

K|S|A|P

KRAJOWA SZKOŁA
ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

**RAPORT
2007-2009**

RAPORT 2007-2009

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
ul. Wawelska 56
00-922 Warszawa
tel. 22 608-01-00
www.ksap.gov.pl

ISBN 978-83-61713-44-9

Opracowanie graficzne i skład: Kotbury

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE DYREKTORA KSAP	5
I. WPROWADZENIE	7
II. KSZTAŁCENIE STACJONARNE	10
1. Program kształcenia stacjonarnego	11
2. Zajęcia specjalistyczne	14
3. Kształcenie umiejętności	16
4. Warsztaty	16
5. Konwersatoria	18
6. Konferencje i debaty	20
7. Staże krajowe i zagraniczne	22
8. Wizyty studyjne	24
9. Nauka języków obcych	25
10. System oceniania	25
11. Zatrudnienie absolwentów	26
III. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE	28
IV. POSTĘPOWANIE KWALIFIKACYJNE I EGZAMINY DO PAŃSTWOWEGO ZASOBU KADROWEGO	32
V. DZIAŁALNOŚĆ EKSPERCKA KSAP	33
VI. WSPÓŁPRACA MIĘDZYKRAJOWA	34
VII. PUBLIKACJE	37
VIII. ZASOBY MATERIALNE KSAP	43
IX. ROZWÓJ BIBLIOTEKI	44
X. BUDŻET KSAP	45

SŁOWO WSTĘPNE DYREKTORA KSAP

W latach 2007–2009 Krajowa Szkoła Administracji Publicznej wszechstronnie rozwijała się zarówno w zakresie jakości programów kształcenia stacjonarnego i ustawicznego, jak i w sferze zaplecza materialnego. Dostosowaliśmy nasze zasoby do sprostania coraz większym wyzwaniom. Zdajemy sobie sprawę z tego, że administracja działa pod wzrastającą presją. Wynika ona z coraz większych ograniczeń budżetowych, a także z rosnących oczekiwań, żeby zwiększyła skuteczność swoich działań w warunkach, w których wiele zadań publicznych staje się coraz bardziej skomplikowanych. Dlatego przygotowujemy takich urzędników dla administracji, którzy potrafią podołać tym wyzwaniom. Stanowi to dla nas motywację do doskonalenia programów kształcenia oraz do dbałości o efektywne wykorzystanie powierzonych nam zasobów.

Kształcimy urzędników służby cywilnej nowej generacji. Potrafią oni przeskoczyć dotychczasowe bariery i sprawnie operują wiedzą oraz kontaktami w sieciach organizacji publicznych i społecznych. Słuchacze zdobywają nowoczesne umiejętności w zakresie metod efektywnego zarządzania w administracji, z wykorzystaniem narzędzi oceny wpływu regulacji i systemowego budowania polityk publicznych. Wzmacniamy ich możliwości do innowacyjnego działania, zdając sobie sprawę, że sektor publiczny także musi wyróżniać się tą cechą. Dzisiaj można powiedzieć, że zwłaszcza on wymaga innowacyjności, ponieważ stoi przed nim niezmiernie dużo wyzwań, których nie da się pokonywać tradycyjnymi metodami. Sektor publiczny musi zachować czołową pozycję w działaniach zmierzających do radzenia sobie z takimi problemami, jak: starzenie się społeczeństw, zmiany klimatyczne, pokojowe rozwiązywanie konfliktów, spójne społeczeństwo, budowa coraz bardziej skomplikowanej infrastruktury transportowej czy edukacja dostosowana do potrzeb rozwojowych.

Słuchacze mają zapewniony kontakt z europejskimi administracjami i wiedzą na europejskim poziomie. Korzystają z zagranicznych wyjazdów studyjnych, staży zagranicznych, uczestniczą w wielu konferencjach z udziałem najwybitniejszych ekspertów. Szkoła zapewnia także dobre warunki do nauki w wymiarze materialnym, lokalowym oraz dostępu do materiałów kształceniowych. W wielu



słuchaczach wywołuje to głębokie poczucie zobowiązania, które chcą spłacać efektywną i odpowiedzialną pracą w przyszłości. Dostrzegamy takie postawy i liczymy, że wciąż będzie ich wiele.

Cieszę się, że działania szkoły zostały zauważone i docenione na arenie międzynarodowej. W maju 2009 r. KSAP została laureatem nagrody w konkursie organizowanym przez ONZ w kategorii: „Rozwijanie potencjału do zarządzania wiedzą w instytucjach państwowych”. Szkołę do konkursu zgłosiła Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. KSAP została wyróżniona za stosowanie dobrych praktyk i innowacyjnych rozwiązań w sektorze publicznym, którym towarzyszy respektowanie praw obywatelskich, zasad przejrzystości i odpowiedzialności oraz upowszechnianie wiedzy o najlepszych rozwiązaniach.

Dr hab. Jacek Czaputowicz
Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej
w Warszawie

I. WPROWADZENIE

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej pełni ważną misję publiczną. Polega ona na kształceniu i przygotowywaniu do służby publicznej urzędników służby cywilnej oraz urzędników wysokiego szczebla administracji Rzeczypospolitej Polskiej, w duchu neutralności politycznej, poszanowania kompetencji zawodowych i odpowiedzialności za powierzone im sprawy, a także odpowiedzialności za państwo i sprawy obywateli na gruncie uniwersalnych wartości etycznych.

Szkoła wypracowała profesjonalny i wszechstronny model kształcenia stacjonarnego i ustawicznego. Zapewnia on słuchaczom wiedzę teoretyczną na temat struktur państwa i polityk publicznych oraz umiejętności praktyczne, niezbędne do profesjonalnego pełnienia służby publicznej. Pozwalają im one na sprostanie wyzwaniom, przed jakimi stoi administracja publiczna (m. in. integracja europejska, globalizacja, nowoczesne zarządzanie publiczne gwarantujące dostarczanie usług publicznych na najwyższym poziomie).

Szkoła współpracuje z administracją publiczną, ze szkołami wyższymi oraz z innymi instytucjami, a także organizacjami krajowymi i zagranicznymi. Opracowuje programy szkoleniowe dla własnej działalności dydaktycznej oraz na potrzeby służby cywilnej i urzędów administracji publicznej. Podejmuje się organizacji licznych konferencji i spotkań z krajowymi i zagranicznymi osobistościami życia publicznego. Dzięki wielu swoim inicjatywom dostarcza wiedzę ważną nie tylko dla słuchaczy, ale również dla państwa i obywateli. Wiele jej elementów jest udostępnianych szeroko za pomocą nowoczesnych środków komunikacji i przekazu.

Organami KSAP są Dyrektor i Rada Szkoły. Rada jest organem wnioskującym, doradczym i opiniującym. Przewodniczącym Rady jest prof. Henryk Samsownik. W jej skład wchodzi ministrowie ds. administracji publicznej, finansów publicznych, spraw zagranicznych, szkolnictwa wyższego oraz szefowie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Kancelarii Prezydenta RP i Szef Służby Cywilnej, a także Prezes Naczelnej Izby Kontroli oraz Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego. Ponadto, do składu Rady KSAP zostali powołani przez

Premiera: prof. Zbigniew Cieślak, prof. Maria Gintowt-Jankowicz, prof. Roman Hauser, dyr. Wojciech Kijowski, prof. Jerzy Regulski, prof. Andrzej Rottermund, prof. Mirosław Stec, prof. Edmund Wnuk-Lipiński.

W omawianym okresie funkcję dyrektora pełniły dwie osoby: od 2 listopada 2006 r. prof. Józefina Hrynkiewicz oraz od 24 kwietnia 2008 r. dr hab. Jacek Czaputowicz. Oboje dyrektorzy przeprowadzili wiele istotnych przedsięwzięć i inwestycji, które usprawniły proces kształcenia stacjonarnego i ustawicznego. Nastąpiła istotna modernizacja zaplecza materialnego Szkoły. Zakupiono szereg produktów informatycznych, które usprawniły proces kształcenia.

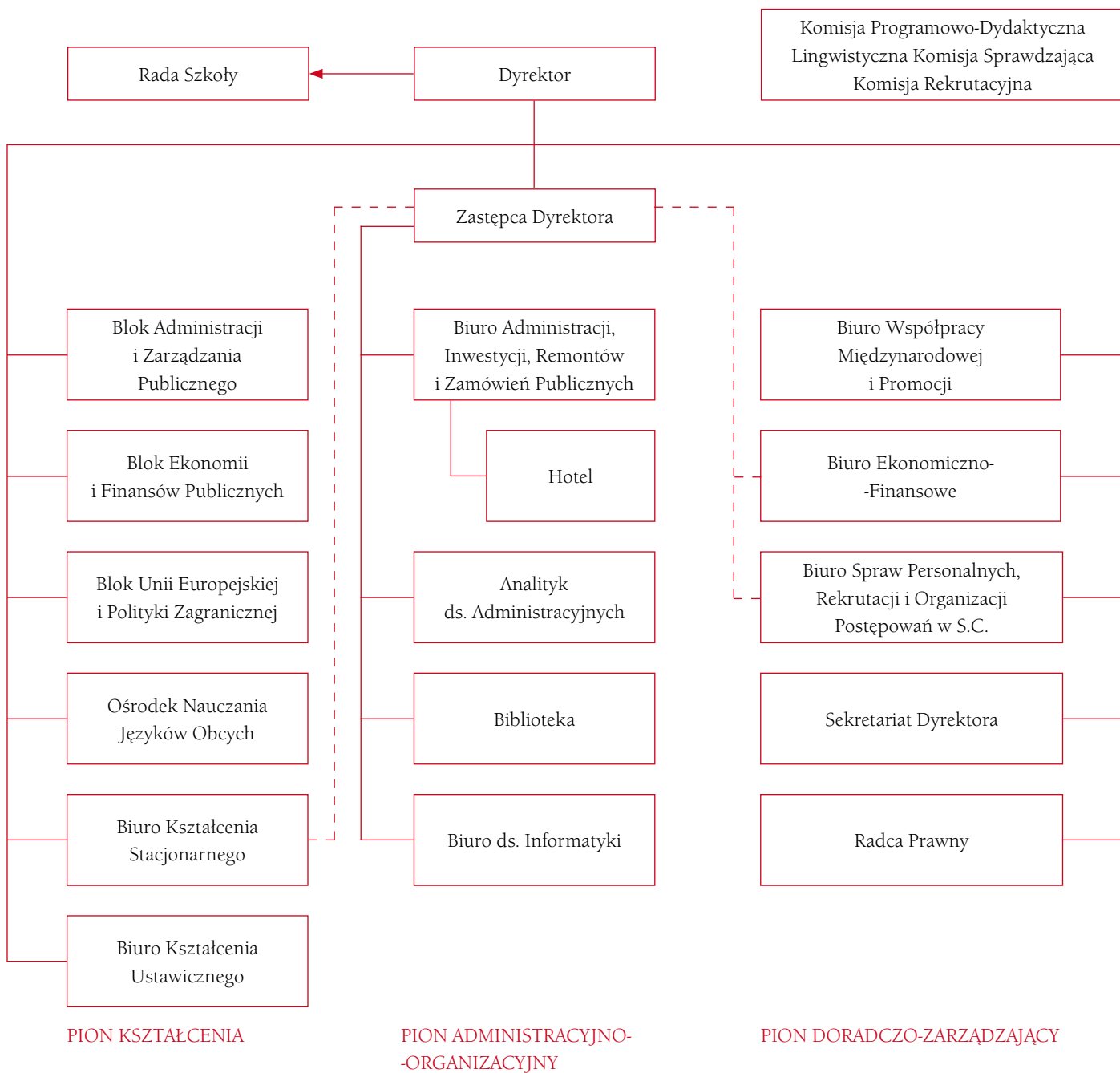
Na przełomie 2008-2009 r. miały miejsce zmiany w programach nauczania stacjonarnego i kształcenia ustawicznego. Dzięki temu Szkoła - jej organizacja i metody nauczania - dostosowała się do aktualnych potrzeb rozwojowych administracji publicznej. Zmiany służyły optymalnemu wykorzystaniu zasobów KSAP oraz ich lepszej alokacji. Przedsięwzięcia realizowane w KSAP uzyskiwały akceptację Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

