  
- Administrative Unit is competent for the following:
  - Keeping personal police records;
  - Parley on police salaries within its administrative-legal competency;
  - Developing police organization;
  - Performing administrative-legal duties;
  - Organization, coordination and supervision of work related to preparation of laws and regulations drafts;
  - Submitting to the Ministry of Interior legislative on games of chance, slot machines, money collections, as well as on fire and cold weapons;
  - Submitting to the Ministry of Interior legislative on private security services and other administrative-legal services.

Information Unit performs:

- Duties related to internal and external informing;
- Developing and coordinating police communication network;
- Publishing, publishing training manuals, etc.

## Police Training

Police training in Finland is created for the police oriented to the community, developed communication, working motivation, performing police activities in transparent and liberal manner, etc. The results of this approach are more quality police services to the community. A lot of attention has been paid to the image of police. In early 90's, there was not enough resources for the police work. Therefore, solutions have had to be found in order to accomplish required efficiency with minimum resources. Finnish population is extremely democracy oriented oriented, so police were being developed in that sense, too.

**Basic motto of police development is tendency to achieve best performance of police services without use of force.**

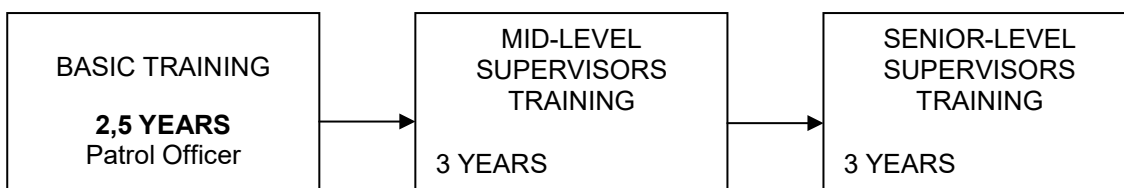
Development of the new training police system is in a process in Finland, and it is planned that the system starts functioning by 2010. Basic police training is performed at the Police Academy in Tampere. It lasts two and a half years. Training candidate must have completed secondary school.

Required conditions for basic police training that all candidates have to fulfill are the following:

- Citizenship of Finland;
- Minimum age of 19;
- Completed secondary school;
- Completed military service;
- Psychophysical abilities;
- Driving license, at least "B" category.

Male candidates have to complete training for the reserve officer in the army and acquire a rank. Military service lasts 11 months. Upper age limit for registration is not limited and it may even be 50 years. At the beginning of 1990, many citizens have enrolled into a police school. Many candidates, who have been previously educated in various schools, were applying to a police school, because there was relatively better material situation in the police than in other institutions. Police training at the Police Academy is part of the education system in Finland according to its principles, organization and performance, and it is being adapted to the Bologna education principles.

Upon completion of the basic training, a candidate may continue his/her education process for three more years for a team leader or police sergeant.



*Duration of police education*

Previous work within a police organization with a minimum of three years of experience is, also, a condition for the senior-level supervisors training. The Minister of Interior determines total number of candidates for senior-level supervisors training.

**Total duration of senior-level police education is 8,5 years.**

## **Mentorship**

A lot of attention is being paid to the mentorship system within the police training. Training coordinator also performs mentorship as an additional task. A coordinator starts working on preparations for the completion of a practical training a year before students complete the training. In this way, students are introduced with the practical training while they are still on a theoretical training. A goal is that students, future police officers, meet a coordinator during theoretical training at the Police Academy. In a police unit, coordinator organizes six patrol teams plus three support teams.

Coordinator's task is to train mentors for all teams, so they can train students. Coordinator has complex and responsible task to find well-trained and qualified mentors. Main mentors' task is to train students for successful work within the police, as well as how to adapt themselves for work within a police organization, etc.

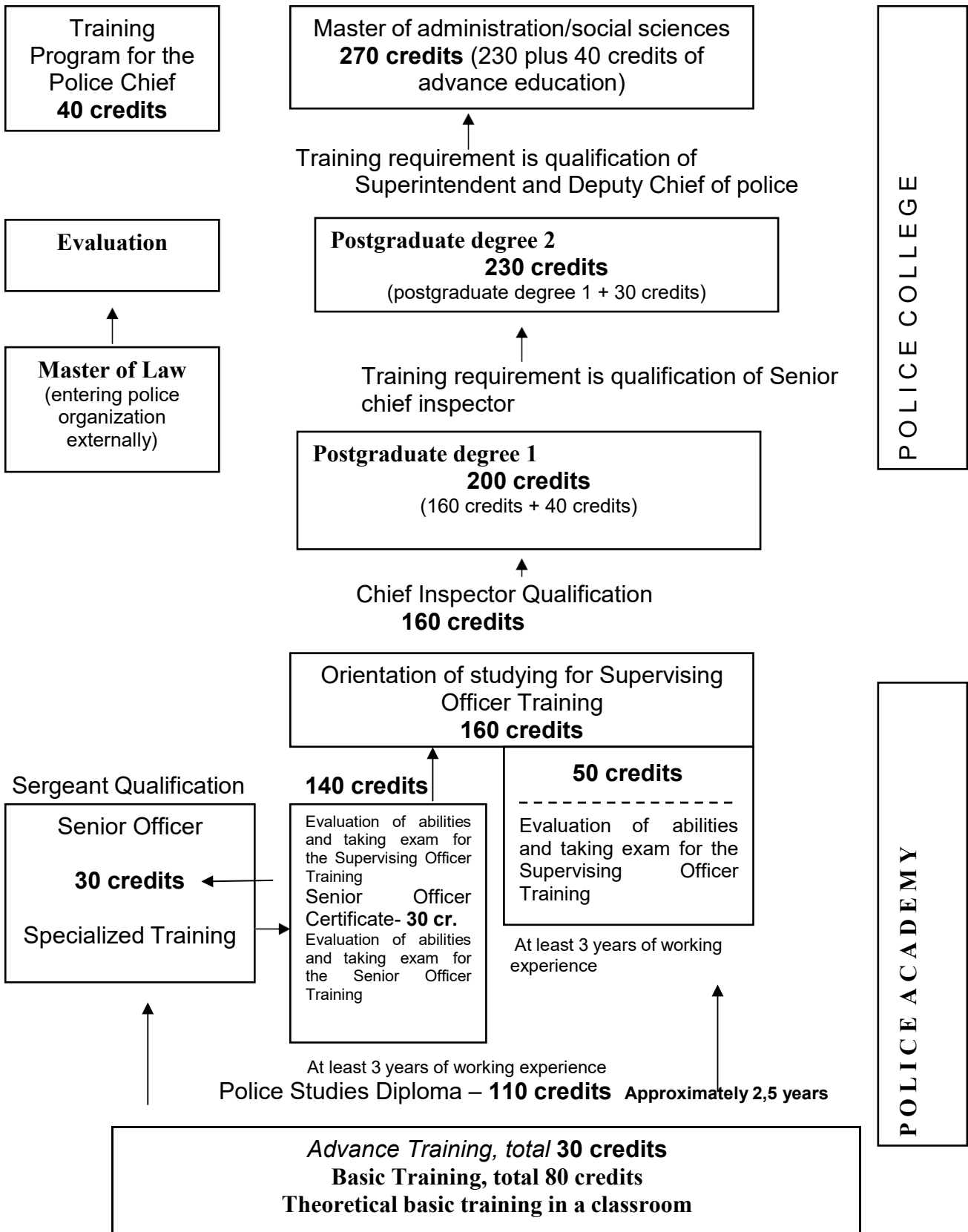
**In first three weeks of practical training, the students, future junior police officers, are working and socializing together with their mentors.**

First part of practical training lasts from 7 to 7.5 months. Upon expiration of this period, mentors grade students' work, making remarks and recommendations. Mentor directly estimates student's work and forwards the grade to a practical training coordinator. Students do not have mentors in a second phase of a practical training. Coordinator has direct responsibility for further training. In this phase, students have a different role and they have to present their own working plan. Participants may visit other departments, like, for example, Department for Border Protection. This works well in practice, especially when we consider a problem of finding new, qualified mentors. Police Academy assigns students mostly to Helsinki for a practical training, which makes organization of monitoring training difficult.

Mentors got certain compensation for their work, which is not so high. However, this symbolic compensation represents motivation for mentors' work, which is much more important than its amount. Motive is primarily important for a future career, because work of a police officer as mentor is important for his/her further promotion, but it is considered, also, as officer's personal prestige. Additionally, police officer with his/her engagement as mentor has a goal to change his/her routine manner of work. In addition, students have compensation during their practical training, which they receive from the Police Academy. All other compensations like compensation for additional or night work are paid by police organization where practical training takes place. The Police Academy trains mentors.

**All mentors from a county are accountable to one coordinator.**

## Police Chief Qualification



Scheme of the new police training system



Upon completion of training, participants may be assigned to work at other working places, different from places they have been assigned at during their practical training. Participants do not have police authorities until they complete training. During entire practical training, continuous coordination is being realized with the Police Academy. Cases where students get negative grade at practical training are very rare, because this is a first phase of training, where all possible problems are immediately resolved together with the Police Academy at very beginning. Mentor's grade, after its submission to the coordinator, is finally verified at the Police Academy.

Second phase of the practical training is more complex, even when it comes to grading students. Female students have same training program and conditions as male students (night work, work in shifts, work in different fields and situations, and similar). Students carry weapon and means of repression during practical training. They work and complete tasks as their mentors. Students perform tasks that require police authority, but mentors supervise them.

## **NATIONAL POLICE ACADEMY**

### **Organization of the Police Academy**

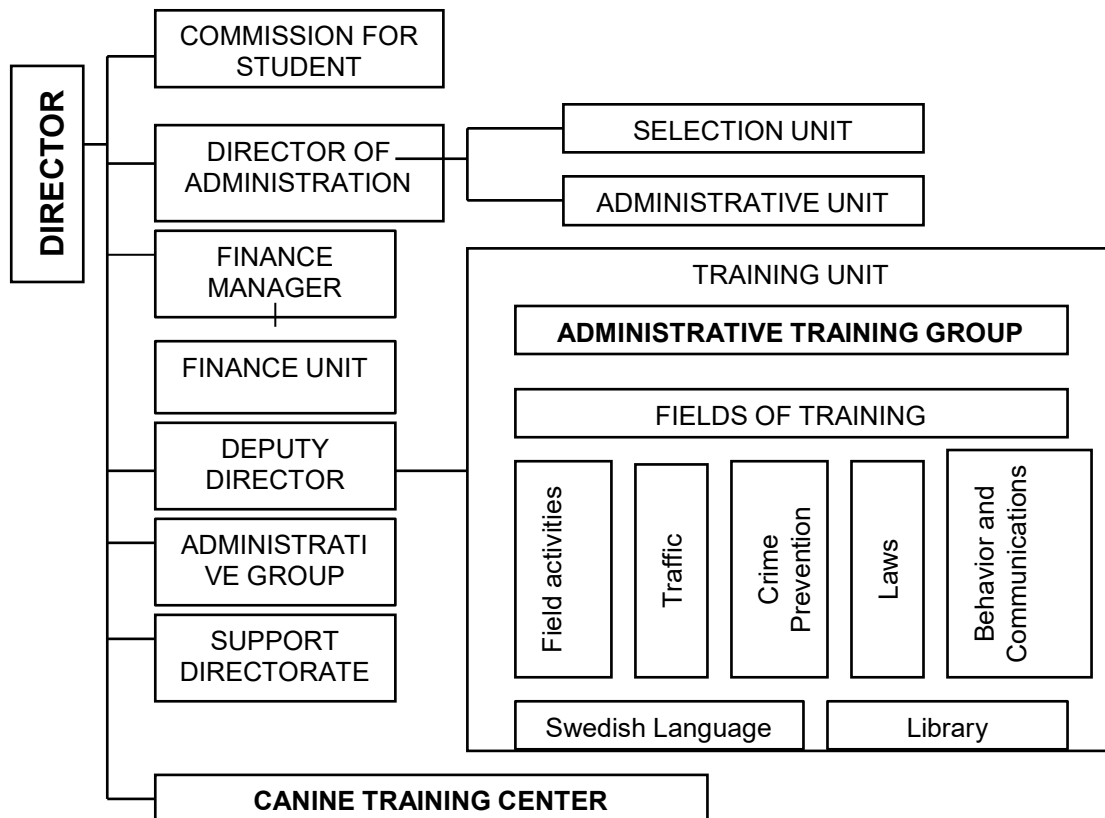
National Police Academy provides basic police training, mid-level supervisors training and specialized police training. The Police Academy is responsible, also, for recruiting and selection of new students for training at the Police Academy, as well as for training of supervising police officers. The Police Academy is situated in Tampere. In October 2003, six hundred police officers had been trained at the Police Academy. Approximately 360 students per year are recruited for the basic training, and 48 police officers are recruited for the mid-level supervisors training. Besides these two types of training, over 200 specialized courses per year are conducted at the Police Academy. The Police Academy is equipped with the latest equipment and training aids.

**Educational staff at the Police Academy is composed of 150 teachers and instructors.**

The Police Academy and the Police College in Finland are two different police training institutions. The Police College employs 60 officials, which, along with 150 teachers and instructors from the Police Academy, makes total of 210 officials who train police forces within the National Police of Finland.

The Police Academy Deputy Director manages the Training Unit. The Deputy Director organizes training and develops contemporary training methods. The Administrative Training Group primarily works on improvements and modifications of curriculum and pedagogic strategy within the training.

Library belongs to training department and it represents necessary source of knowledge for participants. The library is not additional, but basic source of knowledge.



*Scheme of the Police Academy Organization*

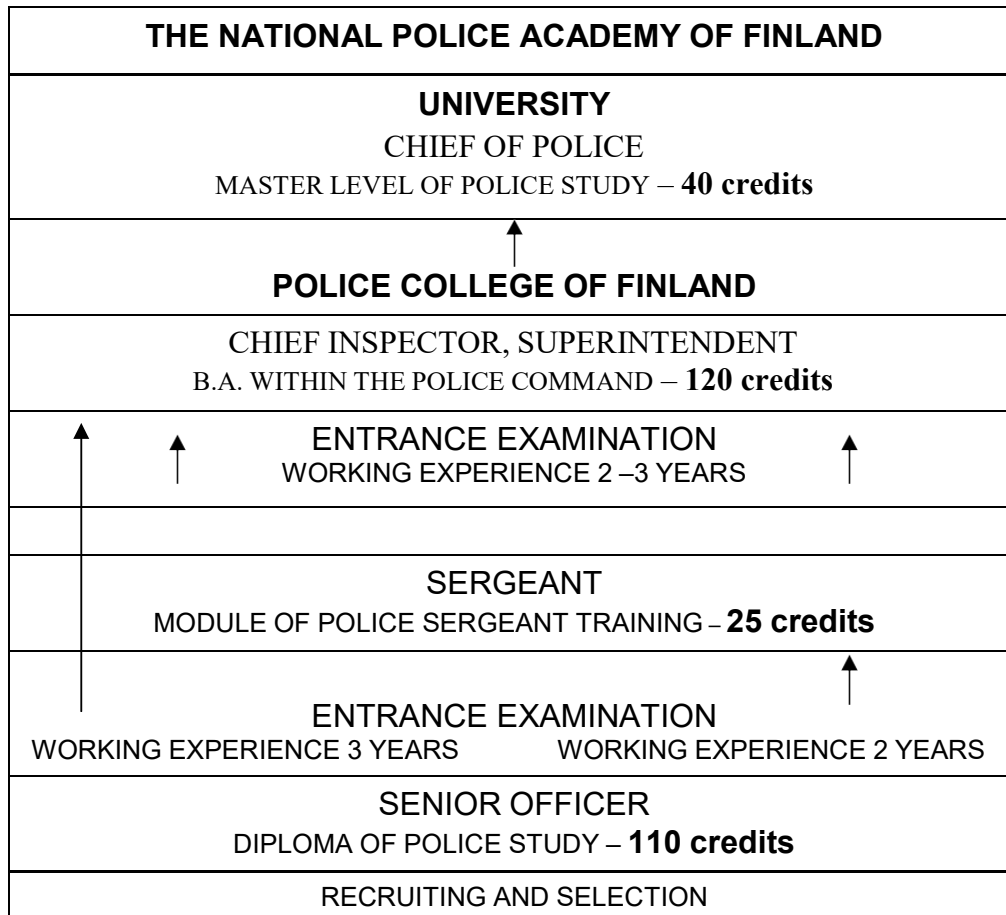
## Police Training System

According to Bologna principles, two and a half years of basic police training is equivalent to 110 credits. During practical training, students have 40 hours of classes weekly.

If police officer wants to be assigned to supervisory position within the police upon completion of basic training, he/she has to have at least two years of working experience, in order to enroll for further schooling. Upon passing entrance examination, police officer may enroll for a sergeant training. However, if police officer has three years of internship, he/she may skip a sergeant training and enroll for a superintendent training after completion of the entrance examination.

Concept of police training has been modified in 2002, when reform efforts were focused on implementation of new training contents and introduction of new training methods. Number of students for basic training has been harmonized with the number of students who attend specialized courses. Besides students of basic police training, there are 600 students on an average, who attend other forms of schooling and professional training at the Police Academy.

**Training at the Police Academy starts every six weeks, which is a reason why new police officers graduate at same intervals. Number of participants for Finnish tongue group is usually 48 participants, and 24 for Swedish tongue group**



*Police Officers Promotion Training System*

**Selection of Candidates**

Selection of candidates ensures sufficient number of participants eligible for future police work. Selection Unit within the Police Academy performs recruitment and selection of candidates. Candidates may apply all the time, all the year round. School year is divided in application periods, regardless of a calendar year. For instance, in the course of the year 2002, there were four application periods for students who choose Finnish language, and one application period for students who choose Swedish language. Participants have being selected according to their psychophysical abilities and according to the results of their entrance examination. On an average, three of four candidates have qualified for entrance examination, and more than half candidates completed provided test successfully.

At the beginning of an application period, the Police Academy publishes application announcement in daily newspapers. Applicants fill in application form in a police county of their permanent residence. Filled application is forwarded to the Police Academy, and local police department provides further information regarding application procedures and selection of candidates.

**APPLICATIONS FOR THE POLICE ACADEMY IN PERIOD  
FROM 2000 TO 2002**

YEAR	CANDIDATES			INVITED FOR ENTRANCE TEST	COMMENCED WITH TRAINING		
	Male	Female	Total	Total	Male	Female	Total
2000	1617	666	2283	1558	333	93	426
2001	1107	451	1558	1207	283	78	361
2002	1273	573	1864	1406	291	69	360

*Table of police academy candidates*

Upper age limit is not determined, but there are cases where candidates are even 35 years old. Pursuant to current police needs, approximately 22% of participants are women. Current number of women in police reaches 11%. Twenty to twenty-five percents of female officers attend various courses. Enrolment criteria from the aspect of education level are the same as for enroll in polytechnic schools. Over 70% of candidates have already 12 years of education. Candidates who have 9 years of education take additional exam of Finnish language (finished matriculation exam).

Students are very motivated for the police profession, primarily because police work is highly rated in Finland and police organizations take extra care of their students and police officers. On an average, approximately two thousand candidates apply in one application cycle. On interviews, applicants express their expectations regarding acquirement of high ranks in police upon completion of their education. However, only few of them succeed in this. Ascending career is, also, one of the motives for enrollment and schooling for police profession. Candidates for the Police Academy are taking entrance exams on following fields:

- Test on physical abilities;
- Literacy test;
- Test on psychomotor abilities.

Evaluation of mentioned abilities is made on basis of tests that are prepared at the Police Academy. Candidates may be interviewed, also, out of the Police Academy, in police counties where they live. Medical examination is mandatory and medical commission performs it according to established standards. Candidates are specifically tested on narcotics. Each candidate has a right to be tested for attending the Police Academy three times in his/her life, but at least one-year period has to pass between two testing.

## TRAINING AREAS

Subjects that are lectured at the Police Academy in a framework of curriculum are divided in five training areas:

- Field Training;
- Traffic;
- Crime Prevention;
- Legal subjects;
- Behavior and Communication.

Supervisor of each training area develops and monitors the training in his/her organizational unit and, at the same time, works as an instructor. Instructors of different training areas have a very close cooperation. For instance, psychology instructors, mother tongue and communications instructors participate in performance of entire training for custom service needs. Some training units plan and implement training as a team, with assistance of instructors of different training areas.

### PARTS OF VARIOUS TRAINING AREAS IN 2002

Training area	Number of instructors	Representation %
<b>Field training</b> – Main Police Study; Police Communication System and Its Use; Use of Force; Psychological Education; First Response	26	28,4
<b>Traffic</b> – Traffic; Vehicles Driving Training	17	12,0
<b>Crime Prevention</b> – Crime Tactics; Crime Techniques; Police Information Systems	14	19,0
<b>Legal Subjects</b> – Police Administration; Criminal Legal System; Criminal Procedure Code; Civil Law	11	20,3
<b>Behavior and Communication</b> – Mother tongue; Swedish Language; English Language; Information Technologies; Psychology and Ethics	12	20,3

#### *Overview of training areas*

**Field training** – Field Training includes classes on communications, psychology, use of force, first response, etc. Main goal is to train officers to apply knowledge and professional skills, as well as to implement field activities using professional police ethics. Field police training introduces participants in implementation of the police work methods, in a way that they previously acquire knowledge on a police role within the police organization and community. Participants get insight in field activities and learn general duties, which are important for the preventive police work. Topics on domestic violence are specially processed. With regard to communications, students learn how to use police communication system. They have additional practical training regarding police authorities, psychology, use of force, firearms, tactics, etc. Qualification of students for field operations is tested, among other things, on the decision-making simulator. Approximately a thousand tests of this kind have been completed in 2002.

**Traffic** – In this training area, students have courses on traffic regulations, control of traffic and driving police vehicles. Police role with regard to use and road monitoring, driving

police vehicles, investigating traffic accidents, and controlling traffic on roads is being taken into consideration. Students are practicing patrol driving in towns, on highways and they have driving test in a case of emergency call on a special training ground, which is located within the Police Academy compound. In addition, they are practicing driving in various weather conditions, in cases of flooded and slippery roads, etc.

**Crime prevention** – This is training on pre-investigative actions and police investigative actions. Main goal is to train participants on criminal investigations, pursuant to laws and adopted principles and procedures. Police patrols usually make decisions, referring to a security aspect in early phase of crime scene investigation, which has a very important role for the entire crime investigation process. This training field includes training on crime tactics, crime techniques, as well as on the police information systems.

**Legal subjects** – These training subjects have a goal to train students for implementation of the Finnish legislative system and to be acquainted with its functional principles. Understanding this area is very important for future work of students within the police organization. Position and status of a crime victim, as well as public influence to the police work have been special areas that were studied in 2002. When studying subjects from this area, special attention is being paid to the sphere of human rights. Training on a criminal law includes, among other things, property, violence, and traffic violations.

**Behavior and Communication** – This subject provides training and encourages students to collect information on police work actively, to serve citizens efficiently, and to develop skills for the police work. Training on communication skills and language directs students to perform most of police duties together with citizens. The goal is to develop communication skills required for the police work. In addition, there is a need for conducting training on understanding diversities among people, developing skills within teamwork, and establishing good relations with a local community.

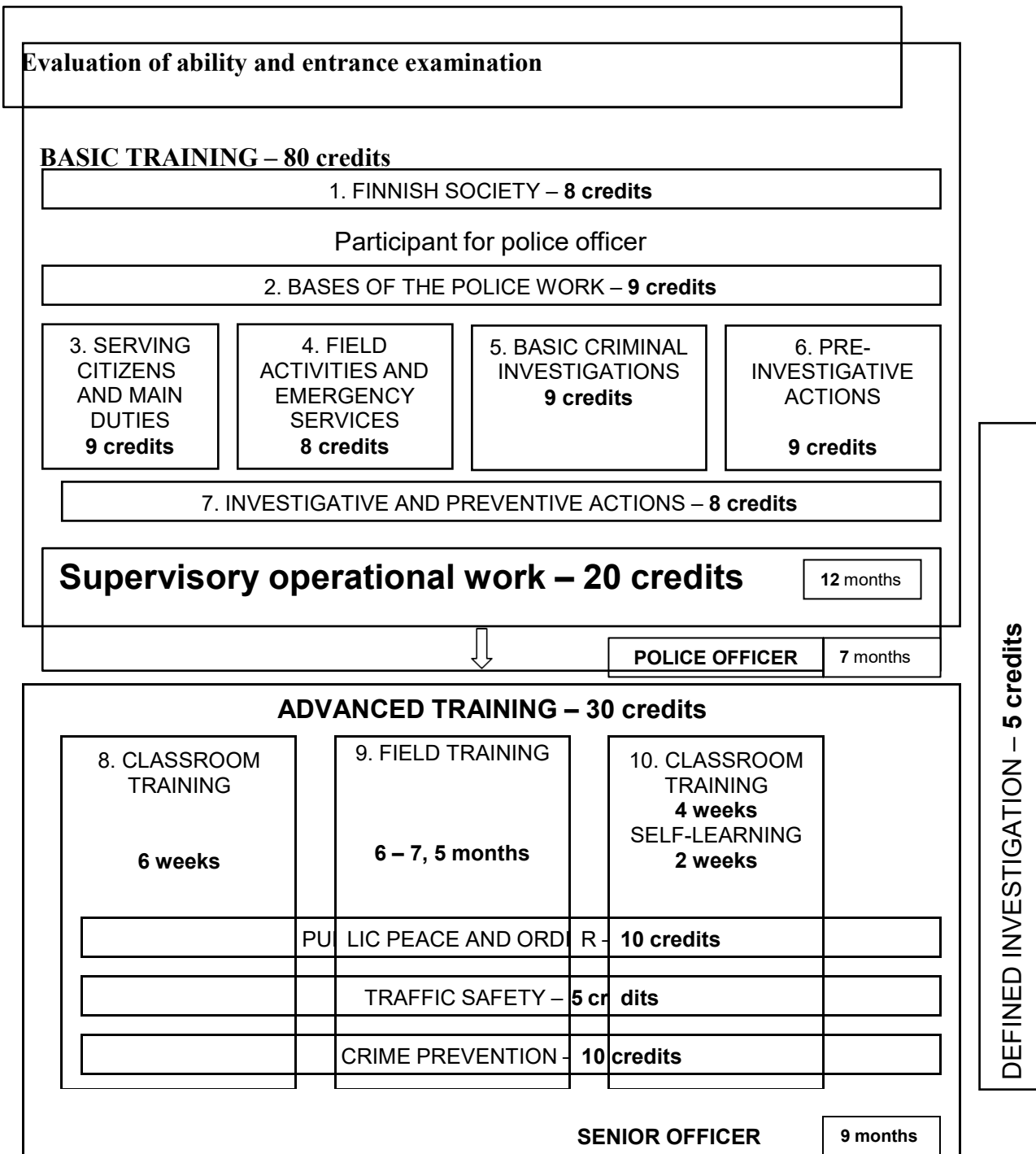
### **Training for Police Levels**

The following qualification police levels exist in Finland:

- Basic Police Training Level – *police officer* rank;
- Mid-level supervisors training – *sergeant* rank;
- Senior-level supervisors training – *chief inspector* and *superintendent* rank.

