

ZARZĄDZENIE NR 9..

REKTORA-KOMENDANTA WYŻSZEJ SZKOŁY STRAŻY GRANICZNEJ

z dnia ...5. lutego... 2024 r. ✓

w sprawie uchwalenia „Strategii Wyższej Szkoły Straży Granicznej na lata 2024-2028”

Na podstawie art. 28 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r. poz. 742, z późn. zm.¹⁾) w związku z art. 24 ust. 2 ustawy z dnia 14 kwietnia 2023 r. o zmianie nazw uczelni służb państwowych nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych, o zmianie ustawy o Policji, ustawy o Straży Granicznej, ustawy o Państwowej Straży Pożarnej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1088) oraz § 12 ust. 1 pkt 3 statutu Wyższej Szkoły Straży Granicznej, stanowiącego załącznik do zarządzenia nr 21 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 września 2023 r. w sprawie nadania statutu Wyższej Szkole Straży Granicznej (Dz. Urz. Min. Spraw Wew. i Ad. poz. 33) zarządza się, co następuje:

§ 1. W Wyższej Szkole Straży Granicznej uchwała się „Strategię Wyższej Szkoły Straży Granicznej na lata 2024-2028” w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania, z mocą obowiązującą od dnia 2 stycznia 2024 r.



REKTOR-KOMENDANT
Wyższej Szkoły Straży Granicznej

gen. bryg. SG dr Piotr BOĆKO

¹⁾ Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2023 r. poz. 1088, 1234, 1672, 1872 i 2005

Za zgodność pod względem
prawnym, legislacyjnym i redakcyjnym

23.01.2024.

RADCA PRAWNY
Referatu do spraw Prawnych
KIEROWNICTWA
WYŻSZEJ SZKOŁY STRAŻY GRANICZNEJ

ppor. SG Marlena SZPIECH

UZASADNIENIE

Przygotowanie projektu zarządzenia Rektora-Komendanta Wyższej Szkoły Straży Granicznej w sprawie uchwalenia „Strategii Wyższej Szkoły Straży Granicznej na lata 2024-2028” wynika z konieczności określenia kierunków rozwoju Wyższej Szkoły Straży Granicznej, kluczowych działań oraz harmonogramu wdrażania wskazanych celów.

Podstawę prawną stanowi 28 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r. poz. 742, z późn. zm.¹⁾) w związku z art. 24 ust. 2 ustawy z dnia 14 kwietnia 2023 r. o zmianie nazw uczelni służb państwowych nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych, o zmianie ustawy o Policji, ustawy o Straży Granicznej, ustawy o Państwowej Straży Pożarnej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1088) oraz § 12 ust. 1 pkt 3 statutu Wyższej Szkoły Straży Granicznej, stanowiącego załącznik do zarządzenia nr 21 Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 września 2023 r. w sprawie nadania statutu Wyższej Szkole Straży Granicznej (Dz. Urz. Min. Spraw Wew. i Ad. poz. 33).

Wydanie zarządzenia nie spowoduje dodatkowych skutku finansowych dla budżetu Uczelni.

Załącznik do zarządzenia nr 9 Rektora - Komendanta z dnia 05.07.2024 r.
w sprawie uchwalenia „Strategii Wyższej Szkoły Straży Granicznej na lata 2024-2028”

STRATEGIA WYŻSZEJ SZKOŁY STRAŻY GRANICZNEJ

NA LATA 2024-2028

MISJA I KLUCZOWE WARTOŚCI

Misją Wyższej Szkoły Straży Granicznej jest zwiększanie bezpieczeństwa ochrony granic Rzeczypospolitej Polskiej dzięki prowadzonej działalności analityczno-badawczej oraz kształtowaniu liderów stanowiących fundament działania i rozwoju Straży Granicznej jako nowoczesnej formacji chroniącej granic państwa.

Dostrzegamy wyzwania, jakie niesie ze sobą przyszłość i dynamicznie zmieniające się potrzeby państwa, szczególnie w obszarze zapewniania bezpieczeństwa jego granic. Z tego właśnie powodu koniecznością jest nie tylko nowoczesne kształtowanie wiedzy, umiejętności oraz postaw funkcjonariuszy Straży Granicznej, którzy dzięki odpowiedniemu przygotowaniu będą w stanie sprostać tym wyzwaniom, ale także nieustanne monitorowanie i analizowanie potrzeb kraju w zakresie ochrony granicy oraz zjawisk migracji i przepływu cudzoziemców.

Misją Wyższej Szkoły Straży Granicznej, która realizuje się w szczególności przez tworzenie unikatowego, na skalę Polski, miejsca do odbywania studiów oraz kształcenia zawodowego funkcjonariuszy Straży Granicznej, miejsca gwarantującego zapewnianie profesjonalnej wiedzy, zdobycie odpowiednich kwalifikacji, umiejętności i kompetencji społecznych, należycie przygotowujących absolwentów do służby, tak od strony merytorycznej, jak i praktycznej. Jako unikatowa na mapie Polski uczelnia, tworzymy nową jakość w kształceniu służb mundurowych, czerpiąc z najlepszych europejskich i krajowych wzorców, aby jeszcze skuteczniej wspierać realizację zadań Straży Granicznej.

Tworzymy wspólnotę ludzi opartą silnie na szczególnych wartościach wynikających z woli poświęcenia się służbie Państwu Polskiemu oraz z roty ślubowania funkcjonariuszy Straży Granicznej, której jesteśmy nieodłączną częścią.

Zarówno w działaniach organizacyjnych, jak i w kształceniu studentów oraz słuchaczy, kierujemy się zasadami profesjonalizmu i rzetelności. Cenimy otwartość i samodzielność w myśleniu, a także odpowiedzialność za własny rozwój, jako jednostki, jak i całej formacji Straży Granicznej.

Nade wszystko promujemy honorowość, etyczność i praworządność w ramach pełnienia służby publicznej i na co dzień. W działalności dydaktycznej kładziemy duży nacisk na kształtowanie wrażliwości społecznej oraz powszechne poszanowanie człowieka i jego odmienności, w tym płciowych, kulturowych i etnicznych.

W sobie i w naszych studentach oraz słuchaczach pielęgnujemy poczucie obowiązkowości i lojalności wobec Rzeczypospolitej Polskiej, formacji Straży Granicznej, jak i samej Uczelni.

WIZJA ROZWOJU

W 2028 r. jako Wyższa Szkoła Straży Granicznej, zwana dalej „WSSG” lub „Uczelnią”, jesteśmy elitarną i prężnie działającą uczelnią dla funkcjonariuszy Straży Granicznej, która dzięki wyróżniającemu się, wśród innych uczelni mundurowych, poziomowi jakości kształcenia, stanowi powód do dumy dla całej formacji.

W ramach naszej działalności dydaktycznej prowadzimy unikatowy w skali całego kraju kierunek studiów „Bezpieczeństwo granicy państwowej” na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia, na którym corocznie kształci się łącznie 200 studentów. Dodatkowo prowadzimy dziesiątki szkoleń kwalifikowanych oraz kursów doskonalących i specjalistycznych, z których corocznie korzysta ponad 4000 funkcjonariuszy Straży Granicznej podnoszących swoje kompetencje.

Praktyczne i oparte na metodyce „*PBL - problem based learning*” studia w WSSG są silnym motywatorem do podjęcia służby w Straży Granicznej, umożliwiając uzyskanie stopnia młodszego chorążego SG po pozytywnym ukończeniu studiów pierwszego stopnia oraz uzyskanie promocji na pierwszy stopień oficerski SG po pozytywnym ukończeniu studiów magisterskich.

Jako niewielka uczelnia, do każdego studenta i słuchacza podchodzimy indywidualnie, dopasowując proces kształcenia do jego szczególnych predyspozycji lub potrzeb. Kładziemy duży nacisk na kształtowanie kompetencji pozwalających dobrze rozumieć otoczenie i zachodzące w nim zmiany.

W murach naszej Uczelni studenci i słuchacze stają się pewnymi swoich kompetencji liderami, którzy proaktywnie kształtują swoje otoczenie i potrafią zainspirować do tego innych.

Absolwenci studiów i kursów organizowanych w Uczelni bardzo wysoko oceniają profesjonalizm i wyróżniającą się jakość kształcenia, umożliwiającą im realizację nawet najbardziej wymagających i złożonych zadań służbowych. Dzięki temu postrzegani są jako szczególnie pożądanymi współpracownicy, co przekłada się także na ich dalszy rozwój i awans zawodowy.

Dzięki zorganizowanemu i sprawnemu systemowi przepływu informacji oraz wyspecjalizowanej kadrze, WSSG stanowi wiodące centrum badawczo-analityczne na potrzeby Komendy Głównej Straży Granicznej oraz jednostek organizacyjnych SG, przygotowujące analizy, ekspertyzy, strategie, plany, opinie i inne opracowania przyczyniające się do rozwoju i poprawy funkcjonowania całej formacji.

Prowadzona działalność badawcza i analityczna pozwala równocześnie czynić z WSSG niewielki, ale prężny ośrodek wiedzy w obszarze szeroko rozumianej przestępczości granicznej, migracji i spraw cudzoziemców, z którego korzystają partnerzy ze świata akademickiego oraz zagranicznych jednostek specjalizujących się w ochronie państwowych granic.

Przewagą i szczególnym atutem naszej Uczelni jest unikalny i bardzo doświadczony zespół kadr dydaktycznych oraz wspierających. Wykładowcy i instruktorzy posiadają wieloletnie doświadczenie praktyczne, w tym międzynarodowe oraz wysoką wrażliwość na konieczność nieustannego doskonalenia swojego warsztatu akademickiego i szkoleniowego. Naszej kadrze dajemy szeroką możliwość do własnego rozwoju oraz realizacji własnych pasji i zainteresowań, nie tylko badawczych lub dydaktycznych. Praca w Uczelni jest dla naszego zespołu powodem do dumy oraz źródłem prestiżu w Straży Granicznej oraz w środowisku akademickim.

Dysponujemy rozbudowaną i bardzo nowoczesną infrastrukturą, która umożliwia kompleksowe kształcenie funkcjonariuszy na międzynarodowym poziomie, z wykorzystaniem najnowszych technologii, w tym symulacyjnych. Infrastruktura i wyposażenie są nieustannie modernizowane, aby spełniać rygorystyczne normy szkoleniowe, jak również by sprostać wyzwaniom, jakie niesie przyszłość i konieczność wszechstronnego wykształcenia naszych studentów i słuchaczy.

W ramach działalności dydaktycznej oraz badawczej Uczelnia uczestniczy w sieci partnerstw z innymi jednostkami krajowymi i zagranicznymi, w tym akademickimi, dzięki którym możliwe jest ciągle wprowadzanie innowacji w kształceniu i działaniu całej formacji Straży Granicznej, a docelowo stworzenie w Uczelni pełnoprawnego centrum badawczo-rozwojowego, umożliwiającego w przyszłości własne prace badawcze nad technologiami wspierającymi ochronę granic państwa.

