



ICHKI ISHLAR ORGANLARIDA AYOL XODIMLARNING KASBIY KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI

Redjabova Dilnoza Maxammadikromovna

O'zbekiston Respublikasi IIV mas'ul xodimi

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22658547>

Annotatsiya

Maqolada ichki ishlar organlarida ayol xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari tadqiq etildi. Milliy normativ hujjatlar, kompetensiya nazariyasi, politsiya ta'limiga oid ilmiy manbalar va xalqaro uslubiy hujjatlar sifat hamda qiyosiy tahlil qilindi. Natijada bazaviy-huquqiy, amaliy-operativ, kommunikativ-rahbarlik va raqamli-analitik kompetensiyalar tizimlashtirildi. Ularni rivojlantirish usullari hamda baholash ko'rsatkichlarini bog'lovchi uzluksiz o'quv-karyera sikli ishlab chiqildi. Kompetensiya profilini lavozim vazifalariga moslashtirish, situatsion mashg'ulotlar, ustozlik dasturi, individual rivojlanish rejasi va shaffof baholash mezonlarini joriy etish taklif qilindi. Masofaviy hamda sayyor ta'lim shakllarini kengaytirish hududiy bo'linmalar xodimlari uchun malaka oshirish imkoniyatlarini yaxshilashi asoslandi. Taklif etilgan model kasbiy rivojlanishni izchil rejalashtirish va natijalarni muntazam baholashga xizmat qilishi ko'rsatildi.

Kalit so'zlar: ayol xodimlar, kasbiy kompetensiyalar, ichki ishlar organlari, kompetensiya profili, uzluksiz ta'lim, ustozlik, karyera rejalashtirish, malaka oshirish.

Аннотация

В статье исследовались современные подходы к развитию профессиональных компетенций женщин-сотрудников органов внутренних дел. Национальные нормативные документы, теория компетенций, научные источники по полицейскому образованию и международные методические материалы подвергались качественному и сравнительному анализу. В результате были систематизированы базовые правовые, оперативно-практические, коммуникативно-управленческие и цифровые аналитические компетенции. Была разработана непрерывная учебно-карьерная модель, связывавшая методы развития с показателями оценки. Предлагалось согласовать профили компетенций с должностными задачами, применять ситуационные занятия, наставничество, индивидуальные планы развития и прозрачные критерии оценки. Обосновывалось расширение дистанционных и выездных форм обучения для территориальных подразделений. Показано, что предложенная модель





позволяла последовательно планировать профессиональное развитие, оценивать результаты и уточнять содержание последующих циклов подготовки сотрудников.

Ключевые слова: женщины-сотрудники, профессиональные компетенции, органы внутренних дел, профиль компетенций, непрерывное обучение, наставничество, планирование карьеры, повышение квалификации.

Abstract

The article examined modern approaches to developing the professional competencies of women serving in internal affairs bodies. National regulations, competence theory, scholarly studies on police education, and international methodological documents were qualitatively and comparatively analysed. Basic legal, operational, communicative, leadership, digital, and analytical competencies were systematised. A continuous learning-and-career model linking development methods with assessment indicators was developed. Competency profiles aligned with job roles, scenario-based training, mentoring, individual development plans, and transparent assessment criteria were proposed. Expanded distance and field-based training for territorial units was substantiated. The model was shown to support consistent professional-development planning, outcome assessment, and refinement of subsequent training cycles.

Keywords: women officers, professional competencies, internal affairs bodies, competency profile, continuous learning, mentoring, career planning, professional development.

Huquqni muhofaza qilish sohasida kadrlar tayyorlashning nazariy modeli so'nggi yillarda bilim hajmini o'lchashdan amaliy vazifani bajarish qobiliyatini baholashga tomon siljidi. Ushbu siljish O'zbekistonda institutsional darajada mustahkamlangan: ichki ishlar organlari uchun mutaxassislar tayyorlashning yangi tizimi joriy etilib, Akademiyada bakalavriat va magistraturani o'z ichiga oluvchi ikki bosqichli oliy ta'lim joriy etilgan hamda uzluksiz o'quv-karyera jarayoni tizimi tasdiqlangan [1]. Keyinchalik ushbu tizimga raqamli texnologiyalar vositasida sodir etiladigan jinoyatlarga qarshi kurashish yo'nalishi bo'yicha o'zgartirish va qo'shimchalar kiritilib, ta'lim yo'nalishlari ro'yxati kengaytirilgan [2].

