

UCHWAŁA NR 2/2026
Senatu Wyższej Szkoły Straży Granicznej
z dnia 30. stycznia 2026.

**w sprawie uchwalenia zmiany „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 (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571, z późn. zm.¹⁾) w związku z § 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), uchwala się co następuje:

§ 1. Senat Wyższej Szkoły Straży Granicznej ustala zmiany Strategii Wyższej Szkoły Straży Granicznej na lata 2024-2028 stanowiącej załącznik do zarządzenia 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”, wydanej na podstawie art. 28 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571, z późn. zm.) 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) w postaci nadania nowego brzmienia załącznika nr 1, który otrzymuje treść określoną w załączniku do niniejszej uchwały.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.



**Przewodniczący Senatu
Wyższej Szkoły Straży Granicznej**

REKTOR-KOMENDANT

gen. bryg. SG dr Piotr BOĆKO

¹⁾ Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2024 r. poz. 1871 i 1897 oraz z 2025 r. poz. 619, 620, 621, 622, 1162, 1794 i 1837.

20.01.2026
RADCA PRAWNY
Referatu do spraw Prawnych
KIEROWNICTWA
WYŻSZEJ SZKOŁY STRAŻY GRANICZNEJ
mgr Wioletta OLECH

KIEROWNIK
Zespołu do spraw Jakości Kształcenia
KIEROWNICTWA
WYŻSZEJ SZKOŁY STRAŻY GRANICZNEJ
ppłk SG Arleta SKOREK

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. Cienimy 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 jednocześnie 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 kadre 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
Cel operacyjny 2.1. Stworzenie i udoskonalenie holistycznej koncepcji kształcenia kadr Straży Granicznej	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 umożliwiający wyszukiwanie i pozyskiwanie kandydatów o pożądanych predyspozycjach
	2.1.6. Zapewniać zgodność przyjętych programów nauczania, w tym programów studiów, ze standardami kształcenia określonymi odrębnymi przepisami
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
	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
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
	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
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)
	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
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	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
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
	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
Cel operacyjny 4.2. Wypromowanie efektów działań badawczych z zakresu migracji i cudzoziemców	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.

OCENA I AKTUALIZACJA STRATEGII

Ocena i sprawozdanie końcowe z wdrażania Strategii:

Skuteczne zarządzanie strategiczne Uczelnią powinno obejmować 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?

Przyjęto dwa etapy oceny, tj. ocenę śródkresową oraz ocenę końcową:

- 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 koordynatorami celów operacyjnych.
- Ocena końcowa powinna zostać przeprowadzona w ostatnim kwartale 2028 roku.

Sprawozdanie z wdrożenia Strategii:

Podsumowanie oceny końcowej Prorektor do spraw rozwoju przedstawia niezwłocznie Rektorowi - Komendantowi w formie projektu sprawozdania z wdrożenia Strategii. Po akceptacji 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, w szczególności w przypadku wystąpienia bardzo istotnych i silnie oddziałujących na Uczelnię, nowych czynników zewnętrznych.

W wyniku ewaluacji 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,

Zmiany mogą docelowo prowadzić m.in. do:

- korekty celów operacyjnych;
- dodania nowych wskaźników i ich mierników;
- korekty, usunięcia lub 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.

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 kadrę 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 doświadczonej i wykwalifikowanej kadry instruktorskiej w szczególności na potrzeby kształcenia studentów	I kwartał 2024	I kwartał 2027

	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 kształcenia kadr Straży Granicznej	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 uzgodnień koncepcji rozwoju kadr Straży Granicznej w szczególności z Komendą Główną Straży Granicznej	IV kwartał 2025	II kwartał 2026
	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 do funkcjonariuszy Straży Granicznej, opartych na diagnozie długofalowych potrzeb kadrowych formacji	III kwartał 2025	IV kwartał 2028
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,	II kwartał 2024	IV kwartał 2024

	psychologicznej itp.		
	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	3.2.1. Opracować i wdrożyć koncepcję regularnych badań i analiz wewnętrznych ukierunkowanych na doskonalenie działania Straży Granicznej	I kwartał 2027	Działanie ciągłe

właściwego do spraw wewnętrznych lub Komendy Głównej Straży Granicznej istotnych ekspertyz wspierających rozwój Straży Granicznej lub politykę ochrony granic państwa	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 analityczno-badawczych	III kwartał 2026	Działanie ciągłe
	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. Wypromowanie efektów działań badawczych z zakresu migracji i cudzoziemców	4.2.1. Zapewnić członkostwo Uczelni i jej kadr w istotnych stowarzyszeniach lub innych organizacjach zrzeszających podmioty specjalizujące się w tematyce migracji i cudzoziemców	I kwartał 2027	Działanie ciągłe
	4.2.2. Regularnie publikować opracowania naukowe z zakresu spraw migracji i cudzoziemców oraz	III kwartał 2026	Działanie ciągłe

	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	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	40
	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
	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

KIERUNEK STRATEGICZNY	WSKAŹNIK SUKCESU	DOCELOWA WARTOŚĆ WSKAŹNIKA
	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 kadrę akademicką Uczelni w wyniku współpracy z innym podmiotem prowadzącym działalność naukową	10
	Liczba zorganizowanych przez Uczelnię ogólnopolskich konferencji naukowych poświęconych tematyce bezpieczeństwa granicy państwa oraz tematyce migracyjnej	3
	Liczba publikacji naukowych przygotowanych i opublikowanych przez kadrę akademicką Uczelni w czasopiśmie naukowych będących na wykazie czasopism wydawanym przez MNiSzW	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 wyższym¹, 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 800². 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 lat³.

¹ Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 1990 nr 65, poz. 385).

² D. Antonowicz, B. Gorlewski, Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku, Instytut Sokratesa, Warszawa 2011.

³ 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, mikroształcenia 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 odcisnęło 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; Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej; Karpacki Oddział Straży Granicznej; Śląski 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. Sluchacze 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 kilkietapowe 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 działów zawodowych są zajęcia realizowane w ramach tzw. szkolenia wspierającego. Integralną częścią kursu oficerskiego jest praktyka zawodowa realizowania 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 sluchacze 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 951⁴ 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 osób⁵.

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

⁴ Dane Komendy Głównej Straży Granicznej z dnia 9 marca 2023 r.

⁵ 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 przeznaczonej 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 MNiSzW) 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
ZEWNĘTRZNE		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.