1. KIERUNEK STRATEGICZNY

STABILIZACJA WARUNKÓW DZIAŁANIA UCZELNI

CELE OPERACYJNE	KLUCZOWE DZIAŁANIA
Cel operacyjny 1.1. Osiągnięcie stabilności organizacyjnej Uczelni w wymiarze finansowym i infrastrukturalnym	1.1.1. Zapewnić długofalowe i stabilne źródła finansowania działalności Uczelni w ramach zrównoważonego budżetu
	1.1.2. Zabezpieczyć i stale modernizować infrastrukturę dydaktyczną umożliwiającą jednoczesne kształcenie 200 studentów oraz 300 słuchaczy na najwyższym poziomie
	1.1.3. Stworzyć atrakcyjny campus oferujący przyjazne środowisko do kształcenia, z uwzględnieniem najnowszych rozwiązań technologicznych, cyfrowych, ekologicznych, itp.
	1.1.4. Wdrożyć technologie informatyczne pozwalające na obsługę procesów wewnętrznych Uczelni, a w szczególności systemy umożliwiające obsługę procesu kształcenia i spraw studenckich
	1.1.5. Zapewnić stabilny system organizacji wewnętrznej Uczelni zgodny z najlepszymi standardami zarządzania i systemem kontroli zarządczej
Cel operacyjny 1.2. Osiągnięcie stabilności organizacyjnej Uczelni w wymiarze kadrowym	1.2.1. Zapewnić stałą kadrę w grupie nauczycieli akademickich na podstawowym miejscu pracy, adekwatną do potrzeb kształcenia
	1.2.2. Poszerzyć zespół doświadczonej i wykwalifikowanej kadry instruktorskiej w szczególności na potrzeby kształcenia studentów
	1.2.3. Zbudować stabilny, wykwalifikowany i zmotywowany zespół kadr wspierających organizacyjnie proces kształcenia
	1.2.4. Opracować i wdrożyć skuteczne mechanizmy rozwoju, oceny i motywowania kadr Uczelni
Cel operacyjny 1.3. Zbudowanie rozpoznawalnej i cenionej marki Uczelni	1.3.1. Opracować i wdrożyć kompleksową strategię marki Uczelni
	1.3.2. Dobrać efektywne kanały i zbudować skuteczną, wielokierunkową komunikację z wszystkimi grupami interesariuszy
	1.3.3. Przeprowadzić skuteczne kampanie marketingowe Uczelni o zasięgu krajowym i zagranicznym
	1.3.4. Zapewnić wysoką ekspozycję marketingową kluczowych silnych stron Uczelni, a w szczególności unikatowej koncepcji kształcenia i najnowocześniejszej infrastruktury

2. KIERUNEK STRATEGICZNY KUŹNIA NOWOCZESNYCH KADR STRAŻY GRANICZNEJ

CELE OPERACYJNE	KLUCZOWE DZIAŁANIA
<p>Cel operacyjny 2.1. Stworzenie i udoskonalenie holistycznej koncepcji kształcenia kadr Straży Granicznej</p>	2.1.1. Przeprowadzić kompleksową diagnozę potrzeb w zakresie długofalowego rozwoju kadr Straży Granicznej
	2.1.2. Dokonać niezbędnych uzgodnień koncepcji rozwoju kadr Straży Granicznej w szczególności z Komendą Główną Straży Granicznej
	2.1.3. Wdrożyć, w każdej formie kształcenia, treści programowe kształtujące kluczowe kompetencje wynikające z koncepcji rozwoju kadr Straży Granicznej, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji miękkich
	2.1.4. Zorganizować i zabezpieczyć odpowiedni system realizacji praktyk zawodowych w ramach służby w jednostkach organizacyjnych Straży Granicznej
	2.1.5. Zbudować skuteczny system rekrutacji na studia umożliwiające wyszukiwanie i pozyskiwanie kandydatów o pożądanym predyspozycjach
	2.1.6. Zapewniać zgodność przyjętych programów nauczania, w tym programów studiów, ze standardami kształcenia określonymi odrębnymi przepisami
<p>Cel operacyjny 2.2. Rozbudowanie oferty kształcenia</p>	2.2.1. Uruchomić i prowadzić kształcenie na studiach pierwszego i drugiego stopnia na kierunku „Bezpieczeństwo granicy państwowej” w formie stacjonarnej i niestacjonarnej
	2.2.2. Zainicjować działania związane z uruchomieniem właściwych studiów uzupełniających dla funkcjonariuszy z odpowiednim stażem w służbie
	2.2.3. Stworzyć i uruchomić ofertę studiów podyplomowych kierowanych do funkcjonariuszy Straży Granicznej, opartych na diagnozie długofalowych potrzeb kadrowych formacji
<p>Cel operacyjny 2.3. Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia oraz odpowiednich warunków dla rozwoju studentów i słuchaczy</p>	2.3.1. Wdrożyć powszechnie metodykę <i>Problem Based Learning</i> oraz inne angażujące metody kształcenia wzmacniające kompetencje niezbędne w czasie służby
	2.3.2. Zapewnić uznaną certyfikację określonych kwalifikacji nabywanych w ramach kształcenia w Uczelni, szczególnie w zakresie języków obcych i w zakresie prowadzącym do ułatwienia zdobywania określonych uprawnień zawodowych
	2.3.3. Na bieżąco aktualizować i rozwijać kompetencje metodyczne kadr dydaktycznych oraz upowszechniać najlepsze praktyki w tym zakresie
	2.3.4. Stworzyć warunki do odpowiedniej organizacji

	procesu kształcenia studentów i słuchaczy z uwzględnieniem odpowiedniego systemu opieki socjalnej, zdrowotnej, psychologicznej itp.
	2.3.5. Zbudować i doskonalić kompleksowy system zapewniania jakości kształcenia, uwzględniający odpowiednie gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji o procesie kształcenia

3. KIERUNEK STRATEGICZNY

WIODĄCA JEDNOSTKA BADAWCZO-ANALITYCZNA STRAŻY GRANICZNEJ

CELE OPERACYJNE	KLUCZOWE DZIAŁANIA
<p>Cel operacyjny 3.1. Uzyskanie statusu oficjalnego Centrum Badawczo-Analitycznego dla Straży Granicznej</p>	3.1.1. Opracować koncepcję działalności badawczo-analitycznej Uczelni (wizja, profil, cele, ramowe zasady funkcjonowania)
	3.1.2. Zbudować stabilny zespół ekspercki do realizacji badań i analiz
	3.1.3. Określić priorytetowe kierunki analiz i ekspertyz na potrzeby Komendy Głównej Straży Granicznej
	3.1.4. Przeprowadzić badanie potrzeb analitycznych w oddziałach Straży Granicznej
	3.1.5. Dokonać niezbędnych uzgodnień koncepcyjno-organizacyjnych z Komendą Główną Straży Granicznej oraz Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji
	3.1.6. Uzyskać dostęp do niezbędnej infrastruktury badawczej m.in. dzięki partnerstwom z innymi jednostkami badawczymi
	3.1.7. Zainicjować prace inwestycyjne związane z utworzeniem Centrum Badań Nowych Technologii Bezpieczeństwa Granicznego
<p>Cel operacyjny 3.2. Regularne realizowanie dla ministra właściwego do spraw wewnętrznych lub Komendy Głównej Straży Granicznej istotnych ekspertyz wspierających rozwój Straży Granicznej lub politykę ochrony granic państwa</p>	3.2.1. Opracować i wdrożyć koncepcję regularnych badań i analiz wewnętrznych ukierunkowanych na doskonalenie działania Straży Granicznej
	3.2.2. Zorganizować system przepływu informacji umożliwiających prowadzenie działań analityczno-badawczych pomiędzy jednostkami Straży Granicznej
	3.2.3. Wdrożyć mechanizmy zapewniania jakości w prowadzonych pracach analityczno-badawczych
	3.2.4. Wdrożyć odpowiednie mechanizmy motywacyjne dla zespołu eksperckiego

4. KIERUNEK STRATEGICZNY CENTRUM WIEDZY O MIGRACJI I CUDZOZIEMCACH

CELE OPERACYJNE	KLUCZOWE DZIAŁANIA
<p>Cel operacyjny 4.1. Zbudowanie środowiskowej i akademickiej rozpoznawalności w zakresie migracji i cudzoziemców</p>	4.1.1. Zbudować stabilny zespół naukowy do realizacji działalności naukowej
	4.1.2. Opracować politykę naukową Uczelni
	4.1.3. Zainicjować działalność naukową i ekspercką Uczelni przez aktywny udział jej pracowników w wydarzeniach eksperckich i naukowych (kongresy, konferencje, seminaria itp.)
	4.1.4. Nawiązać partnerstwa naukowe z innymi jednostkami sektora szkolnictwa wyższego i nauki, w celu prowadzenia wspólnych przedsięwzięć naukowych
	4.1.5. Regularnie organizować konferencje naukowe poświęcone rozwiązywaniu problemów migracyjnych i spraw cudzoziemców
<p>Cel operacyjny 4.2. Wypromowanie efektów działań badawczych z zakresu migracji i cudzoziemców</p>	4.2.1. Zapewnić członkostwo Uczelni i jej kadr w istotnych stowarzyszeniach lub innych organizacjach zrzeszających podmioty specjalizujące się w tematyce migracji i cudzoziemców
	4.2.2. Regularnie publikować opracowania naukowe z zakresu migracji i spraw cudzoziemców oraz upowszechniać ich wyniki w ramach opracowań popularno-naukowych
	4.2.3. Opracować listę partnerskich kontaktów medialnych uwzględniających dziennikarzy i inne osoby lub media mogące promować wyniki prac naukowych i eksperckich Uczelni
	4.2.4. Organizować wydarzenia lub inne dodatkowe formy upowszechniania wiedzy w zakresie migracji, cudzoziemców oraz ochrony granic państwa

ZAŁĄCZNIK NR 1. ZASADY ZARZĄDZANIA SYSTEMEM WDRAŻANIA STRATEGII

Wdrażanie Strategii będzie opierać się na jasno opisanych, zrozumiałych zasadach oraz wspierającej strukturze zarządczej, w której rozróżnia się podmioty odpowiadające za wdrożenie i podmioty nadzorujące. W ramach **podmiotów odpowiedzialnych za wdrożenie** wyróżnia się: Prorektora do spraw rozwoju, Zespół Strategiczny, koordynatorów poszczególnych kierunków strategicznych oraz koordynatorów kluczowych działań. W ramach **podmiotów nadzorujących i opiniujących** wyróżnia się natomiast: Rektora-Komendanta oraz Senat, a w razie ich powołania w Uczelni – Radę Programową lub Konwent.