Kadrlar tayyorlash tizimining xalqaro o'lchovi ham institutsional shakl oldi: Ichki ishlar vazirligi Akademiyasida xorijiy davlatlar ichki ishlar organlari kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini joriy etish





tartibi belgilangan [3]. Malaka oshirish institutining kasbiy tayyorgarlik fakultetiga qabul qilish tartibi alohida me'yoriy hujjat bilan tartibga solingan bo'lib, bu tizimga kirish shartlarining shaffofligini ta'minlaydi [4]. Ushbu hujjatlar majmui kompetensiyaviy yondashuvni joriy etish uchun zarur bo'lgan tashkiliy zaminni yaratadi.

Nazariy jihatdan masala quyidagicha qo'yiladi: kasbiy kompetensiya qanday tarkibiy elementlardan iborat va bu elementlar xizmat davomida qaysi mexanizmlar orqali rivojlanadi. Ayol xodimlar misolida savol qo'shimcha o'lcham oladi, chunki kompetensiyalarni rivojlantirish jarayoni tashkiliy muhit, ta'lim formati va karyera rejalashtirish tartiblari bilan uzviy bog'liq. Maqolaning maqsadi - ayol xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy modelini asoslash, kompetensiya bloklarini ajratish hamda ularni rivojlantirish va baholash usullarini tizimlashtirishdan iborat.

Adabiyotlar sharhi

Kompetensiya tushunchasining nazariy talqini bir necha maktabda shakllangan. Le Deist va Winterton kompetensiyaning bilim, ko'nikma, xulq-atvor va kontekstga bog'liq jihatlarini birlashtiruvchi ko'p o'lchovli modelini asoslab, turli milliy an'analardagi talqinlarni yagona ramkaga keltiradi [5]. Boyatzis kompetensiyani samarali faoliyatga olib keladigan shaxsiy xususiyatlar majmui sifatida ta'riflaydi va uning kattalar davrida ham rivojlantirilishi mumkinligini nazariy hamda empirik jihatdan asoslaydi [6]. Ushbu ikki yondashuv kompetensiyalarni o'qitish orqali shakllantirish mumkinligini ko'rsatib, ta'lim dasturlarini loyihalash uchun metodologik asos beradi.

Huquqni muhofaza qilish sohasidagi ta'lim nazariyasi kattalar ta'limi konsepsiyasiga tayanadi. Birzer politsiya xodimlarini o'qitishda andragogika tamoyillarini qo'llashni asoslab, o'quvchi markaziga qo'yilgan ta'lim formati bilimlarning amaliyotga o'tkazilishini yaxshilashini ko'rsatadi [7]. Keyingi ishida u talaba markazli sinf modelining jinoyat huquqi yo'nalishidagi ta'lim dasturlarida qo'llanilish imkoniyatlarini kengaytiradi [8]. Chappell, Lanza-Kaduce va Johnston turli o'quv dasturlarini qiyoslab, dastur mazmuni va o'qitish uslubi bitiruvchilarning kasbiy tayyorgarlik darajasiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini aniqlaydi [9]. Politsiya ta'limi paradigmalarining an'anaviy modeldan andragogik modelga o'tishi alohida nazariy tahlil predmeti sifatida o'rganilgan [10].