Basic Police Training for the police officer rank, as well as training for the sergeant rank is conducted at the Police Academy. The Police College provides training for senior police officers. Upon completion of exam for the senior officer (120 credits), the officer may enroll master level, which requires minimum 40 credits. The Basic Police Training Level includes basic and advance training.

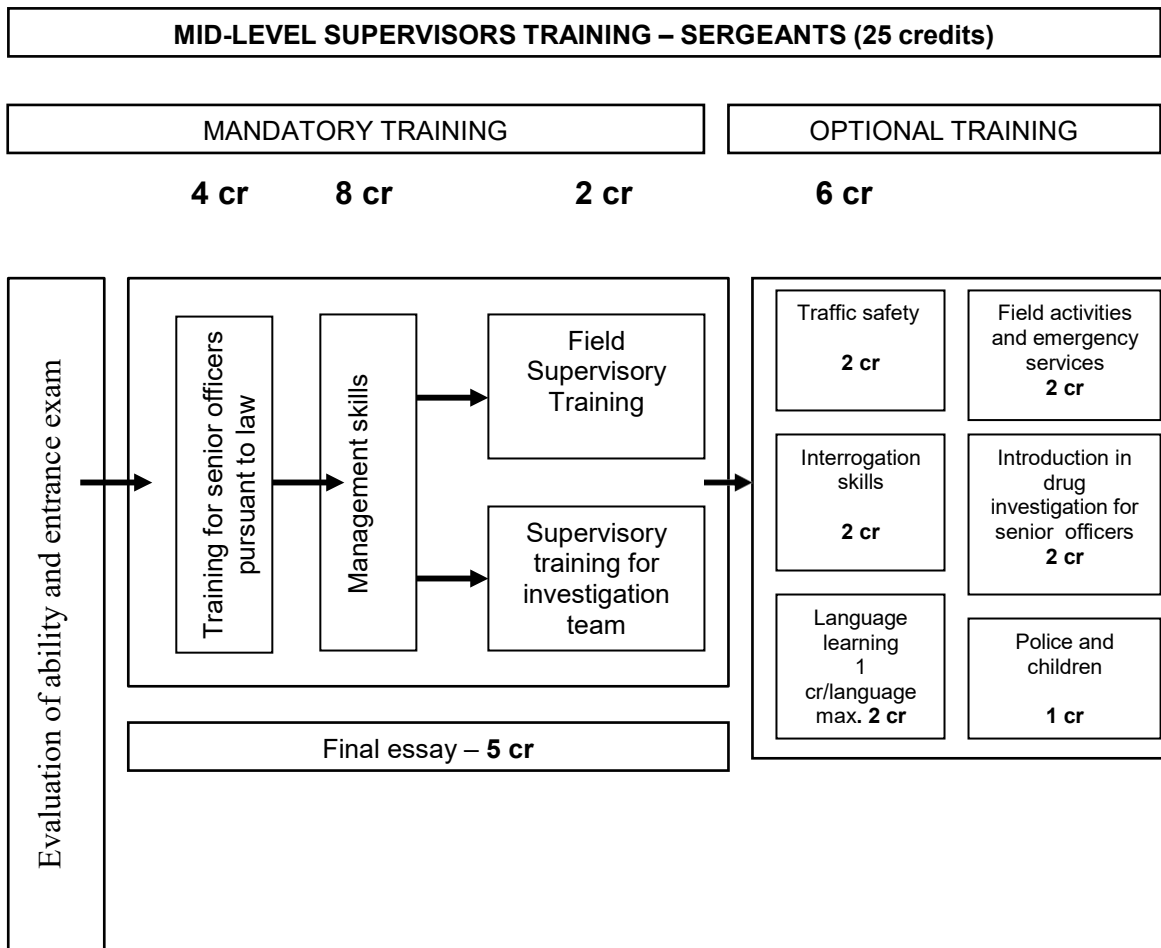
At the end of the basic police training, students are engaged in practical supervisory work for the next seven months. During this period, each of them performs daily police duties in a team with experienced police officers. Advance training includes, also, field training for the next six months, where students work within the police units and continuously learn in a “distance-learning” manner.



*Scheme of the basic police training*

**Mid-level Supervisors Training – Sergeant Rank**

From 2001, the Police Academy is responsible for organizing mid-level supervisors training – sergeant police officers. Candidates who want to enroll this training need to have at least two years of working experience after completion of the basic police training. They may take a final exam before scheduled time for completion of training.



*Model of training for sergeants*

Sergeant training is composed of two parts – mandatory training and optional training. Mandatory training for sergeants includes:

- **Understanding of law** – Law training for senior officers cannot be replaced with *credits*, which were acquired during law training at the university.
- **Management skills** – This training puts a student into position to perform supervision duties, for establishing interaction and relations between supervisor and police officers he/she works with, evaluation of interviewing and methods that supervisor uses for motivation of personnel. The training is being organized and planned along with the Police College of Finland.
- **Supervisory training for investigation team** – This training enables participants to study certain lessons from the field of optional supervisory duties, as well as introducing sergeant scope of work within his/her supervisory role in police forces. This training is being planned and organized along with the Police College of Finland, too.

Following courses for optional training are available:

- Field duties and emergency cases;
- Introduction in criminal investigations involving drugs for senior police officers;
- Traffic safety;
- Interrogation skills;
- Police and children;
- Language learning.



Each of these courses amounts two *credits*, except a course on police and children, which amounts one *credit* and language learning (one *credit* per language, but not more than two languages). At least three of six fields have to be chosen for successful completion of training. In other words, students have to gain six *credits*. It is necessary to score 25 *credits* in total.

Final essay amounts two *credits* and includes five days of independent learning. The final essay represents a small research and it is submitted in written form pursuant to standard professional requirements.

Upon completion of the training, police officer acquires rank of police sergeant. In early 90's, sergeant position within the Finnish police was very modest, unenviable and difficult. However, importance of this supervisory rank within the police became prominent, especially from the supervisory aspect. This position is important, also, for necessary evaluation of the police work, as well as for motivation of police officers for further promotion in his/her professional career.

According to the new educational system, one credit is equivalent to one week of training.

**1 credit = 40 working hours per week**

(does not have to be equal to calendar week)



▪ **30 school hours**

▪ **10 hours of home work**  
(this relation may be set vice versa, too)

### The Police Academy Instructors

In 2002, 148 officials have been employed at the Tampere Police Academy:

- 91 instructors;
- 23 officials for the training support;
- 28 officials in administration and other different services;
- 6 officials for recruitment and selection.

Most instructors have police education and status of an authorized official. Instructors of legal subjects, language instructors, psychologists, sociologists and instructors of general subjects (25% of them in total) have civil education and do not have a status of an authorized official.

External associates, who are mostly experienced police officers, are being engaged, too. Civil instructors like, for instance, attorneys, lawyers, doctors, and similar are being engaged for specific courses. Each subject group has its leader. Subject group leader performs selection on instructors and proposes their engagement, which is usually within a competency of the deputy director.

Permanently employed instructors or temporarily hired instructors (who are hired for a year or longer), conduct the basic training and certain courses. Permanently employed instructors stay at the Police Academy usually for five years, and then they go back to the police organizations. High-ranked instructors stay longer within the Police Academy. Besides regular classes, they are engaged in developing curriculums for various courses. Police sergeants are being engaged usually for a short term. Teachers and instructors for training in driving are rotating positions very often. Instructors are being taken into service according to public notice. Upon completion of their engagement within the Police Academy, instructors are going back to work within the police.

## Finances

Complete budget of the Police Academy is consisted of funds from the national budget for police education needs. From total budget, 95 % is being used for basic function – education, and 5% is being used for the selection process of candidates who enroll the Police Academy.

Number of class hours per week is variable. Instructors have more working hours than teachers do. Total number of working hours for teachers is 1600 per year:

- 700 hrs of training;
- 500 hrs – administration, work within expert bodies, non curriculum and other activities;
- 400 hrs – individual professional specialization.

**The Police Academy budget for 2002 was of 15 million euros.**

A fee for attending basic police training amounts to approximately 33.000 euros, and for mid-level supervisors training approximately 10.000 euros per student.

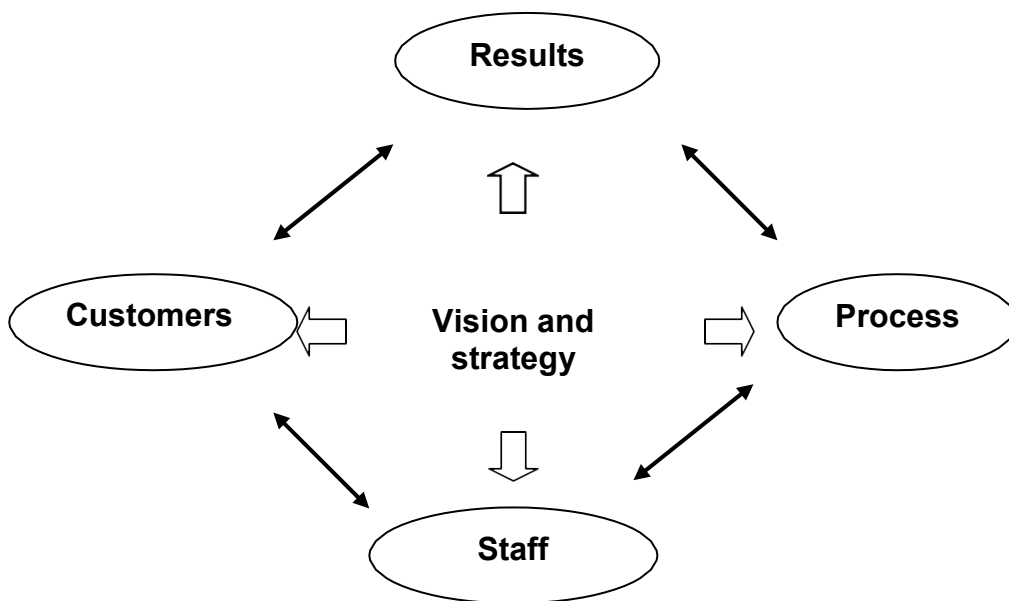
### Police Training Strategy – Balanced Results Card

Modern police training strategy is presented and treated by the balanced results card, which is created on basis of a vision on police training at state level.

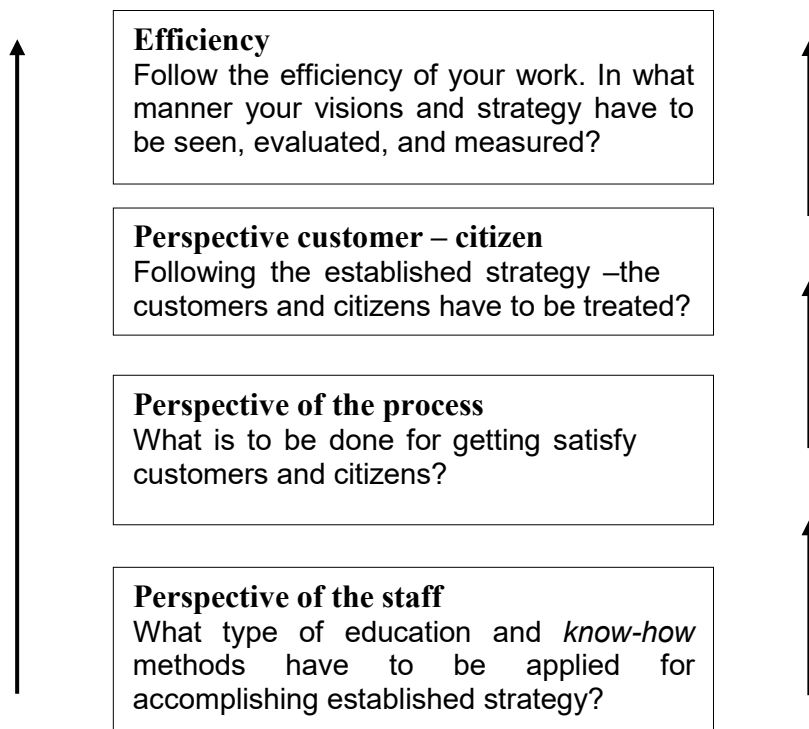
Police training strategy in Finland is based on a vision on education development that will contribute to better police services. The police will not only solve conflicts using force, but its function will be to serve citizens primarily. The following four important elements of training strategy are necessary for the realization of the vision:

- Training personnel – professional and well-qualified;
- Citizens - customers, who may indirectly see how quality and efficient Finnish police training is, by having insight in the efficient work of police;
- Training process – have to be harmonized with needs of police and citizens;
- The result – it is shown at the end, as a product of successful implementation of appropriate police training strategy, and, in this respect, an efficient police work.

The balanced results card is a common way for presenting police training strategy in Europe. In order to track the results of the vision realization, it is necessary to evaluate a rate of its realization, as well as following and evaluating each of four elements within the balanced results card. Total estimation of the achieved results is being done at the end, in order to harmonize implemented methods and to get insight of what may be done to achieve realization of the vision. This method for tracking success of police work through the balanced results card clearly shows the success level of the police training. Basic causative-consecutive mechanisms for functioning of the Finnish police organization, from the aspect of implementation and tracking of the proper police training strategy results through the balanced results card, may be presented and tracked in a following manner:



Scheme overview of the balanced results card



Elements of the police training strategy that are presented through the balanced results card, and total results regarding realization of the police training vision and results of the Finnish police work, have causative-consecutive impact to each other. It is evident that they are connected and dependent between themselves, and that they gradually affect the increment of full efficiency of the police work.

## K-9 Training

Canine training and dog selection is being performed in the Canine Center, which is organization part of the Police Academy. The Center is placed in Hameenlinn, and it develops the K-9 training and supports the cooperation with national and international groups that are interested for training and use of dogs. The most interested groups for canine training in Finland are military, border service, customs agencies and criminal combat agencies.

To the end of 2002, 206 police dogs have been used in a fieldwork, thereof, 118 dogs have been used for drug enforcement activities, 39 for explosive issues, 4 special dogs for explosives, 12 dogs for finding dead persons and 2 dogs for conflagrations. The Canine Center has celebrated 75<sup>th</sup> anniversary in 2002. Number of police dogs in a period from 1999-2002 was 54 to 59.

The Canine Center has had international cooperation with regard to realization of certain canine training projects.

Year	1999.	2000.	2001.	2002.
Number of dogs	54	59	54	57

*Table overview of number of dogs in the K-9 Center*

With high level of the police training and achieved quality of the police work, the police promotion system is being functional and exceptionally developed in Finland. Certain training programs, which are harmonized with provisions of the Bologna declaration, have been developed for promotion in career.

Police is materially and technically well equipped with the latest equipment that is required for successful work and police education. The result of the functional training system and modern strategy of police work is, among other things, absence of corruption within the police, which places the Finnish police at the enviable first place in Europe.

## **7. NORDIC-BALTIC POLICE ACADEMY: About the Regional Training and Its Scope**

The Nordic-Baltic Police Academy (NBPA), as a system of police training, comes from cooperation of Nordic countries of Denmark, Norway, Sweden and Finland and Baltic countries of Estonia, Latvia, and Lithuania. This project is financed by Nordic countries as an assistance to Baltic countries of Estonia, Latvia, and Lithuania, and its implementation started in 1994. There is a great interest and desire of Nordic and Baltic countries to continue with this type of cooperation in the future, so they consider a possibility of continuing the training on the expert level. Organization and implementation of the training so far has been very successful.

### **THE NORDIC- BALTIC POLICE ACADEMY (NBPA)**

Nordic-Baltic Police Academy is a continuity of regional cooperation and assistance to police training. The Academy also coordinates the police training in Baltic countries.

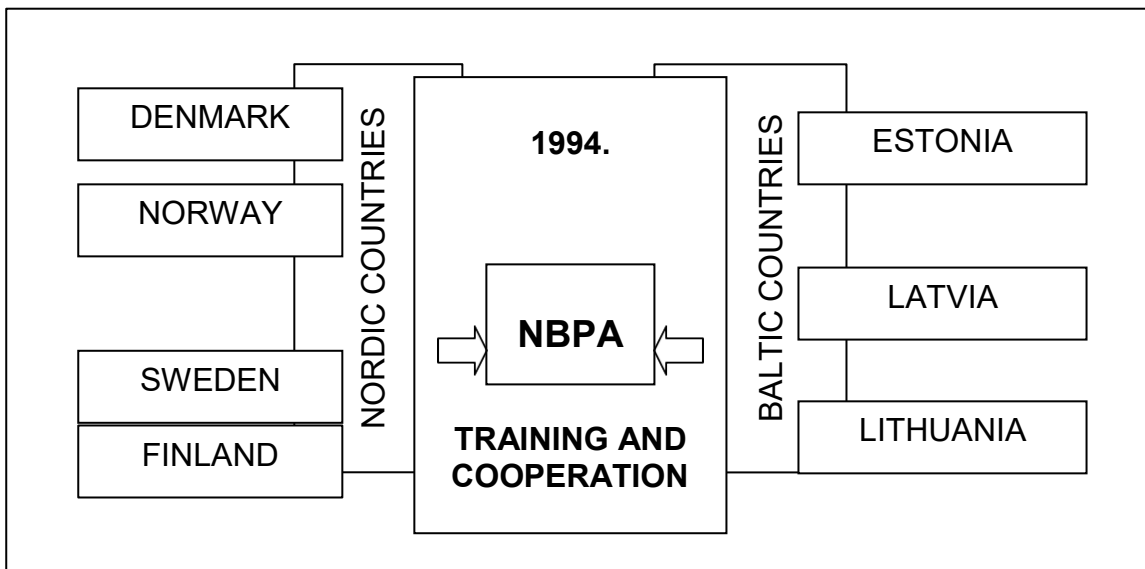
**Nordic-Baltic Police Academy is a regional system of training and a project of assistance for Nordic countries of Denmark, Norway, Sweden and Finland – to Baltic countries of Estonia, Latvia and Lithuania, organized and implemented since 1994.**

Training goals are the following: support to efficient police service in Baltic countries and their tendency to have a police training that is professionally efficient and which enables performance of police duty in accordance with expectations of public, with use of police methods adjusted to police ethics of democratic society.

The NBPA is established as a system of cooperation between countries involved in the project. Nordic countries participate in planning and implementation of the training program and instructor courses. As an attachment, Nordic countries prepare catalogues of courses that the NBPA have during the training. These countries have a secretariat within the NBPA that functions on a basis of rotation of chairperson of individual Nordic countries. Nordic countries finance the expenses of travel, accommodation, and fee of the instructors. Baltic countries participate in selection, inviting participants and providing local instructors. They also provide interpreters and necessary facilities for the training. Administrative body of the NBPA manages all issues of organization and execution of the training. The body decides on further cooperation within the NBPA and organization of annual meetings. The coordination board involves all coordinators assigned to work on organizing courses for the training outside of the NBPA. Modules of police training are presented in a catalogue of courses planned for execution at the NBPA.

Secretariat of the NBPA is responsible for cooperation and coordination of training activities between Nordic and certain Baltic countries.

The Secretariat organizes a meeting of the coordination board at least once a year and is responsible for preparing course catalogues for training at the NBPA. Each of Baltic countries appoints a coordinator responsible for coordination of training program.



*Regional approach to training of Nordic- Baltic countries*

### **Course implementation**

After publishing the catalogue of courses for training at the NBPA, Baltic countries select and inform the Secretariat of the NBPA on courses they are interested in. Some Nordic countries contact their Baltic associates for coordination of a course program, providing necessary conditions for implementation of the courses, adjustment of course plans and preparing meetings. The current leadership bases their work on assessment of the best possible solutions related to the training in certain important fields and issues of police work. In addition, Nordic countries inform certain Baltic countries on possible problems that may arise during the course or difficulties related to engagement of an instructor for the next training.

Baltic country chooses a co-instructor for each course to assist Nordic instructors during the courses. They would partially participate in training.

Presence of the co-instructor is very important because this person will have an important role in teaching and conducting training in Baltic countries. In addition, it is possible that all participants are or will be instructors in subject taught at the course.

**Baltic country in which the course is held assigns a co-instructor whose task is to assist the instructors from Nordic countries. He partially conducts the training, and upon completion of the NBPA project, he takes over an independent organizing and execution of certain courses or parts of the**

The working language is English. Each course is followed by evaluation process. The instructors conduct the evaluation with assistance of coordinators of Baltic country where the training is conducted. Evaluation report is sent to the course coordinators. The report is presented and discussed at the coordinators' board, where they discuss the quality of a certain course that was given and the effect the course has on police work.

## The NBPA courses from 1996 to 2000

Through the Nordic-Baltic Police Academy, following courses were performed in Baltic countries in a period from 1996 to 2000:

- Presiding the meeting/leader and media ..... Denmark
- Criminal investigations ..... Denmark
- Crime scene and lab research ..... Sweden
- Theoretical and practical training ..... Denmark
- Eco- law for police in Baltic countries ..... Sweden
- International transport ..... Finland
- Investigation of drugs and narcotics ..... Norway
- Police management (1 and 2) ..... Sweden
- Police tactics and safety of work ..... Finland
- Preventive police work ..... Norway
- Sex crimes and child abuse ..... Sweden
- Traffic police duties ..... Finland
- Police top-management in transition ..... Denmark
- Training of instructors – counseling management course ..... Denmark
- Stress, crises and management ..... Sweden
- Crisis negotiations ..... Sweden
- Money laundering and economic crime ..... Sweden
- Economic-crime investigations ..... Finland
- Planning and organizing security mass event ..... Norway
- Bodyguards and VIP protection ..... Norway

### List of the NBPA courses

#### 1. High level management training – Denmark – 5 days;

Content of the course: introduction; management and police ethics; management and problems of management; procedures of decision-making; strategic planning;

#### 2. High level management training/human – Denmark – 2 days;

Content of the course: European convention on human rights; European court on human rights; critical areas relevant for police work; implementation of the human rights into police work;

#### 3. Politics of media – transparency, police image – Denmark – 3 days;

Content of the course: introduction; working conditions of media; abilities and limitations of media; realization of PRESS – "message"; structure and meaning; self-juxtaposition; body language; image; police/press – case study; press ethics; daily contacts with press;

#### 4. Training of instructors – Denmark – 15 days;

Content of the course: training and methods of training; dynamic groups; planning, organization, implementation and evaluation of training; goals of training, work analysis, instructors' ethics;

#### 5. Police tactics and safety at work – Finland – 5 days;

Content of the course: principles of police work; basic police tactics; operative and tactical planning and leadership; types of action; special situations; safety at work;

**6. Administrative criminal-investigative procedures – Finland – 5 days;**

Content of the course: professional ethics and criminal investigation; preliminary activities; interviewing in practice; people as a source of information; effects of different interviewing methods on reliability of information; court and value of information;

**7. Crowd control – Finland – 3 to 5 days;**

Content of the course: use of information; assessment of different types of gatherings; crowd control techniques; mental preparation for crowd control; stress management and crowd control; relationship with media in conflict situations;

**8. Traffic safety and traffic control training – Finland;**

Content and time of traffic courses:

- Driving in special situations ..... 3 days
- Escort driving ..... 3 days
- Basic training in police motorcycling – part two ..... 3 weeks
- Basic training in police motorcycling ..... 2 weeks
- Tactical motorcycling training for field supervision ..... 1 weeks
- Traffic control and safety at work ..... 3 days
- Scene investigation and training for instructors ..... 1 week
- Leadership of police controls and police operations ..... 3 days

**9. Investigations of drugs and narcotics – Norway – 5 days;**

Content of the course: drug abuse recognition – "DAR"; inspection procedures; general identification of drugs; categorization of drugs; psychology and drugs; fighting drugs at street level; organization of anti-drug units; tactics for fighting drugs; investigation tactics and techniques; informants and obligation of their protection; concerns, research; ethics and communication; drug trafficking methods;

**10. Prevention of crime and community policing – Norway -5 days;**

Content of the course: police role in society; definition of a term "preventive work" that refers to police duties; problems of community policing; theory and research; operative preventive measures in following areas of work: drug abuse, public disorder, traffic, crime prevention and interdisciplinary work; presentation of a training plan related to preventive police work of selected officers for basic training; special courses and regional meeting; adjusting training plan to local requirements;

**11. Investigation of sex crimes and child abuse – Sweden – 3 to 5 days;**

Content of the course: sexual abuse; family, risk groups, consequences, damage; difficulties of uncovering; who is perpetrator; police investigation; technical assistance; crime scene; description and reconstruction of a crime scene; police officer in-charge for interviewing; interviewing children; interviewing suspects; role of medical-legal experts; cooperation with other agencies; basic principles and work methods; prevention and informing leadership;

**12. Crisis negotiations – Sweden – 5 days;**

Content of the course: role of negotiator, negotiating techniques; body language; dangerous situations; understanding negotiation functions – who decides what, functions of support, negotiator; role play;



### **13. Administrative research operations – Sweden – 5 days;**

Content of the course: who determines urgency of research; establishing research areas; key orientation; use of statistics in research management; planning; how to use resources; map of solving problems in groups; investigation and interviewing; exploring possible theories; exploring basic problems;

### **14. Communication/solving conflicts – Sweden – step 1 and step 2, 5 days each;**

Content of the course:

- Step 1: communication; ethics and moral; role of instructor; police problems; effects of police work; how to manage conflicts; techniques of public appearance; stress and crisis management; how to create realistic scenarios and training;
- Step 2: mental readiness; police role in defensive police tactics; mental preparations; stress effects; basic role and self-defense; tactical thinking; mental awareness; distancing; positioning.