PODMIOTY NADZORUJĄCE I OPINIUJĄCE

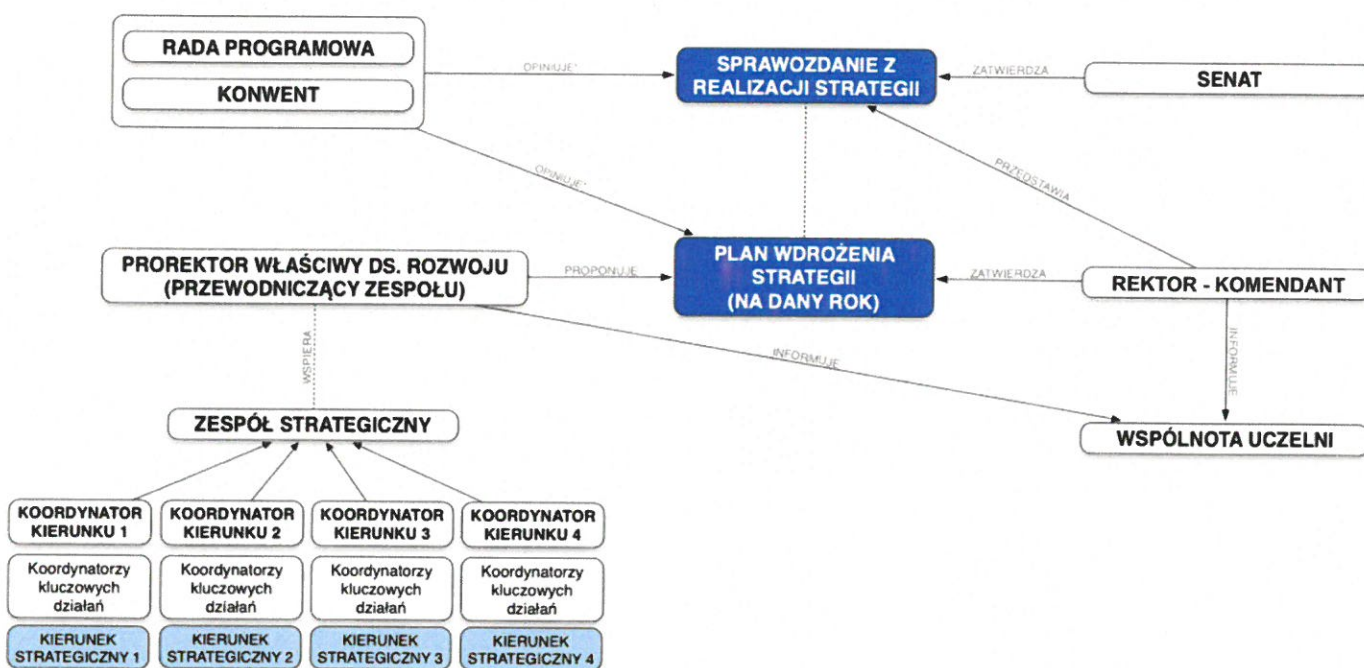
- **Rektor-Komendant** - osoba odpowiedzialna ustawowo za opracowanie i wdrażanie Strategii Uczelni. Zadania Rektora-Komendanta w tym zakresie to:
 - zatwierdzanie (proponowanego przez Prorektora do spraw rozwoju) Roczno Planu Wdrożenia Strategii (RPWS);
 - zatwierdzanie raportu z ewaluacji RPWS;
 - podejmowanie decyzji o zmianach w RPWS;
 - akceptacja projektu sprawozdania z realizacji Strategii i przedkładanie go Senatowi do zatwierdzenia;
 - podejmowanie decyzji o konieczności aktualizacji Strategii, zmianie kierunków strategicznych lub celów operacyjnych, a także dokonywanie korekt we wskaźnikach i ich miernikach.
- **Senat** - organ kolegialny Uczelni odpowiedzialny ustawowo m.in. za uchwalanie Strategii oraz zatwierdzanie sprawozdania z jej wykonania.
- **Rada Programowa** – fakultatywny organ opiniodawczo-doradczy Uczelni, który może m.in. uczestniczyć w opiniowaniu Strategii oraz sprawozdania z jej wykonania.
- **Konwent** – fakultatywny organ opiniodawczo-doradczy Uczelni, który może m.in. uczestniczyć w opiniowaniu Strategii oraz sprawozdania z jej wykonania.

PODMIOTY ODPOWIADAJĄCE ZA WDROŻENIE

- **Prorektor do spraw rozwoju** - osoba odpowiedzialna za całościową koordynację wdrażania Strategii. Prorektor do spraw rozwoju odpowiada przed Rektorem-Komendantem za prawidłowe i terminowe wdrażanie całej Strategii w Uczelni. Oznacza to między innymi:
 - opracowywanie projektu Roczno Planu Wdrożenia Strategii (RPWS);
 - odpowiedzialność za prawidłową realizację RPWS;
 - monitorowanie całościowych postępów prac w RPWS (poziom 3);
 - przygotowanie raportu z śródkresowej i końcowej ewaluacji RPWS i przedkładanie go Rektorowi-Komendantowi;
 - rekomendowanie zmian w RPWS po ewaluacji śródkresowej RPWS;
 - rekomendowanie zmian w Strategii po ewaluacji końcowej RPWS.
- **Zespół Strategiczny** – zespół roboczy wspierający merytorycznie bieżącą koordynację wszystkich działań związanych z wdrażaniem Strategii. Przewodniczy mu Prorektor do

spraw rozwoju, a w jego skład wchodzi wszyscy koordynatorzy kierunków strategicznych. Dodatkowo w skład Zespołu mogą wchodzić wspierający eksperci wewnętrzni lub zewnętrzni.

- **Koordinatory kierunków strategicznych** - osoby powołane przez Rektora-Komendanta do koordynacji bieżących prac realizowanych w ramach poszczególnych kierunków strategicznych, w tym oceny postępów realizacji celów operacyjnych. Koordinatory odpowiadają także za bieżący monitoring na poziomie 2, wspomagając koordynatorów poszczególnych kluczowych działań w ich realizacji. Ponadto zapewniają odpowiedni przepływ informacji do Prorektora do spraw rozwoju wspierając całościową koordynację prac strategicznych poprzez udział w Zespole Strategicznym. Koordinatory kierunków strategicznych dla ułatwienia realizacji swoich zadań mogą powołać zespół roboczy składający się z koordynatorów kluczowych działań w ramach danego kierunku strategicznego oraz innych odpowiednich osób.
- **Koordinatory kluczowych działań** - osoby powołane do koordynowania poszczególnych kluczowych działań przewidzianych w RPWS. Konkretna osoba może odpowiadać za więcej niż jedno kluczowe działanie w roli jego koordynatora. Koordinatory dbają o terminowe i prawidłowe realizowanie wszystkich przypisanych działań oraz prowadzą działania monitoringowe na poziomie 1.



PLANY WDROŻENIA STRATEGII (RPWS)

Podstawą wdrożenia Strategii WSSG w latach 2024-2028 będą opracowywane na dany rok kalendarzowy **Roczne Plany Wdrożenia Strategii (RPWS)**. RPWS będą operacyjną mapą działania w danym roku kalendarzowym i będą uszczegóławiać kluczowe działania przewidziane do realizacji w celu wdrożenia strategii rozwoju Uczelni. W RPWS znajdują się następujące informacje:

- 1) syntetyczna ocena realizacji RPWS z poprzedniego roku;
- 2) wykaz kluczowych działań związanych z wdrażaniem Strategii, przewidzianych do realizacji w danym roku;
- 3) wykaz kluczowych rezultatów (wskaźników) przewidzianych dla działań wskazanych w pkt. 2;
- 4) wykaz osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań;
- 5) szczegółowy harmonogram realizacji poszczególnych działań (miesięczny);
- 6) środki finansowe (ew. inne krytyczne zasoby) przeznaczone na realizację poszczególnych działań.

Procedura opracowania i przyjęcia Roczego Planu Wdrożenia Strategii na dany rok:

- 1) Prorektor do spraw rozwoju przy pomocy Zespołu Strategicznego dokonuje oceny RPWS z roku poprzedniego¹;
- 2) na podstawie wniosków płynących z oceny Prorektor do spraw rozwoju przygotowuje ewentualne propozycje aktualizacji Strategii lub propozycje/zmiany działań²;
- 3) Prorektor do spraw rozwoju przygotowuje RPWS, w ramach którego, wybrane działania Prorektor do spraw rozwoju układa w postaci harmonogramu. Harmonogram powinien obejmować okres 13 miesięcy, tj. rok kalendarzowy + miesiąc styczeń kolejnego roku³;
- 4) przy planowaniu harmonogramu Prorektor do spraw rozwoju uwzględnia aspekty finansowe i organizacyjne Uczelni. W sprawach finansowych zasięga niezbędnych konsultacji i opinii osób odpowiedzialnych za finanse Uczelni oraz korzysta z dotychczasowych doświadczeń wdrażania Strategii;
- 5) do każdego działania kluczowego w RPWS Prorektor do spraw rozwoju przypisuje odpowiedniego koordynatora, który staje się nim z chwilą zatwierdzenia RPWS;
- 6) Prorektor do spraw rozwoju, przy wsparciu Zespołu Strategicznego kompletuje zestawienie oczekiwanych rezultatów działań kluczowych w ramach wszystkich celów operacyjnych (a tym samym – strategicznych). To zestawienie kluczowych rezultatów (wskaźników ilościowych i jakościowych) posłuży do monitorowania i końcowej ewaluacji RPWS;
- 7) opracowany przez Prorektora do spraw rozwoju RPWS może być zaprezentowany na posiedzeniu Rady Programowej lub Konwentu. Termin prezentacji PWS nie powinien być późniejszy niż 20 stycznia. Rada Programowa lub Konwent dyskutuje nad PWS i może przedstawić propozycje zmian, przy czym muszą być one spójne ze Strategią i celami przyjętymi do realizacji;
- 8) Rektor-Komendant zatwierdza RPWS i przekazuje Prorektorowi do spraw rozwoju do realizacji.

Monitoring bieżący Roczego Planu Wdrożenia Strategii

¹ Nie dotyczy roku 2024.

² Ibid.

³ Taki cykl tworzenia planów pozwoli na płynną realizację działań niezależnie od procesu ewaluacji wdrożenia strategii planowanego na styczeń każdego roku.

Monitoring to jeden z kluczowych elementów wdrażania Strategii. Polega on na bieżącej komunikacji z pracownikami Uczelni kierującymi lub realizującymi prace wdrożeniowe oraz na systematycznym zbieraniu danych o postępach realizacji celów zawartych w RPWS w danym roku. Dane z monitoringu służą do weryfikacji tego, czy dane działania są odpowiednio realizowane oraz czy koordynatorzy tych działań mają jakieś potrzeby lub sugestie związane z jego wdrażaniem lub dostrzeżonymi barierami (ryzykiem) dla planowanych celów. Działania monitorujące powinny być realizowane na kilku szczeblach, począwszy od najniższego:

⇒ **Poziom 1 - monitoring realizacji kluczowych działań**

Prowadzony jest przez wyznaczonego koordynatora tego działania. Prowadzenie monitoringu na poziomie 1 polega na bieżącym kontakcie koordynatora działania z jego wykonawcami lub kierownikami określonych jednostek organizacyjnych Uczelni. Zaleca się, aby koordynator działania organizował regularne spotkania „statusowe” z wykonawcami, nie rzadziej niż raz na 2-4 tygodnie.