We wrześniu 2008 r. wprowadzono dwa nowe regulaminy: organizacyjny, w którym zdefiniowano zadania komórek Szkoły, oraz kształcenia stacjonarnego. Ten drugi wprowadził nową filozofię oceniania pracy słuchaczy podczas procesu kształcenia. Dla kierownictwa KSAP szczególne znaczenie miały:

- wprowadzenie zasady dwukrotnego w ciągu roku rekrutowania słuchaczy,
- weryfikacja i opracowanie nowych programów kształcenia,
- kształcenie na podstawie trzech zamiast ośmiu bloków tematycznych,
- przyjęcie nowych aktów wewnętrznych: regulaminów kształcenia i organizacyjnego oraz decyzji normujących bieżącą działalność Szkoły,
- wprowadzenie nowych zasad zarządzania, w tym zatrudnienie etatowych wykładowców,
- wdrożenie platformy informatycznej e-Learning,
- zastosowanie programu wykrywającego niesamodzielność prac.

Modelowanie nowej struktury organizacyjnej w Krajowej Szkole Administracji Publicznej stało się wymogiem koniecznym ze względu na nowy podział zadań oraz integrację stanowisk wokół procesów przebiegających w Szkole.

Schemat organizacyjny Krajowej Szkoły Administracji Publicznej



II. KSZTAŁCENIE STACJONARNE

Proces kształcenia stacjonarnego w KSAP trwa 18 miesięcy. W tym czasie słuchacze odbywają staże w polskiej i zagranicznej administracji. Zajęcia odbywają się pięć dni w tygodniu, od poniedziałku do piątku. Od 2009 r. przeprowadzane są dwa procesy rekrutacyjne w ciągu jednego roku kalendarzowego. Pierwszy nabór odbywa się w okresie zimowym (wówczas słuchacze rozpoczynają naukę 1 marca), a drugi - w okresie letnim (zajęcia rozpoczynają się 1 września). Proces rekrutacji słuchaczy złożony jest z czterech etapów i ma charakter postępowania otwartego i konkursowego. Zmiana ta umożliwi także lepsze wykorzystanie infrastruktury i kadry Szkoły oraz podniesienie jakości kształcenia.

W wyniku powyższej zmiany poszczególne roczniki są mniej liczne (30/40 osób), ale ogółem liczba słuchaczy kończących naukę jest większa. Wzrosła liczba kandydatów przypadająca na jedno miejsce. Podczas rekrutacji w 2007 r. zgłosiło się 201 kandydatów, a naukę rozpoczęły - 54 osoby. W kolejnej rekrutacji zgłosiło się 178 kandydatów, a naukę rozpoczęło - 49 osób. Natomiast w 2009 r. miały miejsce dwie rekrutacje; do pierwszej z nich zgłosiło się 163 osób, do drugiej - 250, naukę rozpoczęło odpowiednio - 29 oraz 38 osób¹. Wśród słuchaczy dominują absolwenci stosunków międzynarodowych, politologii, prawa i ekonomii. Większość z nich posiada doświadczenie zawodowe.

Tabela 1. Rekrutacja słuchaczy w latach 2007-2009

Rekrutacja	Liczba kandydatów	Liczba osób zakwalifikowanych	Liczba osób, które podjęły kształcenie	Liczba osób na miejsce*
2007	201	60	54	3,35
2008	178	62	49	2,87
2009/1	163	36	29	4,53
2009/2	250	40	38	6,25

* Liczba osób na miejsce liczona jako iloraz liczby dopuszczonych do I etapu i liczby osób zakwalifikowanych do kształcenia.

¹ Podczas rekrutacji w styczniu 2010 r. dopuszczonych zostało 262 kandydatów, zakwalifikowanych do kształcenia zostało 35 słuchaczy, a rozpoczęło naukę 34. Liczba osób na miejsce wynosiła 7,49.

1. PROGRAM KSZTAŁCENIA STACJONARNEGO

Program kształcenia w KSAP jest systematycznie dostosowywany do wyzwań, przed jakimi staje administracja publiczna w Polsce. Nad jego kształtem czuwa Komisja Programowo Dydaktyczna, do której zadań należy: koordynacja i aktualizacja programów nauczania i szkoleń, inicjowanie i upowszechnianie nowych metod i form pracy dydaktycznej oraz ocena pracy słuchaczy. W skład Komisji w 2009 r. wchodził: dr Marek Haliniak, prof. dr hab. Artur Nowak-Far, prof. dr hab. Ryszard Rapacki, prof. dr Hubert Izdebski, dr Bogusław Czarny, dr Marcin Sakowicz, dr Witold Mikułowski, dr Andrzej Zybala oraz Angelique Matynia.

Program zajęć uwzględnia najnowsze trendy w metodach zarządzania publicznego, sposobach realizacji kluczowych polityk publicznych, kształtowania postaw i zachowań oraz analizowania bieżących wydarzeń społeczno-ekonomicznych. Ma charakter aplikacyjny i interdyscyplinarny, przygotowuje do pełnienia funkcji kierowniczych, eksperckich i menedżerskich w administracji rządowej. Zawiera zestaw podstawowych przedmiotów, które obowiązują wszystkich słuchaczy, a także uzupełniający zestaw przedmiotów specjalistycznych do wyboru. Preferencje słuchaczy są uwzględniane w trakcie kierowania na staże praktyczne w administracji.

W pierwszej części omawianego okresu program kształcenia opierał się na ośmiu blokach tematycznych: przedmioty ekonomiczne, finanse publiczne, prawo publiczne i administracja, zarządzanie, stosunki międzynarodowe i polityka zagraniczna RP, Unia Europejska, zagadnienia ogólne, stosowane nauki społeczne. Od połowy 2008 r. zajęcia zorganizowane są w trzech blokach tematycznych, co pozwoliło na lepsze wykorzystanie czasu nauczania i dokładniejszą wewnętrzną koordynację zajęć. W konsekwencji podniosły się jakość i efektywność kształcenia. Obecne bloki tematyczne to:

Administracja i zarządzanie publiczne

Słuchacze zdobywają wiedzę i umiejętności z następujących dziedzin:

1. **Administracja publiczna.** Zajęcia dotyczą aktualnych problemów ustrojowych i kompetencyjnych, reform i modernizacji w administracji rządowej i samorządowej w Polsce oraz w innych krajach rozwiniętych. Słuchacze zapoznają się także z organizacją i zasadami pracy służby cywilnej oraz zasadami i technikami przygotowywania dokumentów administracyjnych. Wykładowcy prezentują najnowsze trendy w rozwoju nauki o administracji.

2. **Prawo administracji publicznej.** Słuchacze zdobywają wiedzę i umiejętności z zakresu publiczno-prawnych form i procedur działania administracji publicznej, sądowej kontroli administracji, prawa finansowego oraz prawa prywatnego stosowanego w praktyce administracji publicznej. Podczas warsztatów legislacyjnych poznają zasady i techniki redakcji przepisów prawnych.
3. **Polityki publiczne.** Słuchacze poznają zasady i praktykę formułowania, podejmowania decyzji i koordynowania realizacji polityk publicznych. Poznają metody ich analizy i ewaluacji oraz problemy uwarunkowań wynikających z relacji administracji z jej otoczeniem politycznym i społecznym.
4. **Zarządzanie publiczne.** Zajęcia obejmują podstawowe problemy teorii i praktyki zarządzania publicznego, głównie w skali makroorganizacyjnej, tj. zarządzania w skali państwa i regionów. Słuchacze zapoznają się z zagadnieniami zarządzania strategicznego, w szczególności zagadnieniami dotyczącymi zarządzania zmianą (procesami reform i modernizacji administracji), zarządzania jakością i wynikami administracji oraz zarządzania zasobami administracji (ludzkimi, materialnymi i finansowymi).

W ramach powyższego bloku słuchacze uczestniczą w zajęciach prowadzonych przez praktyków i wybitnych naukowców. Oto zestaw przedmiotów podstawowych:

- Administracja publiczna (prof. Hubert Izdebski, dr Sławomir Peszkowski),
- Zarządzanie publiczne (prof. Jerzy Hausner),
- Administracja publiczna w zdecentralizowanym ustroju terytorialnym RP (prof. Mirosław Stec),
- Administracja samorządowa w Polsce i w UE (prof. Paweł Swianiewicz),
- Polityki publiczne (dr Marcin Sakowicz, dr Andrzej Zybala),
- Komunikacja społeczna w administracji publicznej (dr Robert Sobiech),
- Służba cywilna w administracji (dr hab. Jacek Czaputowicz, Dagmir Długosz, Maria Reutt, Michał Mierzwa, Wojciech Zieliński),
- Prawo i procedury administracji publicznej (prof. Jan Paweł Tarno),
- Prawo finansów publicznych (Mirosława Boryczka),
- Elementy prawa prywatnego w praktyce administracji publicznej (Agnieszka Bodzan),
- Warsztaty prawno-legislacyjne (Jakub Zabielski, Piotr Magda),
- Zarządzanie zmianą w administracji publicznej i zasobami administracji (dr Witold Mikułowski),
- Pisma i dokumenty administracyjne (Irmina Jabłońska),
- Struktura informacyjna państwa (prof. Józef Oleński),
- Kontrola państwowa (Paweł Banaś, Jarosław Kaźmierski).

Blok ekonomia i finanse publiczne

1. **Podstawy ekonomii.** Słuchacze zdobywają wiedzę o narzędziach, które umożliwiają im zrozumienie zjawisk występujących we współczesnej gospodarce, w tym szczególnie w gospodarce polskiej. Uzyskują wgląd w reguły współzależności występujące między różnymi częściami składowymi gospodarki (na szczeblu mikro- i makroekonomicznym, a także w skali krajowej i międzynarodowej).
2. **Finanse publiczne.** Słuchacze zyskują wiedzę o systemie finansów publicznych w Polsce i w Unii Europejskiej. Dowiadują się, jak rząd oddziałuje na gospodarkę prowadzoną przez siebie polityką, na przykład budżetową, podatkową czy wydatków publicznych.
3. **Instytucje ekonomiczne.** Słuchacze poznają najważniejsze instytucje gospodarki rynkowej (m. in. rynek i pieniądz), reguły zachowania głównych podmiotów gospodarczych (gospodarstwo domowe, przedsiębiorstwo, państwo) oraz metody analizy podstawowych rynków w gospodarce.
4. **Polityki ekonomiczne państwa.** Słuchacze poznają najważniejsze narzędzia, którymi posługuje się państwo w tworzeniu polityki gospodarczej kraju oraz uwarunkowania i skutki procesu tworzenia tej polityki. Wgłębiają się w ekonomiczne uwarunkowania i implikacje procesu integracji Polski z Unią Europejską.