The Nordic-Baltic Police Academy, as a project of police training in Baltic countries, beside assistance in education of police in basic police tactics, helped Baltic countries to achieve self-sustainability of training on new principles, high level of professionalism, modern achievements, and methods, and universal values of human rights and freedoms.

Beside that, high level of cooperation has been achieved through implementation of the training, and this contributed to easier and more successful fight against crime in these areas.

## 8. SWITZERLAND: About the Modern Methods of Police Work

### COMMUNITY POLICING IN GENEVA

Geneva is a city, but also one of the cantons in Switzerland. Geneva has about 450000 habitants. Around 40% of citizens are foreigners. Geneva hosts many head offices of international organizations - more than 200. There are about 40.000 officials working for these organizations. Geneva police has 800 police officers – members of gendarmerie. They have great experience in work with international organizations, as well as in protests organized against activities of these organizations. There are about 130 protests in Geneva each year and they are mainly peaceful.

Geneva has:

- 450.000 habitants – 40% are foreigners;
- 800 police officers;
- 200 international organizations – with 40.000 officials;
- 130 protests per year – mainly peaceful.

In the period from 1963 to 1970, there were many student demonstrations in Geneva. Police reacted very often and sometimes very harshly, but always tried to maintain distance from protestors. Police reaction towards demonstrators is very sensitive police activity, and media always try to emphasize it. After that period, the police received significant material support and bought more vehicles. Police patrolling was strengthened and police was at the scene much faster and was more efficient in certain interventions. Police officer was not trained to work with public on mutual security projects. Nevertheless, very soon police realized that they could not execute activities of protection of people and property in certain area of community, without help of citizens.

For long-term and quality improvement of security of citizens, police had to be efficiently trained in community policing. Different means were used for establishing good relationships and communication with citizens. After improving work conditions, police used mobile patrols. Using only cars for performing police duties, they realized that they can not establish close contacts and cooperation with citizens. Therefore, police introduced bicycle patrols to be more available to citizens. Primary goal for police officers was to meet citizens and understand their problems. Using emotional factor of human affection to horses, police introduced mounted patrols too. Children are especially fond of horses. They love to look at horses and to ask questions about them, and that gives good start for conversation. Discussion on bicycle or other police equipment is also very efficient way of making contacts. At the moment, Geneva police does not have mounted patrols because of the high costs.

**Use of foot patrols, bicycle and mounted patrols is a great opportunity of opening communication and strengthening mutual trust between police and citizens.**

Making contacts and opening dialogue with people is the basis of police education on cooperation with citizens. The training was conducted daily in police agencies, with emphasis of application of certain practical solutions in community. Therefore, groups of volunteer officers were formed to work with citizens.

For example, one police officer was assigned for a community of three thousand habitants to work with citizens, through establishing cooperation and proactive work. Basic question was how one police officer can introduce himself successfully to all citizens of the community and achieve them paying attention to his security advices? After unsuccessful attempts of opening communication using verbal methods, he decided to use very unusual method. He started walking rooftops of surrounding buildings every day. At the beginning, citizens in the community were wondering what police officer was doing there, and it started drawing their attention more and more. They started asking themselves what was police officer doing on the roof, and everybody started talking about it. Their curiosity enabled police officer to make contacts easier and start talking to them, which was his goal in the first place. After establishing dialogue, the officer knew more about their problems. People were mainly complaining about noise, fast driving, lack of playgrounds and infrastructure for children, facilities for entertainment of youth, and everybody had different problems.

**Establishing dialogue is the basic way of making good contacts with citizens, with aim of strengthening mutual trust between police and citizens.**

When working with citizens in certain city area, the goal is to recognize potential sources of insecurity in the beginning. At the same time, citizens must have a chance to speak freely about security problems, with respect to multi-cultural and personal differences of all groups of citizens. Based on identification of problems, the needs for improvement of security of people and the need for police presence in certain parts of Geneva they tried to establish as good trust between people and police as possible. That is never a simple process and it requires a lot of patient police work. Beside that, impartial and professional police approach is very important. After transparent display and approach of police to citizens, started creation of a network of successful cooperation between police and citizens.

The police are not the only responsible body in security business. The police must precisely define the limits of their competences. Citizens must take a part in organizing their security too, and legal framework and rules of executing security measures must be set up. The police cannot and should not execute these measures alone. They are a part of the community and belong to the community and each member of the community. The police must try to induce each individual to respect rules of society and social community. In parts of a city where violence occurs very often, where the basic values of safety of citizens are endangered, and individuals or certain groups do not want to accept and understand efforts of police and citizens to improve quality of life in a community, police conduct different measures of re-socialization. First they check a security situation, study crime status and social structure of citizens, enabling citizens to speak about situation and security problems, and especially about: what do they expect police should do to improve their life? If it is about poor and socially endangered categories of population, then it is not just police problem but other institutions of society too. Parents and owners of apartments are mainly responsible for domestic violence, safety of apartments, safety of children, etc, but schools and other educational, social and other institutions too.

In all social communities, there is always problem of establishing contact between police, citizens and representatives of social bodies, organizations and institutions of community. Hosen representative of community has a great role in establishing these contacts. Police should have meetings on regular basis with these representatives and and leaders of the

community, including politicians. These meetings are organized for reviewing current problems in the community, especially from a security point of view. Police show will and efforts to gain proactive action through dialogue, with a purpose of prevention. It is important to convince the chief - representative of the community to influence members of the community and respect law and regulations of the society. This way they have an important role of a mediator. This is a very good method of cooperation and partnership with the community and gives good results in a very short period of time, sometimes within a month.

Police, when acting in general, do not have to be there just to sanction disobeying law and regulations, but to be proactive with the goal of prevention of security problems of citizens. Nevertheless, police have to be repressive in principle. When problems cannot be solved through prevention, or in a simple and peaceful way, police have to use an adequate level of force, pursuant to regulations. Police credibility is the basis of strengthening and maintaining trust of people in police. Police must have credibility if they want to maintain trust of the public, and this can be achieved through carrying-out planned mutual activities and keeping given promises. Different procedures are used for community policing, such as:

- Establishing contacts with citizens through dialogue and scheduled meetings with representatives of the community, as well as with its different groups;
- Engagement of police officers specialized for work in public facilities, restaurants and other places with lots of noise and often breach of public order and peace. These are very distinct problems and police has to find a way to solve them, together with citizens;
- Conducting different pilot projects and other activities in a field of traffic;
- Monitoring occurrence of conflicts of youth and acting with the goal of avoiding conflict among young people;
- Implementation of projects for entertainment of youth – organizing (techno) concerts, sport events, gatherings, etc. These projects help young people get to know police better, and to involve them in prevention measures as help. The youth is an important part of social structure, that needs to get familiar with law and regulations the most;
- Implementation of other activities of cooperation with citizens, with the goal of prevention.

Community policing conducted by Geneva police showed very good results, and many projects that police implemented together with people contributed to creating a new image of police.

Such results of application of proactive work of police in partnership with the community derive from continuous police training too. Community policing is a subject of study during one-year police training, and during their service, police officers have continuous training. New methods of community policing are also studied during this training.

**Basic rules of direct community policing:**

- To listen to people in community and learn about their problems and needs of community;
- To apply proactive actions proportional to diagnosed violence;
- To strengthen trust: POLICE – CITIZENS. Citizens must be given concrete and transparent answers to their problems;
- To establish dialogue: POLICE – CITIZENS;
- To implement projects of crime prevention together with representatives of community.

**SECURITY MARKETING IN BERN****Re-organization of cantonal police**

Canton Bern is in the middle of Switzerland. City of Bern is administrative center of Confederation where the Government of Switzerland is located. It is second biggest canton in Switzerland. Bern lies on a very important communication between east and west, on a transit road between France and Germany, and Italy and Germany. Bern is important railroad node between Italy and Germany. Every seventh citizen of Switzerland lives in Bern.

	SIZE (Km <sup>2</sup> )	POPULATION
SWITZERLAND	41 293	7 190 000
BERN	5 961	941 740

*Table of size and population*

Canton Bern has 26 counties and over 400 municipalities. The smallest municipality has 40 citizens and the biggest 140.000. There are 1330 police officers in Canton Bern, with ratio of one police officer per 700 citizens. There are between 32000 and 34000 criminal acts in canton each year, of which 85% are property crimes.

Re-organization of cantonal police in Bern was conducted on several levels, in assistance and cooperation with Swiss "TC – Team Consult", consultant agency employed with reforms and modernization of police work. Re-organization included all levels of police; and was directed to establishing new structure and organization of police, application of new strategy of police work and reforms of police training pursuant to new methods of education. New ideas for police reforms came from "TC – Team Consult", as a result of many years of successful work and experiences in re-organization and modernization of police work in Switzerland, but many other European countries too. Principles of re-organization are based on following:

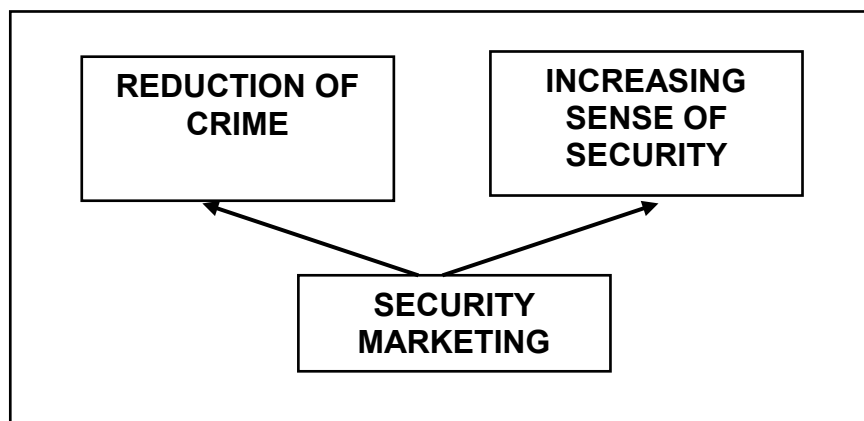
- Setting-up a new goal – to achieve maximum security for all and maintain it;
- To perform police work in a best possible way, so entire population is satisfied;
- To choose the best way for achieving defined goal – through cooperation with citizens (security is not a monopoly of police);
- Reducing number of police officers – directing to priorities and new methods of police work;
- Reforms of personnel – achieving new goals demands motivated officials.

**Defined goal of re-organization of police: security for all!**

New organization of cantonal police in Bern was established on five defined goals. Re-organization of police was oriented to de-centralized system of work. The area of the canton was divided into three organizational police units. These three areas got mobile units and police stations and police was connected through daily police work and operations. All police stations were assigned with particular authorizations, necessary for efficient police work.

**Security marketing**

Security marketing, as a micro-project of community policing, is a modern method of work based on cooperation of police with citizens. Basic application of security marketing is to conduct targeted research of security problems in certain area, and to take necessary activities with ultimate goal of reducing crime and increasing sense of security of citizens.



*Effects of security marketing project*

Cantonal police in Bern was under strong influence of public that requested reduction of number of police officers, but also reduction of crime and increase of sense of security. Therefore, the decision was made to apply new method of community policing called security marketing.

Security marketing project is a new method of police work in a community, based on respecting opinion of citizens on their security. Beside subjective security, established through locating a problem and needs of citizens, this project is based on research and establishing objective facts that affect the security of citizens. The security marketing is realized in a way that a survey is conducted in a certain area. Survey questionnaires are sent directly to citizens to fill them out. The survey usually gives feedback results of 70 to 100 % completed questionnaires with requested data.

In one case in Bern, a municipality of 1200 residents was chosen for the project. The questionnaires were distributed with daily papers and citizens were requested to fill them out and submit to a designated address. After the survey starts the analysis of the problem. It is important to involve experts from different areas of social community to establish real reasons for security and making expert opinion. After identifying reasons of insecurity of citizens, based on data from the analysis, implementation of certain measures

and control of success of the project begins. If the project does not succeed, police returns to its beginning.

Security marketing project never ends, every year or two, effects of the project must be controlled in the community where it was applied.

Enforcing this project serves to researching subjective opinion of citizens, and the basic goal is prevention of crime through elimination of its causes. Successful enforcement of security marketing leads to improvement of relationship between police and citizens, and strengthening their mutual trust.

Work on the project of security marketing in Bern started in 1995, with cooperation of cantonal police and consulting agency "TC – Team Consult". First projects started in 1997, and in the beginning, police officers accepted them in a way that they claimed in advance that even without conducting any survey, they could say what was it that citizens wanted. However, after conducting the survey, when citizens were requested to declare on causes of vandalism in their community, police realized that results of the survey on subjective security of citizens, defer from information that police collected earlier. All conducted surveys showed existence of high level of vandalism as one of the insecurity factors. Vandalism pointed out inconsistency in police work on solving cases on a principle of *broken window*, because continued lack of elimination of security problems and its causes, caused insecurity of people and their mistrust in police work to grow. In later phases of the project, in 1998 and 1999, traffic offences were emphasized when due to drunk driving and speeding, subjective security of citizens was reduced, and fear among citizens developed. Some results were achieved through enforcing measures of speed control. The project continued in 2000 and 2001. At scheduled meetings in community, they discussed future phases of the project, methods of work and other necessary mutual measures.

Associates from community, that work with police on the project, attend a training consisted of survey studying, reaction analysis, cooperation with media, communication and training in general subjects, exchange of experiences, expectations, etc. Questionnaires on feedback information on taken measures are included in the project as necessary documentation instrument. First questionnaires had 24 questions. Today, these questionnaires have only five questions. Based on five precise and targeted questions, police may get a relevant opinion of citizens on police and their work, and security problems of living in community. A lot of time was spent on police education in security marketing and convincing them that this was good and efficient method of crime prevention.

Implementation of security marketing project restarted in Bern in fall 2002, at several micro-locations.

**Security marketing is a new method of community policing, based on surveying subjective sense of security with citizens at certain "micro-location" of community.**

## **Pilot-projects of security marketing**

Many police agencies use the security marketing in Canton Bern. Implementation of pilot projects of security marketing in many local communities, including cities of Burgdorf and Münchenbuchsee preceded successful application of this method of police work.

Burgdorf is a small city of 16.000 residents that belong to canton Bern, located some 12 km away of capital Bern. The city lies at the mountain landscape, at about 550 meters above the sea level. Burgdorf is 5 km away of highway A1, and is connected to railroad network. In Burgdorf, there is the cantonal police of 50 officers, crime police unit and the city police of 10 police officers. The city economy offers convenient opportunities for employment, as well as for living. There are many schools in the city. Such convenient living conditions offer adequate security conditions for living for habitants of the city.

Project of security marketing started implementing in 1997, after intensifying security problems in the city. Realization of the project started with forming a team for implementation of the project and surveying citizens. Questionnaires were made and 50 were distributed to chosen persons from the local community. The leaders of the project distributed the questionnaires personally. They received 42 filled questionnaires back. Analyzing them, basic security problems were identified: thefts, pick pocketing in shops and railway stations, etc.

After the analysis, the structure of partners for project implementation was defined and they were chosen. Work groups were formed, and chosen members were targeted members of the community. These groups consisted of representatives of raided shops, insurance companies, representatives of local community, city of Burgdorf and damaged parties. A work group defined security problems presented in the survey and defined the goal of pilot project - reduction of thefts for 40 %. After that, they defined measures for realization of the goal.

**Certain quality and quantity parameters are defined in advance as a goal of pilot-project of security marketing.**

The citizens were informed about the pilot project through posters placed at pre-defined, transparent and frequent locations in the city. Police increased their presence in security-endangered parts of the city, and shop owner were requested for transparent exchange of information for more efficient implementation of this pilot-project. Most of the planned tasks were implemented within a year. In that period the working group had regular meetings, analyzed taken measures and monitored progress of realization of the pilot-project. Results of the project are presented for one-year period, and the analysis showed that defined goal of reduction of thefts for 40%, in the area of surveyed community, was fully accomplished.

Total number of crimes considered in the pilot-project reduced from 43 to 26 or 40% exactly. After analyzing indicators of taken security measures, a conclusion and the answer to the main question in the questionnaire - do citizens feel safe – was made: the pilot-project of security marketing in Burgdorf was enforced with success.



Security parameters	Status before pilot-project 1997.	Status after pilot-project 1998.
Thefts in shops	18	18
Thefts against buyers	8	2
Thefts in general	6	3
Burglaries	6	2
Concealed thefts	2	1
Material damage	2	0
Threats	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>26</b>

*Table with results of the pilot-projects*

One of the pilot-projects of security marketing related to vandalism was enforced in town of Münchenbuchsee. This is a suburb of Bern with about 10 thousand residents. In 1999, police had many problems with vandalism in the town that was especially present in schools, playgrounds, malls, cafés, one old municipal building, etc. The police were constantly engaged in fighting different forms of crime in these locations. Representatives of municipality and schools tried to confront vandalism, but without mutual coordination and without significant results.

Therefore, they started with implementation of security marketing pilot-project in cooperation with local community, with goal of providing security conditions for living in all parts of Münchenbuchsee. Security situation was analyzed and partner groups for implementation of the project were formed on criteria of influence to the problems of vandalism by some structures of local community. A questionnaire was prepared with certain number of questions and distributed to the public. Totally 632 questionnaires were sent, and citizens returned 278 filled questionnaires or 44 %. Analysis of the questionnaires showed that only 53 persons thought that quality of living in term of security was good and all the others did not, and that was very troublesome. As a negativity of quality of living in community, citizens listed general problems of vandalism, traffic, youth behavior, strangers in town and night noise.

Answering to questions on security, 56% of surveyed people thought that the security was good, and the rest of 44% that it was not. For reasons they listed very similar problems, as well as for the question on quality of living in community. It is obvious that phenomenon of vandalism affected quality of living in community more than security situation, that instructed partners in the project a necessity of enforcing effective measures, especially in fighting against vandalism.

After analysis of the survey, measures for improving security situation were defined. Beside standard measures, which include increased engagement of police and other law enforcement agencies, applying severe punishments for offenders and increasing responsibility of parents, following goals were defined:

- Reduction of vandalism;
- Ascertaining completely the current situation, establishing causes of vandalism and preventing new generations of youth practice vandalism;
- Acting in a way of increasing sense of security in general, especially in central part of this town;
- Work on improvement of basic living conditions for all citizens.

The work group for implementation of the project defined its goal precisely and identified necessary tasks. The group was made of municipal architect, representative of the municipality in charge of different sorts of construction repairs, and one representative of canton police. Primary task of the working group was to set up the rules of conduct for users of city playgrounds and facilities for entertainment of youth. The group was in charge for dealing with problem of vandalizing buildings, establishing contacts with youth and teachers, informing citizens on progress of the project, etc. Other sub-groups were formed in accordance with specific areas necessary for solving identified problems in the community. For example, the group for regulation of rights and bans on use of public areas for entertainment, mandatory use of permits, etc. Streetlights were installed in some parts of the town, graffiti were repainted, and residents of community were properly informed about.

The security marketing projects in Canton Bern showed very good results, but it was concluded that for their lasting future, the projects must become a part of daily police routine, and police and citizens must establish continuous communication and constantly be trained for their implementation in local community under various circumstances.

## **MEDIATION**

***Mediation is very important method of work that applies within a strategy of community policing. This is a method in function of mediation during conflict management.***

Conflict management comes from the fact that every day in community we live, there is more and more conflicts between individuals, rather than individuals vs. law, and sometimes, even individuals with themselves. In today's development of society, area of optimum living is getting narrower, and number of people and their desire to live in optimum conditions grows bigger. This, among other things, reflects to occurrence of conflicts between individuals, manifested through problems within family, among neighbors, in traffic, etc. Every day, the society becomes more heterogenic. There are many different communities in the society that differ by ethnicity, culture and social status – which is a basis of occasional occurrence of conflict situations. In such environment, when solving conflicts police uses adequate and efficient methods. One of the methods is direct preventive work and cooperation between people and police through strategy of police work known as *community policing*. One of the most efficient methods of direct police acting in conflict management among citizens is the mediation.

Mediation as a method of overcome and solving conflicts or disputes among citizens in the world is known, even in criminal justice, as *criminal mediation*. The criminal act is treated as result of a conflict, and sometimes the case can be closed after apologizing to the victim.

In earlier period of police work, the mediation was not adequately represented, nor the procedures for its application based on studied principles. Nevertheless, today's method of police work in conflict management bases greatly on mediation. Generally, there are two basic concepts of strategy of police work in conflict management, used today:

- Direct contacts with citizens;
- Mediation.

## Direct contact with citizens

This strategy of police work is based on two ideas:

- Partnership;
- Prevention.

The basic goal is to make police get closer with citizens. This means increased police presence in certain area, time and relations (contacts). There are four indicators of application of this strategy of police work:

- Visibility – increased and expressed police presence;
- Mutual introduction – better introduction of police and citizens;
- Finding ways for action;
- Attempt of influencing citizens to become responsible for their safety.

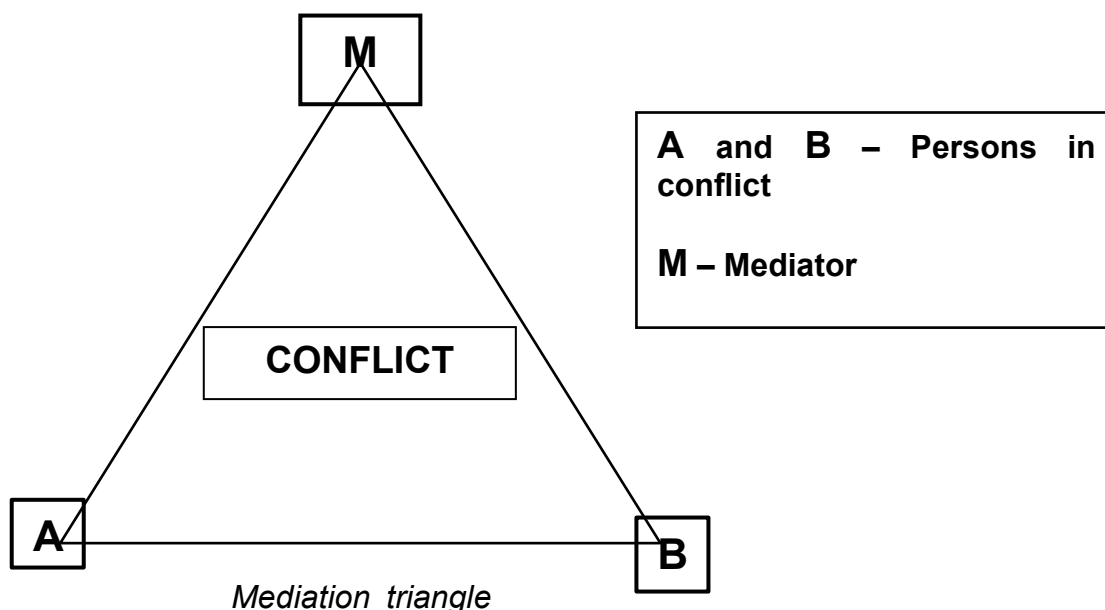
Partnership with community improves police work, creates new image on police and their activities, and reduces work expenses. Training of police for such activities is very important. Police is encouraged and abetted to projects of de-centralized police offices and patrolling in parts of the city, which work in partnership with citizens. This method of police work, as a component part of community policing, is called *neighborhood watch*.

## Mediation – new activity of modern police

Mediation is a new method of work that has been used by modern police forces. That is a technique or one of the ways of managing conflict situation. This is achieved through neutral acting of a third party – mediator.

There are three levels of mediation:

- Mediation as a way of managing conflict – conflict control technique;
- Mediation as a practical way of application of mutual communication – through discussions and debates;
- Mediation as a sociological category and a paradigm – related to present time, the period of privatization and the subtleness of managing conflict with emphasized sense for problems of the community.



The mediation technique is neutral action of a third party, and it is used, more and more in all spheres of a social life – in family, at work, etc. The mediator must not “cut” the situation and bring decisions – he may not be a judge. He helps both sides to find a solution of the conflict by themselves. The conditions for successful acting of the mediator are:

- Accepting mediation by both sides in conflict. If one side does not want it, job of a mediator and the conversation end immediately. Those are professional rules that a mediator accepts and obeys;
- A mediator must be trained and independent. He must be a person of trust and may not be partial with any side in the conflict.

**A mediator must be impartial and may not bring any decisions. He must be trained, independent and a person of trust.**

The process of mediation has several phases:

- At the beginning, a mediator informs both sides in a conflict on possibility of mediation and gains their approval for mediation in solving conflict situation. The rules of mediation are being set – “rules of the game”. For example, one of the rules is that no party may end the process of mediation;
- Each side presents their view of the conflict to the mediator. The mediator is not just a passive listener. He participates in a discussion and forms what has been discussed;
- Certain relationship between sides in a conflict is being established;
- A mediator instigates sides in the conflict to step away from their initial stand;
- At the end, usually a stand with arguments and acceptable for both sides is achieved.

During mediation, the mediator uses a technique of asking questions to persons involved in the conflict.