⇒ **Poziom 2 - monitoring realizacji kluczowych działań w ramach danego kierunku strategicznego**

Prowadzony jest przez koordynatora tego kierunku strategicznego. Działania monitoringowe na poziomie 2 polegają na bieżącym kontakcie koordynatora danego kierunku strategicznego z koordynatorami poszczególnych kluczowych działań realizowanych w ramach odpowiednich celów operacyjnych. Zaleca się, organizowanie regularnych spotkań koordynatora kierunku strategicznego z koordynatorami poszczególnych działań, nie rzadziej niż raz w miesiącu. Po przeprowadzeniu spotkania, koordynator kierunku strategicznego formułuje notatkę sprawozdawczą i przekazuje ją niezwłocznie Prorektorowi do spraw rozwoju.

⇒ **Poziom 3 - monitoring całościowy realizacji działań w RPWS**

Prowadzony jest przez Prorektora do spraw rozwoju. Monitoring na poziomie 3 realizowany jest poprzez bieżący kontakt i działania koordynacyjne w Zespole Strategicznym. Spotkania Zespołu w celu omówienia bieżących postępów prac powinny odbywać się nie rzadziej niż raz na kwartał. W razie konieczności i na podstawie informacji z notatek sprawozdawczych (Poziom 2), Prorektor do spraw rozwoju powinien organizować dodatkowe indywidualne spotkania z koordynatorami poszczególnych kierunków strategicznych, w celu pokonania ewentualnych trudności i ustalenia niezbędnych dalszych działań.

Ewaluacja Roczego Planu Wdrożenia Strategii

Ewaluacja śródkresowa:

W cyklu półrocznym Prorektor do spraw rozwoju wraz z Zespołem Strategicznym przeprowadza ewaluację śródkresową RPWS. Wyniki tej ewaluacji pozwalają na ewentualne dokonanie bieżących korekt w RPWS, szczególnie jeśli w trakcie realizacji planu wystąpią nieprzewidziane do tej pory czynniki (ograniczenia, zagrożenia, nowe możliwości, m.in.).

W ramach ewaluacji śródkresowej RPWS oceniana jest przede wszystkim skuteczność realizacji poszczególnych działań, m.in. poprzez odpowiedź na poniższe pytania:

- Czy wszystkie zaplanowane działania zostały rozpoczęte zgodnie z harmonogramem - jeżeli nie, to dlaczego?
- Czy wszystkie rozpoczęte działania są prowadzone zgodnie z założeniami i harmonogramem - jeżeli nie, to dlaczego?
- Czy koordynatorzy poszczególnych działań dostrzegają jakieś ryzyka (także potencjalne) związane z realizacją tych działań - jeżeli tak, to jakie?

- Jakie działania, zasoby lub decyzje są niezbędne dla pełnego i terminowego zrealizowania wszystkich działań w bieżącym RPWS?

Podsumowanie ewaluacji śródkresowej RPWS Prorektor do spraw rozwoju przedstawia niezwłocznie Rektorowi-Komendantowi do wiadomości w formie notatki lub sprawozdania. Wnioski wynikające z ewaluacji śródkresowej RPWS mogą docelowo prowadzić m.in. do:

- korekty celów operacyjnych (po zakończeniu wdrożenia danego RPWS);
- dodania nowych wskaźników;
- zmiany, usunięcia, wprowadzenia nowych kluczowych działań w ramach bieżącego lub kolejnych RPWS;
- korekty harmonogramu poszczególnych działań w ramach bieżącego RPWS.

Ewaluacja końcowa:

Corocznie w styczniu Prorektor do spraw rozwoju wraz z Zespołem Strategicznym przeprowadza ewaluację końcową Roczego Planu Wdrożenia Strategii. Wyniki ewaluacji są uwzględniane i zamieszczane w RPWS, który jest przygotowywany na kolejny rok kalendarzowy. Ewaluacja RPWS ocenia stopień i jakość realizacji Planu, a także skuteczność założeń na dany rok, poczynionych na etapie planowania. Pokazuje w jaki sposób założenia przekładane są na działania i czy konieczne będzie dokonanie korekt w przyszłości.

Podsumowanie ewaluacji końcowej RPWS Prorektor do spraw rozwoju przedstawia niezwłocznie Rektorowi-Komendantowi w formie raportu z wdrożenia Strategii. Po zatwierdzeniu projektu sprawozdania Rektor-Komendant przedstawia je Senatowi. Wnioski wynikające z ewaluacji końcowej RPWS mogą docelowo prowadzić m.in. do:

- korekty celów operacyjnych;
- dodania nowych wskaźników i ich mierników;
- zmiany, usunięcia, wprowadzenia nowych kluczowych działań.

Jeżeli na podstawie sprawozdania Rektor-Komendant podejmie decyzję o konieczności dokonania zmian w Strategii, to projekt zmian przedkłada do zatwierdzenia Senatowi.

Zmiana Roczego Planu Wdrażania Strategii

Dopuszcza się możliwość aktualizacji (zmiany) RPWS w trakcie jego realizacji, przy czym jest to możliwe dopiero po przeprowadzeniu półrocznej ewaluacji wdrażania Planu. Ewentualne rekomendacje w zakresie zmiany RPWS Prorektor do spraw rozwoju przedstawia Rektorowi-Komendantowi niezwłocznie po zakończeniu półrocznej ewaluacji. Zmiany w RPWS mogą dotyczyć wyłącznie korekty harmonogramu działań lub zakresu realizowanych działań/projektów (usunięcie, dodanie nowych, modyfikacja dotychczasowych). Rektor-Komendant niezwłocznie podejmuje decyzję w sprawie zatwierdzenia zmian w RPWS w trybie właściwym dla przyjęcia RPWS.

OCENA I AKTUALIZACJA STRATEGII

Ocena i sprawozdanie końcowe z wdrażania Strategii:

Skuteczne zarządzanie strategiczne Uczelnią powinno obejmować także ocenę samej Strategii, pozwalając odpowiedzieć między innymi na trzy podstawowe pytania:

- W jakim stopniu kierunki strategiczne Uczelni są/były trafne i wystarczające do realizacji założeń Strategii?
- W jakim stopniu przyjęte cele operacyjne są/były trafne i wystarczające do realizacji przyjętych kierunków strategicznych?
- Czy uzyskane wyniki wskazują, na potrzebę zmiany niektórych założeń, na których opiera/opierała się Strategia i plany Uczelni?

Rekomendowane jest przyjęcie dwóch etapów oceny, tj. ocenę śródkresową oraz ocenę końcową, przy czym ocena końcowa jest obligatoryjna:

- Ocena śródkresowa powinna zostać przeprowadzona w ostatnim kwartale 2026 roku. Ocena ta powinna zostać poprzedzona szeroką dyskusją nad realizacją i ewentualną aktualizacją Strategii Uczelni. W debacie tej powinni wziąć udział co najmniej: Rektor-Komendant wraz z Zespołem Strategicznym.
- Ocena końcowa powinna zostać przeprowadzona w ostatnim kwartale 2028 roku.

Oceny te powinny stosować co najmniej kryteria trafności planowania strategicznego oraz efektywności wdrożenia w zakresie poszczególnych celów.

Sprawozdanie z wdrożenia Strategii:

Podsumowanie oceny końcowej Prorektor do spraw rozwoju przedstawia niezwłocznie Rektorowi-Komendantowi w formie projektu sprawozdania z wdrożenia Strategii. Po zatwierdzeniu projektu sprawozdania Rektor-Komendant przedstawia je Senatowi w celu zatwierdzenia.

Aktualizacja Strategii:

Niezależnie od roli Strategii jako dokumentu stabilizującego działania rozwojowe Uczelni, istnieją sytuacje, w których dokument ten może wymagać dokonania korekty w trakcie realizacji (szczególnie w przypadku wystąpienia bardzo istotnych i silnie oddziałujących na Uczelnię, nowych czynników zewnętrznych).

W wyniku oceny śródkresowej, tj. dyskusji oraz podsumowania realizacji Strategii w oparciu o dotychczasowe raporty z wykonania RPWS i analizę wskaźników, mogą zostać zaproponowane konkretne zmiany w Strategii, które muszą zostać zatwierdzone w trybie właściwym dla jej uchwalenia:

- 1) projekt zmian w Strategii opracowuje Prorektor do spraw rozwoju przy wsparciu Zespołu Strategicznego i przedkłada Rektorowi-Komendantowi;
- 2) Rektor zatwierdza projekt i przedkłada do uchwalenia Senatowi;
- 3) Senat uchwała zmiany w Strategii.

Kluczowe zasady związane z wprowadzaniem gruntownych zmian do Strategii:

- w trakcie realizacji Strategii nienaruszalne są Misja oraz Wizja;
- do końca 2026 roku kierunki strategiczne powinny pozostać niezmienione;
- ewentualna rezygnacja z jakiegoś kierunku strategicznego lub jego zmiana po 2026 r. powinna następować zgodnie z zasadą „one in – one out”;
- nie powinny być dodawane kolejne kierunki strategiczne.

Możliwe jest bardziej elastyczne dokonywanie zmian w zakresie celów operacyjnych oraz kluczowych działań. Cele operacyjne mogą być zmienione po zakończeniu wdrażania RPWS – na podstawie rekomendacji wynikającej z oceny wdrażania Planu.

Każda zmiana kierunków strategicznych lub operacyjnych powinna być szczegółowo przemyślana i uzasadniona oraz odniesiona do misji i wizji rozwoju Uczelni. Wizja pozostaje aktualna i niezmienna, co najmniej przez cały okres strategiczny (2024-2028). Należy zwracać uwagę, że pośpiesznie dokonane zmiany mogą okazać się błędne, bowiem krótkookresowo, efekty płynące z realizacji działań strategicznych mogą nie być jeszcze dostrzegalne.