W ramach tego bloku obowiązuje następujący zestaw przedmiotów:

- Mikroekonomia stosowana (dr Bogusław Czarny),
- Makroekonomiczne podstawy polityki gospodarczej (prof. Ryszard Rapacki, dr Piotr Maszczyk),
- Ekonomia sektora publicznego (prof. Ryszard Rapacki, dr Piotr Maszczyk),
- Podstawy finansów publicznych (dr Jarosław Wierzbicki),
- Państwo a biznes (dr Bogusław Czarny),
- System finansów publicznych w Polsce (Artur Kawaler),
- Polityka gospodarcza (dr Bogusław Czarny, prof. Ryszard Rapacki, prof. Andrzej Sławiński, prof. Marek Góra, dr Andrzej Ciopiński),
- Ekonomia członkostwa Polski w UE (dr Małgorzata Znoykowicz-Wierzbicka, dr Agnieszka Stażka, dr Jakub Borowski),
- System podatkowy w Polsce (dr Piotr Maszczyk),
- Ocena projektów inwestycyjnych (prof. Ryszard Rapacki i Bożena Horbaczewska).

Blok Unia Europejska i polityka zagraniczna

1. **Polska polityka zagraniczna.** Słuchacze poznają problematykę polskiej polityki zagranicznej oraz stan stosunków Polski z głównymi partnerami zagranicznymi. Zdobywają wiedzę o procesach kształtowania tej polityki, a także o jej treści oraz bieżących uwarunkowaniach. Zapoznają się z podstawowymi narzędziami analizy tej polityki.
2. **Problematyka Unii Europejskiej.** Słuchacze poznają podstawowe zagadnienia funkcjonowania administracji publicznej w państwach UE. Zdobywają wiedzę o tym, w jaki sposób funkcjonują instytucje państwa w różnych strukturach Unii Europejskiej. Analizują problematykę uczestnictwa administracji krajowej w unijnym procesie podejmowania decyzji oraz wdrażania unijnego prawa na poziomie krajowym. Zajęcia przygotowują słuchaczy do właściwego reprezentowania Polski w gremiach decyzyjnych i w administracji UE.

Słuchacze uczestniczą w następujących zajęciach:

- Polska polityka zagraniczna (prof. Adam D. Rotfeld, dr Sławomir Dębski, analitycy Biura Badań i Analiz PISM),
- Polski potencjał geopolityczny (dr Krzysztof Szczerski),
- Analiza polskiej polityki zagranicznej (prof. Ryszard Stemplowski),
- Historia i instytucje UE, polityki wspólnotowe (dr Leszek Jesień),
- Teorie integracji europejskiej, Parlament Europejski (dr Rafał Trzaskowski),
- System prawny Unii Europejskiej (prof. Artur Nowak-Far),
- Podejmowanie decyzji w Unii Europejskiej, koordynacja polskiej polityki europejskiej (dr Adam Ambroziak),
- Reformy ustrojowe UE po wejściu Traktatu z Lizbony (prof. Jan Barcz),
- Podstawowe instytucje prawa międzynarodowego (prof. Zdzisław Garlicki),
- Protokół dyplomatyczny (dyr. Mariusz Kazana, Irena Lichnerowicz-Augustyn),
- Korespondencja dyplomatyczna (ambasador Janusz Niesyto).

2. ZAJĘCIA SPECJALISTYCZNE

Ważną częścią kształcenia w KSAP są zajęcia specjalistyczne. Dzięki nim słuchacze pogłębiają wiedzę z tematów, które ich szczególnie interesują i są istotne dla budowania efektywnej administracji. Odbywają się one w małych grupach,

co umożliwia intensywną pracę analityczną. Część z nich odbywa się w języku angielskim, niemieckim lub francuskim. Zajęcia specjalistyczne przeprowadzone w omawianym okresie obejmowały:

- Procesy decyzyjne w administracji publicznej (prof. Grzegorz Rydlewski),
- Problemy prawne administracji świadczącej (prof. Hubert Izdebski),
- Analiza polityki publicznej (dr Marcin Sakowicz),
- Zarządzenie publiczne i dobre rządzenie (prof. Marek Dębicki),
- Metody zarządzania jakością (CAF) i wynikami administracji publicznej (Sławomir Wysocki),
- Postępowanie przed Europejskim Trybunałem Praw Człowieka (ambasador Jakub Wołasiewicz),
- Ewaluacja polityk i programów publicznych (dr Robert Sobiech),
- Strategia bezpieczeństwa RP (Władysław Stasiak),
- Zarządzanie zmianą w administracji publicznej (dr Witold Mikułowski, Michał Mierzwa),
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji (dr Ryszard Zach).
- Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (dyr. Dagmir Długosz, dyr. Wojciech Zieliński),
- Tworzenie projektów do programów UE (dyr. Anna Atlas),
- Projekty bliźniacze, środki UE dostępne w ramach pomocy twinningowej (Karolina Zelent-Śmigrodzka, Wojciech Gołębiowski),
- Ekonomia menedżerska (dr Piotr Maszczyk, Mariusz Próchaniak),
- Ocena projektów inwestycyjnych (prof. Ryszard Rapacki, Bożena Horbaczewska).
- Ekonomiczne zarządzanie w UE (prof. Artur Nowak-Far),
- Dynamika systemu europejskiego (dr Krzysztof Szczerski),
- Polska i Niemcy w UE (dr Marek Cichocki),
- Wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa (dr Przemysław Żurawski vel Grajewski).

Ponadto przeprowadzono zajęcia we współpracy z Ecole National d'Administration i Centrum Studiów Europejskich w Strasbourgu:

- Negocjacje w Unii Europejskiej (Eric Germain, Patrick Faucheur),
- Przygotowanie do konkursów w instytucjach Unii Europejskiej (Eric Germain, Julie Leprêtre),
- Strategie i techniki wywierania wpływu / lobbying w Unii Europejskiej (Daniel Gueguen, Karol Sachs).

3. KSZTAŁCENIE UMIEJĘTNOŚCI

Słuchacze uczestniczą także w zajęciach kształtujących umiejętności, postawy i zachowania, uznawane za niezbędne do sprawnego i profesjonalnego wykonywania zadań w administracji publicznej. Zajęcia dotyczą takich zagadnień, jak:

- metody i techniki komunikacji społecznej i interpersonalnej - Krzysztof Michalski, Krzysztof Magowski,
- kształtowanie menedżerskich zachowań organizacyjnych (kierowanie zespołem, techniki motywacji i negocjacji, ocena zdolności kierowniczych, ewaluacja podwładnych i planowanie karier) - dr Ryszard Zach,
- doskonalenie umiejętności posługiwania się systemami informacji oraz komunikacji elektronicznej - Adam Oszejca,
- kształtowanie postaw zgodnych z regułami etyki zawodowej (budowanie etosu wartości służby cywilnej, trening asertywności godnościowej, wzmacnianie dobrych zachowań, komunikacja zarządcza) - prof. Marek Kosewski, prof. Andrzej Blikle z zespołem.

Słuchacze uczestniczą także w zajęciach sportowych, panie ćwiczą aerobik, natomiast panowie w grupie koszykarskiej, siatkarskiej lub piłkarskiej.

KSAP dba o jakość kwalifikacji swoich słuchaczy. Podlegają oni badaniom, których efektem jest ocena ich stylu przywództwa. Otrzymują indywidualne informacje o tym, jakie umiejętności powinni rozwijać. Narzędziem badawczym jest test opracowany przez prof. Victora Vrooma z Uniwersytetem w Yale. Słuchacze wypadli dobrze, zwłaszcza w zakresie skuteczności zarządzania oraz innowacyjności w rozwiązywaniu problemów. Cechuje ich jednak w porównaniu z kadrą zarządzającą w administracji publicznej w Stanach Zjednoczonych i Europie - skłonność do nieco autokratycznego modelu podejmowania decyzji. Zbyt rzadko wykorzystują potencjał współpracowników. Wyniki badań wskazują na konieczność rozwijania u słuchaczy tych kwalifikacji, które zostały uznane za deficytowe.

4. WARSZTATY

Zajęcia warsztatowe należą do ważnej części procesu kształcenia. Słuchacze doskonalą dzięki nim umiejętności pracy w zespole oraz zdolność do aktywnego udziału w dyskusji. Prowadzą badania i analizy wybranych zagadnień

związanych z funkcjonowaniem administracji publicznej. Prace warsztatowe odbywają się w niewielkich grupach.

Słuchacze Promocji Stanisław Staszic pracowali w roku 2007 w siedmiu grupach wokół tematu głównego: „Współpraca administracji publicznej z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego”. Każda grupa miała własne zagadnienie do analizy (m. in. udział organizacji obywatelskich w realizacji europejskiej strategii zatrudnienia, konsultacje społeczne wykorzystania Funduszy Strukturalnych UE, administracja publiczna w dialogu społecznym, współdziałanie: rząd - samorząd - grupy obywateli).

Słuchacze Promocji Andrzej Frycz-Modrzewski w roku 2008 analizowali zagadnienia wokół głównego tematu: „Współpraca administracji rządowej z administracją samorządową”. Grupy warsztatowe analizowały takie kwestie, jak: współdziałanie strukturalno-instytucjonalne administracji rządowej i samorządowej, bezpieczeństwo obywateli, decentralizacja funkcji państwa a finansowanie zadań przez samorządy, sytuacje kryzysowe, zagospodarowanie przestrzenne (i prawo budowlane) oraz ochrona zdrowia.

W pierwszej połowie 2009 r. słuchacze Promocji Bronisław Geremek uczestniczyli w warsztatach na temat „Partycypacja społeczna w działaniu polskiej administracji na tle rozwiązań w krajach UE”. Analizowali formy współpracy, jakie podejmuje administracja z organizacjami społecznymi. Tematy analizowane przez grupy warsztatowe to m. in.: udział organizacji pozarządowych w programach Ministerstwa Spraw Zagranicznych, pomoc społeczna, wpływ organizacji pozarządowych na politykę organów administracji publicznej oraz partycypacja społeczna w warunkach kryzysu gospodarczego.

Słuchacze Promocji Królów Jadwiga analizowali w roku 2009 zagadnienia wokół głównego tematu „Bieżące problemy polityki społecznej i gospodarczej państwa”. Poszczególne grupy analizowały takie zagadnienia jak: polityka publiczna w sferze integracji Polski ze strefą euro, ciągłość i zmiana w polityce rynku pracy, program „Rodzina na swoim” jako realizacja polityki mieszkaniowej.

Słuchacze Promocji Józef Piłsudski rozpoczęli pracę w grupach warsztatowych, których głównym zagadnieniem stał się temat przygotowania Polski do sprawowania prezydencji w Unii Europejskiej. W ramach poszczególnych grup analizowano

osiem tematów, m. in.: prezydencja jako przesłanka racjonalizacji podziału zadań i doskonalenia, wybór priorytetów polskiej prezydencji: „jakie kwestie Polska powinna promować do nowej strategii lizbońskiej z punktu widzenia ich ewentualnej późniejszej realizacji podczas polskiej Prezydencji?”, „PR polskiej prezydencji”.