Xalqaro ta'lim tashkilotlarining uslubiy yondashuvi kompetensiyalarni strategik rejalashtirish darajasiga ko'taradi. Yevropa Ittifoqining huquqni muhofaza qilish sohasidagi ta'lim agentligi tomonidan tayyorlangan strategik o'quv ehtiyojlarini baholash hujjatida bilim, ko'nikma va kompetensiyalar





bo'yicha mavjud tafovutlar aniqlanib, ular to'rt yillik davr uchun ustuvor yo'nalishlarga aylantiriladi [11]. Keyingi davr uchun tayyorlangan hujjatda ta'lim mavzuga yo'naltirilgan alohida tadbirlar to'plamidan hamkorlik mexanizmlari va tayyorgarlik salohiyatini shakllantiruvchi integratsiyalashgan modelga o'tayotgani qayd etilgan [12]. Bunday baholashlarni muntazam o'tkazish tartibi agentlik faoliyatining doimiy tarkibiy qismi sifatida belgilangan [13].

Kompetensiya ramkalarini tarmoq darajasida ishlab chiqish amaliyoti ham keng tarqalgan. Kiberjinoyatchilikka qarshi kurash sohasidagi tayyorgarlik kompetensiyalari ramkasi amaliyotchilarning rollari va zarur ko'nikmalar to'plamini aniqlash orqali tuzilgan bo'lib, u o'quv ehtiyojlarini baholashning yaxlit vositasi vazifasini bajaradi [14]. Ushbu tajriba kompetensiyalarni rol asosida ta'riflash usulining metodologik unumdorligini ko'rsatadi va milliy sharoitga moslashtirilishi mumkin.

Adabiyotlar sharhi shuni ko'rsatadiki, kompetensiya nazariyasi va politsiya ta'limi nazariyasi mustaqil ravishda yetarlicha ishlangan, biroq ayol xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishning bosqichli va o'lchanadigan modeli, uzluksiz o'quv-karyera jarayoni bilan bog'langan holda, alohida tadqiqot predmeti sifatida kam o'rganilgan. Maqola ushbu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

Metodologiya

Tadqiqot nazariy xarakterga ega bo'lib, hujjatlarni sifat jihatidan tahlil qilish va qiyosiy-uslubiy yondashuvga tayanadi. Manbalar bazasi ikki yo'nalishda shakllantirildi. Birinchi yo'nalish - milliy normativ hujjatlar: uzluksiz o'quv-karyera jarayoni tizimini joriy etgan qaror [1] va unga kiritilgan o'zgartirishlar [2], xalqaro tayyorgarlik yo'nalishini belgilagan hujjat [3] hamda malaka oshirish tizimiga qabul tartibini tartibga soluvchi nizom [4]. Ikkinchi yo'nalish - kompetensiya nazariyasi va politsiya ta'limi bo'yicha retsenzlanadigan nashrlar hamda xalqaro ta'lim tashkilotlarining uslubiy hujjatlari.

Tahlil uch bosqichda amalga oshirildi. Birinchi bosqichda kompetensiya tushunchasining ko'p o'lchovli talqini [5] asos qilib olinib, kasbiy faoliyatning mazmuniga ko'ra uchta kompetensiya bloki ajratildi. Ikkinchi bosqichda har bir blok uchun kattalar ta'limi tamoyillariga mos keluvchi rivojlantirish usullari tanlandi [7]. Uchinchi bosqichda xalqaro amaliyotda qo'llanadigan o'quv ehtiyojlarini baholash mantiqi [11] asosida baholash ko'rsatkichlari tizimi shakllantirildi va natijalar yaxlit model ko'rinishida umumlashtirildi.

Ishda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, mantiqiy umumlashtirish va tuzilmaviy modellashtirish usullaridan foydalanildi. Xulosalar faqat ochiq va





tasdiqlangan manbalardagi me'yoriy qoidalar hamda nashr etilgan ilmiy natijalarga tayanadi; taxminiy raqamli baholashlar tadqiqot doirasiga kiritilmadi.