ZAŁĄCZNIK NR 2. RAMOWY HARMONOGRAM WDRAŻANIA

1. KIERUNEK STRATEGICZNY STABILIZACJA WARUNKÓW DZIAŁANIA UCZELNI			
CELE OPERACYJNE	KLUCZOWE DZIAŁANIA	TERMIN ROZPOCZĘCIA	PRZEWIDYWANY TERMIN ZAKOŃCZENIA
Cel operacyjny 1.1. Osiągnięcie stabilności organizacyjnej Uczelni w wymiarze finansowym i infrastrukturalnym	1.1.1. Zapewnić długofalowe i stabilne źródła finansowania działalności Uczelni w ramach zrównoważonego budżetu	I kwartał 2024	Działanie ciągłe
	1.1.2. Zabezpieczyć i stale modernizować infrastrukturę dydaktyczną umożliwiającą jednocześnie kształcenie 200 studentów oraz 300 słuchaczy na najwyższym poziomie	I kwartał 2024	IV kwartał 2026
	1.1.3. Stworzyć atrakcyjny campus oferujący przyjazne środowisko do kształcenia, z uwzględnieniem najnowszych rozwiązań technologicznych, cyfrowych, ekologicznych, itp.	I kwartał 2025	II kwartał 2028
	1.1.4. Wdrożyć technologie informatyczne pozwalające na obsługę procesów wewnętrznych Uczelni, a w szczególności systemy umożliwiające obsługę procesu kształcenia i spraw studenckich	I kwartał 2024	III kwartał 2024
	1.1.5. Zapewnić stabilny system organizacji wewnętrznej Uczelni zgodny z najlepszymi standardami zarządzania i systemem kontroli zarządczej	I kwartał 2024	III kwartał 2024
Cel operacyjny 1.2. Osiągnięcie stabilności organizacyjnej Uczelni w wymiarze kadrowym	1.2.1. Zapewnić stałą kadre w grupie nauczycieli akademickich na podstawowym miejscu pracy, adekwatną do potrzeb kształcenia	I kwartał 2024	Działanie ciągłe aż do zakończenia pełnego cyklu realizacji studiów
	1.2.2. Poszerzyć zespół doświadczonyj i	I kwartał 2024	I kwartał 2027

	wykwalifikowanej kadry instruktorskiej w szczególności na potrzeby kształcenia studentów		
	1.2.3. Zbudować stabilny, wykwalifikowany i zmotywowany zespół kadr wspierających organizacyjnie proces kształcenia	I kwartał 2024	III kwartał 2024
	1.2.4. Opracować i wdrożyć skuteczne mechanizmy rozwoju, oceny i motywowania kadr Uczelni	II kwartał 2024	I kwartał 2025
Cel operacyjny 1.3. Zbudowanie rozpoznawalnej i cenionej marki Uczelni	1.3.1. Opracować i wdrożyć kompleksową strategię marki Uczelni	II kwartał 2024	II kwartał 2025
	1.3.2. Dobrać efektywne kanały i zbudować skuteczną, wielokierunkową komunikację z wszystkimi grupami interesariuszy	III kwartał 2024	Działanie ciągłe
	1.3.3. Przeprowadzić skuteczne kampanie marketingowe Uczelni o zasięgu krajowym i zagranicznym	III kwartał 2024	Działanie ciągłe
	1.3.4. Zapewnić wysoką ekspozycję marketingową kluczowych silnych stron Uczelni, a w szczególności unikatowej koncepcji kształcenia i najnowocześniejszej infrastruktury	III kwartał 2024	Działanie ciągłe

2. KIERUNEK STRATEGICZNY			
KUŹNIA NOWOCZESNYCH KADR STRAŻY GRANICZNEJ			
CELE OPERACYJNE	KLUCZOWE DZIAŁANIA	TERMIN ROZPOCZĘCIA	PRZEWIDYWANY TERMIN ZAKOŃCZENIA
Cel operacyjny 2.1. Stworzenie i udoskonalenie holistycznej koncepcji	2.1.1. Przeprowadzić kompleksową diagnozę potrzeb w zakresie długofalowego rozwoju kadr Straży Granicznej	III kwartał 2025	IV kwartał 2025
	2.1.2. Dokonać niezbędnych	IV kwartał 2025	II kwartał 2026

kształcenia kadr Straży Granicznej	uzgodnień koncepcji rozwoju kadr Straży Granicznej w szczególności z Komendą Główną Straży Granicznej		
	2.1.3. Wdrożyć, w każdej formie kształcenia, treści programowe kształtujące kluczowe kompetencje wynikające z koncepcji rozwoju kadr Straży Granicznej, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji miękkich	II kwartał 2026	Działanie ciągłe
	2.1.4. Zorganizować i zabezpieczyć odpowiedni system realizacji praktyk zawodowych w ramach służby w jednostkach Straży Granicznej	I kwartał 2024	II kwartał 2024
	2.1.5. Zbudować skuteczny system rekrutacji na studia umożliwiający wyszukiwanie i pozyskiwanie najzdolniejszych kandydatów o pożądanych predyspozycjach	IV kwartał 2023	III kwartał 2025
	2.1.6. Zapewniać zgodność przyjętych programów nauczania, w tym programów studiów, ze standardami kształcenia określonymi odrębnymi przepisami	IV kwartał 2024	Działanie ciągłe
Cel operacyjny 2.2. Rozbudowanie oferty kształcenia	2.2.1. Uruchomić i prowadzić kształcenie na studiach pierwszego i drugiego stopnia na kierunku „Bezpieczeństwo granicy państwowej” w formie stacjonarnej i niestacjonarnej	I kwartał 2024	IV kwartał 2027
	2.2.2. Zainicjować działania związane z uruchomieniem kierunku uzupełniających studiów dla funkcjonariuszy z odpowiednim stażem w służbie	II kwartał 2024	III kwartał 2028
	2.2.3. Stworzyć i uruchomić ofertę studiów podyplomowych kierowanych	III kwartał 2025	IV kwartał 2028

	do funkcjonariuszy Straży Granicznej, opartych na diagnozie długofalowych potrzeb kadrowych formacji		
Cel operacyjny 2.3. Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia oraz odpowiednich warunków dla rozwoju studentów i słuchaczy	2.3.1. Wdrożyć powszechnie metodykę <i>Problem Based Learning</i> oraz inne angażujące metody kształcenia wzmacniające kompetencje niezbędne w czasie służby	IV kwartał 2024	Działanie ciągłe
	2.3.2. Zapewnić uznawaną certyfikację określonych kwalifikacji nabywanych w ramach kształcenia w Uczelni, szczególnie w zakresie języków obcych i w zakresie prowadzącym do ułatwienia zdobywania określonych uprawnień zawodowych	IV kwartał 2025	IV kwartał 2026
	2.3.3. Na bieżąco aktualizować i rozwijać kompetencje metodyczne kadr dydaktycznych oraz upowszechniać najlepsze praktyki w tym zakresie	III kwartał 2024	Działanie ciągłe
	2.3.4. Stworzyć warunki do odpowiedniej organizacji procesu kształcenia studentów i słuchaczy z uwzględnieniem odpowiedniego systemu opieki socjalnej, zdrowotnej, psychologicznej itp.	II kwartał 2024	IV kwartał 2024
	2.3.5. Zbudować i doskonalić kompleksowy system zapewniania jakości kształcenia, uwzględniający odpowiednie gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji o procesie kształcenia	III kwartał 2024	Działanie ciągłe

3. KIERUNEK STRATEGICZNY WIODĄCA JEDNOSTKA BADAWCZO-ANALITYCZNA STRAŻY GRANICZNEJ			
CELE OPERACYJNE	KLUCZOWE DZIAŁANIA	TERMIN ROZPOCZĘCIA	PRZEWIDYWANY TERMIN

			ZAKOŃCZENIA
Cel operacyjny 3.1. Uzyskanie statusu oficjalnego Centrum Badawczo-Analitycznego dla Straży Granicznej	3.1.1. Opracować koncepcję działalności badawczo-analitycznej Uczelni (wizja, profil, cele, ramowe zasady funkcjonowania)	I kwartał 2026	II kwartał 2026
	3.1.2. Zbudować stabilny zespół ekspercki do realizacji badań i analiz	III kwartał 2026	III kwartał 2027
	3.1.3. Określić priorytetowe kierunki analiz i ekspertyz na potrzeby Komendy Głównej Straży Granicznej	IV kwartał 2026	I kwartał 2027
	3.1.4. Przeprowadzić badanie potrzeb analitycznych w oddziałach Straży Granicznej	II kwartał 2026	III kwartał 2026
	3.1.5. Dokonać niezbędnych uzgodnień koncepcyjno-organizacyjnych z Komendą Główną Straży Granicznej oraz Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji	III kwartał 2026	IV kwartał 2026
	3.1.6. Uzyskać dostęp do niezbędnej infrastruktury badawczej m.in. dzięki partnerstwom z innymi jednostkami badawczymi	III kwartał 2025	III kwartał 2027
	3.1.7. Zainicjować prace inwestycyjne związane z utworzeniem Centrum Badań Nowych Technologii Bezpieczeństwa Granicznego	II kwartał 2027	III kwartał 2028
Cel operacyjny 3.2. Regularne realizowanie dla ministra właściwego do spraw wewnętrznych lub Komendy Głównej Straży Granicznej istotnych ekspertyz wspierających rozwój Straży	3.2.1. Opracować i wdrożyć koncepcję regularnych badań i analiz wewnętrznych ukierunkowanych na doskonalenie działania Straży Granicznej	I kwartał 2027	Działanie ciągłe
	3.2.2. Zorganizować system przepływu informacji umożliwiających prowadzenie działań analityczno-badawczych pomiędzy jednostkami Straży Granicznej	I kwartał 2026	II kwartał 2026
	3.2.3. Wdrożyć mechanizmy zapewniania jakości w prowadzonych pracach	III kwartał 2026	Działanie ciągłe

Granicznej lub politykę ochrony granic państwa	analityczno-badawczych		
	3.2.4. Wdrożyć odpowiednie mechanizmy motywacyjne dla zespołu eksperckiego	I kwartał 2027	IV kwartał 2027

4. KIERUNEK STRATEGICZNY CENTRUM WIEDZY O MIGRACJI I CUDZOZIEMCACH			
CELE OPERACYJNE	KLUCZOWE DZIAŁANIA	TERMIN ROZPOCZĘCIA	PRZEWIDYWANY TERMIN ZAKOŃCZENIA
Cel operacyjny 4.1. Zbudowanie środowiskowej i akademickiej rozpoznawalności w zakresie migracji i cudzoziemców	4.1.1. Zbudować stabilny zespół naukowy do realizacji działalności naukowej	II kwartał 2025	IV kwartał 2028
	4.1.2. Opracować politykę naukową Uczelni	I kwartał 2026	II kwartał 2026
	4.1.3. Zainicjować działalność naukową i ekspercką Uczelni przez aktywny udział jej pracowników w wydarzeniach eksperckich i naukowych (kongresy, konferencje, seminaria itp.)	III kwartał 2026	Działanie ciągłe
	4.1.4. Nawiązać partnerstwa naukowe z innymi jednostkami sektora szkolnictwa wyższego i nauki, w celu prowadzenia wspólnych przedsięwzięć naukowych	III kwartał 2026	III kwartał 2028
	4.1.5. Regularnie organizować konferencje naukowe poświęcone rozwiązywaniu problemów migracyjnych i spraw cudzoziemców	IV kwartał 2026	Działanie ciągłe
Cel operacyjny 4.2.	4.2.1. Zapewnić członkostwo Uczelni i jej kadr w istotnych	I kwartał 2027	Działanie ciągłe

Wypromowanie efektów działań badawczych z zakresu migracji i cudzoziemców	stowarzyszeniach lub innych organizacjach zrzeszających podmioty specjalizujące się w tematyce migracji i cudzoziemców		
	4.2.2. Regularnie publikować opracowania naukowe z zakresu spraw migracji i cudzoziemców oraz upowszechniać ich wyniki w ramach opracowań popularno-naukowych	III kwartał 2026	Działanie ciągłe
	4.2.3. Opracować listę partnerskich kontaktów medialnych uwzględniających dziennikarzy i inne osoby lub media mogące promować wyniki prac naukowych i eksperckich Uczelni	III kwartał 2027	IV kwartał 2027
	4.2.4. Organizować wydarzenia lub inne dodatkowe formy upowszechniania wiedzy w zakresie migracji, cudzoziemców oraz ochrony granic państwa	III kwartał 2026	Działanie ciągłe