**Examples of mediator’s principle of:**

- Example of "*lemon*" – A lemon needs to be squeezed gradually, but to keep its outer whole until the end. This means that citizens involved in a conflict, need to be used to a maximum in a process of mediation, but the mediator must keep them until the ends and never loose them.
- Example of "*orange*" – A couple is in conflict because each side wants the orange for them. A judge will solve the case by giving each of them one half of the orange. None of them will be completely happy with the solution. A mediator will reach the solution in other way. He will listen to the husband and the wife and through good mediation come to conclusion that for example, the husband needs orange peel for the tea he makes, and the wife needs orange pulp for the jelly she makes. Good mediator will lead them to the solution, in which the husband will get the peel, the wife will get the pulp, and both of them will be satisfied as they get the whole orange.

A mediator always tries to find an original and creative solution, and he must take care of discretion of the participants of mediation. The result of mediation is proactive, preventive activities that are in function of prevention of consequences of the conflict.

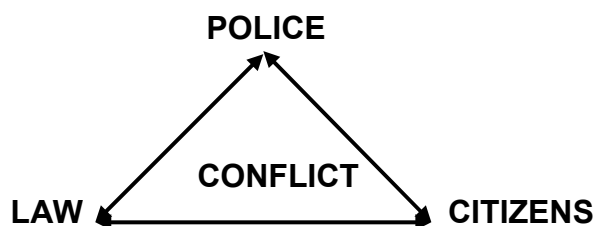
### **Mediation in the police**

In the strategy of police work, mediation has an important role. The police today, when managing conflict situation, uses mediation more and more. This method mostly shows in negotiation processes.

In police mediation, application of mediation between A, B and M (person A, person B and the Mediator) is still not in accordance with the *mediation triangle*. Nevertheless, the negotiations are inevitable method of police work that police use, for example, during demonstrations, hostage situations, etc.

A special police approach to mediation comes from their role of a mediator that the police always had. The police have always solved problems between persons in conflict. However, police officer today, has to change the image of the “bad” police officer, if he wants to be the mediator. Therefore, police use new strategy of police work known as *community policing* as a modern method of prevention and management of conflict situations through partnership with community – calling upon the law, implementation of democratic solutions, warnings, etc. That is one way of mediation, but it is not the mediation in traditional way.

Continuous training of police is necessary for correct and efficient use of mediation. The training is based on mutual dependence that comes from a fact that the mediation always happens in a triangle” police - law - citizens.



*Police mediation triangle*

***In the triangle of solving conflicts through mediation, the police use legal solutions. For example, solving a conflict between the husband and the wife that are arguing, a police officer will have to impose the “rules of the game”:***

- At the beginning, both of them will have to explain what exactly was going on;
- In a second phase, even though he is not a psychologist, the police officer will have to understand need of the couple to find a solution that will satisfy them both;
- In a third phase, the police officer must establish adequate relation between both sides and must not hesitate, so both of them may change what they said and requested earlier. He abets both sides to find a solution on their own. That solution must be in accordance with the Law. The police officer may make a written agreement between the sides that are in conflict.

The role of police in the mediation process is very important in community policing. If a police officer finds an efficient solution to the conflict, accepted by both sides, further escalation of the problem and additional police engagement may be avoided. However,

even more important is detailed analysis of problems and requests of the persons in conflict, so their conflict does not repeat any more. That way, we solve problems for a long period.

***Successful mediation contributes to strengthening trust among parties in conflict. Applying mediation, the police officer will know them better but also let them know that he respects them as citizens. The same way, through mediation, police officer will see and analyze problems that occur, enabling him to define general proposal for reconstruction of community policing in certain part of the neighborhood.***

**Mediation, as a modern method of police work, has very important role in proactive community policing.**

## **MANAGEMENT ORIENTED TOWARD ACTIONS**

Success of any police organization depends mainly on creative and efficient approach to the strategy of police work, as well as to challenges and problems that appear in its work. Modern police management considers that what police do when serving a community must be oriented to actions.

To define the role and the importance of management in police, you have to start with basic presumption that the product of police work is – safety. It is an aboriginal and historic need of a human to live and to feel safe, to have a sense of security – in time and space. Even in the ancient times, to protect themselves people gathered and associated in tribes, because they knew that they cannot live safely as individuals. Later on, in the Middle Ages, they started gathering in social groups and live in towns. They realized that even if associated, they could not be safe if they do not provide certain means of protection – fortresses, city walls, etc. Later on, the countries were established, and through their institutions, they represented protection for the people that lived in these countries. That way, armies, police and other organized forces were formed, and their task was to take care of safety of people and society.

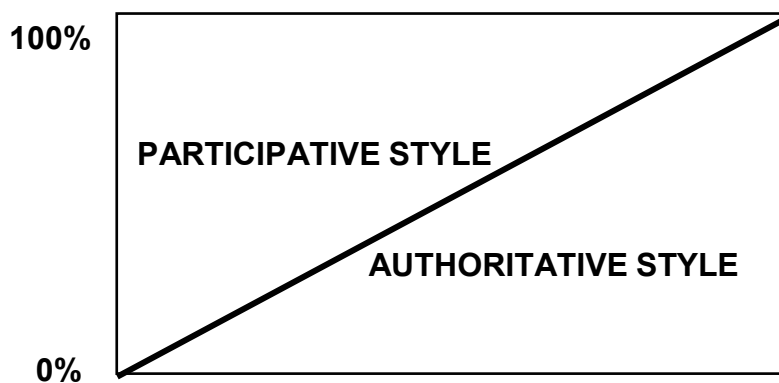
In social communities, police organizations were profiled with principle task of protection of people and property. A modern way of police management means oriented towards police officers, because they are the most valuable part of any police organization, no matter of their personal differences, and the role and the rank they have in realization of police work. The elements of modern police management, oriented towards police officers as the subjects for making decisions in enforcement of law from their jurisdiction, on principles of equality for all, mean:

- Making decisions, ordering and commanding – considering that any police official at any level of police organization must be determined and trained for making efficient, creative, just and legitimate decisions, and that way to take all responsibility for success or failure of realization of police activities. As an instrument for implementation of decisions, he uses a system of giving orders, or, in more complex police operations uses commanding;

- Controlling and correcting – an experienced and trained manager of a police agency follows the realization of police activities on a regular basis – actions, operations, etc., and in that way performs regular control of activities and performance of each individual. This includes correction of possible mistakes or improvement of existing methods of work;
- Motivation – For a successful manager, this is one of the most important elements for success of taken measures or those that will follow. For an individual to be motivated, his police agency must be “healthy” and motivated.

Management style in the police depends on the achieved level of police organization reforms, their position and status in social community, and mostly on expertise, experience and psychophysical abilities and characteristics of the manager. Very often, this depends on and is adapted to security situation while performing police duties. Management styles may be:

- Participative;
- Authoritative.



*Diagram of management styles*

A participative style of management allows and enables adequate participation of other officers in management. This style is used in daily police activities when there is enough time for planning and considering best solutions for execution of certain police activities. This type of management may achieve good results because each associate, as a component of police organization, may be useful in creating and making best decisions for his organization.

Authoritative style is used in situations when there is not enough time for creative thinking and analyzing situation, and one person makes all decisions. For example in extreme cases, during hostage situations, which requires fast and determined decision-making. In that case, the chief of police agency brings decision on his own and with full responsibility. These are the decisions that come from unpredictable situations.

In both cases, there is only one goal – efficient and creative functioning of police agency, as it suits to the community.

### **Examples of efficiency of management styles:**

Let's presume that a burglar take place in a house. There are two doors on opposite sides of the house and a window on lateral side. The police chief needs to issue order to two police officers, to prevent the burglar leaving the house, and to arrest him if he tries to escape. Depending to the type of issued order, these are possible scenarios:

- The chief issues *authoritative* order to the police officers, ordering each of them to watch one entrance door. This give the burglar an opportunity to leave the house through the window, and police officers, due to authoritative orders to watch the door, cannot leave the position and do not pay attention to the window at all.
- If the chief uses *participative* style of management, and issues order to prevent the burglar leaving the house, then the police officers that are alone at the scene may choose adequate tactics and make agreements. Therefore, they can watch the doors and the window. That way, using their own creativity, and because of their chief's participative decision, they will prevent the burglar of escape.

The basis of management in the initial phase is based on establishing and electing tasks, which must be clear, precise and concrete. Motivation of police officers must be raised for the tasks can be accomplished with success. For example, in Canton Solothurn, police use several ways to raise motivation of police officers:

- Monitoring numbers of recorded officers that consume alcohol – goal of monitoring is to see which county of the Canton has the least number of officers with alcohol registered in blood. This develops motivational competition among police officers;
- Recording number of cases of drivers using phones – due to prohibition of use a phone when driving, number of drivers is recorded and a chart made;
- Prevention of burglaries into houses – It was noticed that during the year, from October to March, in a period after 18:00 hrs, there are more burglaries into houses. These days it gets dark while people are still at work. Police patrols are being sent to these neighborhoods, and their results are monitored through charts of efficient police interventions and reduction of burglaries. The diagram shows results of planned patrolling through reduction of burglaries in winter months;
- Radar speed control of vehicle – Speeding reduces with increase of efficient speed control, as presented in diagrams.

All these examples show how important motivation is for successful police work. Of course, it means that the taken measures may not look like a campaign directed against people, but strictly based on legal regulations. Motivation of police officers may be raised through valorization of their work, by giving compliments and appreciation for exceptional work results.

**The management oriented to actions gives an opportunity of motivating police officer by giving compliments and appreciation of their work.**



In Solothurn Canton, each police chief has the ability of awarding police officers for good work results, with maximum 5% bonus to their salary. The chief is authorized to award officers from 0 to 5 %, even if he has only 2 Or 3 officers to command. Another result of successful management is the use of method of stimulation for giving good proposals. Each good proposal that contributes to police work is assessed by the chief and valued by designated amount of money. If an officer sees something that is very important and very good even for other agency, out of his competence, he may be awarded with significant sum of money. Every year, the chief of police evaluates his direct associates. The evaluation is done through questionnaires that contain quality and quantity parameters of work. These grades are being valued in money, too. The chief points out possible weak sides of an officer during the interview.

**Citation from "The tale of a prince":**

**"If you want to build a ship, do not call people to make plans, share the job and bring necessary tools and wood, just teach them to have desire for open seas. Then, they will think themselves how to build ships. "**

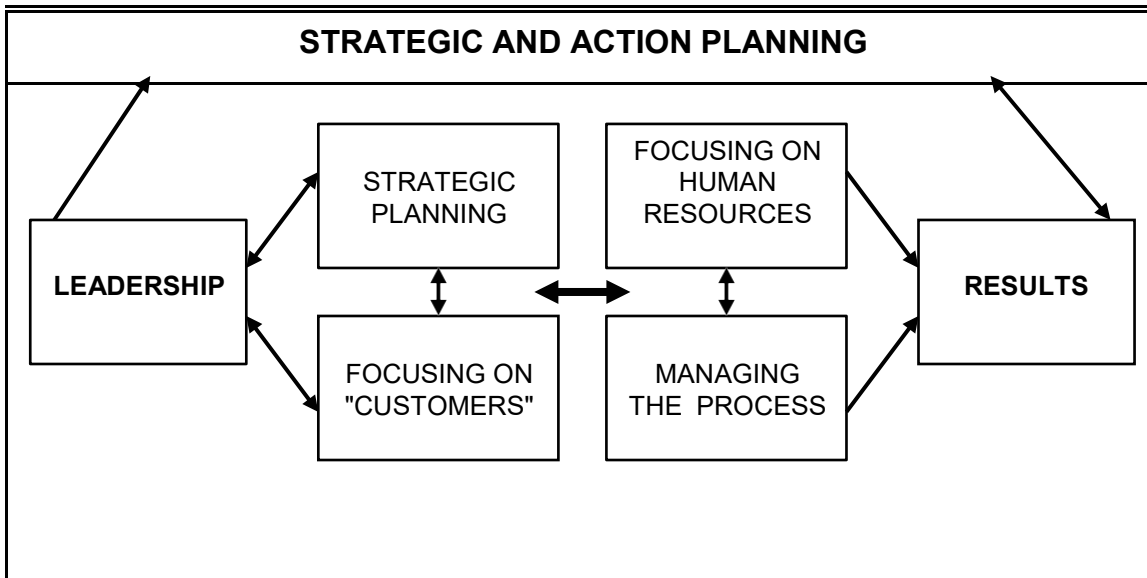
For successful results of a police organization, teamwork is used as a result of successful management. If the police officer is alone, he can hardly solve a case. If teamwork is used, there is greater possibility that the problem would be solved quickly and efficiently.

For achieving best results in managing modern police organization, and for use of modern methods of management, we need:

- Establishing adequate relationship between the chief and his subordinates, model leadership, focusing on "customers", strategic planning, common understanding and creating teamwork;
- Interactive self-assessment, as a result of assessment method, and a chance for progress in management, establishing priorities and quick checks, and re-assignments;
- Strategic planning and vision based on values of the visions, planned missions and a spirit of teamwork;
- Analysis of problems in functioning of police agency, and analysis of security situation in a local community, upon which is necessary to ensure support to the analysis teams to establish priority activities for solving problems discovered during the analysis;
- Training of management and police in following subjects: leadership, strategic planning, focusing on "customers" and human resources, managing the process and organizational results.

Achieving wanted results may be presented with a scheme of achieving modern way of management.

Many police agencies try to introduce modern approach to management. One of them, which particularly distinguished in creating development of motivation factor for police work, is the cantonal police in Solothurn. Different modules of training are being developed for successful development of modern management, which besides acquiring new knowledge during permanent training conducts constant in-service training of police managers from different level of management.



*Schema of modern way of management*

## COMMUNICATION OF POLICE WITH MEDIA

A relationship with media is very important thing for successful work of any police agency. In modern police, such as police in Switzerland, this problem has full attention, because of proper presentation of police and police work to the public, and for efficient performance of police job that very often may be much easier if relationship with media is good.

Basic rule for police when dealing with media: the way police treat media is the way media treat police. If police agency is closed for media, the media will find a way to get the information or to interpret it in the way police does not like it every time. Police agencies in Switzerland, for example the cantonal police in Bern, Geneva, Solothurn and others, use different ways of communication with media, all with goal of presenting information on current police activities to media truly and on time. Police achieves this communication with media in different ways, depending on type of media, written or electronic.

Radio presents the fastest way of communication, very often from the scene of some interesting case. Radio information is short and has immediate effect on listeners. In developed countries, such as Switzerland, where lot of people use vehicles, passengers listen to the radio at all times. In case of emergency, police does not have time to prepare for reporting. Answers are given from the scene and they have immediate effect. Nice and attractive voice of police reporter gives positive character to the news that is broadcasted on radio. The reporter does not have time for reaction to the given statement. Therefore, he has to have correct diction, no speech impediment, no stuttering, repeating words or syllables, etc.

Television enables most direct transfer of information. Such transfer of information is based on broadcasting through television picture, its editing and reporters' comments. Comparing the speed of passing information, television is right after the radio, even though sometimes television reports directly from the scene. However, due to busyness, and people traveling to work in vehicles, the television cannot outstrip the speed of transmitting information by radio.

Yet, beside verbal and image information, the television has enough time to prepare and edit reports from the scene and broadcast interviews with people that were in vicinity of the scene. All that, gives new image and new dimension to the report from the scene.

Therefore, the message transmitted in a form of a television comment presented to the public is very important for the police.

Television information presents a mixture of speech and images, and all that is edited in unique television information. Giving information must be careful and based on vital facts. In addition, the same pictures can present two completely different comments about the same event, and this is an additional obligation for the police for professional reporting. Beside the voice of the reporter, his appearance, his expression, body language and other things are very important.

Written media give information that is more detailed. Reporters of the written media are more independent than radio and television reporters. Daily newspapers prepare and give information for the next day, and the reporters have time to inform the public in a quality and independent way. This information is made in written form, and someone may call upon them later on. Reporters often use interview methods for gathering information, and this allows interviewed persons to review it and approve it before public broadcasting.

Weekly and monthly issues are the slowest for informing public, but information published in these issues has lasting value. Very often, information of other institution, even other media, is used for informing public. Reporters have enough time to talk to experts in various fields that refer to the written information and to create research journalism that way. Police information in newspaper issues usually have thematic character with wide analysis and conclusion.

### **Communication through conversation**

Before any interview, a person must prepare to talk to a reporter. During the preparation phase, the interviewed person focuses on its goal and tasks that should realize during the interview. The person also focuses on the reporter. It is necessary to notice characteristics and abilities of the reporter prior to interview, and create a sort of personal bond with the persons conducting interview. It is necessary to show interest, and pay attention to what was told and how it was presented.

There is no such thing as non-communication. Even lack of response to some question is a form of communication. The only difference is that in such case it is not in favor of police reporter. The content and the way of communication are very important for explaining the need for professional and objective informing of the public. Communication may be passive and active. It must be carried out without stage fright, fear of shame. If the interviewed person feels afraid of the reporter's questions, the best is not to give the interview.

**There are no "stupid" questions – there are only "stupid" answers.**

Police in Switzerland uses different methods for training police reporters in communication the public, during the basic training. Modules of situational training are being developed in some cantonal police agencies, where police officers train for communication with public.

## Tools for communication

Police use several different methods for communication with media, depending on what and how wants to be presented to the public. Most common tools for communication of police with media are:

- Press releases;
- Meeting with media;
- Press conferences.

Press releases are designed to inform the public on certain event. This is short information with effective content of the event. Press releases are usually written on two pages maximum, because if longer they lose the point and get a character of police apologizing to public for that event.

Occasionally, police organize meetings with media to improve mutual contacts and communication. That is very good opportunity to make good relationship between police and journalists. This creates better environment for daily police job.

Press conferences are the most effective way of police communication with media. Very often, press conferences are compared to “restaurants that offer good food”. If the “food” is good, then the offer for media is good. That is why sending invitation to media for a press conference is very important for its success. The invitation is a first step in using this tool for communication with media, and it must contain at least one topic interesting for media. The invitation is sent by fax to all media in jurisdiction of police work, and depending on importance of the topic, much wider.

The invitation must emphasize the topic of the press conference. A journalist, as a

**Invitation for press conference must contain answers to four basic questions: WHERE, WHEN, WHAT, WHO?**

participant to press conference, is a mediator between police and public. What police presents to a journalist, he will present to public, the same or maybe completely different way, the way he sees or understands it. The police want a journalist to present the information the way it suits police agency. If a bad topic was chosen for presentation to public, and is not interesting to a journalist, he will not be interested to come to new press conference. Good presentation of topic and data is important for making impression to the public, but also for presenting organization and readiness of police agency. Very important thing for a police agency is to attract journalists to press conference. The invitation contains a potential reporter's response – on if he is coming for press conference or not? Even if a reporter says that he would not come to press conference, the material on the topic of the press conference should be sent to him. It happens often that when a reporter sees that topic of the press conference, he changes his opinion and comes for the press conference or sends a colleague. It is important that he has written material so can have some information even if not attending press conference. The invitation is sent to all reporters at the same time, one or two days before the press conference. The invitations should not be sent too early because the reporters may forget about the term of the conference, nor too late so they can plan their activities. Best time is two days prior the press conference.

A spokesperson should be in charge of press conference, but he should not speak much or make comments during the conference, because he is not a person giving a report, nor an expert in police business. If necessary, two or three experts should be invited at the

press conference to explain the issues of the conference. Their speech should be up to 3 and no longer than 5 - 10 minutes, depending on the topic discussed. The statements should be brief, and when presented by the experts, they gain on importance and value.

Good reporter, that is well prepared, never asks questions, or asks very rarely. The reason is not to reveal his ideas to other unprepared reporters, leaving a space for exclusivity of reporting on the event from a certain aspect, important only for his agency. The time after the press conference is sometimes more important than the press conference itself. Therefore, it is very important to ensure pleasant atmosphere for the reporters.

**Important directions for organizing press conference:**

- It is necessary to prepare certain technical requirements before the press conference – light, microphones, video projections, projectors, etc;
- The experts invited for the conference should be ready to give a speech, even though they were invited just to explain certain issues;
- Written materials, pamphlets etc, should not be given to reporters before the press conference, because they will read it during the conference and will not pay close attention to the course of the conference.

Only information on important and interesting events should be presented at press conferences. Information has public interest, so it is expected of reporters to be objective, so the credibility of information is not in question because of presenting “subjective truth”. Information presented by police must have “a human touch”, so they are not just “boring” statistics. It is important to include life stories, which are many in police work. Police topics are in close connection to real life situations of simple people, for which the reporters are especially interested. Therefore, police must create information on principle of *infotainment* – information/entertainment.

Reporters should get all statements told at the press conference in a written form. Statements of experts, due to their size, should be given in a brief form. Reporters do not have time or interest to read large materials. They are interested in effectiveness of the statement focused on concrete event. Also, there is no need of giving complete statistics, but just those related to the information presented to reporters. When answering the questions, we should be concentrated to most important statistics.

Very often is necessary to give prepared press releases, because that eases the job of a reporter and enables police to give information on the event pursuant to the facts. Usually, it is necessary to make such articles and give them to reporter in two versions – short and long article. This is very important for modern communication with media. At the end of the press conference is necessary to give information about the person presenting a report, for further references.

Modern police agencies in the world, and in Switzerland, achieve as good contact with reporters as possible, on a principle of “*take – give*”. That way we achieve necessary contacts with “lot of imagination” among people, and a result of that is building of bridges of cooperation and trust among police and media.

For example, in a first week of January, reporters are invited to visit police stations, police posts, but without obligation to write about it. There, they have a presentation of plans for the coming year, or for example, a football match is organized between police and reporters. This can be very interesting event. Very often and in unobtrusive way, a reporter

tries to invite a representative of police to editors' meeting. In addition, police and reporters organize round tables or work meetings to discuss certain interesting topics. There they discuss police appearance at radio, television, how they should answer to questions, etc. The police can advise reporters on self-defense, police investigations, etc.

This cooperation of police and media is used in other countries with highly developed democracy. Generally, all police agencies in Switzerland use above mentioned methods of cooperation and communication with media with great success.

## 9. NETHERLANDS: About the Partnership With Community

Community policing came into existence and is developing as one of new methods of police work. Strategy of police work based on traditional police work (police patrols, prompt interventions without direct cooperation with citizens, investigations) has shown inefficient in fighting growing crime rate. Taken from security aspect, the police cannot be responsible for everything that happens in public. When fighting crime, we must also use methods that exclude repressive measures. The police must explore new methods of work and operations. As a solution in most of European countries with developed democracy, as well as in Holland, a method of community policing is used. When planning and introducing this method in Holland, different police departments in USA that have developed such strategies were visited, for exploring new methods of community policing depending on conditions in which they work.

**New approach to community policing in Holland: solving problems based on partnership.**

Several police agencies in Holland now use new approach in community policing that is more oriented towards citizens. Earlier, the contact with citizens was even unwanted. Most of the population thought that security is strictly a police issue, and that the local police was exclusively responsible for local security.

In last ten years, a research on characteristics of community policing was conducted on several locations. It was found that many police agencies work in independent and specific way, and that a strategy of police work is directed towards individual cases. The basic question asked was "How to keep transparency of work in a multi-cultural and dynamic society and how to maintain such relations from the security point of view?"

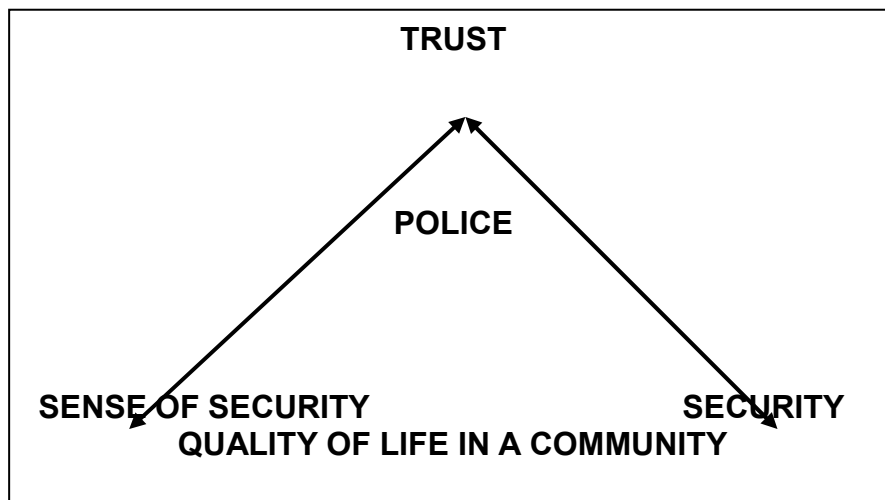
The research came up with solutions that induced evaluation of police work in many countries, and these changes are manifested as following:

- In the beginning the police had a priority task to be in service of the government;
- In a phase of reforms of strategy of police work, police activities focus on activities manifested in getting information through creating joint activities between the police and the citizens, in a field of security in a community.

There are four basic activities that characterize partnership between the police and the community:

- Consultations with community;
- Adaptation – inclusion in problem solving;
- Engagement of the community for supporting the police;
- Solving problems and prevention of crime.

The result of police-community partnership is crime prevention through pro-active police work. Most of the crimes can only be solved by the police with the help of community. Therefore, each police officer must act pro-actively, and this can be achieved only through him directly contacting citizens. Lowering crime rate does not depend only on lowering number of cases but is also in correlation between security, sense of security and trust, which all together, as a result of police work, represent a quality of life of citizens in a community.



*Schema of influence of security factors on quality of life*

Determinant for improvement of quality of life in a community is the way a police officer contacts a citizen. Their mutual contact determines the trust of the citizen. If these contacts are rare or inadequate – a feeling of personal security is lesser. The best ways of police practical work were sought through the research that had been conducted among citizens. As a result of the research, basic elements of community policing activities, that completely define strategy of police work in a community were developed, (police mission, multi-agency approach, expertise, partnership with citizens, police functioning in a society, solving problems and follow-up of the results, neighborhood as a working post, police response, work conditions).