5. KONWERSATORIA

Istotną częścią procesu kształcenia było uczestnictwo słuchaczy w cyklu spotkań z ważnymi postaciami polskiego i międzynarodowego życia publicznego. W 2008 r. otrzymały one postać konwersatoriów poświęconych politykom publicznym państwa. Zapraszani na nie są politycy, uznani eksperci w swoich dziedzinach, w tym międzynarodowi, oraz urzędnicy wysokiego szczebla. W 2007 r. w spotkaniach wzięli udział m. in.:

- Ewa Ośniecka-Tamecka, Sekretarz Stanu w UKIE - „Administracja rządowa wobec wyzwań wynikających z członkostwa w Unii Europejskiej”,
- Philip Griffiths, ambasador Nowej Zelandii - „System służby cywilnej Nowej Zelandii”,
- prof. Józef Oleński, prezes GUS - „Infrastruktura informacyjna państwa”,
- Daniel Menschaert - „Rozwój instytucjonalny w Belgii”,
- dyr. Christian Stroha - „Działalność Biura Instytucji Demokratycznych i Praw Człowieka (ODIHR)”,
- Piotr Naimski, Sekretarz Stanu w Ministerstwie Gospodarki - „Bezpieczeństwo energetyczne Polski”
- Roland Dofing, ambasador Luksemburga - „Luksemburg, skrzyżowanie języków i kultur, tygiel integracji europejskiej”,
- prof. Andrzej Nowak - „Patriotyzm”,
- dyr. Marga Prohl, EIPA - „Tendencje w reformowaniu służby publicznej w Niemczech z perspektywy europejskiej”,
- min. Anna Fotyga - „Węzłowe zagadnienia polityki zagranicznej”,
- Janusz Kurtyka prezes IPN - „Społeczna i naukowa funkcja IPN”,
- Lutz Mez - „Ochrona środowiska i ekologiczna modernizacja - cele i perspektywy niemieckiej polityki klimatycznej”,
- Renate Stössinger - „Wypędzeni ze Wschodu. Wspomnienia Polaków i Niemców”,
- prof. Norman Davies - „Miejsce Polski w Europie z perspektywy historycznej i współcześnie”.

Z kolei w 2008 r. w konwersatoriach uczestniczyli m. in.:

- François Barry Delongchamps, ambasador Francji w Polsce - „Polityka Francji od momentu rozpoczęcia kadencji Prezydenta Nicolasa Sarkozy’ego”,
- Jožef Drofenik, ambasador Słowenii - „Przewodnictwo w Unii Europejskiej - wyzwanie dla nowych krajów członkowskich”,
- Michael Gerdts, ambasador Niemiec - „Niemcy i Polska w sercu Europy”,
- Jean Asselborn - „Traktat Lizboński i jego realizacja”,
- Gabriel C. Bărtaș, ambasador Rumunii „Miejsce Rumunii w Europie“,
- prof. Adam D. Rotfeld - „Nowe wyzwania polskiej polityki zagranicznej”,
- min. Zbigniew Derdziuk - „Kluczowe instrumenty zarządzania - prawo, budżet, struktury, informacja”,
- prof. Irena Lipowicz - „Reformy w państwie - modernizacja polskiej administracji wobec wyzwań europeizacji”,
- Rafał Rogala - „Polski system migracyjny po przystąpieniu do strefy Schengen”,
- Jens Martens, dyrektor European Office of Global Policy Forum - „Między potrzebą a rzeczywistością - cele i perspektywy niemieckiej polityki pomocowej”,
- prof. Anwara Nasution, Przewodniczący Rady Kontroli Republiki Indonezji - „Reforma systemu kontroli finansów publicznych w Republice Indonezji”,
- prof. Henryk Samsonowicz - Bronisław Geremek, patron Promocji XVIII,
- minister Radosław Sikorski - „Polska polityka zagraniczna - nowoczesna dyplomacja, współczesne wyzwania”,
- Abp Kazimierz Nycz - „Katolik świecki w zaangażowaniu społecznym”.

W 2009 r. w konwersatoriach uczestniczyli m. in.:

- prof. Henryk Samsonowicz - „Królowa Jadwiga - początki wielonarodowościowej Rzeczypospolitej”,
- dr Marek Cichocki, dr Olaf Osica - „Bezpieczeństwo regionu Morza Bałtyckiego - polskie interesy”,
- prof. Jerzy Buzek - „Funkcjonowanie Unii Europejskiej i wyzwań stojących przed polską administracją publiczną”,
- dyr. Rafał Wiśniewski - „Reforma Ministerstwa Spraw Zagranicznych na tle doświadczeń innych państw”,
- minister Grażyna Pawelska-Skrzypek - „Reforma szkolnictwa wyższego w Polsce”,
- prof. Allan Rosenbaum, dyr. IIAS - „Standardy kształcenia kadr dla służby cywilnej”,



- dr Jacek Saryusz-Wolski – „Polska w Unii Europejskiej”,
- Marszałek Sejmu RP Bronisław Komorowski – „Funkcjonowanie władzy ustawodawczej w Polsce. Praca Marszałka Sejmu”,

6. KONFERENCJE I DEBATY

Sluchacze uczestniczą w konferencjach i spotkaniach, które organizuje albo współorganizuje Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. Dzięki nim poszerzają wiedzę o dodatkowe aspekty związane z funkcjonowaniem państwa i administracji. Wśród mówców były wybitne postaci ze świata nauki, polityki czy administracji publicznej. Sluchacze mieli możliwość bezpośredniego kontaktu z nimi w czasie dyskusji panelowych. Ponadto uczestniczyli w dorocznych konferencjach, na których przedstawili doświadczenia zdobyte podczas staży zagranicznych.

2007

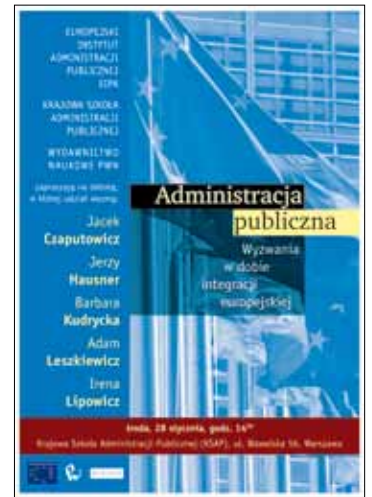
- 14 marca – doroczna Konferencja Absolwentów KSAP zatytułowana „Służba cywilna – doświadczenia europejskie”.
- 9 maja – konferencja słuchaczy Promocji Stanisław Staszic „Współpraca administracji publicznej z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego”.

2008

- 12 marca – doroczna Konferencja Absolwentów KSAP „Strategiczne programowanie rozwoju – doświadczenia europejskie”.
- 7 maja – konferencja „Nowoczesna, apolityczna służba cywilna w Polsce”, zorganizowana przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, Instytut Spraw Publicznych oraz KSAP.
- 15 maja – konferencja słuchaczy KSAP „Współdziałanie administracji rządowej z administracją samorządową”.
- 25 września – konferencja historyczna „Byliśmy ciągle państwem... Administracja polskiego państwa podziemnego i jej funkcja w okresie powstania warszawskiego”. Wspólne przedsięwzięcie z IPN.
- 11-12 grudnia – konferencja „Główne kierunki modernizacji państwa – budżet zadaniowy i decentralizacja”, we współpracy z francuską Ecole Nationale d'Administration.
- 17 grudnia – konferencja „Nowe metody zarządzania a efektywność administracji publicznej. Rola wyższej kadry zarządzającej”. Wspólne przedsięwzięcie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Instytutu Spraw Publicznych i KSAP.

2009

- 28 stycznia - debata „Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej”. Wspólne przedsięwzięcie KSAP, Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej EIPA oraz Wydawnictwa Naukowego PWN.
- 18 lutego - konferencja słuchaczy KSAP „Współpraca między administracją rządową i zdecentralizowaną - doświadczenia europejskie”.
- 12 marca - konferencja „Modernizacja administracji rządowej w projektach Europejskiego Funduszu Społecznego”. Wspólne przedsięwzięcie KSAP i KPRM.
- 24 marca - debata „Służba cywilna w Polsce historia, stan obecny, perspektywy”. Wspólne przedsięwzięcie KSAP, KPRM i Stowarzyszenia Absolwentów KSAP.
- 14-15 maja - międzynarodowa konferencja na temat wyroków pilotażowych Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, we współpracy z MSZ.
- 30 maja - debata „Kryzys finansowy wyzwania i zagrożenia dla świata oraz regionu” organizowana wspólnie z Akademią Młodych Dyplomatów.
- 17 czerwca - konferencja „Projekt nowych standardów kształcenia na kierunku Administracja” organizowana we współpracy ze Stowarzyszeniem Edukacji Administracji Publicznej pod patronatem prof. Barbary Kudryckiej, ministra nauki i szkolnictwa wyższego.
- 26 czerwca - konferencja „Wzmocnienie systemu motywacyjnego w polskiej służbie cywilnej w kontekście najlepszych praktyk europejskich”, we współpracy z KPRM.
- 7 września - konferencja „Przygotowanie kadr do pracy w administracji publicznej doświadczenia młodych urzędników z Polski i Holandii” z udziałem grupy urzędników Królestwa Niderlandów.
- 10-11 grudnia - konferencja „Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego - jak działać lepiej mając mniej?” zorganizowana przez KSAP i l'École Nationale d'Administration.
- 15 grudnia - konferencja „Wyzwania w systemie ochrony zdrowia: zasoby ludzkie i organizacyjne - potencjał do sprawnego zarządzania i rządzenia” zorganizowana przez KSAP, Ministerstwo Zdrowia i Światową Organizacją Zdrowia (WHO).



7. STAŻE KRAJOWE I ZAGRANICZNE

Ważnym elementem kształcenia są staże krajowe i zagraniczne. Podczas staży w instytucjach krajowych słuchacze poznają techniki pracy administracji centralnej i samorządowej, a także zdobywają wiedzę na temat realizacji istotnych polityk publicznych. Sprawdzają swoje zdolności adaptacyjne w realiach funkcjonowania administracji, kształcą praktyczne umiejętności diagnozowania i rozwiązywania konkretnych problemów, kształtują postawy właściwe dla urzędnika służby cywilnej poprzez codzienne, aktywne uczestniczenie w pracach wskazanego przez Szkołę urzędu. W 2007 r. temat stażu brzmiał: „Strategia rozwoju i narzędzia realizacji”, w 2008 r. – „Współdziałanie administracji rządowej z administracją samorządową”, natomiast w 2009 r. – „Praktyka oceny skutków regulacji w urzędzie stażu”. Słuchacze przygotowywali raport, który podlegał ocenie.

Tabela 2. Miejsca odbywania stażu krajowego słuchaczy

Urząd	2007	2008	2009
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	5	3	1
Ministerstwo Finansów	6	6	6
Ministerstwo Gospodarki	4	4	3
Ministerstwo Infrastruktury	-	4	2
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	2	1	1
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	3	2	2
Ministerstwo Obrony Narodowej	3	1	2
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej	3	-	2
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	2	2	1
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	4	5	6
Ministerstwo Sportu i Turystyki	-	-	2
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	2	6	4
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	4	7	4
Ministerstwo Sprawiedliwości	2	2	1

Tabela 2. cd.