ZAŁĄCZNIK NR 3. KLUCZOWE WSKAŹNIKI STRATEGICZNE

KIERUNEK STRATEGICZNY	WSKAŹNIK SUKCESU	DOCELOWA WARTOŚĆ WSKAŹNIKA
STABILIZACJA WARUNKÓW DZIAŁANIA UCZELNI	% pokrycia kosztów działalności Uczelni przez przychody spoza środków budżetu państwa, których dysponentem jest minister właściwy do spraw wewnętrznych	2
	Liczba miejsc noclegowych dostępnych w obiektach Uczelni dla jej studentów i słuchaczy	500
	Wdrożony system umożliwiający elektroniczną obsługę spraw studenckich i organizację zajęć dydaktycznych oraz system umożliwiający w szczególności zarządzanie sprawami kadrowymi, mieniem i finansami Uczelni	2
	Zatwierdzony i wdrożony zestaw procedur opisujących postępowanie w kluczowych procesach administracyjnych Uczelni	1
	% zwiększenia liczebności kadry akademickiej i instruktorskiej spełniającej przyjęte standardy jakościowe (w stosunku do stanu na dzień 31.12.2023r.)	30
	Wskaźniki NPS w zakresie rekomendowania Uczelni jako bardzo atrakcyjnego i dobrego miejsca pracy wśród kadry akademickiej, instruktorskiej oraz wspierającej	50
	Opracowania i zatwierdzona przez Rektora-Komendanta strategia marki Uczelni	1
	Liczba pozytywnych wzmianek w mediach o zasięgu co najmniej krajowym, na temat działalności Uczelni	20
KUŹNIA NOWOCZESNYCH KADR STRAŻY GRANICZNEJ	Potwierdzony przez Komendę Główną Straży Granicznej dokument długofalowej koncepcji rozwoju kadr Straży Granicznej opracowany przez kadrę Uczelni na podstawie przeprowadzonej diagnozy	1
	% pozytywnych odpowiedzi 4-5 (w skali 0-5) wśród kierownictwa KGSG oraz komendantów oddziałów SG, co do oceny poziomu jakości kształcenia kluczowych kompetencji	75
	Spełnianie przez programy studiów i inne programy nauczania wszystkich standardów kształcenia dla funkcjonariuszy Straży Granicznej określonych przepisami krajowymi i międzynarodowymi	1
	Uruchomienie kierunku "Bezpieczeństwo granicy państwowej" na studiach drugiego stopnia	1

KIERUNEK STRATEGICZNY	WSKAŹNIK SUKCESU	DOCELOWA WARTOŚĆ WSKAŹNIKA
	Liczba zakończonych edycji studiów podyplomowych, w których wzięło udział co najmniej po 10 słuchaczy	3
	% pozytywnych odpowiedzi 4-5 (w skali 0-5) wśród absolwentów Uczelni, co do oceny poziomu wdrożenia metodyki PBL	80
	% kadry akademickiej i instruktorskiej, która uczestniczyła w co najmniej jednym szkoleniu/kursie podnoszącym kompetencje dydaktyczne	50
	Wskaźniki NPS w zakresie rekomendowania Uczelni jako miejsca profesjonalnego rozwoju zawodowego, wśród absolwentów studiów i innych form kształcenia	50
WIODĄCA JEDNOSTKA BADAWCZO-ANALITYCZNA STRAŻY GRANICZNEJ	Dokument koncepcyjny opisujący kompleksowo założenia działalności badawczo-analitycznej Uczelni, w tym oferty badań służącej rozwojowi jednostek organizacyjnych Straży Granicznej	1
	Aktywne porozumienia partnerskie z podmiotami prowadzącymi działalność naukową w dyscyplinach spójnych z działalnością Uczelni, dające dostęp pracownikom WSSG do infrastruktury badawczej podmiotu partnerskiego	3
	Dokument potwierdzający status Uczelni jako Centrum Badawczo-Analitycznego Straży Granicznej	1
	Liczba raportów badawczo-analitycznych dotyczących działań i rozwoju Straży Granicznej, uwzględniających w szczególności rekomendacje doskonalące	4
	Liczba porozumień zawartych z oddziałami i ośrodkami Straży Granicznej w zakresie współpracy w ramach prowadzonej działalności badawczo-analitycznej	11
CENTRUM WIEDZY O MIGRACJI I CUDZOZIEMCACH	Opracowana i uchwalona przez Senat Polityka naukowa Uczelni	1
	Ekspertyzy/raporty analityczne, które uzyskały wzmianki w mediach międzynarodowych lub ogólnokrajowych, opublikowane przez afiliowanych ekspertów Uczelni	5
	Liczba publikacji naukowych przygotowanych i opublikowanych przez kadre akademicką Uczelni w wyniku współpracy z innym podmiotem prowadzącym działalność naukową	10
	Liczba zorganizowanych przez Uczelni ogólnopolskich konferencji naukowych poświęconych tematyce bezpieczeństwa granicy państwa oraz tematyce migracyjnej	3

KIERUNEK STRATEGICZNY	WSKAŹNIK SUKCESU	DOCELOWA WARTOŚĆ WSKAŹNIKA
	Liczba publikacji naukowych przygotowanych i opublikowanych przez kadre akademicką Uczelni w czasopismach naukowych będących na wykazie czasopism wydawanym przez MNiSW	20
	Liczba międzynarodowych i krajowych wydarzeń środowiskowych (kongresy, konferencje, seminaria, itp.) z zakresu migracji, spraw cudzoziemców i bezpieczeństwa transgranicznego, w których uczestniczyli pracownicy Uczelni	10

ZAŁĄCZNIK NR 4. PODSUMOWANIE DIAGNOZY STRATEGICZNEJ

WPROWADZENIE

Polski system nauki i szkolnictwa wyższego tworzą obecnie uczelnie, federacje, Polska Akademia Nauk i jej instytuty naukowe, instytuty badawcze, międzynarodowe instytuty naukowe, Centrum Łukasiewicz, instytuty działające w ramach Sieci Badawczej Łukasiewicz, Polska Akademia Nauki oraz inne podmioty, prowadzące głównie działalność naukową w sposób samodzielny i ciągły. Spośród tych wszystkich podmiotów, najliczniejszą grupę stanowią uczelnie.

Choć wielokrotnie w dyskusjach podnoszono, że uczelnie są względnie trwałym i stabilnym podmiotem organizacyjnym, to obserwacje zmian demograficznych w ostatnich latach upoważniają do zajęcia odmiennego stanowiska w sprawie. Rzeczywiście istnieje grupa bardzo stabilnych uczelni, co do których można się spodziewać utrzymania, a nawet silnego rozwoju działalności. Pojawia się jednakże zagrożenie dla uczelni mniejszych oraz uczelni ulokowanych w mniejszych ośrodkach akademickich. Zagrożeniem tym jest konsekwentnie zmniejszająca się liczba studentów w Polsce, która w przypadku uczelni o charakterze zawodowym, może doprowadzić do likwidacji większości z nich. Oczywistym jest także, że takie zjawisko może mieć niebagatelny wpływ na rozwój poszczególnych regionów Polski.

Przemiany ustrojowe w Polsce po 1989 roku wpłynęły także na krajobraz ówczesnego szkolnictwa wyższego, czego początkiem była nowo uchwalona Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym⁴, która m.in. odebrała państwu monopol na prowadzenie studiów wyższych, umożliwiając tym samym powstawanie pierwszych niepublicznych szkół wyższych (wówczas nazywanych „niepaństwowymi szkołami wyższymi”). Pierwsza taka uczelnia powstała w 1991 r.

W miarę upływu lat i dokonywania kolejnych reform państwa, liczba uczelni stopniowo wzrastała - z poziomu 277 w 1999 r. do 454 w ciągu 10 lat. W tym samym okresie, liczba studentów w Polsce wzrosła z 1 431 900 do 1 900 014, przy czym nie był to jeszcze historycznie najwyższy wynik.

Znamiennym punktem zwrotnym w historii polskiego szkolnictwa wyższego był rok 2005, w którym liczba studentów wyniosła 1 953 800⁵. Od tamtej pory, wskaźnik ten wyraźnie spada. Przekłada się to także naturalnie na stopniową likwidację części uczelni, o czym może świadczyć fakt, że na dzień 1 marca 2021 r., liczba szkół wyższych posiadających status „działająca” w systemie POL-on, wynosiła 355. Oznacza to, że od szczytowego roku 2009, w którym funkcjonowało aktywnie 454 uczelnie, ich liczba zmniejszyła się o ponad jedną piątą.

Liczba studentów w Polsce maleje systematycznie od 2005 roku, gdy studia w Polsce odbywało blisko dwa miliony studentów (1 953 800). Obecnie studentów w Polsce mamy już poniżej 1 200 000. Oznacza to, że w ciągu 15 lat liczba studentów spadła o ponad 40%! Taki spadek liczby studentów nie może przejść bez wpływu, nie tylko na sam sektor szkolnictwa wyższego, ale także na poszczególne regiony.

Postępujące zmiany demograficzne będą jeszcze przez co najmniej kilka lat silnie dotykać sektora nauki i szkolnictwa wyższego, jednakże trend spadkowy w zakresie liczby studentów powinien w perspektywie czasu wyhamować. Nie ulega jednak wątpliwości, że powrót do liczby studentów z pierwszej dekady XXI w. jest bardzo mało prawdopodobny, a przynajmniej nie w perspektywie najbliższych kilkudziesięciu lat⁶.

⁴ Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 1990 nr 65, poz. 385).

⁵ D. Antonowicz, B. Gorlewski, Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku, Instytut Sokratesa, Warszawa 2011.

⁶ Zob. szerzej D. Moroń, Wpływ przemian demograficznych na szkolnictwo wyższe w Polsce [w:] Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 290/2016, s. 112 i n.

Warto zaznaczyć, że gdyby utrzymać dotychczasowy trend spadkowy (na podstawie lat 2016-2020), to w perspektywie najbliższych pięciu lat liczba studentów mogłaby spaść poniżej psychologicznej granicy jednego miliona. Należy jednak mieć na względzie, że na taki stan wpływ ma wiele czynników, nie tylko o charakterze demograficznym.

Należy pamiętać, że w obecnych czasach mamy także do czynienia z całkowitą zmianą przekonań i ogólnych trendów związanych z edukacją, wspieranych coraz silniejszym oddziaływaniem najnowszych technologii. Już teraz daje się zauważyć jak narzędzia ICT wypierają powoli klasyczne formy kształcenia na studiach, zastępując je modułami kształcenia elektronicznego, mikrokształcenia i innymi formami czyniącymi zadość koncepcji *learning anywhere&anytime*. Zjawisko zostało dodatkowo potęgowane przez pandemię COVID-19, co do której można być już pewnym, że na długie lata odcisnie piętno na szkolnictwie wyższym – nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie.