**Police mission** – Forming police as an institution that is dependent to the needs of community. In democratic countries, power of police is dependent and limited. The police is not completely independently responsible for public order and peace (POP). There are certain limitations because, if police would be solely responsible, they would have to use more force. The final result of such dependency may be tolerance. The police depend on what they will do – they have their plans and task of how to do certain things. Use of force is the last thing police would do to solve a conflict, and that represents a level of “zero tolerance”.

**Use of force by police is a result of "zero tolerance".**

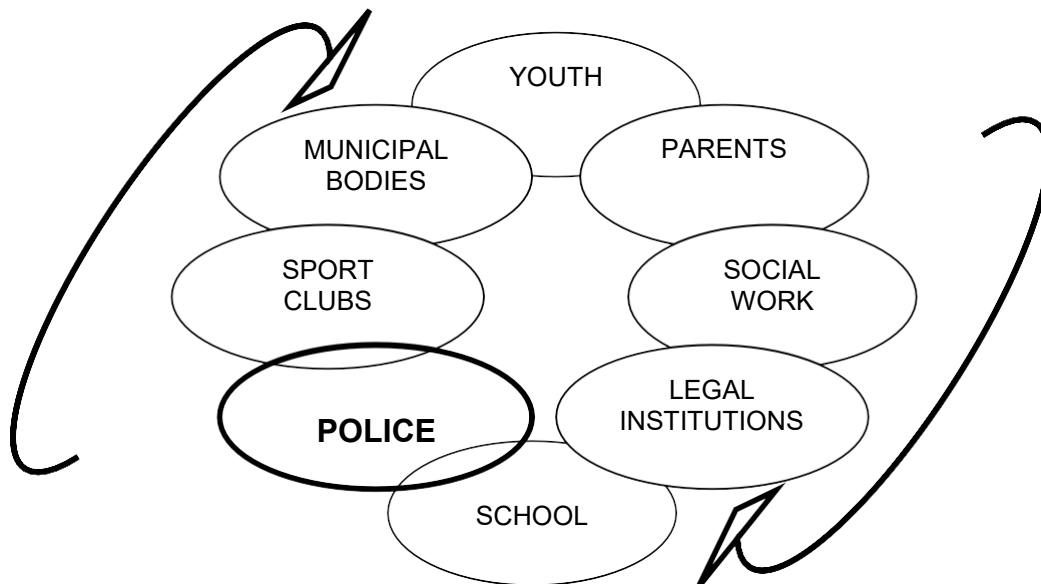
**Multi-agency approach** – Dependency and limiting police in their actions directs police to mandatory partnership. That is a pragmatic reason for searching for relevant partners in a function of security of the community. For example, if there are certain security problems in a city that refer to youth, then the citizens, in a new police approach to community policing, cannot hold police solely responsible for these problems.



**Community policing – this is new philosophy and a strategy of police work, based on a model of chain approach to solving security problems in a community.**

When solving problems in community, all other necessary bodies of the social community must be involved in activities with the police. Therefore, when solving problems of youth, their parents, schools, sport clubs and organizations, legal institutions, different associations formed on municipality level, and other bodies must be involved too. Each one of these bodies should create working projects pursuant to their competences and the role in the society, for mutual fight against crime. This is the principle of multi-agency approach for solving security problems, achieving necessary cooperation and identification in relation:

### **POLICE – CITIZENS – OTHER BODIES OF A COMMUNITY**



*Model of chain approach to security problems in a community*

**Expertise** – To achieve adequate results in conducting strategies of community policing, each police officer must get education and have constant professional training and improvement. That is a precondition for achieving adequate results in performing police duties and developing creative abilities of police officers.

Examples of successfully developed projects of community policing in Amsterdam:

- Parents in one local community supported a pilot-project of police that related to protection of their children. Every evening, parents would go out and talk to the youth in the neighborhood. That is a “fine” method of using parents as partners in prevention of crime and protection of public order and peace, and the result was lowering rate of crime against children;
- Second example refers to sending “bombastic” messages in cases of cell phone thefts. The police send an SMS to the known telephone number that was reported stolen. The message contains the information that the cell phone was stolen and invitation to the user to return it to the police immediately, and without fear of repercussion for using it. Using this method, number of thefts of cell phones was greatly reduced.

**Partnership with citizens** – Security is not divided. It is common for police, citizens and other bodies of social community. That is why it is very important to achieve efficient relationship between police and citizens. This must be more than a relationship that derives from police being busy with problems of citizens.

**Citizens must be active partners in solving security problems under strategy of community policing.**

**Police functioning in a society** – For community policing, the police must always act within social network as a part of adequate social process that the social community was exposed to. Police must function in partnership with other bodies of society, with help of other organizations and institutions. If parts of the social network function good and with efficiency, security is greater, breach of public order and peace rarer, and the citizens have full confidence in the police.

**Police functioning in social network – a source of good partnership between police, citizens, associations and institutions.**

**Solving problems and follow-up of results** – Police always strive to efficient way of solving certain security problems. They do not want to confront the same problems in the community without success. Achieving certain results, police always strive to their constant support for a benefit of community. As a support to this strategy, they use preventive (proactive) police work along with the support to the results.

For this purpose, the police use CASTE method, whose definition is based on terms that describe this strategy of police work: concept, analysis, strategy, tactics and evaluation.

**CASTA** implies following elements:

- **C** – Concept;
- **A** – Analysis;
- **S** – Strategy;
- **T** – Tactics;
- **E** – Evaluation.

Each element of CASTE is an important conceptual part of proactive police work on prevention of crime.

**Proactive work of community policing: to be occupied with reasons instead of consequences.**

**Neighborhood as a work post** – Social communities always strive to build neighborhood that provides certain living conditions for citizens. These are environments that are, as a rule, subject to modern urbanism and adequate infrastructure. However, as a rule, even in highly developed environments, neighborhoods do not pay much attention to creating and arranging place for playing and entertainment of youth. People always build apartment buildings, schools, kindergartens, religious buildings etc., but there are very few facilities for young people. Building normal living conditions, we must build infrastructure for playing and entertainment of youth. This is a basis for use of efficient proactive actions to safety quality of living in community.

**Good living conditions for people and play and entertainment of youth in neighborhood are the basis for successful proactive actions and quality of living in community – these are elements of development of neighborhood as a work post.**

Development of neighborhood as a work post means creating living conditions for people and for playing and entertainment of youth, alongside. This means that there must be balance in creating neighborhood for all its members, on principles of partnership and cooperation.

**Police response** – In community, police pays extra attention to analysis of social occurrences that have character of a conflict. Social aspect of police work is very expressed in environments where social differences are emphasized. There the partnership of police and citizens becomes more expressed in a way that police uses representatives of local communities for solving these problems. They help police to locate social problems and to find best responses for their solution.

**The best police response for solving social conflicts is partnership of police and citizens.**

**Work conditions** – Following conditions are necessary for successful functioning of community policing as a modern strategy of police work, in a way that police develops partnership with citizens through proactive actions:

- Police professionalism;
- Efficient police organization;
- Police functionality;
- Police work post in social community.

Mentioned principles may not be considered as complete model of community policing. They give an overview of possible development and ways of realization of such strategy of police work in a community. Depending on security issues that occur in certain areas of community, and pursuant to mentioned principles, police use certain preventive activities in accordance with situation, conditions and needs of community.

Since the new system of police training was introduced in Holland in 2002, cadets study nine mentioned elements necessary for application of community policing during the basic training at Police academy. The curriculum plans 800 hours for this subject. Community policing as a strategy of police work is scheduled throughout the whole training, from the beginning to the end.

Alongside the police training, there is training in application of community policing for citizens. Meetings are scheduled in neighborhood, to talk to people and give them opportunity to respond to police work, say what they expect from the police and what they can do together as partners. This is very important for communication and developing good relationship between citizens and police.

New – dual system of police training in Holland means:

- Period of education at Police academy - 12 week of theory,
- Period of field training – 12 weeks of practical training.

These cycles alternate during whole training of cadets.

Among other things, successful application of community policing contributes to:

- Increasing security and sense of security with citizens, which leads to increasing quality of living in community;
- Achieving lasting results in partnership, as well as in increasing trust of public in police work;
- Work with partners growing into pleasure;
- Reduction of social conflicts and reduction of crime;
- Increase of material-financial support of local and state authorities.

Difficulties – consequences:

- In initial phase of reform of any police, there is a conflict of opposite perspectives of former police work that used strong reactive methods in which police officers were strongly oriented to duty instead of community, and today's reformation proactive way of police work;
- Communication in police agencies is always the biggest problem, along with lack of regulations for initial systematic community policing;
- The first police forces for community policing are pioneers of this new strategy. Police always need a lot of time to become completely skilled at new strategies, to regulate the strategy and apply it in practice.

Community policing is relatively a new strategy of police work and is used for proactive handling of different problems police encounters in democratic society.

**ELEMENTS OF DEMOCRATIC  
COMMUNITY POLICING:**

- Work in quarts;
- Stability of work in community;
- People know police officers;
- Police officers know people;
- Orientation to problem solving;
- Developing partnership;
- Democratic principles;
- Code of conduct;
- Protection of life;
- Service for citizens;
- Respect for dignity;

- Non-discrimination;
- Sincerity;
- Reacting;
- De-politicization;
- Professionalism;
- De-centralization of police authorizations;
- High level of integrity:
- values;
- cooperation;
- problem solving;
- Acting without discrimination;
- Building ability of community to maintain peace and order.

*Basic elements of democratic community policing*

## **10. BOSNIA AND HERZEGOVINA: About the Reform Courses In Training and New Challenges**

In 1970 in Sarajevo, the Secondary Police School for Internal Affairs was established as an independent institution for training of police in Bosnia and Herzegovina. Before that, the police training courses lasted up to six-months. Candidates for the school were signed up after completed elementary school. All candidates were male, and for training of females only several courses were organized but without solid results. At the beginning, the education lasted for three years and later for four years. In a certain period, candidates that finished two years of secondary education in other schools were accepted for two-year training (education without general curriculum subjects), but at the end four year education was introduced. The training was mainly theoretical with certain number of police and even military exercises.

Pursuant to Annex 11 of Dayton Agreement, Bonn-Petersburg agreement on reconstruction of police forces in Bosnia and Herzegovina from 1996 and other agreements, with help of international community and based on annex of the Law on Internal Affairs of the Federation of Bosnia and Herzegovina, in October 1998, the Police Academy of the Federation Ministry of Interior was established. The Academy was a basic institution for training and in-service training of police in the Federation of Bosnia and Herzegovina. The same Law terminated existence of four-year Secondary Police School.

The Police Academy of the Federation Ministry of Interior is in charge of education and in-service training of personnel for the Federation Ministry of Interior, and in accordance with the Law on Internal Affairs of the Federation of Bosnia and Herzegovina, for education and in-service training of personnel for cantonal Ministries of Interior and other agencies dealing with security.

Unlike the prior way of education, when the candidates were accepted to the Police School after completion of elementary school or two years of secondary education, education at the Police Academy is done in a different way. The candidates for the Academy must have completed secondary civil school, and the training lasts for 12 months.

### **Mission of the Police Academy**

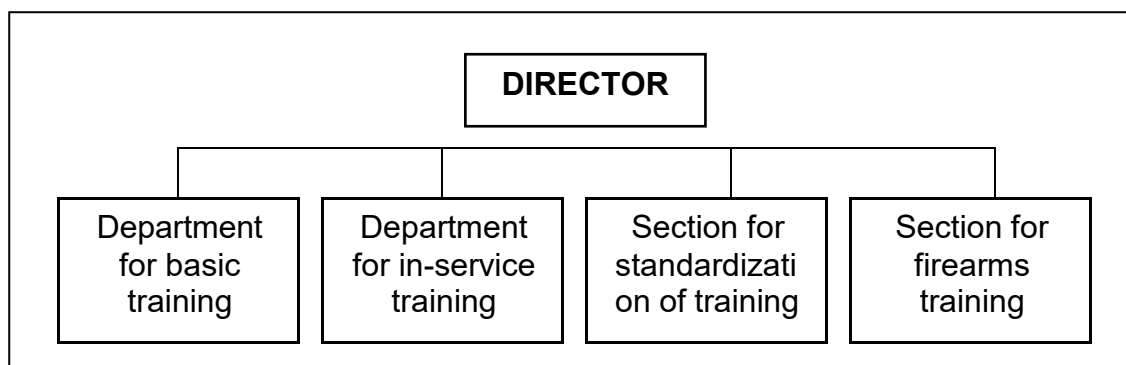
For implementation of reforms of police training and adjusting it to internationally accepted principles and standards, the mission of the Police Academy was set:

"The officers of the Police Academy will strive to education and improvement of, on democratic principles, modern police, using modern methods of training that will result with respecting and building universal values of human rights and liberties, with transparency of police towards citizens and creating mutual trust and partnership, that will contribute to strengthening sense of security and improve the quality of living in the community".

***The mission statement defines the goal of the Police Academy and establishes strategic course of the reforms of police training. The goal of the Police Academy is to ensure high quality and efficient education and in-service training and improvement of police for service in community that will contribute to general democratization process and professionalism of police in Bosnia and Herzegovina. The curriculum of the Police Academy has a concept of internationally accepted principles and standards of police training. Education process is based on modern methods of lecturing with respect of universal values of human rights and human dignity.***

**Contribution of the Police Academy in police reforms is achieved through realization of standardized curriculum that contains lessons of professional police activities and principles of work of democratic police. Through selection and education of new police officers, the Police Academy contributes establishing the police on principles of multi-ethnicity, representation of women and introducing new methods of police training and police work.**

The Police Academy has two departments and two sections in its internal organization: Department for basic training, Department for in-service training, Section for standardization of training and Section for firearms training. This internal organization of the Police Academy is optimum and satisfies existing standards and requirements.



*Internal organization of the Police Academy*

### **Teachers and instructors**

There was a constant tendency at the Police Academy to train teachers, instructors and other officials for their duty in accordance with modern principles and methods of police training. At the same time, structure of personnel was established on a principle of multi-ethnicity. Existing personnel had continuous training, in following manner:

- Organizing individual and group in-service training in subjects of organization and conducting of training, information technologies, foreign languages, defensive tactics, etc;
- So far, there was five seminars within "Swiss project" ("Dies academicus") with emphasis on development and implementation of "new pedagogy" in police training, and introducing new methods in strategy of police work;
- IPTF (International Police Task Force) continuously organized courses and seminars for teachers and instructors till the end of 2002 in subjects: police and human rights, human dignity, etc. Participation of teachers and instructors in courses and seminars in professional police work, IPTF significantly contributed to quality of instructions;
- Beside very important specialized courses for training of teachers and instructors, ICITAP (International Criminal Investigative Training Assistance Program) organized several-week courses, so teachers, instructors and other officials of the Police Academy may successfully use standardized learning methods, to plan and prepare quality lessons, and to assess results of the participants. ICITAP greatly contributed to establishing and development of police training in Bosnia and Herzegovina.

**However, in-service training of teachers and instructors was continues in two directions:**

- Further in-service training and development for presentation of lessons;
- Particular training in one or more modules of in-service training of police, with a goal of one instructor (or more instructors) may efficiently realize preparations and conduct of certain training module at the Police Academy or in a field.

This way in future, the Police Academy could independently (its personnel) perform jobs of basic training of police at the Police Academy (courses, seminars), and take active role in realization of local training in police agencies. The Police Academy is organized in such way that without engagement guest instructors cannot completely realize jobs from its competence, especially in in-service training and improvement of police. Therefore, the Police Academy tries to reach the optimum number of ordinary and guest instructors, like at the police academies with developed police training (40% ordinary and 60% guest instructors).

With assistance of UNMBIH, European Commission and other international organizations, destroyed premises of the Police Academy were reconstructed by 2003. In these new premises, in accordance with modern standards, 350 cadets may be accommodated. Learning facilities are equipped with modern learning aids that enable use of modern teaching methods. In the last six years, the Police Academy achieved great progress in application of new methods. They came from a chalk and a blackboard as a basic training aid to a level of standardized learning preparations in *Power Point*, use of modern learning methods – situational training and other practical methods, with use of modern audio-visual learning aids, and infrastructure and equipment for situational training.

### **Experience of others in Police Academy practice**

Important role in establishing and development of Police Academy were found in achieved experience of organizing and conduct of police training in countries with developed democracy, that were used at the Academy completely or partially, depending on current laws, regulations, needs and other specific things, such as:

- **USA** – community policing (training system that is citizen oriented); organization of life and work at police academy (specific traditions); conducting and developing module of in-service training of police at all levels and for all police agencies; permanent selection of candidate; scenarios for situational training; level of specialized training; activities of national academy at FBI;
- **SWITZERLAND** – de-centralized system of police and police training in function of citizens (similar to F BiH); implementation of pilot-projects on community policing; security marketing; victimization research; mediation as a modern method of police work; mutual cooperation and connection of cantonal police in police work and training; scientific work and research in a field of police work and training of highly professional personnel; police management and valuation of work results; application of modern means in operative police work, etc;
- **GERMANY** – system of police training that enables continuous training and promotion in service; development of “new pedagogy” in police training – situational training; development of module of professional-specialized police training;
- **FRANCE** – training of police for efficient execution of tasks; motorcycle training; traffic police training; engagement of associates for training; permanent police training especially in application of legal regulations; use of modern technical means in police work, etc;
- **SPAIN** – application of situational training with use of modern infrastructure (“Boulevard”); modern system of engagement of associates; selection of candidates based on modern criteria and procedures;



- **SWEDEN** – situational training with use of scenarios that are based on solving conflict situations and bringing participants in situation for stress management. High living and working standards of participants, continuous police training, connection of training centers by specific orientations;
- **BELGIUM** – reform of police and police training in modern conditions; training mentors of practical training (method – portpholio); application of one year concepts of basic training; organization of police training in the country (sinhronization of decentralized police work and centralized training coordination);
- **NEDERLAND** – police work orientated to community policing; Practical application of methods of community policing; police education through new modern methods of group studying;
- **FINLAND** – carrier promotion training; special courses, especially from uniform police field, candidate selection;
- **NORWAY** – further police training, police build up in respect to traditional police experiences;
- **TURKEY** – police organization efficiency; education continuity, general education contests in the function of police training; development of specialize training.

Current legislation and other specifications like previous police experiences were used for reform of police training.

### **Occupation profile – tasks and duties of police officers**

In the course of join ground of curriculum plans and programs in creating conditions for organization and implementation of training in applying new methods, public discussion has been organized on following topics: analysis of tasks and duties of police officers. Join description of tasks and duties of police officers has been established through the participation of all representatives of police organizations from the whole of Bosnia and Herzegovina:

■ Code of conduct for police officers .....	8
■ Maintaining public peace and order .....	44
■ Traffic .....	32
■ Crime offences investigation .....	13
■ Control of documents .....	6
■ Protection of people and facilities .....	5
■ Emergency call responds .....	21
■ Drug enforcement .....	7
■ Community policing / crime prevention .....	8
■ Motor vehicles training .....	11
■ Work with the persons deprived of liberty .....	10
■ Arrest, searches .....	15
■ Use of force .....	22
■ Weapons and use of force .....	12
■ Reports and administration .....	9
<hr/>	
Total number of tasks and duties .....	222

Unique curriculum of police training has been established based on the description of police profile, in other words aforesaid tasks and duties.

### **Training curriculum – by concept (6+4+2)**

**Training curriculum is based on an annual concept of six months of theoretical training, four months of practical training in police organizations in the field and two months of theoretical training at the Police academy:**

- Police procedures and techniques;
- Group of legal subjects;
- Other subjects (Human rights, psychology, foreign language and physical education).

O. no.	SUBJECTS	Week No. of classes	No. of hours	Theoretical training (hours)	
				Classroom training	Situation training
1.	Human rights	1	33	22	11
2.	Introduction in legal and democratic principles	2	66	44	22
3.	Offense and criminal law	3	99	66	33
4.	Police affaires and code of conduct	5	165	110	55
5.	Criminology	4	132	88	44
6.	Traffic regulations	3	99	66	33
7.	Weapons and means of coercion	4	132	88	44
8.	Self defense and martial arts	3	99	66	33
9.	Communications and administration	2	66	44	22
10.	Psychology	1	33	22	11
11.	Foreign language	2	66	44	22
12.	Physical education and first aid	3	99	66	33
NUMBER OF HOURS FOR 33 WEEKS		33	1089	726	363
FINAL WEEK (SITUATION TRAINING, FINAL EXAMS)		33	33	-	33
IN TOTAL		33	1.122	726 2/3	396 1/3

*Theoretical training curriculum – (6+2) months*

O. no.	Number of working hours	No. of hours per day	Number of hours per week	Hours in total
1	85	8	40	680

### *Practical training curriculum – 4 months*

#### **Basic police training**

Theoretical training is preformed at the Police academy and practical part in organizational units of Federation Ministry and Cantonal Ministries Interior. Principles of human rights and liberties and principles of professional police work are comprised in every subject. This training is enabling qualifying of participants for independent and efficient performance of police community work. The training is based on positive experiences of police training institutions in highly developed democracies with modern strategies of police work. It gives good base for constant improvement and in-service training. In the beginning organization and implementation of basic training has been carried out by local and international instructors, which represented an opportunity for exchange of experiences. After establishment of Police academy personnel independence, consulting and logistic support of international community continued also for the reason of further reforms and democratization of police training.

**Reform of basic training at the Police academy has been carried out in accordance with regulations and specifics of Bosnia and Herzegovina in consideration to modern metodes of the countries developed police training.**

Concept of one-year basic training based upon aforesaid principles is enabling education in the spirit of reformed strategies of police work, oriented in two basic directions:

- **Prevention** – It is established through application of proactive action, creation of firm relation and mutual trust between police and citizens. This strategy is based in dealing with causes, not effects, in accordance with principles of community policing: resolving/preventing problems, addressing citizens through establishment of priorities in resolving security problems (social needs), responsibility – transparent to public, decentralization of responsibility toward police officers and partnership;
- **Efficiency** – Reflected through qualifying of police officers for quick reaction, application of new methods, procedures and modern techniques in work that enables better and efficient results in the community.

#### **Training directed to police work – situation training**

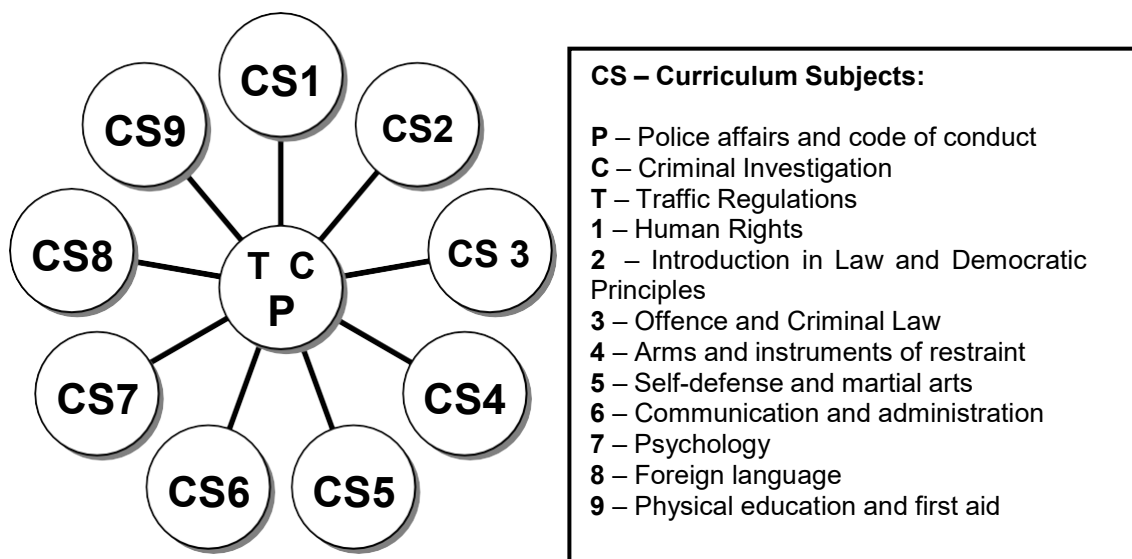
Training at the Police academy has been carried out according to new methodology in practicing police duties on a similar to real situations. In that context as one of pilot projects of Swiss aid to reform of police in Bosnia and Herzegovina a new practical method has been successfully developed – situation training. Participants are on already prepared scenarios practicing application of theoretical knowledge in practical situations. Scenario performance is video tapped and additionally analyzed. In that way knowledge has been tested, needed skills attain, work with other subjects has been coordinated, and participants are harmonizing their actions with universal human rights values and liberties.

Basic conditions necessary for preparation, organization and implementation of situation training are as follows:

- Establishing description of tasks and duties of police officers, i.e. identification of main activities of future police officers;
- Making of basic training curriculum in accordance with description of police officers duties as well as establishing relation between classroom and situation training;
- Formulating module trainings based on a practice, through preparation of practical, realistic scenarios of training;
- Use of necessary infrastructure and training aids.

Through application of situation training correlation between all segments of teaching content is established. Participants can practice police tasks and procedures in order to meet all demands of certain situations from every aspect of community policing. Through selection of realistic situations, reflecting police work, creative scenarios and making participants go about certain actions and procedures, increases motivation to study and successfully develop necessary skills important for efficient police work.

In realization of program contents apart from other things, special attention is directed on human rights, criminal-procedure actions in investigations, especially with latest changes of legislation, physical fitness of participants as well as cooperation and coordination of activities with other subjects in join fight against crime.



*Scheme of correlation of the curriculum subjects within a situational training*

Based on 222 established characteristic tasks of police officers taken from a description of their occupation profile, 142 realistic scenarios were created for situation training.

Through situation training main police activities are identified and learning is not only theoretical but is directed toward skills and psycho-physical abilities of participants. By introducing situation training into learning process, necessary correlation of all teaching contents is encompassed. Participants gain knowledge on how to react in different situations including all aspects of community policing. With creative scenarios and making participants go about certain actions and procedures, increases motivation to study and successfully develop necessary skills important for efficient police work.