2007	2008	2009	Urząd
2	-	-	Ministerstwo Transportu
-	-	2	Ministerstwo Środowiska
-	-	2	Narodowy Bank Polski
2	-	-	Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad
-	1	-	Główny Inspektorat Transportu Drogowego
-	-	1	Główny Urząd Statystyczny
-	-	1	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
-	1	-	Polska Organizacja Turystyczna
-	-	1	Małopolski Urząd Wojewódzki
1	-	-	Komisja Nadzoru Finansowego
-	-	1	Urząd Lotnictwa Cywilnego
-	-	1	Urząd Miasta Stołecznego Warszawy
-	1	-	Urząd ds. Cudzoziemców
-	-	-	Urząd Komisji Nadzoru Finansowego
6	5	2	Urząd Komitet Integracji Europejskiej
1	2	-	Urząd Ochrony Konsumentów i Konkurencji
-	-	1	Urząd Regulacji Energetyki
-	1	-	Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych

Staże zagraniczne pozwalają na poznanie różnych narodowych standardów pracy administracji. W rezultacie słuchacze mogą przenosić dobre doświadczenia do kraju i nabierać umiejętności sprawnego działania w środowisku międzynarodowym. Staże zagraniczne finansowane były z różnych źródeł: m.in. z budżetu szkoły i przez instytucje krajów, w których odbywał się staż. W 2009 r. Szkoła uzyskała finansowanie z projektu „Uczenie się przez całe życie” Leonardo da Vinci, zatytułowanego „Think Ahead! - europejski urzędnik państwowy w XXI wieku”. W latach 2007-2009 151 słuchaczy KSAP odbyło staże w urzędach dziesięciu państw Europy Zachodniej.

Tabela 3. Staże zagraniczne
słuchaczy KSAP

Kraj	2007	2008	2009
Belgia	10*	15*	8
Finlandia	-	2	-
Francja	8	7	7
Irlandia	9	4	4
Malta	-	-	1
Niemcy	16	16	11
Portugalia	-	2	2
Szwecja	-	-	1
Wielka Brytania	8	7	7
Włochy	-	-	6

* obejmuje również instytucje UE i polskie przedstawicielstwo w Brukseli

8. WIZYTY STUDYJNE

Ważną częścią kształcenia w KSAP były tygodniowe wizyty studyjne w instytucjach administracji terytorialnej. Słuchacze poznawali specyfikę zadań, sposób zarządzania usługami publicznymi i zasobami ludzkimi. Wzbogacają swoje doświadczenia z zakresu modeli funkcjonowania podmiotów administracji publicznej. Na koniec słuchacze sporządzają raporty, które podlegają ocenie. W 2007 i 2008 r. wizyty odbyły się w wybranych urzędach marszałkowskich, natomiast w 2009 r. - w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy oraz w urzędach dzielnicowych.

Zagraniczne wizyty studyjne zostały wprowadzone do programu kształcenia jesienią 2008 r. Są one finansowane z projektu unijnego EFS. Podstawowym celem projektu jest wyposażenie słuchaczy w dodatkowe kompetencje, umiejętności oraz wiedzę w zakresie dobrych praktyk stosowanych w państwach Unii Europejskiej. Słuchacze uzyskują także dodatkowe doświadczenia w funkcjonowaniu w środowisku międzynarodowym.

Wizyty powiązane są merytorycznie z pracami słuchaczy w grupach warsztatowych. Słuchacze Promocji XVIII i XIX odbyli wizyty studyjne w Brukseli. Odwiedzili m. in. Parlament Europejski, Komisję Europejską, Kwaterę Główną NATO, Europejską Szkołę Administracji, Przedstawicielstwo RP przy UE oraz Centrum Studiów Europejskich, Słuchacze XVIII Promocji odbyli także podróż studyjną do Berlina, Maastricht i Paryża. Uczestniczyli w spotkaniach i wykładach.

dach, wykorzystywanych następnie w trakcie pisania opracowań. Słuchacze Promocji XIX odbyli wizytę studyjną w Londynie. Uczestniczyli w prezentacjach, które dotyczyły problematyki wielu polityk publicznych i były zgodne z profilem poszczególnych grup warsztatowych. Efektem wizyt były prace analityczne i studia przypadków opublikowane w książce i prezentowane na konferencji.

9. NAUKA JĘZYKÓW OBCYCH

Szkoła prowadzi intensywne nauczanie języków obcych ze szczególnym naciskiem na słownictwo niezbędne w pracy w administracji publicznej. Zajęcia służą doskonaleniu czynnej znajomości języków. Kształcenie obejmuje język angielski, niemiecki i francuski. Dodatkowo Szkoła stwarza możliwość nauki języka hiszpańskiego i rosyjskiego.

Program nauczania oparty jest na trzech blokach tematycznych: 1) system administracyjny (np. administracja publiczna w Polsce i w kraju języka, służba cywilna, system polityczny, struktury organizacyjne Unii Europejskiej); 2) polityka publiczna (np. wspólna polityka rolna, ochrona środowiska, transport, rynek pracy, opieka społeczna, zdrowie); 3) problematyka międzynarodowa (organizacje międzynarodowe, globalizacja, stosunki międzynarodowe, polityka sąsiedztwa, konflikty międzynarodowe). Po każdym semestrze ma miejsce sprawdzian językowy o rosnącym poziomie trudności.

W Szkole działają Klub Frankofoński oraz Niemiecki Klub Alumni. Ich celem jest umożliwienie aktywnego używania języków, utrzymywanie kontaktów z kulturą tych krajów. Stwarzają one także możliwość nawiązywania nieformalnych kontaktów i umacniania przyjaźni polsko-francuskiej i polsko-niemieckiej.

10. SYSTEM OCENIANIA

Zajęcia kończą się egzaminem, sprawdzianem lub inną formą zaliczenia. W procesie kształcenia słuchaczy położono większy nacisk na ich samodzielną pracę oraz na kształcenie umiejętności formułowania myśli w postaci pisemnej (np. za pomocą raportów, prac analitycznych, studiów przypadku i sprawozdań). Oceny wyrażane są w punktach w skali od 0 do 10. Do zaliczenia egzaminu/

sprawdzianu słuchacz musi uzyskać minimalną liczbę 4 punktów. Oceny są gromadzone w specjalnym rankingu, który ulega systematycznemu aktualizowaniu. Słuchacze posiadający największą liczbę punktów mają pierwszeństwo w wyborze ofert pracy w administracji. Ranking pozwala także śledzić osiągnięcia i postępy słuchaczy w trakcie kształcenia.

11. ZATRUDNIENIE ABSOLWENTÓW

W latach 2007-2009 Mury Szkoły opuściło 158 osób z trzech Promocji: XVI - 52, XVII - 52 osoby oraz z XVIII - 54 osoby.

Tabela 4. Zatrudnienie absolwentów KSAP

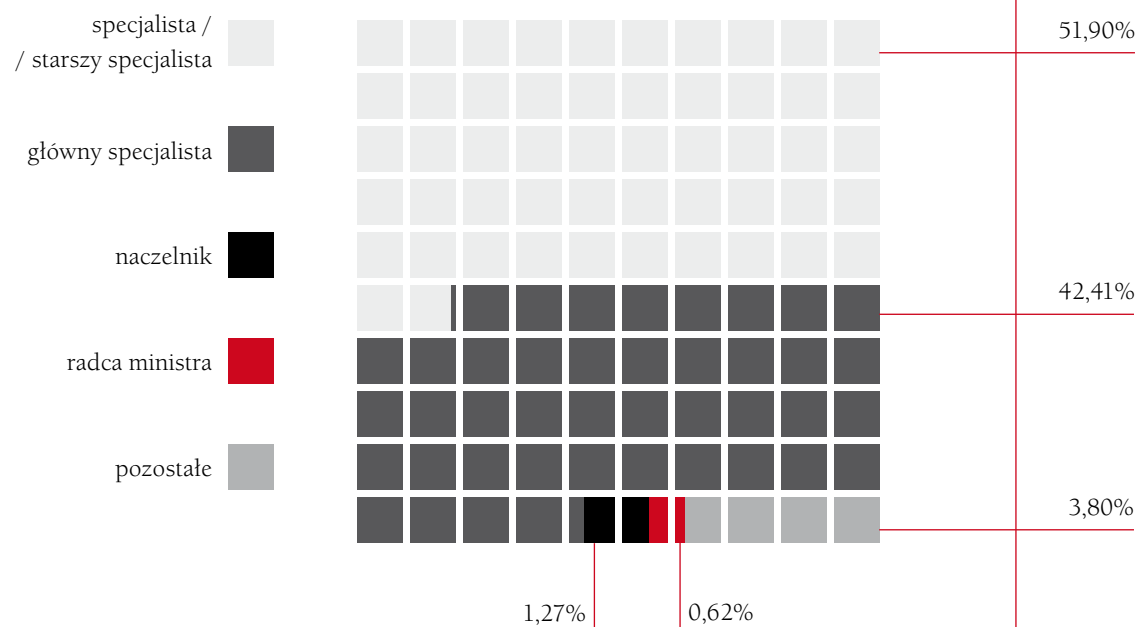
Urząd	2007	2008	2009
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	7	5	1
Ministerstwo Finansów	9	4	5
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	6	6	2
Ministerstwo Edukacji Narodowej	–	2	5
Ministerstwo Gospodarki	9	10	–
Ministerstwo Infrastruktury	–	–	2
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	–	–	2
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	1	3	1
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej	–	–	1
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	1	1	3
Ministerstwo Skarbu Państwa	1	3	1
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	2	3	4
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	4	4	6
Ministerstwo Sprawiedliwości	4	–	2
Ministerstwo Środowiska	–	–	5

Tabela 4. cd.

2007	2008	2009	Urząd
2	4	9	Ministerstwo Zdrowia
2	5	2	Urząd Komitetu Integracji Europejskiej
–	1	–	Komenda Główna Policji
–	1	1	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów
–	–	1	Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska
–	–	1	Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki
2	–	–	Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad
1	–	–	Świętokrzyski Urząd Wojewódzki
1	–	–	Urząd Kontroli Skarbowej w Katowicach
52	52	54	Liczba słuchaczy ogółem

Absolwenci KSAP są zatrudniani na stanowiskach specjalisty/starszego specjalisty, głównego specjalisty, niekiedy naczelnika departamentu. W trakcie pracy zawodowej przechodzą kolejne szczeble kariery urzędniczej.

Tabela 5. Stanowiska, które zajęli absolwenci w latach 2007–2009



III. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE

Ważną częścią misji KSAP jest kształcenie ustawiczne oferowane pracownikom administracji publicznej w formie różnorodnych szkoleń. Mają one podnosić kwalifikacje pracujących w strukturach administracji. Szkoła aktualizuje ofertę szkoleń tak, aby odpowiadały one na wyzwania, przed którymi stoją pracownicy urzędów centralnych. KSAP angażuje doświadczonych ekspertów oraz praktyków, którzy korzystają z najnowocześniejszych, interaktywnych form kształcenia.

Szkoła uwrażliwia instytucje publiczne na znaczenie doksztalcania i profesjonalizacji ich działania. Tylko dzięki niemu administracja publiczna może sprostać wyzwaniom, przed którymi stoi kraj, zwłaszcza w okresie kryzysu. Doksztalcanie umożliwia podniesienie sprawności działania urzędów, a obywatelom daje coraz lepsze usługi publiczne.

Szkolenia odbywały się w ramach oferty przygotowanych przez KSAP umów grupowych zawieranych z poszczególnymi urzędami oraz studiów specjalistycznych.

Szkoła co pół roku publikuje zaktualizowany katalog dostępnych szkoleń, który zawiera średnio 100 propozycji zajęć. Podzielone są na kilka bloków tematycznych: administracja i zarządzanie publiczne, ekonomia i finanse publiczne, Unia Europejska i polityka zagraniczna, umiejętności urzędnicze i zagadnienia ogólne.