Tahlil va natijalar

Tahlil natijasida ayol xodimlarning kasbiy kompetensiyalari uch blokka ajratildi. Bazaviy huquqiy blok qonunchilik normalarini bilish, hujjatlarni rasmiylashtirish va protsessual harakatlarni to'g'ri bajarish ko'nikmalarini qamrab oladi. Amaliy-operativ blok vaziyatni baholash, xavfni boshqarish va qaror qabul qilish tezkorligini o'z ichiga oladi. Kommunikativ va rahbarlik bloki fuqarolar bilan muloqot, nizolarni yumshatish, jamoani boshqarish va ustozlik ko'nikmalarini birlashtiradi. Ushbu bloklarni ajratish kompetensiyaning ko'p o'lchovli talqiniga [5] va rol asosida ta'riflash amaliyotiga [14] mos keladi.

Karyera rivojlanishi bo'yicha ilmiy manbalarda ayol xodimlarning kasbiy maslahatlari tahlil qilinib, tayyorgarlikni rejalashtirish, ustozdan foydalanish va o'z ustida muntazam ishlash kabi omillar kasbiy o'sishning asosiy shartlari sifatida ajratilgan [15]. Lavozimga ko'tarilish jarayonining tashkiliy sharoitlari tahlili baholash mezonlarining oldindan e'lon qilinishi va tayyorgarlik imkoniyatlarining tengligi muhimligini ko'rsatadi [16]. Politsiya tizimida gender muvozanatini ta'minlash tashkiliy madaniyatni yangilash vositasi sifatida ham talqin qilinadi [17], kadrlarni tanlash va o'qitishning zamonaviy talablari esa xalqaro qiyosiy tahlilda umumlashtirilgan [18].

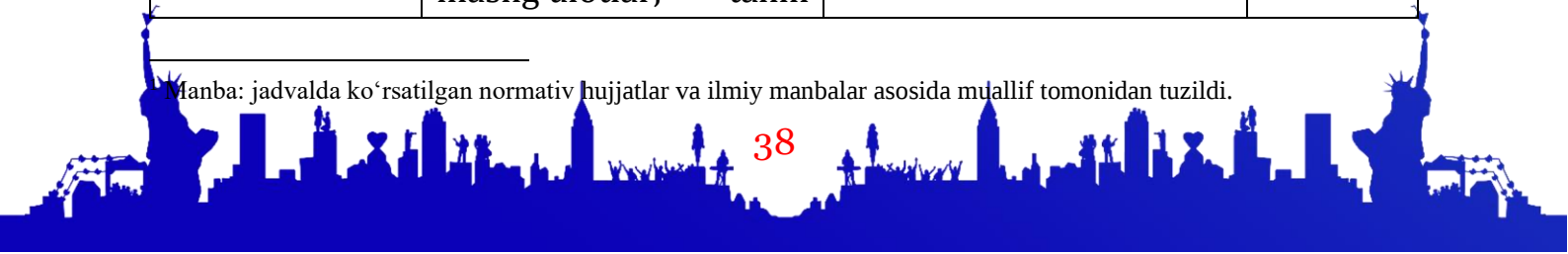
Kompetensiya bloklari, ularni rivojlantirish usullari va baholash ko'rsatkichlari 1-jadvalda tizimlashtirildi.

1-jadval

Ayol xodimlarning kasbiy kompetensiya bloklari, rivojlantirish usullari va baholash ko'rsatkichlari¹

Kompetensiya bloki	Rivojlantirish usuli	Baholash ko'rsatkichi	Manba
Bazaviy huquqiy	Modulli nazariy kurslar, hujjat namunalari ustida amaliy mashg'ulotlar, masofaviy o'quv modullari	Protsessual hujjatlarni xatosiz rasmiylashtirish darajasi, test natijalari	[1]
Amaliy-operativ	Situatsion mashqlar, poligon sharoitidagi mashg'ulotlar, tahlil	Vaziyatni baholash va qaror qabul qilish	[9]