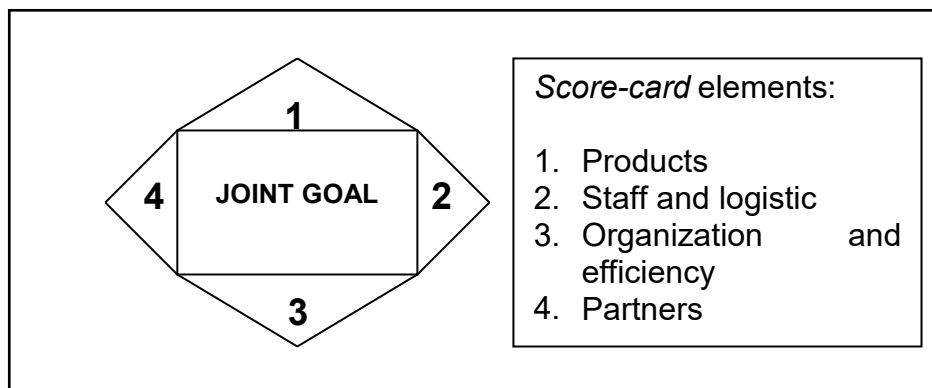
One of the important characteristics of the situational training, which is being held at the Police Academy, is its organizational stage. Police situations are determined in advance (142) and all curriculum contents are directed. The realization is not dependable on individual. Creativity and other values of instructors and students are demonstrated during preparations of a scenario and during direct work. Activities and operations from all curriculum contents represented in a basic training are being practiced in a police situation – scenario. Further analysis and reviews of recorded scenarios and observations of students enable selection of the best solutions in certain situations. This training is being held every third week and it represents a kind of resume on what has been learned in a previous two weeks.

O/n	Day	Topic	Sub-topic	Work carrier	Scheme of the curriculum module
1.	Monday	Patrol work	<ol style="list-style-type: none"> <li>patrol work under special conditions</li> <li>patrol work with purpose of observation</li> </ol>	Four instructors per police station	
2.	Tuesday	Communication with citizens	<ol style="list-style-type: none"> <li>With person who reported an incident</li> <li>With a witness</li> <li>With a participant</li> <li>With a foreigner</li> </ol>	Four instructors per police station	
3.	Wednesday	Traffic Control	<ol style="list-style-type: none"> <li>Control on an open road</li> <li>On intersection</li> <li>At bus station</li> <li>Vehicle search</li> </ol>	Four instructors per police station	
4.	Thursday	Securing a crime scene (CS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Securing an outdoor CS</li> <li>Securing an indoor CS</li> <li>Securing a CS of explosion</li> <li>Custody of traces and items of a criminal act</li> </ol>	Four instructors per police station	
5.	Friday	Identification – determining identity	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identification based on ID card</li> <li>Based on driving license</li> <li>Identification of persons with immunity</li> <li>Juveniles</li> </ol>	Four instructors per police station	

*Timetable of the situational training for one training week*

By participating in realization of prepared scenarios, participants have an opportunity to be in situations like their “customers” – citizens. In this way, they may have better understanding of their behavior and reactions.

Timetable for the situational training for one week shows the accomplishment of correlation of the curriculum contents.



### *Score-card elements*

Harmonization of mentioned *score-card* elements enables optimal conditions for implementation of the reform tasks, suppressing resistance to changes as realistic consequences of introducing new methods and police training curriculum contents, as well as change of the philosophy in the police strategy. One of the values of the currently implemented reform is creation of the self-sustainable function of the Police Academy by “step by step” principle.

In this sense, besides introducing “new pedagogy” and new training methods, many pilot projects have been implemented applying a formula “every day one step further”:

- Police work within a community – security marketing, as a new police strategy;
- Mediation within the police work;
- Portfolio method in mentors training;
- Investigating victimization;
- Dies academicus;
- Partnerships with the police academies.

Extensive cooperation between the Police Academy and police organizations in a field, as well as with the police training institutions throughout Europe has been made by implementing these pilot projects. This has enabled creation of new training modules and their implementation, applying modern training methods.

Introduction of modern training methods, new training modules, and studying the modern police strategy methods certainly confirm a high importance of the Police Academy within the police. Today, we may say for sure that the Police Academy, established in this manner, becomes a *pillar of police* and center for the efficient training of police officers throughout Bosnia and Herzegovina.

### III OPTIMAL CONCEPT OF POLICE TRAINING

#### How to reach the quality of training, maintain and build democratic values

Upon reviewing organization and methodology of police training in some European countries, and after analyzing application of modern methods in police work, it is apparent that police training is not being conducted based on *common standards*. This is understandable considering social, cultural, historical and economical differences.

It is visible that training in each country is based on the same principles originating from the efforts for further democratization of society and establishing police in accordance with the needs of community, where citizens are active subjects of proactive police activities. In order to define possible optimal standards of police training that could be used especially in transitional countries still going through the process of police reforms and democratization, it is very important to understand **unity in differences** in the field of police training in European countries.

Along with gaining knowledge in police work (professional and expert knowledge, laws and regulations), modern police training is directed more and more to the skills of methodology of application of pedagogy practice in realistic scenarios ("*know-how*"), as well as the *ability of behavior* (responsibility, self-control and police ethics).

Making the concept of optimal standards of police training for wide use in different social communities is very complex, because it is known that such standards cannot be acceptable for everybody for many objective influencing factors (social system, police organization, economic development, crime situation, tradition and others). Proposed optimum standards may contribute to certain concepts of organization and methodology of conducting police training in specific conditions of certain environments.

#### Importance and position of training in police organization

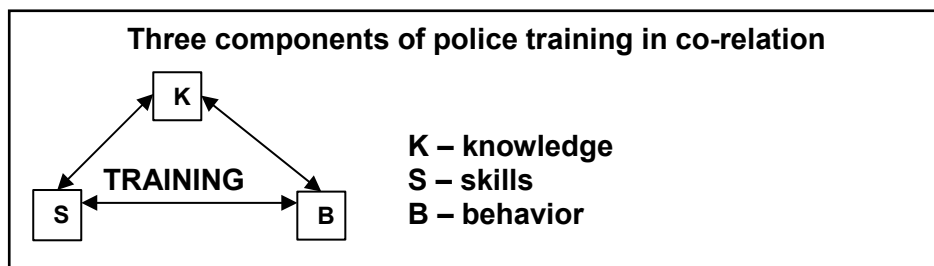
Police training has always been a key factor in achieving good and acceptable results of police work, depending on social and economic conditions and the times when police acted. Despite the fact that police training institutions are still searching for the best possible position in police organizations, modernization of police work and police reforms would not be impossible without police training system established in accordance with the highest and modern standards.

The changes in police are constant and caused by a need for introduction of new methods of police work with the goal to efficiently fight new forms of crime. Police training must constantly follow the changes in society, the needs of police in fighting new forms of crime, and offer solutions for efficient fight against crime. In order for a training institution to have a key position and strictly defined role in a police organization, it must be organized to in a way to be directly in function of police work. Police training is specific in relation to training in other social activities and must be constantly in function of police work.

What a police officer always *must* know, and always *must be able* to do, is the basis on which the system of police training in a social community must be built.

The police training should develop in such a way to contain three components – *knowledge, skills and behavior*. All three components must be in co-relation, because that is the only way to ensure the basis for quality police training. During the training, each participant must gain certain level of knowledge, skills and abilities, to be able to perform

police duties. Otherwise, they will not be able to perform foreseen duties and tasks in a prescribed way, and may challenge reputation of the whole police organization in a community. In a police structure scale, the police training must be at the very top of the organizational scheme. This is a place where all changes and improvements of police work are created, and where police officers gain necessary knowledge for their implementation in practice. In some European countries, especially countries in transition, police training still does not have adequate position in a police organization, and is very often at the bottom of the scale of police services. If the training is better and modern, then the fight against crime is more efficient. Therefore, the police training must come out of anonymity and gradually take the place it deserves. One of the ways to ensure the highest quality personnel for police training institutions is to ensure better status of instructing personnel – up to 20% higher wages than the officers of the same rank in police organizations.



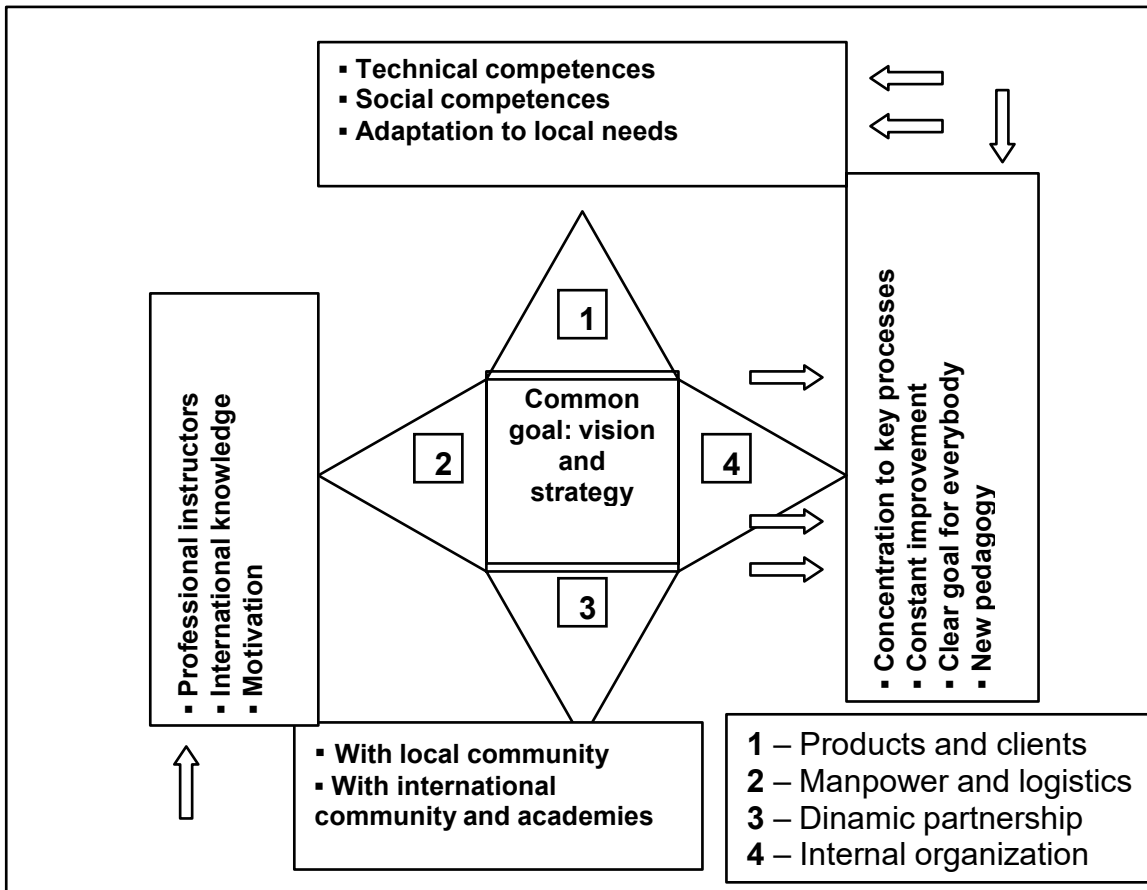
*Components of police training*

### **Strategy of police training – balanced *score-card***

Balanced *score-card* is a universal method for establishing and presenting strategy of police training and strategy of police work. It is based on coordination of key elements of the strategy of police work and must be balanced and be in co-relation. Based on the *score-card*, it is possible to present the strategy of police training in each institution for police training, in a modern way. Depending on balance of individual elements, it is possible to influence the efficiency of the training, and the total results of police work.

The *score-card* is a common, established goal, which presents the vision of development of police training. These goals, among other things, should reflect the need of education of police officers for performing duties and tasks in accordance with human rights and laws, with a goal of developing democratic relations in the society, as well as European and world integration processes. The *score-card* has four key elements:





*Position of police academy in the score-card*

**1. Products and clients** – This element presents the results of police training as the effects of implementation of the strategy. These results refer to basic police training, specialized and continuous training, and other activities of police training institution. The quality training should influence the efficient way of police work, and improvement of objective and subjective security of citizens in the community. These products represent key parameters for establishing a unique system of police training in some countries, and their definition determines what type of training model will be implemented.

The clients of the institution for police training are police organizations, regardless to what level of organization they are, and education and in-service training of police are designed for their needs. The clients are also other law enforcement organizations, and indirectly, all citizens are important “clients” too.

The products ensure positive influence of police training to social competences, and to adaptation of police to local needs. Building these competences, as a product of training, represents mutual influence of police academy and social community in which the academy operates in a way of achieving mutual communication and transparency of police work.

**2. Manpower and logistics** – For successful achievement of planned goals and achieving results as products deriving from the *score-card*, each police academy must have at its disposal a certain number of personnel and logistics. Human resources are the key factor for application of modern methods of education and for achieving the goal, in which the

police academy is the center of reforms, changes in police and improvement of total work of police agencies. The cadres must be professional, they have to have international knowledge in the field of education and be highly motivated for the training. They must possess abilities of communication in foreign languages, be dynamic, efficient and creative. In their work, they must use modern teaching methods, such as methodology-didactic presentations, use the Internet, or if possible, perform the training on *Intranet*. Besides the in-service training at the academy, their abilities that they gained in the past greatly influence to their qualities, as well as the influential factors of the social community.

Adequate logistics, learning facilities with appropriate infrastructure and learning aids, must support the efforts of the instructors and demands of modern learning methods for achieving goals of the police academy.

**3. Dynamic partnership** – Along with good relationships with clients for whom the training is done, the police academy must achieve very efficient partnership contacts with other subjects of society. First, the academy must achieve cooperation with local and regional community, in which police and other organizations requiring training operate. Good cooperation and partnership must be achieved with representatives of international community in close or wider region – with European or world organizations that are in business of police training. This is necessary for realization of police training on approximately same standards as in the countries of close or wider region. Especially, it is necessary to establish the good and dynamic cooperation and partnership with police academies, because that contributes to improvement of total quality of the training and its standardization.

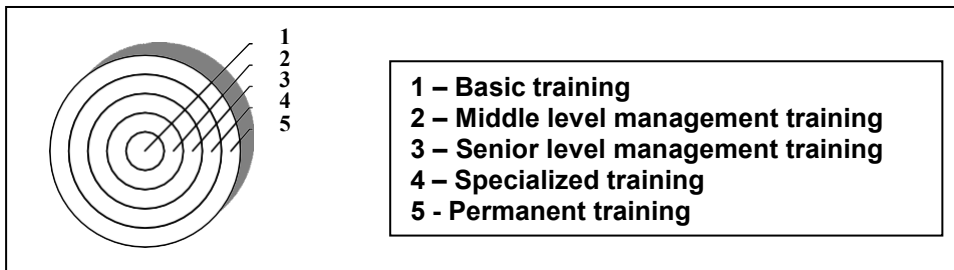
**4. Internal organization** – This is the instrument for realization of key need of the training. The improvement of police training depends on the way of organization of police academy and its position within the Ministry of Interior, to define clear goals and tasks for each official, and introduce the efficient implementation of the method “new pedagogy”. Great influence to organization of police training is very often a consequence of interests and needs of police organizations and the police structure in which it is organized. Sometimes, this can have negative consequences as to determining and defining most optimum internal organization of the institution for police training.

Balanced *score-card* of the police academy is one of the ways of presenting strategy of police training that has determining ways of showing strategy of police training in a modern way.

Regardless of centralized or de-centralized police system, balancing elements of *score-card* and with their correlation we may define optimum system of police training.

### **System of police training**

There are several different forms of training for new police officers and officers performing different duties in police organizations, at Police Academies and other institutions for police training. In the system of police training, besides basic training which already has characteristics of a standard, other forms of training may be defined as training of middle level management personnel, training of senior management personnel specialized and continuous training.



### *Forms of police training*

Depending on the level of representation of certain learning subjects in the curriculums and programs, different models of training may be established. Their characteristic may be seen in different length of training, differences in subjects and different approach to conduct the training. A usually common factor for all police training institutions is their desire to establish a complete system of police training. For efficiency and standardization of all types and forms of police training, it would be optimal to set up a central training institution on the state level with its de-centralized parts on regional and local level.

**Basic training** – The basic training is a starting component in the system of police training. It is a necessary condition for joining police service. This training represents organized education in accordance with certain concept, with precisely defined schedule of theoretical and practical instructions. Time and length of instructions depend directly of ways and types of established system of police training. If there is a good and developed system of specialized and continuous police training, there is no need for a several-year education of future police officers. Conversely, in societies with developed economy that may assign significant assets for the budget of police training institutions, basic training may last longer.

Duration of basic training, among other things depends on tradition of police training, crime situation, level of development of police reforms, and other specific issues present in work of certain police agencies. In realization of basic training with use of modern methods, it is possible to realize this training successfully within *one year*. This implies introduction of *intensive training*, with quality selection of candidates that ensures the basis for successful training. In addition, intensive police training provides efficient training for gaining skills necessary for future police work. This is especially achieved through use of “new pedagogy” and conducting interactive training.

During basic training, the cadets are also trained to adopt the code of conduct, to *look nice and to behave politely, and even to smile – that is, “the way they see themselves in a mirror”*, and all that with the goal of creating a better *image and trust* with citizens.

Generally, basic police training is organized for cadets joining police, for basic duties of uniformed police officers that in most of police agencies, with adequate experience and specialized and continuous training may be deployed to other duties in police (CID, traffic, judicial, border police, etc). So, future police officers finish their basic training on the same curriculum for all types of police work, and later on, with additional training they are directed towards certain specialized fields of police work.

**Middle level management training** – The mid-level management personnel is very important level of police, and therefore the basic bearer of the whole police work. Members of the middle level management directly plan, and as the first superiors to police officers,

realize with them almost all police duties. They are mediators between high management level that creates and plans the work, and police in the field that perform direct operative realization of the planned activities of fighting crime. Depending on the way of organization of police, the middle level management personnel is mostly consisted of commanders, deputy commanders and assistant commanders of police stations and departments, shift commanders and other officers of police who command the police.

Curriculums for training of mid-level management personnel are created on a special methodology that comes from importance of this level of police. The curriculums are made based on activities and description of profile of the middle level management personnel, on similar methodology used for the training. The essence of the program is *learning management skills* in practice – with orientation to the training based on daily activities and situations in which the middle level management operates. The methodology of creation of programs is consisted of two parts:

- Determining basic activities of middle level management personnel;
- Creating curriculum oriented to gaining knowledge and skills of management for solving problems.

When creating the curriculum for this training, a vision of future activities of the middle level management is very important. This vision is represented by determining the framework of activities, necessary competences, duties, and tasks that they will perform. Normative rules, new work procedures, quality of performing tasks and new activities coming from modern strategy of police work are very important. For a successful implementation of the training, like in the basic training, it is necessary to use the “new pedagogy”, i.e. learning from realistic situation through prepared scenarios. This is important for the significance of work of the mid-level police management, especially commanding, and gaining skills necessary for work with police officers and evaluating results of their work.

For successful creation of the curriculum and the training program, it is necessary *to identify* the areas of work of the middle level management. For example, is the training designed for traffic control, uniformed police for maintaining public order and peace, criminal investigations, etc? It is important to establish the difference of the functions of the middle level managers and the field of activities for each of these functions – which are the main activities that will be performed by the targeted group that the curriculum is made for.

In addition, it is necessary to identify the most common activities of the middle level management in certain area, and the level of their complexity.

After identifying the main activities and developing the curriculum, it is necessary to create a training module that would contain following learning subjects, for example:

- In a field of personnel activities – a training oriented towards team leadership, management based on planned goals, motivation, disciplinary procedures, etc;
- Operation planning – managing actions and projects (community policing, security marketing, and others);
- Supervising quality of task performance – control of work, evaluation, teaching and other;
- Daily, administrative and other activities

The middle-level management training is achieved through realization of the *basic pedagogy goals*, such as: *general* goals that refer to the function of the middle level

managers, *mediation* goals that are directed towards activities and transfer of planned activities from senior management level, and *specific* goals that are oriented to individual police tasks.

Optimum time for realization of the curriculum for the middle level management is determined depending on fact if the participants already finished basic police training or they are joining the police after completion of civil college or a faculty. After realization of the curriculum and certain time of practical work, the participants of the middle level management training may be sent to specialized training for certain management or operative functions.

**Senior-level police management training** – This is used for the highest level of police management. The curriculum is prepared in the same methodology as for the middle level management. Specific differences of the curriculum derive from different position, function, complexity and accountability for duties and tasks of these two management levels. The senior management level is responsible for complete management and programming of work of a police organization. They are in charge of establishing and implementing a global strategy of police work, and operationally realize their ideas, pursuant to regulations, through the middle level management. The training is conducted periodically and the goal is that the senior level management constantly follows modern achievements and new methods and techniques of police work and actions. Only the police officers who have finished previous level of police training (middle-level management training) may attend this training. Likewise the middle level management, the period of the training depends on economic and other specific issues.

**Specialized – further training** – This is a component of the system of police training used for training in specific areas of police work, and to all levels of police (low, middle and high). If there are optimum conditions, special institutions may be organized for this type of training, but it is also very practical to organize this training in institutions, levels of police. It is possible to bring the level of specialized or *further* training in conditions to use modern learning aids to the level of *self-education with use of intranet*. Future of police training in a fast, efficient and rational way lies particularly in developing this way of training. Besides the quality training, this enables very important and fast communication among police officers. In developing “*Police Online*” system of police training, lies the challenge of future modernization and development of police training in accordance with the latest and the most efficient way of self-education of police officers.

A diversity of courses, seminars and other forms of this training, as the universal idea of its organization and implementation, may enable development, organization and implementation of up to 200 different specialized courses in the most developed institutions for police training. A fact which shows efficiency and rationality of organizing specialized training is the ability of instructors for *complete realization* of individual courses, where they have to be trained to conduct different trainings alone or in pairs, for example narcotics training. This enables efficiency of organization of the course, good monitoring of results of participants – police officers, quality of keeping adequate records, evaluation of participants’ work and creating database on participants of the course. In addition, this creates possibility of greater mobility of one or two instructors, and they can conduct *specialized “field” training* in police agencies, with fewer expenses.

Organizing courses based on realization of situational training, as a modern method of “new pedagogy” also represents an improvement in organizing specialized training. By conducting courses in smaller groups, it is possible to bring the participants in an active role of subjects of the training, and through their communication and subsequent analysis

of performed exercises to contribute to their future cooperation. Using the elements for stress management that inevitably occurs in police work, this form of interactive training in realization of different courses, also represents the future of specialized police training.

Organizing and conducting different courses on a regional principle, opens new possibility for achieving future *regional cooperation*. Concerning the fact that certain forms of crime may be fought only through regional assistance and cooperation of neighboring countries, an objective need for regional organization of different forms of training is required. Maintaining regional cooperation is not possible to implement efficiently without organizing courses for different police levels, depending on types of regional security problems and forms of crime.

**Permanent training** – Represents a component of the system of police training which more and more develops in a form of in-service training of police. The permanent training is set depending on period of the basic police training and development of other forms of in-service training and improvement of police. It may be organized as individual course, such as a regular firearms training or training in certain subject that periodically shows as a need, for example training in changes of law. Within this training, the priority may be given to training in *promotion in career*. In each modern institution for police, permanent annual training may be organized for all police officers once a year for at least one week period. The police officers should be completely off duty during this period and they should be allowed to attend the course. The training includes testing knowledge, checking skills and physical abilities. Comparative results are monitored for each year, so the progress that a police officer accomplishes in fulfilling certain criteria, that is the standards of police work, may be seen. These results may be stimulation in a police officer’s career, or when making their decision on certain specific police duties. Modern police work today, cannot be imagined without continuous and in-service training of police officers. Having in mind that police officers pass the selection process in a form of checking knowledge, health and psychophysical abilities only when joining police force, modern police work requires their continuous training and checking knowledge, skills and abilities depending on their age and the function they have in the police.

Ser. No.	TOPICS	Hours
1.	Changes of the Criminal Law	5
2.	Police duties and Code of Conduct – new methods of police work	5
3.	Criminology – new forms of crime	5
4.	Defensive tactics	7
5.	Public peace and order – practicing solutions for major breach of peace and order	8
6.	Traffic – special review on change of regulations	6
7.	Firearms training - shooting	6
8.	Final test	3
<b>9.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

*Possible model of one-week permanent training of police officers*

This way of organizing and implementation of permanent training, with periodical checking of knowledge and skills motivates police officers to self-education and self-practicing, and represents confirmation of his abilities for fulfilling *standards of police work*.