W 2007 r. na szkoleniach uczestniczyło ogółem 3990 osób, w tym 223 osoby kształciły się w ramach umów grupowych. Oferta została wzbogacona m.in. o zagadnienia bezpieczeństwa teleinformatycznego (przetwarzanie danych osobowych i innych danych „wrażliwych”), odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, prawa i instytucji Unii Europejskiej, lobbingu, koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego, zarządzanie zespołami zadaniowymi i projektami, zarządzania czasem itd.

W 2008 r. w szkoleniach brało udział 4212 osób, w tym w ramach umów grupowych - 601 osób. Nowe szkolenia obejmowały takie zagadnienia, jak: podstawy legislacji dla nieprawników, warsztaty kontrolerskie, kwalifikowalność wydatków w Europejskim Funduszu Społecznym, zarządzanie pomocą techniczną, przygotowanie projektu EFS, znaczenie Rady Europy i orzecznictwa Europejskiego Trybunału Praw Człowieka dla administracji rządowej i samorządowej, kontrola finansowa, budżet zadaniowy, przygotowanie do konkursów do instytucji europejskich, narzędzia i techniki doskonalenia organizacji publicznej z zastosowaniem modelu CAF, ocena skutków regulacji, przedsiębiorczy menedżer w administracji publicznej, zarządzanie kadrami.

W 2009 r. we wszystkich rodzajach szkoleń uczestniczyły 3723 osoby, w tym w ramach umów grupowych - 334 osoby. Mniejsza niż w poprzednich latach liczba szkolących się była konsekwencją kryzysu gospodarczego. Wiele urzędów redukowało wydatki na doksztalcanie. Szkoła wprowadziła nowe szkolenia, na temat m. in.: polityki wypłat dla akcjonariuszy w spółkach z udziałem podmiotów publicznych, integracji walutowej i koordynacji polityki gospodarczej krajów Wspólnoty Europejskiej, agencji wykonawczych, kontroli pobierania i wydatkowania środków publicznych, funkcjonowania w środowisku wielokulturowym -unijnego porządku prawnego ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień wynikających z orzecznictwa Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, skutecznych relacji z mediami, zarządzania wiedzą w urzędzie, negocjacji i zarządzania konfliktem.

Tabela 6. Liczba uczestników szkoleń w poszczególnych blokach szkoleń

2007	Liczba osób		Blok
	2008	2009	
482	638	494	Zarządzanie funduszami UE
732	609	464	Zagadnienia UE
361	500	464	Finanse publiczne
628	448	489	Prawo publiczne i administracja
325	399	302	Informatyka
224	368	436	Zarządzanie
258	189	205	Problematyka społeczna
43	75	40	Zagadnienia ekonomiczne
937	986	829	Języki obce
3990	4 212	3 723	Razem

Szkoła realizowała szkolenia współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. W 2007 r. zostało przeszkolonych 1014 osób w ramach projektu „Szkolenia na temat Unii Europejskiej”, a 103 osoby - w ramach projektu „Szkolenia dla dyrektorów generalnych”. Program obejmował umiejętności publicznych wystąpień, opanowywania stresu, zagadnienia dostępu do informacji publicznej i e-urzędu, a także zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i stosowaniem nowoczesnych metod rozwiązywania problemów.

Szkoła realizowała programy studiów specjalistycznych. W roku kształcenia 2007-2008 24 osoby kształciły się w ramach Studium Spraw Europejskich, 113 - Studium Audytu Wewnętrznego, a 84 - Studium Zarządzania Funduszami Strukturalnymi. W październiku 2009 r. Szkoła rozpoczęła kształcenie 50 urzędników w ramach Studium Edukacji Ekonomicznej współfinansowanego przez Narodowy Bank Polski. Zajęcia służą zdobyciu wiedzy i umiejętności w zakresie najważniejszych instytucji gospodarki rynkowej (m. in. rynek i pieniądz), zachowań głównych podmiotów gospodarczych, analizy funkcjonowania rynków Narodowego Banku Polskiego.

Szkoła rozpoczęła także szkolenie 1200 osób w ramach umowy zawartej z Urzędem Komitetu Integracji Europejskiej (UKIE). Zajęcia obejmują pięć całodniowych sesji, na temat porządku prawnego i instytucjonalnego UE i procesu decyzyjnego we Wspólnocie. Kierowane są do przedstawicieli centralnej administracji rządowej, włączonych w proces przygotowania Polski do sprawowania prezydencji w UE, a zwłaszcza do koordynatorów spraw unijnych w instytucjach administracji rządowej i przyszłych przewodniczących komitetów i grup roboczych Rady Unii Europejskiej.

KSAP na życzenie zainteresowanych urzędów opracowuje również programy szkoleniowe, które odpowiadają na specyficzne potrzeby zwiększania zasobów określonej wiedzy czy umiejętności. W 2009 r. zrealizowano m.in.:

- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (Urzędowy savoir vivre, 116 osób),
- Główny Inspektorat Ochrony Środowiska (Europejskie prawo wspólnotowe w zakresie ochrony środowiska, 14 osób, Zasady przygotowania realizacji projektów ze środków funduszy europejskich, 20 osób),
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (Zarządzanie czasem, dwa cykle szkoleń, 62 osoby, Zarządzanie zespołami zadaniowymi, 27 osób, Przywództwo, dwa szkolenia, 39 osób),

- Ministerstwo Finansów (Planowanie i organizacja czasu pracy, pięć szkoleń, 93 osoby, Praca w zespołach, 5 szkoleń, 63 osoby, Warsztaty z metodologii kontroli, 15 osób),
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Deregulacja legislacji, 20 osób),
- Ministerstwo Gospodarki (Etyka w życiu publicznym, 21 osób, Odpowiedzialność za naruszanie dyscypliny finansów publicznych, 25 osób),
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych (Kontakt z mediami, 86 osób).

W omawianym okresie Szkoła inwestowała w rozwiązania informatyczne, które ułatwiły obsługę szkoleń i dostęp do nich. W 2008 r. uruchomiony został Internetowy System Rejestracji na Szkolenia, który usprawnił współpracę KSAP z urzędami. Za pomocą tego systemu urzędy zgłaszają zapotrzebowanie na szkolenia, zyskują wgląd do nowych propozycji szkoleniowych i informacji o wolnych miejscach.

Oprogramowanie daje stały dostęp do dokumentów źródłowych osobom zaangażowanym w obsługę szkoleń, automatyzuje sporządzanie wydruków pism korespondencji seryjnej (zawiadomienia do urzędów, zaświadczenia itp.) oraz udostępnia bieżące statystyki dotyczące szkoleń, urzędów, liczby zgłoszeń i osób szkolonych.

KSAP prowadzi zajęcia dla pracowników administracji państwowej z języków obcych. Proponuje trzy formy kursów: semestralne (58 godzin), warsztaty (24 godzin) oraz intensywne trzydniowe treningi językowe (20 godzin). Kursy semestralne cieszą się największą popularnością.

IV. POSTĘPOWANIE KWALIFIKACYJNE I EGZAMINY DO PAŃSTWOWEGO ZASOBU KADROWEGO

Tabela 7. Wyniki sprawdzianów w postępowaniu kwalifikacyjnym w służbie cywilnej.

	Liczba osób przystępujących	Liczba osób które zdały	%
2007	718	159	22,1
2008	887	598	67,4
2009	1059	530	50,05

Na mocy przepisów ustawowych KSAP organizował postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej. Sprawdzana jest wiedza, umiejętności i predyspozycje kierownicze. Liczbę osób, które uzyskały mianowanie w latach 2007-2009 przedstawia tabela 7.

Tabela 8. Motywacja uczestników postępowania kwalifikacyjnego w 2009 r.

	Liczba wskazań	%
wzrost wynagrodzenia	526	89,8
dodatkowy urlop	233	39,8
stabilność zatrudnienia	156	26,6
większy prestiż	142	24,2
możliwość awansu	115	19,6
rozwój zawodowy	89	15,2
samorealizacja	43	7,3
inne	84	14,3

Wśród osób przystępujących do postępowania kwalifikacyjnego w 2009 r. zdecydowanie przeważały kobiety (67,7%). 41% uczestników stanowiły osoby mieszkające w Warszawie lub jej okolicach, 30% uczestników mieszkało w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców. Motywacje osób uczestniczących w postępowaniu kwalifikacyjnym przedstawione zostały w tabeli 8.

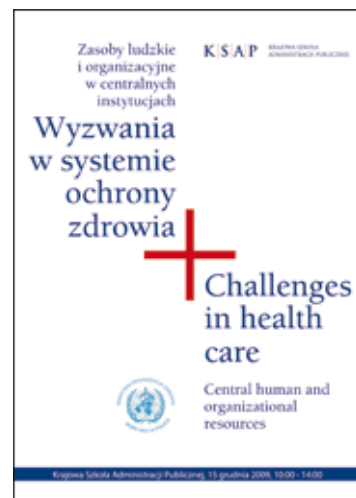
Na podstawie Ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych Szkoła prowadziła w latach 2007-2008 postępowanie do Państwowego Zasobu Kadrowego. W czasie obowiązywania Ustawy przeprowadzono dziesięć egzaminów, w wyniku których do PZK przyjęto 288 osób. Z dniem wejścia w życie Ustawy o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r. Ustawa o państwowym zasobie kadrowym przestała obowiązywać.

V. DZIAŁALNOŚĆ EKSPERCKA KSAP

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej dąży do tego by stać się ośrodkiem eksperckim dla administracji publicznej. W 2009 r. zrealizowała projekt badawczy dla Światowej Organizacji Zdrowia (WHO). W jego ramach powstał polsko-angielski raport, który ocenił zdolności zarządcze wyższych kadr kierowniczych Ministerstwa Zdrowia oraz jakość struktur organizacyjnych tego resortu. Badania i analizy dotyczyły sposobu, w jaki ministerstwo zarządza kwalifikacjami dedykowanymi dla tych kadr, modelu doksztalcania, oceniania stanowisk pracy i budowania ścieżek kariery zawodowej. Przebadano umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie wymagane na kluczowych stanowiskach w administracji opieki zdrowotnej, a także standardy i możliwości kształcenia w tym zakresie kadr zarządzających. Projekt zakończył się konferencją, na której zaprezentowano raport.

Również w 2009 r. Szkoła rozpoczęła z francuską L'Ecole National d'Administration twinnigowy projekt finansowany ze środków unijnych, którego celem jest wsparcie koncepcyjne dla Narodowej Akademii Administracji Publicznej przy prezydencie Ukrainy. Przewidziane są: przygotowanie strategii kształcenia i doskonalenia wyższych kadr służby cywilnej, projekt wzmocnienia instytucjonalnego administracji Narodowej Akademii Administracji Publicznej, analiza funkcjonalna jej działania, analiza SWOT i szacowanie potrzeb szkoleniowych, doskonalenia wyższych urzędników służby cywilnej. Przygotowane zostaną modelowe programy kształceniowe dla urzędników.

W 2009 r. KSAP zorganizowała konkurs na studia przypadku z zakresu ekonomii sektora publicznego, realizowany wspólnie z Narodowym Bankiem Polskim. Celem konkursu był rozwój edukacji dotyczącej roli sektora publicznego w gospodarce. Konkurs wyłonił najlepsze prace, które będą wykorzystywane w nauczaniu.