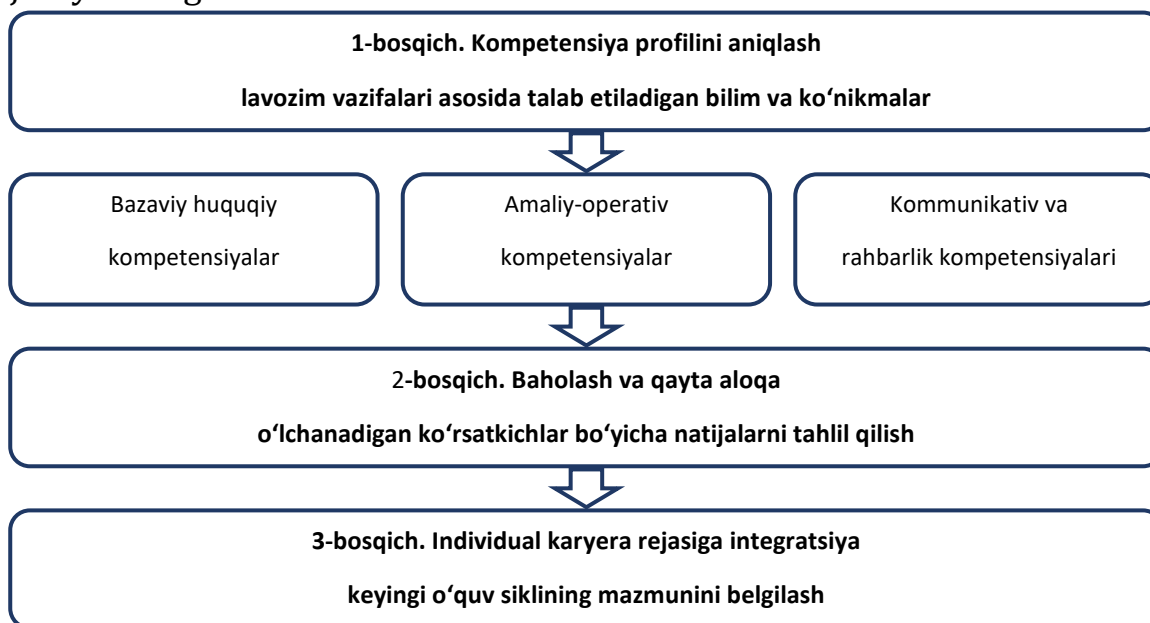
¹Manba: jadvalda ko'rsatilgan normativ hujjatlar va ilmiy manbalar asosida muallif tomonidan tuzildi.





	qilinadigan amaliy holatlar	topshiriqlarining bajarilish darajasi	
Kommunikativ va rahbarlik	Muloqot treninglari, ustozlik dasturi, kichik guruhlarini boshqarish amaliyoti	Fuqarolar bilan muloqot sifatining baholanishi, jamoa topshiriqlarining natijaviyligi	[7]
Raqamli va analitik	Axborot tizimlari bilan ishlash bo'yicha maxsus modullar, tahliliy topshiriqlar	Raqamli vositalardan foydalanish ko'nikmalarining amaliy sinovi	[14]
Karyera rejalashtirish	Individual rivojlanish rejasi, zaxira tayyorgarligi, tajriba almashish formatlari	Reja bandlarining bajarilishi, zaxira ro'yxatiga kiritilish mezonlariga muvofiqlik	[16]

1-jadvaldagi bloklar tayyorgarlikning alohida yo'nalishlari bo'lishiga qaramay, yagona o'quv-karyera jarayoni doirasida bir-birini to'ldiradi. Milliy tizimda uzluksiz o'quv-karyera jarayonining tasdiqlangan tuzilmasi [1] ushbu bloklarni bosqichma-bosqich o'zlashtirish uchun tayyor institutsional shakl beradi, malaka oshirish tizimiga qabul tartibining shaffofligi [4] esa har bir bosqichga kirish imkoniyatini tenglashtiradi. Bloklar o'rtasidagi bog'liqlik va jarayonning takrorlanuvchi tabiati 1-rasmda ifodalandi.



1-rasm. Ayol xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirishning uzluksiz sikli²

²Manba: maqolada tahlil qilingan normativ hujjatlar va ilmiy manbalar asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.