<b>Ser. No.</b>	<b>TOPICS</b>	<b>Hours</b>
1.	Basic Management	3
2.	Resources Management	5
3.	Components of the successful police organization	4
4.	Basic steps in problem solving	5
5.	Operational, short-term and long-term planning	16
6.	Community policing	6
7.	Delegation of work, authority, accountability, assignments – reporting, documentation and control	10
8.	Planning and implementation of the special security tasks	7
9.	Police and medias	4
10.	Police ethics	6
<b>11.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

*Possible Curriculum of permanent training for mid-level management*

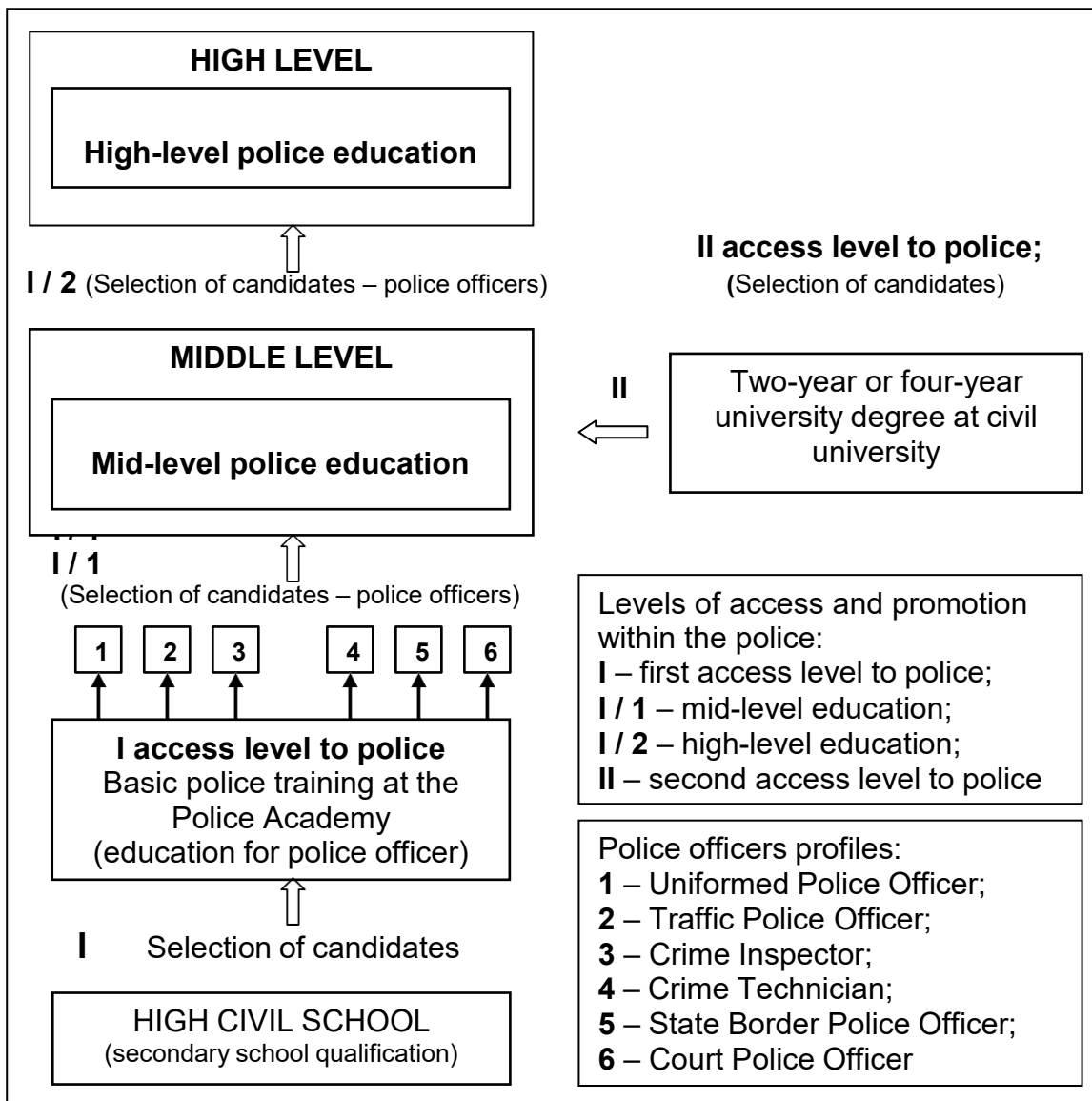
These tables show possible curriculum that could be conducted within regular permanent training of middle and high level management. The proposal connotes training for all functions of mentioned police levels.

<b>Ser. No.</b>	<b>TOPICS</b>	<b>Hours</b>
1.	Rules and responsibilities of management in democratic police	6
2.	Management of human resources	6
3.	Development of police strategy and monitoring of its implementation	6
4.	Financial management	3
5.	Public relations (media)	3
6.	Inter-agency and international cooperation	4
7.	Modern investigation techniques	4
8.	Strategic and operational information	2
9.	Criminal analysis	4
10.	Information system and database for police forces	2
<b>11.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

*Possible Curriculum of permanent training for high-level management*

For joining police from the lowest level of police officer to training for position of management officers of middle level or high positions in police, different concepts may be set. Developing *functional concept* of training, which means joining police after completion of basic training for a rank of police officer with possibility of promotion during career, contributes to achieve an optimum model of police training. This way enables a police officer of the lowest rank to reach high position in police through education in unique

system of police training. This is a model of continuous education and unique joining police of all police officers, which may be promoted in their career through additional education.



### Levels of police education and access to police

Good approach to continuous education enables creation of a *future qualification plan* for each police officer, which is a foundation for planned solving of professional and supervisory needs of the police organizations. Additionally, it is desirable that each police officer has his/her own *career promotion plan*, because this will enable police organization to harmonize its needs for qualified staff with wishes and tendencies of individuals, and to accomplish better working results with the motivated police officers. Entering the police upon completion of the high civil school, along with the efficient and intensive police education, as well as with possibility of continuous promotion in a career, enables police officer to change the profile of police profession. With appropriate education, theoretical and practical training, he/she may choose the police profile, i.e. from uniformed police officer to a traffic, court, state border officer or crime police officer.

It is possible to apply a second access level to police – access at certain police level by vertical line. This particularly refers to supervisory level or police officers from certain



specialties (organized economic crime, informatics, some technical specialties related to criminal science, traffic, etc.). In this way, highly educated staff within the civil institutions (universities), who are university or college graduates, may enter the police from a second, higher level, which implies shorter period of the basic police training.

In regard to development of curriculum technique and intranet training model, it is possible to expect in the future that police education, within the police training system, will take place at three different places: 1/3 at the police training institution, 1/3 at working place and 1/3 at home.

### **Position of training within police organization**

Police training institutions may have different *place* and *role* within the police organization. They may be organized from the level of police training institutions within the decentralized police system, where training takes place in several different training institutions, and organizing a unique police academy at the state level. Mostly, all police training institutions may be connected at the state level in this way or another, but those connections may be different.

Police academies may be organized in different manners and have different positions in an overall police organization. Internal organization of police academies can be established in many different ways - without common forms and clichés, and without uniquely determined place for police training, police schools, and academies within the police system. Transitional countries usually wander when it comes to finding perfect organizational place for the police training institutions. Changing position and organization of the police academies within the police structure is very often, which is understandable, because the police are in a process of transition and intensive reform.

Police training institutions may be directly linked to the highest command level in the police through the department within the state Ministry of Interior, which will consolidate requirements for police training, standardize training, and define unique curriculum plans and programs. In addition, they may have organized departments for training support, although by different models, like departments for logistic, personnel, selection of candidates, financial business activities, with very significant budgets, and departments for research and development, publishing service, public relations, etc. All of this provides the modern Police Academy the possibility to perform training efficiently, constantly following and researching the police requirements, and enables it to be a carrier of changes and improvement of the police work. A practice showed, especially in transitional countries, that in police academies, which are not able to make decisions independently on staff, financial and other mentioned forms of police training support, police reform process is very hard and slow, and external influences are often an obstacle for accomplishing defined results and reform goals. Concept, which others use to do what the police academy needs, without academy's direct influence on it, cannot fulfill needs of modern and efficient police training.

Organizational structures and the police academies positions may be different. In addition, verification of their work, defining and issuing curriculum plans and programs may be done in various ways, as well as, in general, coordination of the police training at the state level or within its jurisdiction of work.

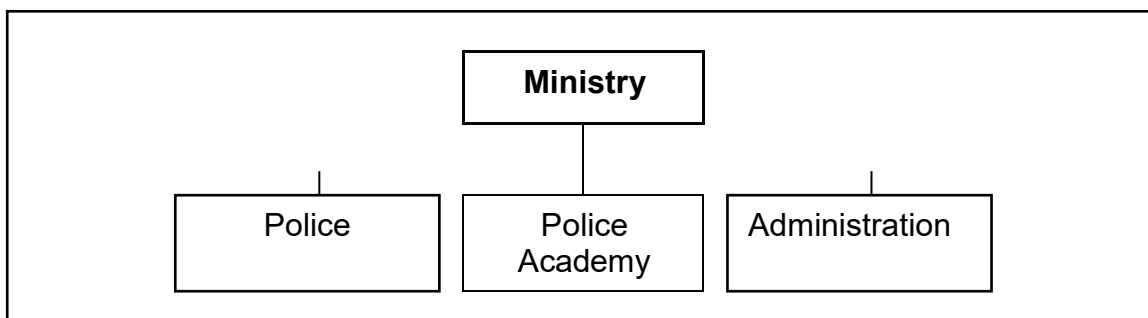
There are specific, possible organizational models within the Ministry of Interior that need to deal with these issues, but they are usually linked to the human resource departments, which is not the best solution. Optimal solution would be establishing a *joint body* or some

other organizational form within the Ministry of Interior at the state level. With a purpose to standardize training, complete the quality police training and introduce the latest working methods in the police, this body would be particularly engaged in following:

- Creating a police training strategy for all police organizations at the state level;
- Studying and introducing latest police working methods from the aspect of police training;
- Evaluating training level, working conditions and implementation of new police working methods;
- Defining objective personnel structure, fluctuation of staff, as well as dealing with possibilities and needs for professional improvement of police within the civil training institutions;
- Verifying curriculum plans and programs, as well as having insight in their realization;
- Generally, standardizing training pursuant to internationally accepted principles and achievements, and other researching activities related to police training.

Besides mentioned the organizational form within the Ministry of Interior at national or regional level, it is possible to establish various types of police training institutions in a decentralized manner. All institutions have to work according to a uniquely determined curriculum programs, standards, and conditions that are prescribed at the level of organizational body formed in such manner. Some decentralized police academies may have certain specificities when it comes to realization of a curriculum plan and program. For instance, some of them may have specific programs on skiing, swimming, diving, skating, and similar.

Police training institution has to represent integrity of an organization, budget, and staff. It has to achieve organizational form, which will enable it, on the one hand, independent work and decision-making on all issues necessary for accomplishing its basic legal function, and enable, on the other hand, standardized implementation of the training at the state level and wider, through a department within the Ministry of Interior. In this way, it is possible to achieve that the police academy, by implementing the police training, represents a main reliance for introducing the latest police working methods when serving the community.



*Scheme of the police academy optimal position within the ministry structure*

Only organizational form and position of the police academy within the police structure, which enables it to make decisions on organization and implementation of the police training independently, represents optimal preconditions for the efficient and quality implementation of the police training.

## Preconditions for the efficient police training

In order to organize modern police training by the balanced *score-card*, it is necessary that police training institutions fulfill certain preconditions. Those preconditions, among other things, refer to students, training personnel, infrastructure, and funding.

**Students** – Every police academy has a goal to select the best and the most acceptable candidates. In a concept of intensive (one-year) basic police training, it is very important that the selected candidates have very good education from a previous civil schooling. It is not important which civil school candidate completed. More important is his/her preparedness to pass tests and wish to become a police officer. The selected candidates primarily must have a high *motivation* for entering police and work in police. This motivation is not based on economic reasons only, which is usually a case in transitional countries, but on preparedness to provide services on personal protection of citizens in community and their property, pursuant to universal values of the police ethics. In regard to the selection of candidates, it is necessary to establish certain criteria, which, among other things, include the following:

- Interview a candidate in order to define his/her motivation for entering police;
- Written and evaluation tests;
- Morphology status and physical abilities;
- Medical examination and psycho-test.

Age limit of candidates should be eliminatory if candidates are able to fulfill other prescribed criteria. It is important that they have a driving license, psychophysical ability, and communication skills. Selection process must be constant, democratic, transparent, and accessible to all who fulfill general conditions for attending selection process. It has to provide equal conditions and chances to all community members since police are being educated for the needs of community.

A requirement for establishing the *board of students* within the training institutions confirms the importance of students within the training system, treating them as subjects in class. The board, established in a democratic and transparent manner, represents students' interests to complete education successfully and prepare themselves for work within the police organizations. Supporting a dialog between training staff and police academy management with students is enabled in this way. This enables efficient learning, implementation of the democratic rules, and students to take over responsibility in particular domains of their life and work.

**Teachers and instructors** – having professional and well-equipped training personnel is one of the main preconditions for successful work and good results of the police academy. Management and training personnel have to be constantly improved and professionally educated for realization of the modern training methods. The whole system for establishing and engaging training personnel includes:

- Permanently employed teachers and instructors – The relation between permanently employed teachers and guest teachers is very important. This relation may be very different, depending on established relations of the police academy with the police organizations in the field and, generally, its status within the police. For the efficient training organization, the easiest is to have permanently employed teachers. However, this may direct police training to another extremity, withholding to students the latest experiences from the police practice. Experiences from the modern police training have shown the following: *it is very dangerous to engage permanently employed teachers for*

*the students training*, who do not have opportunities to acquire practical experiences related to the latest police working methods in the field! The acceptable model for establishing balance between permanently employed teachers and engaged teachers from the field is *60% of guest teachers and 40% of permanently employed teachers*. Training, which is organized in this manner, provides possibility of establishing good relations and correlation of theoretical knowledge of permanently employed teachers and knowledge of guest teachers, based on practical and modern police working methods in a field. Permanently employed teachers are usually engaged for realization of general curriculum subjects, which are not tightly related to the specialized police subjects;

- Engaged teachers from police organizations – They perform training related to more specialized police subjects. They come from the field police organizations, and, besides theoretical knowledge, they provide students with practical guidelines and solutions for future police work. Their engagement is very important, but not for a long period of time – *2 years maximum*. This is an optimal time for them to acquire additional theoretical knowledge and experience on training methodology. Long-term engagement would not be beneficial, because they may lose continuity of professional police work within the police organizations;
- Guest teachers – They are hired occasionally, for realization of few classes of basic training or for performing specialized courses. Their engagement is a good example of cooperation between the police academy and field police organizations. Guest teachers may come from other organizations and non-police institutions (jurisprudence, universities, etc.).

Principle of training staff - *rotation*, where permanently employed teachers are sent to the police organizations for a one-year period, and professional police officers from the field organizations take their place, is a good organization and training concept. The concept may exist in where the police academy has a system for engaging external associates, good position within the police structure or good cooperation with the field police organizations. All external associates – from the police organizations, who are replaceable and temporarily hired, as well as temporarily hired guest teachers, must fulfill general requirements for becoming instructors. The police academy may *certify* them in order to provide additional training on training methodology, if needed.

In general, only the best one should be selected for teachers at the police academy! Status of teachers and instructors within the police training institutions has a big role at total training results. Therefore, it is necessary to increase attractiveness of teaching work, ensure adequate police status, good salaries, and importance of police training with regard to further promotion in career, etc.

Teachers and instructors have to be *motivated* for pedagogic and teaching work. Their activities and work have to correspond to high standards of appropriate teachers' profiles to include expert, pedagogic, and social skills, as well as computer literacy and knowledge on foreign languages. When selecting teachers and instructors, transparency and objectivity are necessary to be ensured. It is required to constantly provide professional training for the existing training personnel, as well as to evaluate them by using modern methods like SWOT analyses and similar, which will contribute to quantitative and qualitative strengthening of training personnel. These evaluations include individual assessment of teachers and instructors, pursuant to their working results, and assessments according to prescribed teacher profile. Upon completion of the evaluation, it

is necessary to create a *plan on individual measures* for their further development, as well as to define individual goals, the progress of which will be controlled on regular basis. After periodic evaluation of the training personnel, requirements for further professional education will be defined.

**Facilities and infrastructure** – In order to achieve successful realization of working programs, the police training institutions must have appropriate facilities and complete infrastructure. The facilities have to be built for training purposes, providing accommodation for students according to standards, which are required for education and joint life and work of students.

Training facilities must have certain number of classrooms equipped and dimensioned according to school standards, classrooms for specialized training (criminal science, police affairs, traffic, etc.), amphitheatre, and other premises for performing plenary training, holding meetings, symposiums, lectures, etc. In addition, a large sports hall and small martial arts gym with fitness equipment are needed, too. High training standards imply teachers to have one common location for daily duties, meetings and company (*teachers' room*), as well as their own rooms for developing individual work and individual professional education and improvement. Within the training facility, it is desirable to establish infrastructure for situational training, if possible – improvised apartment, police station, etc. In addition, it is good to have an internet club (*internet café*) for students (which will enable them to learn and follow up the latest achievements in combating crime). A library is very important place for students and teachers, too. Besides reading literature and magazines, they may use the internet within the library.

Equipment and teaching apparatus of the police academy have to be standardized and harmonized with current achievements and world developments. Modern audio-visual devices, besides option to record realistic scenarios and to mount short educational movies, enable learning *through practical work and self-evaluation* (the way students see themselves in those scenarios). Additionally, each classroom should be equipped with *the latest police equipment* that is being used in practice. The principle of the latest police equipment is important here, which is required by the police organizations, and should be given primarily as teaching tools to the police academy. Students may acquire required knowledge and skills for the efficient police work only by applying the latest teaching tools and equipment.

It is desirable that police academies, in cooperation with the field police organizations, have a *joint body for standardization* and selection of new police equipment. One of the police academy's goals, besides purchasing modern teaching tools and equipment, and establishing an electronic library, is setting up required tools for learning through *intranet*, which will enable police officers to learn how to perform *police work online*. Modern police academies provide complete equipment and teaching tools to students and police officers, in order to enable equal standards, as well as learning and working conditions.

Complete infrastructure, besides standard facilities, have to include sports venues, running tracks, parks with arranged horticulture and swimming pools, if possible. This enables various sports events to be organized, and especially good cooperation with the local community. At the same time, the arranged infrastructure is required for implementation of various forms of training – practicing realistic scenarios, crowd control, and even driving vehicles and target practice. Depending on specific geographic area, outdoor facilities and infrastructure within the police academy are used for practicing swimming, skiing, skating, riding, dog training, and other specific police activities. Building the driving polygons, small

settlements for situational training, training grounds, and even football stadium is a characteristic of modern-oriented police academies.

The efficient and quality education, as well as professional police training may be provided by police academies that have modern and properly equipped facilities, the latest teaching tools and equipment, and arranged infrastructure.

**Police Organization Support** – Each police training institution should establish very good cooperation with the field police organizations, regardless whether it operates within the centralized or decentralized police system, or whether it is within the police or it is an independent institution. Police support to the development and activities of the police academies is essential for successful and efficient training. Without training support, the final successful result (a positive impact to the security state within the community) cannot be expected. Providing support to the police training is a *permanent investment*, which will definitely be worthwhile to the community, in a form of efficient combating all types of crimes or indirectly – by the proactive and preventive police activities.

Types of cooperation and support may vary. For the most part, it is necessary that cooperation and support are established on a mutual basis, like creating curriculum plans and programs together, doing research on how much training is required, standardizing training and police work, performing practical training for students, implementing pilot projects on preventive police work, personnel exchange, etc. Assigning experienced police officers for realization of specific topics related to police work, and sending teachers to the police stations as a “rotation” process, are practical examples of very good cooperation and support to the police academy. Cooperation within the centralized police system is more efficient and faster, because system obstacles for establishing concrete forms of cooperation do not exist here. This is much harder within a decentralized system, particularly where the police academy operates out of the police structure, because here it is necessary to establish system solutions for cooperation – contracts, agreements, and similar. In these cases, forming the *joint commission* composed of the police academy representatives and representatives of the education department or other members of the police organization is an efficient means for establishing cooperation. Those commissions may periodically consider and determine ways of cooperation, training standardization and needs for training, which is the exceptional support to the police training development.

Cooperation, based on a partnership, enables transparent communication between the police academy and police organization, which instigate further police development for the benefit of all community members.

**Stable funding** – Budget and independent disposition of resources, pursuant to training needs, also, is an important condition for the successful training implementation. Quality training and efficient police work is not possible without the training resources. Social communities, which provide significant resources for training purposes always get, as a result, efficient police, which is reflected in the increase of a security level, feeling of personal safety, and the entire quality of life in a community and citizens’ confidence in the police. Budget funding sources have to be stable. Police academies themselves may perform certain *profitable activities*, too. Those activities may include training of other law enforcement agencies, certain forms of training for other institutions, private agencies for protection of persons and property, research work, publishing, etc. In order to be successful, the police academy needs to have its own financial and logistics service, as well as a possibility for *independent and transparent decision-making* on its own resources – in accordance with its needs and pursuant to regulations of its police organization. Fulfilling these and other preconditions enable police training institutions to be open to the

community, making its image better in total. In this way, the police academy becomes a place where symposiums, science congresses, culture, sports, and other social events occur. In addition, the police academy gets an opportunity for *international networking*, in order to acquire exchange of teachers and students with other academies, participation at international seminars, symposiums, research projects, as well as participation in local and international publications.

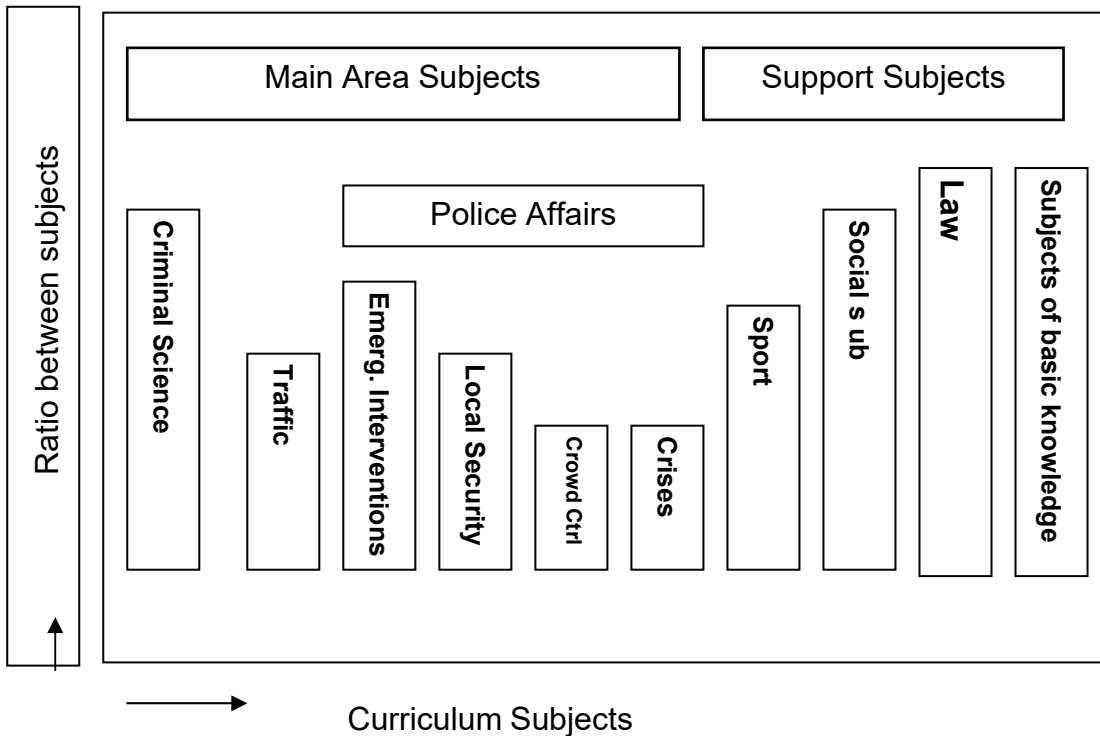
By making these working conditions, police training institutions have an opportunity to become active subjects, which contribute to modernization of the police work and total increase of security in a community, through the police training and their professional education and improvement. On the other hand, the police academy becomes the most important institution within the police – *the pillar of police*.

**Curriculum plan and program** - Curriculum plan and program of the basic police training mostly depends on scope of work and tasks of a police officer (*officer's scope of profession profile*). Officer's profile description is initial and the most important phase for creating curriculum plan and program for basic police training, and its content depends on specificity of a social community. The police academy and police organization should define together this profile, taking into consideration the officer's working conditions, as well as his working results by comparison with other law enforcement agencies in the community. It is desirable that other social institutions, representatives of juridical bodies, institutions for public safety research, as well as community representatives are included in this. Regardless similarity of police profile descriptions, even in different social communities, curriculum plan and program cannot be universal, but it is being created on basis of constitutional, legal, and other specificities of a social community. Still, in an optimal model of modern basic police training, curriculum plan and program can be composed of same groups of curriculum subjects – police actions and procedures, legal group of subjects and general subjects.

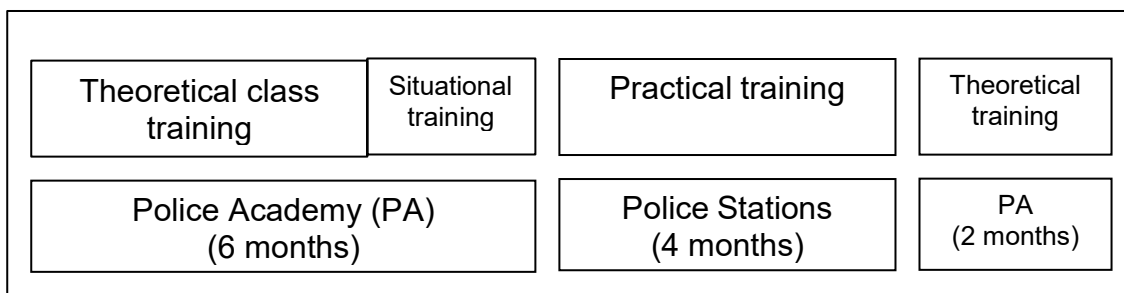
Modern basic training, which is based on defined duties and tasks – profile of a police officer who is oriented to a community, can be composed of two groups of subjects that provide knowledge, skills, and abilities based on two learning areas:

- Main area – criminal science, traffic, police affairs and code of conduct (emergency interventions, local public safety and police work in a community, crowd control, crises and disasters);
- Support area – sport (defense tactics), social subjects (psychology, human rights, etc.), law, subjects for acquiring basic knowledge (computers, informatics, languages, etc.).

Basic specialized police subjects are criminal science, traffic, police affairs, and code of conduct. Duration of training, curriculum contents, and correlation in implementation of training process are determined with regard to officer's profile description and requirements of certain social community. Key subjects are more specialized, but police training for efficient service in community cannot be performed without the adequate representation of other subjects. Contents of curriculum subjects, which are created according to contemporary requirements and achievements of police work, are essential for the basic police training.



Structure of the basic police training



Scheme overview of the dynamic of basic police training

In the course of implementing a curriculum plan and program of basic training, theoretical and practical training should be performed dynamically. One of the acceptable concepts for realization of basic police training is the following: theoretical training should take place first, then practical training, after that theoretical training again with emphasis on situational training, and then final exam.