VI. WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

Jedną z ostatnich działalności Szkoły jest współpraca z podobnymi ośrodkami kształcenia kadr urzędniczych. Jest to ważny aspekt jej działania, ponieważ stanowi istotne źródło inspiracji i doskonalenia programów kształcenia. Partnerami Krajowej Szkoły są m. in.: L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) we Francji, Bundesakademie für öffentliche Verwaltung Bundesministerium des Innern (BAKÖV) w Niemczech, National School of Government w Wielkiej Brytanii, Finnish Institute of Public Management (HAUS) w Finlandii, Europejski Instytut Administracji Publicznej EIPA w Holandii.

Partnerzy międzynarodowi zapewniają odpowiednie miejsca stażowe słuchaczom KSAP w różnych instytucjach krajów Unii Europejskiej. Wspólnie organizowanych jest wiele przedsięwzięć, takich jak: konferencje, seminaria czy projekty badawcze.

KSAP jest również aktywnym podmiotem w sieciach międzynarodowych instytucji działających na rzecz podnoszenia jakości kształcenia administracji publicznej. Szkoła podtrzymuje więzi z podobnymi ośrodkami kształcenia kadr urzędniczych z wielu krajów. Współpracę międzynarodową realizuje przez członkostwo w kluczowych międzynarodowych organizacjach: Directors of Institutes and Schools of Public Administration (DISPA), International Institute of Administrative Sciences (IIAS), International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA), The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee).

Kontakty z podobnymi ośrodkami kształcenia kadr urzędniczych przyjmują różne formy współpracy, w tym wzajemne wizyty. W omawianym czasie miały miejsce następujące wizyty i przedsięwzięcia:

2007

- 24 kwietnia - wizyta 25-osobowej grupy stażystów holenderskich - przyszłych urzędników administracji.

- 26 kwietnia - wizyta delegacji ekspertów chińskich z Krajowej Szkoły Administracji oraz Ministerstwa Handlu.
- 10-11 maja - seminarium „European Public Policy” dla grupy doktorantów School of Public and Environmental Affairs z Indiana University w Bloomington.
- 21 sierpnia - wizyta LU Linxiang, dyrektora departamentu współpracy zagranicznej chińskiej Szkoły Administracji Publicznej.
- 17 września - wizyta delegacji chińskiej w ramach programu administracji publicznej Chiny-Europa (CEPA) Europe.
- 24-28 września - seminarium „Państwo i gospodarka w Polsce” dla urzędników niemieckich.
- 9-10 października - seminarium dla urzędników Regionu Walonii i Wspólnoty Francuskiej w Belgii nt. systemu naboru, kształcenia i awansu zawodowego kadr administracji publicznej.
- 22-24 października - wizyta studyjna kierownictwa Narodowej Akademii Administracji Publicznej przy Prezydencie Ukrainy.
- 29 października - wizyta gości z Pakistanu w ramach Krajowego Szkolenia dla Kadry Zarządzającej.

2008

- 19 lutego - KSAP gościła dr Udo Bartsch, dyrektora oddziału Federalnej Akademii Administracji Publicznej w Berlinie.
- 1 kwietnia - w KSAP gościła delegację ENA: Philippa Bastelicę, dyrektora ds. stosunków międzynarodowych i Jacqueline Repellin, szefa departamentu Europa.
- 9 maja - wizyta przedstawicieli Bundesakademie für öffentliche Verwaltung z Brühl z dyrektorem Ingo Daubem.
- 19-22 maja - warsztaty Niemieckiego Klubu Alumni zatytułowane „Dialog młodych Europejczyków”, zorganizowane w ramach współpracy KSAP, BAKöV Berlin i Verwaltungsakademie Berlin.
- 27 maja - wizyta przedstawicieli koordynujących szkolenia w Daniel J. Evans School of Public Affairs przy Uniwersytecie w Waszyngtonie Leslie K. Breitner oraz Zbigniewa Bochniarza.

2009

- 4 marca - seminarium dla 19-osobowej grupy studentów z Narodowej Akademii Administracji Publicznej przy Prezydencie Ukrainy.

- 21 kwietnia - wizyta delegacji przedstawicieli Ludowej Rady Konsultatywnej Chin z prowincji Guangxi.
- 11-14 maja - wizyta studyjna urzędników z Tunezji.
- 3 czerwca - wizyta delegacji Szanghajskiego Instytutu Administracji.
- 15 lipca - wizyta delegacji z kaliningradzkiej filii Akademii Administracji Publicznej w Petersburgu.
- 19-21 października - seminarium dla wyższych urzędników z krajów Unii Europejskiej pt. „Uczenie się przez całe życie”, zorganizowane wspólnie z Komisją Europejską i Europejskim Centrum na rzecz Rozwoju Kształcenia Zawodowego (CEDEFOP).
- 7 grudnia - szkolenie dla urzędników białoruskich w ramach szkolenia programu S.E.N.S.E.- Białoruś organizowanego przez MSZ.

KSAP była także partnerem włoskiego projektu „Europejski Wyższy Urzędnik Służby Cywilnej”, który ma na celu promowanie wspólnych działań na rzecz aplikacji strategii lizbońskiej w szkoleniach menedżera publicznego wyższego szczebla w administracji włoskiej oraz państw członkowskich UE. Grupa polskich urzędników brała udział w szkoleniach organizowanych w Casercie.

Szkoła zakończyła współpracę z Europejskim Instytutem Administracji Publicznej w Maastricht w sprawie utworzenia Europejskiego Centrum Zarządzania Finansami Publicznymi, które mieściło się w budynku Szkoły. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów zdecydowała o nieprzedłużaniu umowy powołującej tę instytucję.

VII. PUBLIKACJE

Szkoła jest wydawcą wielu publikacji. Autorami i współautorami są wykładowcy KSAP oraz współpracownicy Szkoły, a także jej słuchacze. Szkoła publikuje prace słuchaczy, które są efektem ich pracy w grupach warsztatowych. Dotyczą one najistotniejszych problemów gospodarczych i społecznych, które dotyczą Polskę oraz Wspólnotę Europejską.

2007

- **„Administracja publiczna. Organizacje obywatelskie”** (redakcja naukowa dr hab. Wojciech Pawlik). Publikacja złożona jest z raportów, które są owocem pracy słuchaczy w warsztatach badawczych prowadzonych w latach 2006/2007. Były one poświęcone - jako wiodącemu - zagadnieniu współpracy administracji publicznej z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego. Raporty zawierają analizy wielu obszarów pracy administracji, w których jej przedstawiciele współpracują z partnerami społecznymi i obywatelskimi.
- **„Inauguracja zajęć 2007/2008”**. Publikacja zawiera wystąpienia Władysława Stasiaka, ministra spraw wewnętrznych i administracji oraz prof. Andrzeja Nowaka wygłoszone 5 września 2007 r. podczas inauguracji zajęć w KSAP. Prof. Nowak wygłosił wykład pt. „Patriotyzm”, w którym naświetlił historyczne i moralne uwarunkowania tytułowego pojęcia. Wskazał, że patriotyzm osadza jednostki w szerszej wspólnotcie moralnej, nadaje jednostkom wyższy sens oraz odniesienie.
- **„Służba cywilna - Doświadczenia europejskie”**. Publikacja składa się z tekstów napisanych przez słuchaczy Promocji Stefan Starzyński. Powstały one na podstawie wiedzy i doświadczeń zebranych podczas odbywania staży zagranicznych. Teksty obejmują znaczny przekrój zagadnień, od problematyki systemów rekrutacji stosowanych w wybranych krajach UE, po kwestie upolitycznienia administracji, równych szans kobiet i mężczyzn, aż po wybrane zagadnienia dysfunkcji występujące w administracji.





2008

- **„Unia Europejska wobec współczesnych problemów polityki”** (redakcja naukowa prof. Artur Nowak-Far). Książka zawiera 10 opracowań, których autorami są słuchacze Promocji Bronisław Geremek. Powstały one w wyniku pracy w grupach warsztatowych oraz wizyty studyjnej w Brukseli. Teksty obejmują kluczowe aspekty funkcjonowania Unii Europejskiej, między innymi mechanizmów podejmowania decyzji we Wspólnocie, zarządzania rozwojem regionalnym, polityki informacyjnej, lobbingu, sposobu funkcjonowania prezydencji. Kilka tekstów dotyczy mechanizmów unijnej polityki zagranicznej, a także światowego kryzysu ekonomicznego.



2009

- **„Dialog młodych Europejczyków”** (redakcja dr Marek Cichocki, Maria-Luise Loper). Publikacja zawiera analizy oraz wypowiedzi pochodzące z warsztatów dyskusyjnych przeprowadzonych z udziałem słuchaczy KSAP i urzędników polskich oraz niemieckich. Dotyczą one problemów w funkcjonowaniu Unii Europejskiej, wyzwań stojących przed Wspólnotą, a także jej fundamentalnych wartości. Autorzy sformułowali wiele konkretnych rekomendacji pod adresem określonych polityk europejskich.



- **„Główne kierunki modernizacji państwa - budżet zadaniowy i decentralizacja”** (redakcja dr Witold Mikułowski i Agnieszka Jezierska). Publikacja zawiera materiały z międzynarodowej konferencji zorganizowanej w KSAP w grudniu 2008 r. Są to referaty i wystąpienia w dyskusjach panelowych, które dotyczyły głównych kierunków reform i procesów modernizacji w wybranych administracjach narodowych, zwłaszcza reform budżetowych. Teksty prezentują także istotne doświadczenia, które wypływają z procesów decentralizacji i dekoncentracji realizowanych w Polsce i we Francji.

- **Partycypacja społeczna w działaniu administracji na tle rozwiązań w państwach UE** (redakcja dr Marcin Sakowicz). Publikacja złożona jest z raportów słuchaczy Promocji Bronisław Geremek, które powstały w ramach prac warsztatowych. Prezentują one szerokie spektrum sfer, w których administracja publiczna współpracuje z partnerami społecznymi i obywatelskimi w trakcie realizacji polityki publicznych. Obejmują między innymi współpracę administracji z organizacjami pozarządowymi w realizowaniu programów dla krajów rozwijających się, czy współpracę administracji w zakresie realizacji programów promocji ochrony zdrowia.



- **„Pilot Judgment Procedure in the European Court of Human Rights”** (wstęp Jakub Wołosiewicz), Publikacja wydawana we współpracy z Ministerstwem Spraw Zagranicznych jest rezultatem trzeciego seminarium dla przedstawicieli administracji rządowej. Publikacja przedstawia procedury w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, zwłaszcza w zakresie stosowania pilotażowych orzeczeń w sferze naruszania praw człowieka.



- **„Podmiotowość geopolityczna. Studia nad polską polityką zagraniczną”** (redakcja dr Krzysztof Szczerski). Publikacja zawiera - jako wiodący - tekst redaktora tomu, który poświęcił go zagadnieniu geopolityki we współczesnej formule. Rozważa różne formy obecności Polski w systemie globalnych współzależności. Kolejne teksty to analizy członków krakowskiego Klubu Jagiellońskiego, które dotyczą szeregu zagadnień szczegółowych, jak pozycji Polski w światowej gospodarce, czy w globalnych sieciach teleinformatycznych. Publikacja wykorzystywana jest w procesie kształcenia w KSAP.



- **„Polskie sprawy przed Trybunałem Sprawiedliwości i Sądem Pierwszej Instancji Wspólnot Europejskich”**. Publikacja zawiera wykaz spraw w toku wraz z ich omówieniami oraz spraw zakończonych, które zostały zainicjowane wnioskami pochodzącymi z polskich sądów bądź skargami bezpośrednimi z Polski lub skierowanymi przeciwko Polsce.