Model uchinchi bosqichdan birinchi bosqichga qaytuvchi aloqani nazarda tutadi: karyera rejasining bajarilish natijalari yangi kompetensiya profilini aniqlashtiradi va keyingi o'quv siklining mazmunini belgilaydi. Xalqaro amaliyotda o'quv ehtiyojlarini baholashning muntazam takrorlanuvchi tartibi aynan shu mantiqqa asoslanadi [13], ta'lim faoliyatining turli formatlari esa siklning har bir bosqichi uchun mos vositalarni tanlash imkonini beradi [19].

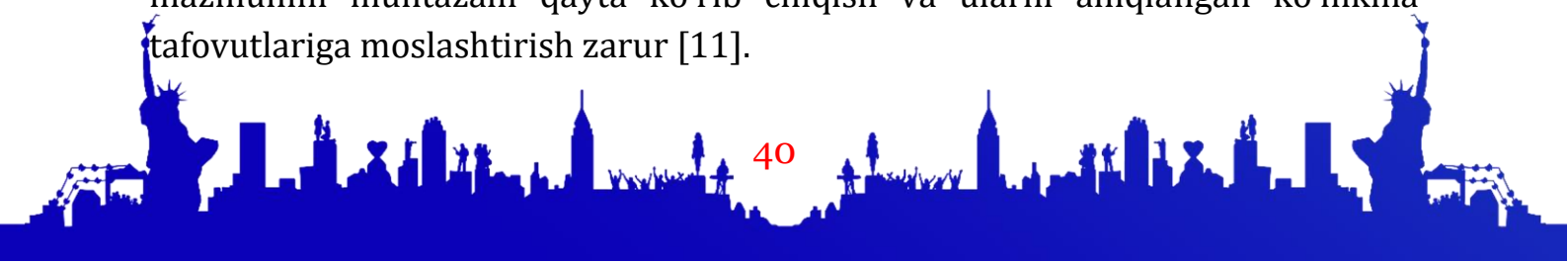
Tahlilning yana bir natijasi tashkiliy muhitning ta'lim samaradorligiga ta'siriga tegishli. Kasbiy jamoadagi munosabatlar va xizmat sharoitlari xodimning o'qishga bo'lgan moyilligi hamda olingan bilimlarni amaliyotga tatbiq etish darajasini shakllantiradi [20]. Ushbu bog'liqlik ta'lim dasturlarini loyihalashda tashkiliy qo'llab-quvvatlash choralari o'quv jarayonining ajralmas qismi sifatida ko'rishni taqozo etadi. Milliy tizimda malaka oshirishning masofaviy va sayyor formatlari nazarda tutilgani [1] xodimlarning xizmatdan ajralmagan holda tayyorgarlikdan o'tishiga imkon beradi va ushbu talabga amaliy javob bo'ladi.

Nazariy umumlashtirish shuni ko'rsatadiki, ayol xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish alohida dastur emas, balki umumiy ta'lim tizimining sifat mezonlari sifatida qaraladi. Kompetensiyalarni rol asosida aniq ta'riflash, baholash ko'rsatkichlarini oldindan e'lon qilish va natijalarni karyera rejasiga bog'lash barcha xodimlar uchun teng va o'lchanadigan rivojlanish yo'lini yaratadi. Xalqaro qiyosiy tahlillar ham kadrlarni tanlash va o'qitishning natijaviyligi aynan shunday tizimli yechimlarga bog'liq ekanini ko'rsatadi [18].

Xulosa va takliflar

O'tkazilgan tahlil ichki ishlar organlarida kompetensiyaviy yondashuvni joriy etish uchun zarur bo'lgan institutsional asos shakllantirilganini ko'rsatdi. Uzluksiz o'quv-karyera jarayoni tizimi tasdiqlangan [1], ta'lim yo'nalishlari zamonaviy talablarga muvofiq kengaytirilgan [2], xalqaro tayyorgarlik yo'nalishi institutsional shakl olgan [3]. Ushbu asos kompetensiya bloklarini aniq ta'riflash va baholash ko'rsatkichlarini joriy etish orqali to'liq ishga tushadi.