Powyższe spostrzeżenia i analizy nie wyczerpują całości zagadnienia, jednakże mogą stanowić podstawę do pogłębionych badań, których wyniki powinny zostać wzięte pod uwagę przy długofalowym planowaniu strategicznym, odnoszącym się zarówno do całego sektora jak i poszczególnych uczelni.

STRAŻ GRANICZNA

Straż Graniczna jest jednolitą, umundurowaną i uzbrojoną formacją przeznaczoną do ochrony granicy państwowej, kontroli ruchu granicznego oraz zapobiegania i przeciwdziałania nielegalnej migracji, działającą na podstawie ustawy z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz.U. z 2023 r. poz. 1080, z późn. zm.).

Straż Graniczna realizuje zadania wynikające z przepisów ustawy o Straży Granicznej, jak również wynikających z prawa Unii Europejskiej oraz umów i porozumień międzynarodowych na zasadach i w zakresie w nich określonych. W zakresie tych zadań współdziała z właściwymi organami i instytucjami Unii Europejskiej oraz innych państw, a także organizacjami międzynarodowymi, w tym m.in. z Międzynarodową Organizacją Policji Kryminalnej – Interpol.

Działalnością Straży Granicznej kieruje Komendant Główny Straży Granicznej, który jest centralnym organem administracji rządowej podległym ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych. Terenowymi organami Straży Granicznej są: komendanci oddziałów Straży Granicznej oraz komendanci placówek i dywizjonów Straży Granicznej. Obecnie strukturę Straży Granicznej tworzą: Komenda Główna Straży Granicznej, Wyższa Szkoła Straży Granicznej, Warmińsko-Mazurski Oddział Straży Granicznej; Podlaski Oddział Straży Granicznej; Nadbużański Oddział Straży Granicznej; Śląski Oddział Straży Granicznej; Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej; Karpacki Oddział Straży Granicznej; Nadodrzański Oddział Straży Granicznej; Morski Oddział Straży Granicznej; Nadwiślański Oddział Straży Granicznej; Biuro Spraw Wewnętrznych Straży Granicznej; Centrum Szkolenia Straży Granicznej w Kętrzynie i Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu.

Służbę w Straży Granicznej może pełnić osoba: posiadająca wyłącznie obywatelstwo polskie, o nieposzlakowanej opinii, niekarana za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe, korzystająca w pełni z praw publicznych, posiadająca co najmniej wykształcenie średnie lub średnie branżowe, posiadająca zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, podległych szczególnej dyscyplinie służbowej, której gotowa jest się podporządkować, dająca rękojmię zachowania tajemnicy stosownie do wymogów określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych, posiadająca uregulowany stosunek do służby wojskowej (warunek nie dotyczy kobiet oraz absolwentów szkół wyższych), która podda się procedurze kwalifikacyjnej.

Obecny system szkolenia i doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Straży Granicznej jest ukierunkowany na przygotowanie do wykonywania niejednokrotnie wysoko specjalistycznych zadań.

System opiera się na krótkich formach szkolenia, takich jak szkolenia specjalistyczne i kursy doskonalące, które nie są w stanie zabezpieczyć wszystkich potrzeb formacji polegających na wykształceniu profesjonalnego funkcjonariusza Straży Granicznej, przygotowanego pod względem praktycznym, z ugruntowaną wiedzą oraz znającego procedury obowiązujące w formacji, zdolnego do podjęcia służby w różnych obszarach działalności służbowej.

Funkcjonariusze SG, bezpośrednio po przyjęciu do służby w jednostkach organizacyjnych Straży Granicznej lub komórkach organizacyjnych Komendy Głównej Straży Granicznej, kierowani są na szkolenie do WSSG lub do jednego z dwóch ośrodków szkolenia SG. Na zakończenie szkolenia podstawowego przeprowadzany jest egzamin końcowy, który stanowi warunek jego ukończenia i kontynuowania nauki w ramach szkolenia w zakresie szkoły podoficerskiej. Ukończenie szkolenia w zakresie szkoły podoficerskiej następuje po uzyskaniu pozytywnych wyników z wszystkich działów tematycznych realizowanych w ramach szkolenia zawodowego, a także ocen z przedmiotów wchodzących w skład szkolenia wspierającego oraz pozytywnym zdaniu egzaminu końcowego. Cały cykl szkoleniowy trwa łącznie cztery miesiące.

Funkcjonariusze w służbie stałej mogą zostać skierowani na szkolenie w zakresie szkoły chorążych. Szkolenie w zakresie szkoły chorążych realizowane jest stacjonarnie w WSSG lub w ośrodku szkolenia i trwa ok. 4 tygodni. Słuchacze szkolenia w zakresie szkoły chorążych podczas szkolenia realizują zagadnienia związane z profesjonalną realizacją ustawowych zadań Straży Granicznej oraz kierowaniem doraźnym zespołem funkcjonariuszy. Nabywają wiadomości i umiejętności w szczególności z zakresu: analizy zadania do służby, postawienia zadań podwładnym oraz określenia warunków budowania efektywności zespołu. Ponadto treści programowe uwzględniają zakres wybranych zagadnień prawa, które warunkują prawidłowe wykonywanie przyszłych zadań służbowych przez absolwentów szkolenia. Po zakończeniu szkolenia w zakresie szkoły chorążych funkcjonariusze otrzymują świadectwa, a następnie udają się do macierzystych jednostek organizacyjnych Straży Granicznej, gdzie zostają mianowani na pierwszy stopień w korpusie chorążych, a następnie podejmują dalszą służbę na przewidzianych dla nich stanowiskach.

Funkcjonariusze ubiegający się o przyjęcie na przeszkolenie specjalistyczne wymagane do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej w zakresie kształcenia kompetencji kierowniczych muszą przejść kilkustopniowe postępowanie kwalifikacyjne. Tematyka przeszkolenia specjalistycznego do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej, zwanego przeszkoleniem specjalistycznym, związana jest z kształceniem kompetencji kierowniczych w odniesieniu do ustawowych zadań Straży Granicznej, w szczególności zaś jego celem jest przygotowanie przyszłych oficerów do samodzielnego kierowania zespołami ludzi. Istota wykonywanej pracy na stanowisku kierowniczym w Straży Granicznej łączy kompetencje specjalistyczne w działalności służbowej z kompetencjami kierowniczymi. Do wybranych zadań realizowanych w pionach: granicznym, cudzoziemskim i częściowo operacyjno-śledczym realizowanych na poziomie kierowania komórką wewnętrzną w strukturze organizacyjnej jednostki organizacyjnej SG, w programie odniesiono kompetencje kierownicze tj. planowanie, organizowanie i kontrolę realizacji zadań. Ponadto podczas przeszkolenia specjalistycznego kształtowane są tzw. kompetencje miękkie, które pozwolą im właściwie budować relacje ze swoimi podwładnymi, dbać o ich rozwój, a także rozwijać własny potencjał zawodowy. Przeszkolenie specjalistyczne trwa ok. 2 miesiące i może być realizowane w formie stacjonarnej lub zaocznej. Uzupełnieniem działań zawodowych są zajęcia realizowane w ramach tzw. szkolenia wspierającego. Integralną częścią kursu oficerskiego jest praktyka zawodowa realizowana w macierzystych jednostkach organizacyjnych. Praktyka ma wymiar 40 godzin i jej celem jest realizacja zadań związanych z kształconymi podczas kursu kompetencjami z zakresu kierowania zespołem ludzkim. Zaliczenie praktyki jest elementem niezbędnym do ukończenia przeszkolenia specjalistycznego. Na zakończenie słuchacze zdają egzamin oficerski przed komisją powołaną przez Komendanta Głównego Straży Granicznej.

Realizując równoległe działania związane z obroną granic Rzeczypospolitej Polskiej jak i wschodniej granicy Unii Europejskiej, obecnie Straż Graniczna zatrudnia 14 951⁷ funkcjonariuszy (według stanu na dzień 31 stycznia 2023 r.). Liczba ta zmienia się na przestrzeni lat:

Rok	Liczba funkcjonariuszy wg stanu na 31 grudnia	Funkcjonariusze przyjęci do służby w danym roku	Funkcjonariusze zwolnieni ze służby w danym roku
2020	14 496	426	648
2021	14 845	767	418
2022	15 098	869	616

Należy zwrócić uwagę na fakt, że do uzyskania optymalnej sprawności operacyjnej formacji Straży Granicznej niezbędne będzie zatrudnienie w przyszłości co najmniej 2800 funkcjonariuszy (realnie więcej, biorąc pod uwagę jednoczesną konieczność uzupełnień kadrowych w związku z odejściami ze służby). Tylko w 2023 r. przewiduje się nabór na poziomie 1153 osób⁸.

Mając na względzie powyższe, powołanie do życia uczelni oferującej nową jakość i wartość w zakresie kształcenia funkcjonariuszy Straży Granicznej może być szczególnie istotnym czynnikiem zwiększającym atrakcyjność służby w formacji, a tym samym motywującym więcej osób do przystąpienia do rekrutacji.

Uzupełnienie istniejącego już systemu, w postaci wprowadzenia studiów zawodowych (pierwszego, a w dalszej perspektywie, drugiego stopnia) przez Wyższą Szkołę Straży Granicznej, stworzy możliwość kompleksowego przygotowania funkcjonariuszy pod kątem praktycznym - zdolnych do podjęcia służby w różnych obszarach działalności służbowej - którzy zostaną wyposażeni w kompetencje zawodowe i jednocześnie zdobędą wykształcenie wyższe.

Uzasadnia to szczególnie utworzenie odmiennego niż dotychczas modelu nauczania funkcjonariuszy w formie kilkuletnich studiów na specjalnie opracowanym, unikatowym w skali kraju, kierunku studiów. Niezbędne jest do tego utworzenie odpowiedniej uczelni pod nadzorem ministra właściwego do spraw wewnętrznych i w ścisłym powiązaniu z Komendą Główną Straży Granicznej.

WYŻSZA SZKOŁA STRAŻY GRANICZNEJ

Wyższa Szkoła Straży Granicznej powstała na bazie Centralnego Ośrodka Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie w związku z wejściem w życie Ustawy z dnia 14 kwietnia 2023 r. o zmianie nazw uczelni służb państwowych nadzorowanych przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych, o zmianie ustawy o Policji, ustawy o Straży Granicznej, ustawy o Państwowej Straży Pożarnej oraz niektórych innych ustaw o zmianie ustawy o Straży Granicznej oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. poz. 1088).

Uczelnia kontynuuje kształcenie funkcjonariuszy Straży Granicznej i innych służb mundurowych. Wykwalifikowani i doświadczeni wykładowcy Uczelni prowadzą zajęcia w obszarze szkoleń kwalifikowanych, kursów doskonalących i szkoleń specjalistycznych, które wpisują się w takie dyscypliny naukowe, jak: pedagogika, psychologia, informatyka, nauki o bezpieczeństwie, nauki o zarządzaniu, nauki prawne, nauki o kulturze i religii. Przygotowanie dydaktyczne kadry dydaktycznej Uczelni, wynika zarówno z realizacji programów ujętych w obecnym systemie szkolenia

⁷ Dane Komendy Głównej Straży Granicznej z dnia 9 marca 2023 r.