One year police training could be an optimal concept to police enrolment regardless of previous level of civil education. *One year concept of basic police training* is based on experiences of implementing intensive police training. Thus previously mentioned persons with university education would attend basic police training, following certain changes in class plan and program, which would be adjusted to their previous level of civil education and training needs of police management or police specialties. This derives from the fact that police work is very complex and responsible. Apart from possessing certain knowledge as an intellectual category, regardless of their position or specialty it is essential for all police officers to gain certain skills and abilities in police field for which they are going to be trained. Development of *functional system* of police training with certain program differences and specifics enables establishment of efficient police forces in accordance with high standards and demands of police work. It is possible, in relation to



training criteria and specifics for which future police officers will be trained, to use previously gained university or other received education of the participants for their *individual choice of particular training modules*, which they will attend along with mandatory subjects in the course of one year studying.

After one year of basic training and certain working experience, police officers will by completing additional three months of training be directed for specific areas of police work – traffic, criminality, judicial police, state border services etc.

Somewhat shorter training, with a different concept could be applied for the simplest police work – *assistant police officer*. This is a very interesting idea and training of assistant police officers derives from the necessity in performing simple law enforcement duties without applying police authorities, i.e. traffic control, securing certain venues, performing administrative duties etc.

Teaching curriculum and programs of special permanent training, other forms of professional training of police are created after contemplating problems and needs of that type of training. In the process, *field research is conducted* – what is needed for the certain structure of police in order to learn in which way their work could be improved so that they can in a more efficient way respond to combating different types of crime. By realizing all aspects of crime, field research and status of trained police, duration of and contents the training program is determined.

For special – further training, in the area of certain expert fields, other teaching and additional plans and programs can be created – judicial, traffic police, criminal investigators and other profiles.

### **Police ethics in police training**

With the frame of basic training, there are always goals and tasks that can be defined by *missions* of police training based on the same goals and universal values of *human rights* and *freedoms*. At the police academy, mission is emphasized as an important element of complete strategy of police training regardless of applied module of training.

Mission of police training is based on the prominent goals and aspirations for education and improvement of efficient and democratically oriented modern police. Application of modern teaching methods will in full contribute to development of universal values of human rights and liberties, open police more toward the public and create mutual trust and partnership. In relation to goals and tasks of police in countries in transition, especially the ones where political and social system have been changed, accepting police missions on the already stated basis, are of significant importance. It represents change of police strategies from the former protection of country and state order to accepting completely new philosophy of police work – police in the service of community with respect of human rights, liberties and human dignity.

The goal of introducing a unique principle of police ethics in police training is discovering different aspects of applying ethical standards within law enforcement, e.g. promotion of human rights, introduction of European codex on police ethics in training curriculum. Necessity of introducing principles of police ethics into training program and creed of police work represents significant reform activity in implementing law, focusing on human rights and liberties.

In the course of respecting the law and accepting human rights, which is the important content of the subjects in learning programs of the training, police must always pursue establishment of balance between *goal* and *plan*:

- Goal – reflecting in a decision to resolve police situations in accordance with law and respect of citizens human rights;
- Plan – reflects methods of police work in fulfilling the goal, which is based on the elements of proportional application of force and other means of coercion, legality of work, liability and expressed needs for its realization (**PLAN = Proportion – Legal – Accountability – Necessary**);

Criminal justice systems in European countries are different and have the main role in protecting rule of law and universal human rights. Police has one of the essential roles. Whenever police is executing its duties, whether it investigates crime, execute court or prosecutor's orders or demands or when it is in contact with citizens, the way it is done, symbolizes the way in which human rights are respected. More precisely, the way in which police are carrying out its duties represents impeccable level of quality in development of democratic society and degree of honoring rule of law.

Educational curriculums and application of modern methods of police work must be based on universal principles of police ethics and democratic work of police:

- Implementation of ethical principles of police work in a frame of police practice and work within democratic structure of society;
- Harmonizing changes in police structure, in accordance with needs of community and application of police ethics codex;
- Many changes within police, especially dictated by the conditions of global economy are specific for creating proper relation between *global* and *local*. In that situation, police working codex authoritatively values global relations and situations. A key question in changes within police and from the aspects of the previously mentioned factors is: How to transfer global standards to local level? Mutual relation between national and global standards is real and important even for the countries that carried out significant reforms and development of police in accordance with demands of modern society;
- Police ethics completely and clearly treats cultural, professional and other criteria of police work in service of the citizens. Police duties are created based on application of modern methods of training in endorsing new knowledge and new models of training.

Police management has a key role in implementing police ethics in creating solid relationship between police and citizens. Basic goal is to establish training system found on moral standards of police work and Police academies will not stop at presently gained results. Police academies in general and especially when it comes to research and application of new things in police training must make *one step more every day*.

This can be significant to all police academies in the phase of reform, so it is realistic to expect for implementation of police ethics, to be carried out as soon as possible, especially in police education department. Aforesaid, directs to their mutual cooperation on local, regional and other levels.

### **Practical field training**

Practical training in police organizations has a determining role in preparing trainees for future police work. Connecting acquired theoretical knowledge with field practice enabling participants to conform gained knowledge skills and abilities. *Coordinators and mentors*

realize practical training. Police training is carried out with full coordination of police training institutions, with police and police organizations. Practical training of participants, in accordance to curriculum, is oriented to clients – citizens.

In the realization of practical training a participant is in a triangle among police academy, police organization and his/her mentor. Mentor is helping him/her in accepting and learning tasks and duties of police officer. The basic function of a mentor is to successfully integrate the participant with tasks he/she will receive in a police station. Mentor is a police officer, who should as an employee of a police organization belong to the training personnel. Working with participants is enabling the mentor to establish cooperation with police training institutions directly or through coordinator for practical training. Basic tasks and functions of mentor are the following:

- Directing participant toward training goals;
- Organization of practical training for participants;
- Training participants on police duties, police stress, police ethics and other needs and activities of the police;
- Evaluation of participants

Besides previously mentioned tasks, mentor will secure conditions for learning and work for participants during the practical part of the training, act as example to the participant, assist him/her in specific exercises and report the results to coordinator of practical training. For successful realization of practical training mentor applies modern teaching methods. Within the frame of new pedagogy, especially in the course of positive pedagogical relations toward participants, mentors ought to use *method of portfolio*. That is a remarkable aspect of positive motivational approach in work and evaluation of participants. By applying this method, participants become active subjects in realization of training.

Before realization of practical training mentors are trained to work with participants. Their training is usually carried out in several modules. The basic training consist of an attempt for them to become an integral part of the whole training with other instructors in accordance to development and application of new methodology. They are further trained through application of situation training, application of so called *cyclic reality situations and scenarios*. Through execution of these situations and scenarios in complex conditions, mentors teach participants about police work and self-defense in the course of positive pedagogical approach. Through training mentors acquire knowledge in the area of police ethics, management, stress and ability to lead. Specially important is the training in technique of evaluation and administrative management.

Correlation of theoretical subjects and practical training is achieved through a studying agenda and joined cooperation of instructors and mentors in the field. In this way full realization of the training curriculum goals is achieved because it prevents creation of void between needs in the field and theoretical part of training. Participants' self-evaluation and mentors evaluation is based on the lists of test results. This *self-evaluation and evaluation* of participants represent good grounds for final exams.

*Motivation of mentors* in working with participants is one of the key factors of successful realization of practical training. The main motive for mentors is not material compensation, which is usually symbolic, but a chance to progress in carrier and a type of self conformation of the mentor in doing the constructive job, beneficial for the final "customer", police training institutions.

## New training methodology

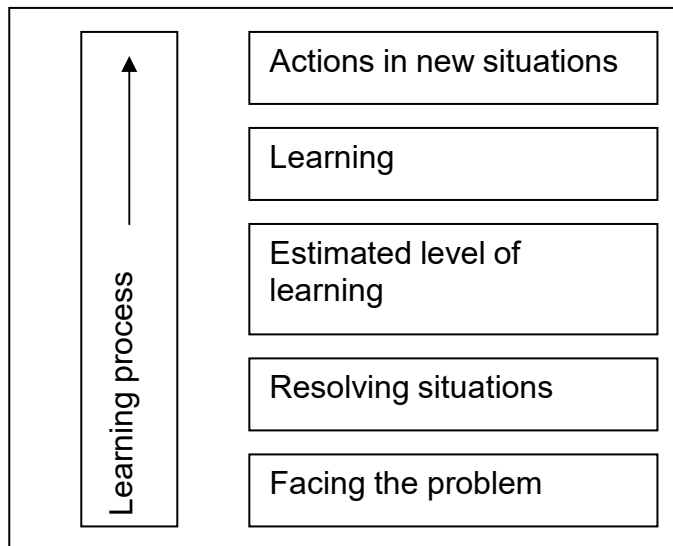
New training methodology ("*new pedagogy*") was established as a result of changed strategy of police training. It is a way in which police training has been oriented toward practice and problem solving. As a result of this new methodology, an interactive training has been established, where participants are active subjects in resolving realistic situations.

"*Old pedagogy*" of police training represents a teaching methodology *focused on instructors*. In that way theoretical part is more conceived in comparison to practical part of training. Learning process is mainly directed from instructor to participant, where classes are carried out through lectures with small emphasizes on independent learning. The basic goal of the instructor is to *convey* knowledge to participants. The relation between participant and learning is passive and "*automatic*" and they usually remain insufficiently prepared for police action.

"*New pedagogy*" represents learning method based on practical, realistic situations. This learning methodology is *focused on the participants*. The role of an instructor evolved from the old system of teaching "**wisdom at the stage**" to new approach "**guide from a side**" at the classes. Instructors function is to activate the participant. He/she should initiate involvement of participants into training and control existing process of realization of a problem-oriented approach in training. In the teaching process instructor is more of a coach than somebody who passed the learning contest. For participant this learning methodology is a challenge - it is oriented toward his/her activation in problem solving-independently and as a team. Instructor is directing a participant toward active learning and independent leading of situational and realistic exercises. In regard to that in new training methodology, learning is oriented toward practical situations where practical, theoretical knowledge together with skills and abilities necessary for police work, is expressed.

Practical application is identifying main activities of future police officers. For the successful implementation of the situational training, it is necessary to define basic police duties and activities, which should represent a basis for creating realistic scenarios. Those are possible situations in which a police officer can find himself/herself while conducting his/her police duties. In order to carry out successful training *correlation* between all learning subjects within plans and programs must be completed.

Learning process unfolds from detection, analysis of the problem set in a realistic scenario up to its resolution, drawing a conclusion to be used for actions in new situations. This kind of situation training is directed toward abilities of a participant rather than barely theoretical knowledge. Participants are active subjects of the learning process. Every practical scenario has been taped and additionally analyzed so that participants could review their own actions, and through training correlation it is possible to teach participants how to act from the perspective of every subject. For example, in the documents check scenario it is possible: to teach participant how to conduct documents check in a lawful and police minded way, check his/her level of *communication* with citizens, with foreigners, learn proper approach in regard to human rights and liberties and possible application of force if a citizen is resisting documents check, as well as some other police procedures.



*Learning process based on problem solving system*

In general, teaching methodology changes are necessary because police officers must be trained in *resolving problems and conflicts*, *stress control*, and should not perform his/her duties automatically. This is especially important within new strategy of community policing where a citizen wants to have police officer as a partner who is not just “*an automat*” filled with theory but a *professional*, undoubted with skills and abilities for solving problems in the community.

By applying “new pedagogy”, police officers are preparing for practical problem solutions and not just theoretical learning and resolving problems automatically. In situational training (on the “*Boulevard*”), prepared scenarios reflect situations similar to the real ones. On the other hand, participants face real incidents in life and by solving them they establish starting points of their abilities for further real police events. Without realistic situational inter-active training participants would be unable to carry out practical training efficiently and with necessary security measures.

### **Training in new methods of community policing**

In accordance with the results of training derived from the balanced *score-card*, modern methods in police work have been developed. Application of these methods improves combat against every kind of crime. In a modern police work, *proactive actions* have priority in crime prevention. The results of these actions are not directly visible. Long-term penitent work of police gives results in the long run. There are different methods of proactive work and community policing has a key position. Security marketing as a part of proactive strategy is being applied more frequently. New methods encompass researches on victimization as basis for comprehending the feeling of subjective security, like all the other methods that police are applying in direct fight against crime.

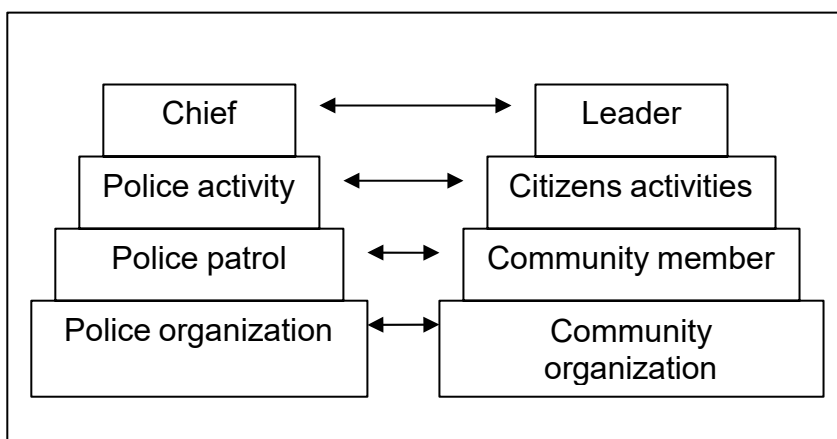
### **Community policing**

This method of police work is based on cooperation with citizens. With traditional patrolling police cannot completely satisfy needs of citizens for personal and property protection. Local community should render appropriate aid to police in preventing crime. Resolving security problems is not only an issue for the police. Security problems have deeper causes that police must recognize together with the local community. It especially relates to problems that appear continuously in certain situations. Through community policing, police should be trained in performing its duties in accordance with basic principles:

- Orientation for resolution/problem prevention;
- Rendering answers to the community questions;
- Responsibility;
- Decentralization of responsibility;
- Partnership with community.

Basic presumption is, in order to act in accordance with the aforesaid principles, police should *serve the public*. In its work police must realize *public expectations* in establishing joint working plan and priorities. Consulting with the community in a transparent way has a decisive influence on the results of proactive actions.

Citizens' safety in a certain area always represents a complex problem which includes objective and subjective elements – fear from criminal, lack of trust in police etc. Despite the fact that police are acting as professionals, specialized force for combating against various kinds of crime, they cannot account to every expectation of public. Security is undivided – it represents a joint problem of police and community. Police can efficiently fight against crime only through animating public and other services of community – *partnership with community*. Today, especially in larger communities, successful partnership should be institutionalized through citizens associations.



*Chart of institutionalization of partnership with community*

Along with police security projects, citizens' activities have been organized, showing partnership relation between police and citizens, also on the level of police chief and citizens leader. Police are passing its goals to the community as well as ways on how to resolve specific problems. In that course, preventive work has been carried out in a *transparent* way both to the public and to public services. For the complete success, police must establish *communication* with citizens and acquire their full *confidence*. Community policing can be implemented in the following way:

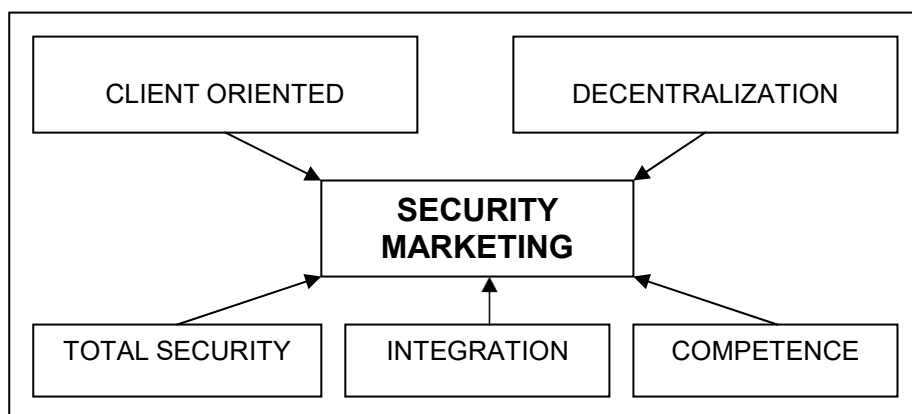
- Police training based on a *score-card* is developed for the police, which is in the service of citizens, and not ruler of the citizens;
- Police training institutions will respond to the needs of their clients – high police officials and general public;
- Police officers in the field will be trained to integrate their knowledge and abilities in working with the community.

Police training in community policing must be adapted to daily police work. It encompasses importance of individual contribution of every police officer as well as teamwork with citizens on realization of common projects. Public is being represented as a client but at

the same time it is an active subject of a joint resolution of security problems. Development of police officers abilities to communicate is especially important during their course of education – ability to negotiate, mediate and work transparently.

### Security marketing

Community policing as a proactive police action is significant in police training. Apart from usual approach in resolving security problems, police marketing is applied as a police work in certain community's micro-area. Goal of this modern method of proactive police work is improvement of objective and subjective security in that specific area.

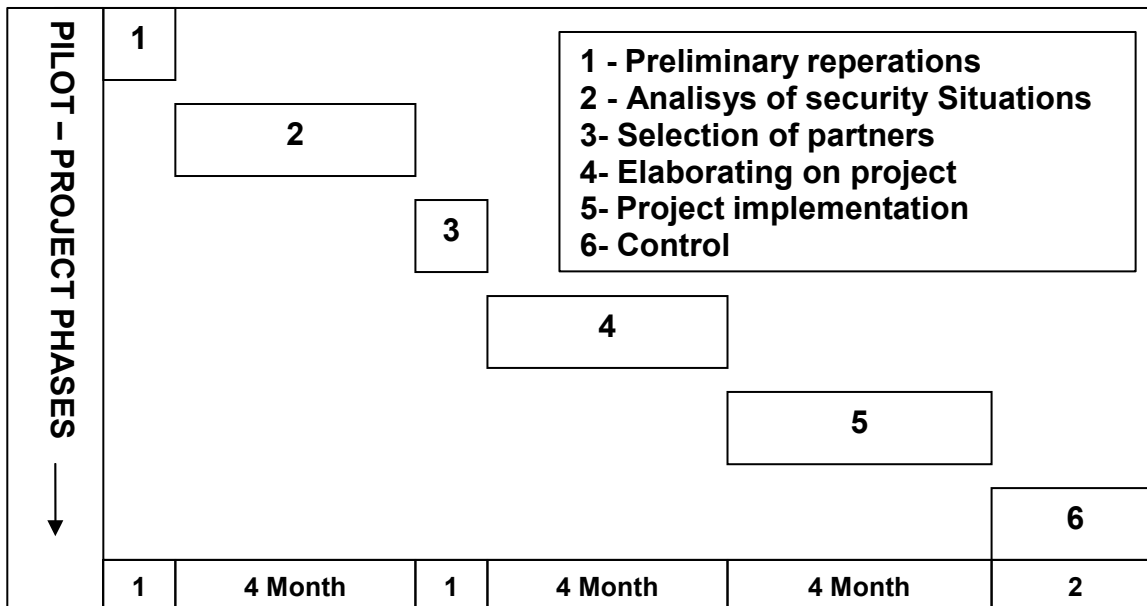


*Key elements of Security marketing*

In the beginning of project realization, necessary training and preparation of citizens and police for community policing and joint resolving of noticed security problems must be conducted. They have been trained how to prepare in order to carry out the project, how to accomplish goals that have been set and how to resolve security problems. Chosen police officials, who are a part of the project have a possibility to properly estimate situation in the field. They will analyze the needs and expectations of their clients – citizens, through daily communication with them. Together with citizens, they identify and detect basic problems that represent obstacles to quality of life of citizens in the community, which should be resolved. The next step is to find partners in the community who will help police in resolving the noticed problems. In the end, results are checked and corrective measures undertaken if necessary. Security marketing is applied in accordance with five key elements:

- *Client oriented* – Police are service for citizens, for rendering services to meet citizens security needs;
- *Decentralization* – Police oriented toward citizens needs' can efficiently work only in a decentralized way, so that its work could be quick and flexible;
- *Competence* – police must be constantly in touch with population and the only way to do it is if police officers are delegated to closely and permanently work with the population;
- *Integration* – Finding a partner - a goal of joint recognition of problem and its resolution. Police cannot single handedly deal with citizens' security;
- *Total security* – Modern concept of security includes objective and subjective security and not just traditional repressive and preventive measures. This element also includes proactive work of police officers in a way to timely face the problems and eliminate its causes.

These elements are key for the system approach in resolving problems in the community, by implementing measures of security marketing. Pilot – projects of security marketing have been carried out in the local community through six phases.



*Phases of Security marketing implementation*

After a successful implementation of the security marketing project analyses have been conducted and criminality status in the observed area has been followed up.

Through *community policing*, long-term goals are accomplished due to the proactive police action. Preventive activities of community and police as two partners and their joint positive influence on the latest forms of criminality result in significant effects, which are reflected in reduction of total criminality with smaller number of police officers.

Modernization and constant improvement of police training indirectly contribute to application of efficient police process and procedures, introduction of new methods of work and development of purposeful strategies of police actions. Final results of a well established system of police training with improved security status in the community are reduction of costs. Application of modern method of police work saves financial means, which then can be used in acquisition of modern equipment leading to improvement of working conditions of police. Through an efficient training, economic way of thinking has been established in combating crime. That is the reason why police training can never be expensive.

By strengthening trust between community and police, and through constant improvement of subjective and objective citizens' safety, resources invested in police training will be returned in multiple ways.



## **Blaise Bonvin & Bernhard Prestel: Conclusion for never concluding**

Any change happens in a particular environment. So is it for the police change. Change is an evolution from a reality, located in a time and place, to another, that we suppose better.

Better, for a time and a place. Not forever.

Yet, change in the police must happen in every country: in Bosnia and Herzegovina as other European countries. What we coin as “change” has as many shapes as there are different environments.

The challenge of any leadership, Taib Saphic’s as well, is to reckon this *universal need for change*, source of experiences from which we can learn, and conciliate it with the *singularity and never-ending nature of each change process*:

- How do police academies and colleges provide training across Europe?
- Why is it important for Bosnia and Herzegovina?
- How can I learn from them?
- What would be the ideal model of police training, towards which, today, I should conduct my organisation?

These are the question that Taib Saphic has been asking himself for years and that we certainly hope he will continue to ask himself and his team. These are the sources of this book.

This book should be read by police officials and political authorities as an appeal for change. It is, for us, police experts running with Taib Saphic since 5 years, a testimony of great change.

Better, for Bosnia and Herzegovina, in the first years of the 21<sup>st</sup> century... Not forever.

For the future, we can only wish you to continue with the same inspiration!

Blaise Bonvin & Bernhard Prestel  
TC Geneva, February 2005

## **Federation Minister of Interior: Establishing democratic and efficient police through police training reform**

Policing strategy reform is an ongoing process in Bosnia and Herzegovina for the last ten years. It is the process oriented toward establishment of democratic, multiethnic and professional police service dedicated to serve community – police service that will not rule but serve the community, striving to achieve an ultimate goal of general safety, personal security and, in general, quality of life of all citizens.

Police reform would be impossible without efficient police training. Police training is a key to the success of police reform and its general contribution to safety of the community.

Since October 1998 when Police Academy of the Federation Ministry of Interior was formed, significant results have been achieved in establishing new system of police training which is based on the achievements of countries with highly developed democracy. Establishment of new concept of training, development of new teaching methods, building of necessary infrastructure, equipping with new training aids, endorsement of pilot projects in the field and networking with other academies from the region represent only a part of results achieved by the Police Academy in Sarajevo.

This book apparently shows that the results and experiences of other developed countries found their place in the reformed police training system in BiH. Like Mr. Taib Spahić, director of the Police Academy in Sarajevo and the author of this important book, writes, experiences of others represent a combination of “unity in diversity”, but for BiH in our unique way – and in accordance with our regulations, conditions, specifics and objective differences.

Undoubtedly this book will contribute to further establishment of unified system of police training and some of the ideas and experiences from the other European countries that Mr. Taib Spahić presented in his book, could serve as a source and stimulation for changes, establishment and harmonization of single police structure in BiH.

I am convinced that this book will achieve its goal – to become a challenge for establishment of modern police training in rational and efficient manner which will result in development of the Police Academy as a pillar of police and through police training introduce efficient service in the community based on the principles of police ethics and universal values of human rights and freedoms.

Melvudin Halilović,  
Federation Minister of Interior

Sarajevo, March 2005

## BIOGRAPHY

Taib (Mustafa) **SPAHIĆ**, a long-term Director of the Police Academy in Sarajevo, was born in 1953 in Zenica, Bosnia and Herzegovina. Mr. Spahic spent 15 years working as a High School Teacher and Director until 1996 when he was appointed to the position of the Zenica Police Station Chief (150 000 inhabitants).

He was appointed to the Federation Ministry of Interior Police Academy Director's position in 1998 when this Academy was re-established in accordance with the democratic principles in police training. He completed several advanced specialized courses on modern strategies in police work, at some prestigious police institutions in USA and Europe. He successfully managed numerous international reform projects as well as the projects of establishment of modern police training system and multi-ethnic police in Bosnia and Herzegovina.

He is the author of the following books: "Partnership with community – postulate for the successful work of modern police" and "Partnership with community – police and citizens in the reform mission". He is co-author of the following books: "Proper management in Bosnia and Herzegovina – police training for democracy" and "Management, Policing and Governance". In these books, according to experts, he managed to present different experiences and achievements of modern police using concise language understandable for any reader. He wrote several vocational works about proactive police work and police training.

For the special contribution in the field of promotion of cooperation between police and citizens as the part of proactive police work (PAL center, bicycle patrols and other community policing projects) he received an honorary award – the medal of International Police Association (IPA), German subgroup Northern Westphalia.