Tadqiqot natijasida quyidagi takliflar ishlab chiqildi. Birinchidan, har bir lavozim uchun kompetensiya profilini rol asosida yozma ravishda ta'riflash maqsadga muvofiq; bunday ta'rif tayyorgarlik mazmunini ham, baholash mezonlarini ham obyektivlashtiradi [14]. Ikkinchidan, o'quv mashg'ulotlarini kattalar ta'limi tamoyillari asosida, situatsion va amaliy topshiriqlarga tayangan holda tashkil etish tavsiya etiladi [7]. Uchinchidan, o'quv dasturlarining mazmunini muntazam qayta ko'rib chiqish va ularni aniqlangan ko'nikma tafovutlariga moslashtirish zarur [11].





To'rtinchidan, ustozlik dasturini rasmiy tartibda mustahkamlash va uni yangi qabul qilingan xodimlarning dastlabki xizmat davriga bog'lash foydali natija beradi [15]. Beshinchidan, rahbarlik zaxirasiga kiritish mezonlari va tayyorgarlik bosqichlarini oldindan e'lon qilish tizimning shaffofligini oshiradi [16]. Oltinchidan, individual rivojlanish rejasini har bir xodim uchun yuritish va uni yillik baholash natijalari bilan bog'lash kompetensiyalar o'sishini o'lchanadigan qilib qo'yadi.

Yettinchidan, masofaviy va sayyor o'quv formatlarini kengaytirish xizmatdan ajralmagan holda malaka oshirish imkoniyatini oshiradi va hududiy bo'linmalar xodimlari uchun ta'limga kirish imkonini tenglashtiradi [4]. Sakkizinchidan, xalqaro ta'lim tashkilotlarining o'quv formatlari tajribasini milliy dasturlarga moslashtirish tayyorgarlik vositalarining xilma-xilligini ta'minlaydi [19], gender muvozanatini ta'minlashga qaratilgan tashkiliy choralar esa ta'lim natijalarining barqarorligini oshiradi [17].

Taklif etilgan uzluksiz sikl modeli o'quv jarayonini rejalashtirish va baholash uchun nazariy vosita sifatida qo'llanilishi mumkin. Modelning qiymati shundaki, u kompetensiya profilidan boshlanib, ta'lim va baholash bosqichlaridan o'tib, karyera rejasiga bog'lanadigan va keyingi siklni shakllantiradigan yopiq zanjirni ko'rsatadi. Keyingi tadqiqotlarda modelning amaliy sinovi, baholash ko'rsatkichlarining me'yoriy qiymatlarini ishlab chiqish va tashkiliy muhit omillarining ta'sirini o'rganish istiqbolli yo'nalish hisoblanadi [20].

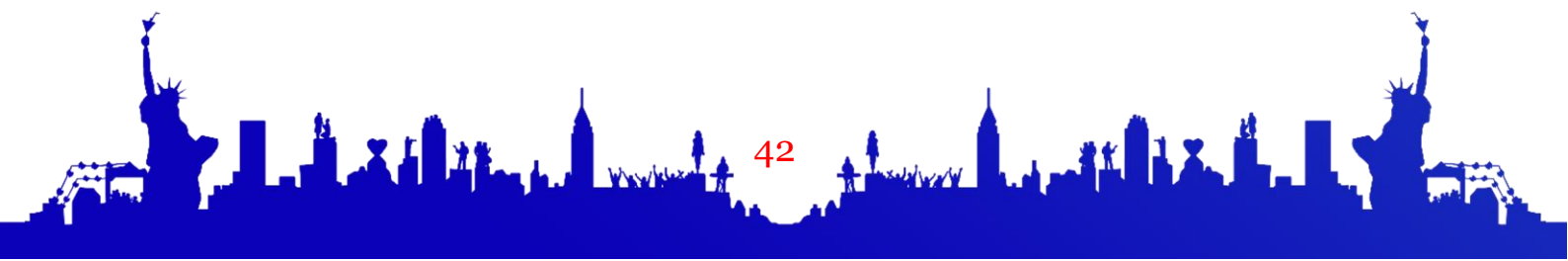
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 15-aprel PQ-5076-son "Ichki ishlar organlari uchun professional kadrlarni tayyorlashning sifat jihatidan yangi tizimini joriy etish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/docs/-5377619>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 22-yanvar PQ-17-son "Raqamli texnologiyalar vositasida sodir etiladigan jinoyatlarga qarshi kurashish sohasi uchun professional kadrlar tayyorlash tizimini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/docs/-7339006>
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 18-avgust PQ-282-son "O'zbekiston Respublikasi Ichki ishlar vazirligi Akademiyasida xorijiy davlatlar ichki ishlar organlari (politsiya) kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/docs/-6577432>
4. O'zbekiston Respublikasi Ichki ishlar vazirligi Malaka oshirish institutining kasbiy tayyorgarlik fakultetiga qabul qilish tartibi to'g'risidagi nizom, 2021-yil 14-dekabr, 3342-son. <https://lex.uz/uz/docs/-5770609>