⁸ Decyzja nr 247 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 13 lutego 2023 r. zmieniająca Decyzję nr 190 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 6 listopada 2023 r.

funkcjonariuszy Straży Granicznej, jak i prowadzonej współpracy z wieloma ośrodkami akademickimi i udziału w projektach naukowo-badawczych. Studia o profilu praktycznym prowadzone w Uczelni realizowane są przez wyodrębnioną kadrę naukowo-dydaktyczną i dydaktyczną legitymującą się wieloletnim doświadczeniem zawodowym, w tym granicznym, które uzupełniane jest podczas staży dydaktycznych realizowanych w jednostkach organizacyjnych SG.

Uczelnia posiada bardzo rozbudowaną infrastrukturę (szczególnie dydaktyczną), która umożliwia w pełni realizację kształcenia na studiach, choć dla zagwarantowania utrzymania dotychczasowego poziomu szkolenia funkcjonariuszy Straży Granicznej poza studiami konieczne są nowe inwestycje, szczególnie o charakterze socjalnym, w szczególności zmierzających do zabezpieczenia odpowiedniej liczby miejsc noclegowych. Bieżące potrzeby w tym zakresie są zabezpieczone w postaci dzierżawy/najmu obiektu noclegowego w najbliższej okolicy do czasu sfinalizowania inwestycji budowlanych (Dom Studenta Politechniki Koszalińskiej).

ANALIZA SWOT

Dla prawidłowości procesu planowania strategicznego niezbędne było przeprowadzenie odpowiedniej diagnozy strategicznej. W podejściu tym zastosowano typową analizę SWOT (ang. *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*). Ponieważ działanie to dotyczyło tworzenia nowej uczelni w miejsce dotychczas działającego Centralnego Ośrodka Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie (z uwzględnieniem jego zasobów kadrowych, infrastrukturalnych, merytorycznych, itp.), w aspekcie silnych i słabych stron oparto się przede wszystkim na analizie COSSG. W tym zakresie analiza została przeprowadzona w oparciu o analizę zewnętrznych materiałów źródłowych i statystycznych, wyniki wszystkich prac diagnostycznych oraz na podstawie dyskusji zespołu doświadczonych ekspertów.

W ramach opracowanej analizy SWOT wykorzystano podejście, w ramach którego silne (to co stanowi atut, przewagę, zaletę) i słabe (to co stanowi słabość, barierę, wadę) strony odnoszą się do środowiska wewnętrznego i zawierają najistotniejsze elementy w Uczelni, natomiast szanse (to co stwarza szansę korzystnej zmiany) i zagrożenia (to co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej) odnoszą się analogicznie do środowiska zewnętrznego. Silne strony i szanse są z założenia czynnikami o charakterze pozytywnym, natomiast słabe strony i zagrożenia mają charakter negatywny dla Uczelni.

		POZYTYWNE	NEGATYWNE
WEWNĘTRZNE		SILNE STRONY	SŁABE STRONY
		Status jedynej publicznej uczelni przeznaczanej dla funkcjonariuszy Straży Granicznej	Brak doświadczenia kadr w funkcjonowaniu jako jednostka akademicka, szczególnie w aspektach formalno-prawnych
		Najlepsze w Polsce know-how z zakresu potrzeb i metod kształcenia funkcjonariuszy Straży Granicznej	Ograniczona sprawność realizacji zadań akademickich wynikająca z procesu organizacji Uczelni na początkowym etapie jej funkcjonowania
		Bardzo wysoki potencjał kadr dydaktycznych oparty na praktykach z wieloletnim doświadczeniem zawodowym i dydaktycznym	Ograniczona sprawność we współpracy z organami nadzoru (MSWiA i MNiSW) wynikająca z braku dotychczasowych działań w realiach akademickich.
	Rozbudowana i stale modernizowana infrastruktura dydaktyczna	Niedostateczna obecnie infrastruktura socjalna dla zapewnienia warunków noclegowych studentom oraz słuchaczom wymagająca znacznych nakładów finansowych	

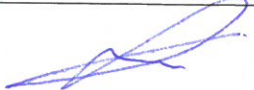
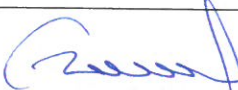
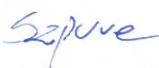
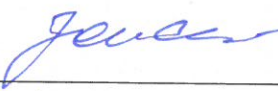
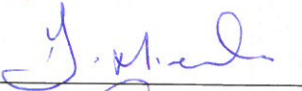

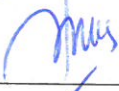
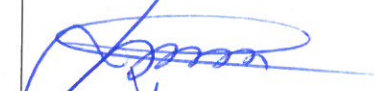
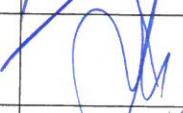
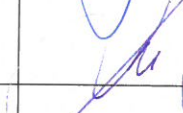
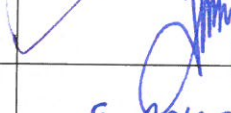






	Ścisłe powiązanie procesu kształcenia z zatrudnieniem w Straży Granicznej gwarantujące praktyczność i adekwatność kształcenia opartą na realnych praktykach zawodowych	Niedostateczna liczba kadry dydaktycznej przekładająca się na ich nadmierne przeciążenie
ZEWNETRZNE	SZANSE	ZAGROŻENIA
	Zwiększające się zainteresowanie służbą w formacjach mundurowych	Niedostateczny poziom jakości kandydatów na studia ograniczający skuteczność zakładanej koncepcji kształcenia
	Utworzenie dodatkowych funduszy wsparcia finansowego dla Uczelni, wykorzystywanych w trybie konkursowym i pozakonkursowym	Dynamicznie rosnące koszty funkcjonowania Uczelni ograniczające w szczególności prowadzenie niezbędnych inwestycji infrastrukturalnych
	Zwiększające się wyzwania związane z ochroną granic państwowych i unijnych wymuszające zmianę koncepcji kształtowania kadr Straży Granicznej	Obniżający się poziom finansowania szkolnictwa wyższego z budżetu UE lub niekorzystne zawężenie kwalifikowalności tych środków
	Konieczność uzupełnienia stanów etatowych kadrowych Straży Granicznej	Możliwe negatywne dla Uczelni przesunięcia w zakresie środków z budżetu państwa, uszczuplające możliwości organizacyjne i rozwojowe Uczelni
	Zwiększająca się dostępność nowoczesnych technologii umożliwiająca realizację zaawansowanego kształcenia praktycznego	Możliwe ograniczenie skuteczności kształcenia według wypracowywanej koncepcji ze względu na odgórne i niezależne od Uczelni decyzje

PODSUMOWANIE

Mając na względzie przedstawione wyżej podsumowanie kluczowych aspektów analizy strategicznej, można przyjąć dla celów dalszych prac strategicznych i organizacyjnych, że koncepcja działania Uczelni w swoich założeniach mieści się w korzystnych uwarunkowaniach strategicznych i jest zdecydowanie spójna z sygnalizowanymi potrzebami państwa, przede wszystkim w odniesieniu do formacji Straży Granicznej. Koncepcja działania Uczelni wypełnia te potrzeby i pozwoli docelowo kształcić absolwentów posiadających zestaw kluczowych kompetencji nie tylko wymaganych w codziennej służbie, ale także pozwalających na doskonalenie całej formacji.

Syntetyczne wyliczenia diagnozy SWOT wskazują na przewagę w sferze wewnętrznej mocnych stron nad słabościami, a w otoczeniu Uczelni przewagę szans nad zagrożeniami. Sugerowałoby to przyjęcie stosunkowo agresywnego modelu rozwoju Uczelni. W opinii zespołu eksperckiego należy jednak wypracować strategię bardziej zrównoważoną, tj. na przełomie modelu agresywnego i konkurencyjnego (w którym słabe strony przeważają nad silnymi).

Należy zdecydowanie wykorzystać silne strony Uczelni, począwszy od procesu organizacji Uczelni - budowa koncepcji kształcenia z wykorzystaniem bardzo doświadczonych zawodowo i dydaktycznie kadr, unikatowa koncepcja i formuła studiów ściśle powiązana ze służbą w Straży Granicznej. Należy jednak równocześnie zabezpieczyć odpowiednio ryzyka wynikające ze słabych stron, które będą silnie negatywnie oddziaływały na nowo powstającą uczelnię. Szczególnie pilne staje się zapewnienie odpowiednich warunków do kształcenia akademickiego przy jednoczesnej kontynuacji szkoleń i kursów dla pozostałych funkcjonariuszy SG, jak również stopniowe wzmocnienie marki Uczelni jako miejsca szczególnie pożądanego do kształcenia przez młodych kandydatów do służby jak i miejsca szczególnie cenionego przez Komendę Główną oraz oddziały Straży Granicznej, ze względu na wysoką jakość zawodową promowanych absolwentów.

L.p.	STANOWISKO SŁUŻBOWE	ZAPOZNAŁEM/AM SIĘ
1.	PROREKTOR do spraw kształcenia – ZASTĘPCA KOMENDANTA płk SG Paweł Sukacz	
2.	KANCLERZ płk SG Adam Gawrysiak	
3.	KWESTOR płk SG Ryszard Szpura	
4.	KIEROWNIK ZAKŁADU ORGANIZACJI KSZTAŁCENIA płk SG Dariusz Jarmuziewicz	
5.	KIEROWNIK ZAKŁADU DZIAŁAŃ SPECJALNYCH ppłk SG Jacek Mierzwa	
6.	KIEROWNIK ZAKŁADU GRANICZNEGO ppłk SG Adam Dzwonek	
7.	KIEROWNIK ZAKŁADU KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH i LOGISTYCZNYCH płk SG dr Barbara Woźniak	
8.	KIEROWNIK ZAKŁADU OPERACYJNO – ROZPOZNAWCZEGO płk SG Krzysztof Muzyczuk	
9.	KIEROWNIK DZIAŁU DOWODZENIA płk SG Tomasz Siek	
10.	KIEROWNIK DZIAŁU ŁĄCZNOŚCI i INFORMATYKI płk SG Klaudiusz Kaszubiak	
11.	KIEROWNIK DZIAŁU TECHNIKI i ZAOPATRZENIA płk SG Michał Jerchel	
12.	KIEROWNIK DZIAŁU FINANSÓW kpt. SG Elżbieta Rekowski	
13.	KIEROWNIK DZIAŁU KADR ppłk SG Michał Mąka	
14.	KIEROWNIK DZIAŁU OCHRONY INFORMACJI płk SG Adam Pasięka	
15.	KIEROWNIK REKTORATU ppłk SG Katarzyna Tomczak	
16.	STARSZY SPECJALISTA - KOORDYNATOR REFERATU KONTROLI mjr SG Elżbieta Kamińska	
17.	RADCA PRAWNY – KOORDYNATOR ppor. SG Marlena Szpiech	
18.	KIEROWNIK ZESPOŁU do spraw Jakości Kształcenia ppłk SG Arletta Skorek	