5. Le Deist F. D., Winterton J. What Is Competence? Human Resource Development International, 2005, Vol. 8, No. 1, pp. 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
6. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st Century. Journal of Management Development, 2008, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
7. Birzer M. L. The Theory of Andragogy Applied to Police Training. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 2003, Vol. 26, No. 1, pp. 29-42. <https://doi.org/10.1108/13639510310460288>
8. Birzer M. L. Andragogy: Student Centered Classrooms in Criminal Justice Programs. Journal of Criminal Justice Education, 2004, Vol. 15, No. 2, pp. 393-411. <https://doi.org/10.1080/10511250400086041>
9. Chappell A. T., Lanza-Kaduce L., Johnston D. H. Police Academy Training: Comparing Across Curricula. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 2008, Vol. 31, No. 1, pp. 36-56. <https://doi.org/10.1108/13639510810852567>
10. Changing Paradigms in Police Training: Transitioning from a Traditional to an Andragogical Model. In: Police Organization and Training. New York: Springer, 2012, pp. 27-44. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0745-4_3
11. CEPOL. European Union Strategic Training Needs Assessment 2022-2025. Budapest: European Union Agency for Law Enforcement Training, 2022. https://www.cepola.europa.eu/sites/default/files/European_Union_Strategic_Training_Needs_Assessment_2022_2025_EUSTNA.pdf
12. CEPOL. European Union Strategic Training Needs Assessment 2026-2029. Budapest: European Union Agency for Law Enforcement Training, 2026. <https://www.cepola.europa.eu/publications/european-union-strategic-training-needs-assessment-2026-2029>
13. CEPOL. Strategic Training Needs Assessments. <https://www.cepola.europa.eu/training-and-education/training-needs-analysis/strategic-training-needs-assessments>
14. Europol. Cybercrime Training Competency Framework. The Hague: Europol, 2024.
15. <https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/Europol%20Cybercrime%20Training%20Competency%20Framework%202024.pdf>





16. Padilla K. E. et al. A Thematic Analysis of Career Advice Given by Female Police Officers. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 2024. <https://doi.org/10.1093/police/paae045>
17. "A Panel of Good ol' Boys": Women Navigating the Police Promotions Process. *American Journal of Criminal Justice*, 2023. <https://doi.org/10.1007/s12103-023-09732-w>
18. Police Reform Needs Women: Gender Equity as Cultural Change. In: *Reimagining Criminal Justice*. Cham: Springer, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88896-1_7
19. Making Good Cops in the Twenty-First Century: Emerging Issues for the Effective Recruitment, Selection and Training of Police in the United States and Abroad. *International Review of Law, Computers & Technology*, 2008, Vol. 22, No. 1-2, pp. 119-129. <https://doi.org/10.1080/13600860801925045>
20. CEPOL. Training and Education. European Union Agency for Law Enforcement Training. <https://www.cepoleuropa.eu/training-education>
21. Rose T., Unnithan P. In or Out of the Group? Police Subculture and Occupational Stress. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 2015, Vol. 38, No. 2, pp. 279-294. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-10-2014-0111>