- **„Présidence de l'Union européenne. Êtes-vous prêt?”** (redakcja i ćwiczenia Anna Ciećwierska-Drużdżel, Angélique Matynia, Emeline Millet, Emilie Pereira). Publikacja - wydana we współpracy z Międzynarodową Organizacją Frankofonii - jest zbiorem ćwiczeń z języka francuskiego w zakresie terminologii związanej z prezydencją w Unii Europejskiej oraz sprawami społeczno-politycznymi.



- **„Strategiczne programowanie rozwoju - doświadczenia europejskie”** (redakcja naukowa prof. Józefa Hrynkiewicz). Publikacja zawiera analizy słuchaczy, które dotyczą metod budowania potencjału strategicznego państw. W poszczególnych krajach są one odmienne, jednak wszędzie służą wzmoczeniu zdolności rozwojowych państw oraz podnoszeniu poziomu życia ich obywateli. Strategie narodowe podkreślają zazwyczaj przewagi konkurencyjne danego kraju i potencjał tkwiący w ich kapitale ludzkim, wskazują na rolę edukacji, profesjonalnej administracji czy dialogu społecznego.



- **„Traktat z Lizbony”** (opracowanie prof. Jan Barcz). We wprowadzeniu redaktor tomu charakteryzuje profil Traktatu z Lizbony wskazując, że jest to traktat rewizyjny, który zmienia dotychczasowe Traktaty stanowiące Unię Europejską. Omawia strukturę oraz zasadnicze elementy nowego Traktatu. Opisuje również procedurę ratyfikacyjną. Publikacja zawiera Traktat o Unii Europejskiej i Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersje skonsolidowane) wraz z załącznikami, protokołami, deklaracjami i tablicami ekwiwalencyjnymi.



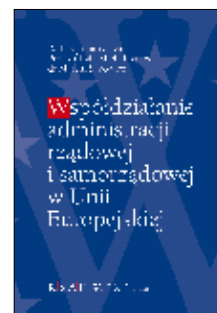
- **„Unia Europejska. System prawny, porządek instytucjonalny, proces decyzyjny w UE.** (redakcja naukowa: prof. Jan Barcz). Publikacja - wydana wspólnie z Instytutem Wydawniczym EuroPrawo - zawiera analizy podstawowych zasad ustrojowych Unii Europejskiej, w tym między innymi zasady przystąpienia do UE i wystąpienia, podział kompetencji między instytucje unijne, a państwa członkowskie, zasady pomocniczości, proporcjonalności, niedyskryminacji itp. Książka przedstawia również źródła prawa obowiązujące w UE oraz reguły funkcjonowania najważniejszych instytucji.

- **„Wprowadzenie do Traktatu z Lizbony”**, Anna Łabędzka, Adam Łazowski. Autorzy opisują aspekty prawne Traktatu z Lizbony oraz jego genezę. Przedstawiają charakter prawny Unii Europejskiej, jej strukturę instytucjonalną, procedury decyzyjne oraz zmiany przewidziane w zakresie wybranych polityk wspólnotowych. Analizują między innymi obecny stan regulacji dotyczący relacji między Unią Europejską, a państwami członkowskimi, rolę w procesie decyzyjnym głównych instytucji.

- **„Współdziałanie administracji rządowej z administracją samorządową”** (redakcja naukowa prof. Mirosław Stec). Publikacja zawiera analizy słuchaczy Promocji Andrzej Frycz Modrzewski, które dotyczą różnorodnych aspektów relacji między działami rządu centralnego a działaniami samorządów różnych szczebli w wybranych dziedzinach. Polska, podobnie jak inne państwa, zdecentralizowała wiele funkcji w zakresie zarządzania publicznego. Obecnie samorządy wykonują zadania wielu polityk publicznych takie, jak: ochrona zdrowia, rynek pracy czy polityka społeczna.

- **„Współdziałanie administracji rządowej i samorządowej w Unii Europejskiej”** (redakcja naukowa prof. dr hab. Michał Kulesza, dr Marcin Sako-wicz). Publikacja złożona jest z opracowań słuchaczy Promocji Andrzej Frycz-Modrzewski, które powstały na bazie doświadczeń oraz wiedzy zgromadzonej podczas odbywania staży zagranicznych w wybranych krajach UE. Teksty prezentują różnorodne modele współpracy, która ma miejsce między wybranymi typami administracji w takich krajach, jak Belgia, Finlandia, Niemcy czy Wielka Brytania.

- **„Wytyczne polityki legislacyjnej i techniki prawodawczej. Zapewnienie efektywności prawa Unii Europejskiej w polskim prawie krajowym”**. Publikacja jest zaktualizowaną i uzupełnioną wersją dokumentu UKIE. Jest zbiorem reguł i wskazówek, których stosowanie ma zapewnić skuteczne wdrażanie i funkcjonowanie prawa Unii Europejskiej w polskim systemie regulacyjnym.





- „Wybór dokumentów. Podstawowe dokumenty organizacyjne Unii Europejskiej” t. 1 i 2 (opracowanie prof. dr hab. Jan Barcz i Anna Pudło). Publikacja obejmuje podstawowe dokumenty organizacyjne Unii Europejskiej, w języku polskim i angielskim, które regulują działanie instytucji i organów doradczych, regulaminy Rady UE, Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej, Trybunału Obrachunkowego, Komitetu Ekonomiczno-Finansowego i Komitetu Regionów.



- „Wybór orzeczeń Trybunału Sprawiedliwości Wspólnot Europejskich i polskiego Trybunału Konstytucyjnego” (Opracowanie: prof. Jan Barcz i Anna Pudło). Publikacja zawiera zapisy najważniejszych wyroków ETS, który miały wpływ na określenie charakteru prawnego Wspólnot Europejskich i ich prawa oraz na relację między prawem wspólnotowym a prawem krajowym państw członkowskich. Zawiera także orzeczenia polskiego Trybunału Konstytucyjnego, wraz z szeregiem fundamentalnych objaśnień.



- „Wyzwania w systemie ochrony zdrowia - zasoby ludzkie i zasoby organizacyjne w centralnych instytucjach” (redakcja dr Andrzej Zybała). Polsko-angielski raport jest efektem projektu, który KSAP realizował na zlecenie polskiego biura Światowej Organizacji Zdrowia (WHO). Zawiera opis kluczowych procesów zarządczych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz kulturą organizacyjną w Ministerstwie Zdrowia. Przedstawia ich diagnozę oraz formułuje rekomendacje do działania.

VIII. ZASOBY MATERIALNE KSAP

W omawianym okresie zasoby materialne Szkoły, w tym budynek oraz różnego typu wyposażenie, podlegały istotnej modernizacji. W roku 2007 odnowione zostały sale wykładowe i korytarz. W auli i holu głównym zainstalowano okna, których parametry pozwalają na wyciszenie hałasu z ulicy. W roku następnym kontynuowano wymianę części okien oraz przeprowadzono modernizację budynku. Oddano do użytku po kapitalnym remoncie kuchnię, zaplecze oraz jadalnię. Wyremontowano i przygotowano *common room*, który służy do wypoczynku. W 2009 r. wyremontowano holl wejściowy, szatnię i bibliotekę. Powstał szyb windy. W wyniku przedsięwzięć modernizacyjnych osoby niepełnosprawne uzyskały pełny dostęp do pomieszczeń znajdujących się w budynku.

W omawianym okresie Szkoła zmodernizowała znaczną część swojego wyposażenia. Zakupiony został nowoczesny sprzęt komputerowy, projektory, ekrany, drukarki oraz sprzęt audiowizualny. Powstał system rejestracji obrazu i dźwięku, który umożliwia nagrywanie filmów video, prezentowanych następnie na stronach internetowych.

Została znacząco wzbogacona infrastruktura informatyczna. Wdrożono system ułatwiający obsługę kształcenia ustawicznego oraz umożliwiono słuchaczom dostęp także spoza gmachu Szkoły do materiałów kształceniowych - platformę e-Learning (eKSAP). Słuchacze zyskali również możliwość skorzystania z bezprzewodowej sieci internetowej w hotelu. Wdrożono nowy serwis internetowy KSAP na nowej platformie hostingowej. Jest ona szybsza, pojemniejsza i łatwiej dostępna. Serwis posiada nową grafikę, komponującą się dobrze z nowym wizerunkiem Szkoły. Strona internetowa oparta jest na systemie zarządzania treścią, umożliwiającym wprowadzanie w prosty sposób informacji w serwisie www. Na nowym hostingu uruchomiono również stronę klubu frankofońskiego.

W 2009 r. zmodernizowana została centrala telefoniczna, co pozwoliło na obniżenie kosztów usług telefonicznych. Zainstalowano system monitoringu wewnętrznego i zewnętrznego Szkoły, dzięki czemu wzrosło bezpieczeństwo na terenie placówki i wokół niej.

IX. ROZWÓJ BIBLIOTEKI

W latach 2007–2009 nastąpił rozwój biblioteki. Pod koniec 2009 r. zakończył się jej remont, który nadał jej nowoczesny wygląd i wzbogacił wyposażenie (nowe komputery). Szkoła zwiększała nakłady na zakupy nowych książek niezbędnych w procesie kształcenia. W 2007 r. kupiono 363 woluminy za około 20 tys. zł, w 2008 r. – 380 publikacji za około 18,5 tys. zł, natomiast w 2009 r. – 564 publikacji za ponad 33 tys. zł. Każdego roku biblioteka rozszerza zbiory dzięki darom od instytucji krajowych i zagranicznych. Dużym ułatwieniem w korzystaniu z biblioteki są katalogi typu online.

Biblioteka gromadzi, opracowuje i udostępnia zbiory, z następujących dziedzin: administracja, prawo, Unia Europejska, stosunki międzynarodowe, ekonomia, organizacja i zarządzanie. Ponadto dysponuje zbiorem podręczników i książek do nauki języków obcych. Główny trzon księgozbioru stanowią pozycje zgromadzone w otwartym księgozborze głównym. Na koniec 2009 r. zbiory liczyły 16 840 woluminów.

Do zadań biblioteki należy także dokumentowanie życia Szkoły. Gromadzi publikacje KSAP, dokumenty obrazujące wydarzenia Szkoły, zbiera i zabezpiecza fotografie oraz materiały prasowe. Ponadto, według określonych profili dokumentacyjno-informacyjnych przygotowuje przegląd prasy i czasopism.

Tabela 9. Aktywność czytelnicza słuchaczy KSAP

Lata	Wypożyczenia na czytelnika
2007	6,95
2008	7,03
2009	10,45

X. BUDŻET KSAP

Szkoła prowadziła działania statutowe i ustawowe, w znacznej części dzięki dotacji z budżetu państwa. W 2009 r., w związku z ogólną sytuacją państwa, została zmniejszona o 500 tys. zł do 9 356 tys. zł. W 2010 r. uległa zmniejszeniu o kolejne 500 tys. zł do kwoty 8 756 tys. zł. Druga część budżetu pochodziła głównie z dochodów osiągniętych z działalności szkoleniowej oraz ze źródeł unijnych. W omawianym okresie struktura finansowania nieznacznie się zmieniła w zakresie proporcji między ogólną dotacją budżetową, dotacją rozwojową (środki unijne) oraz innymi przychodami.

W 2007 r. przychody Szkoły zostały powiększone o około 3 mln zł z tytułu nabycia nieodpłatnego prawa własności gruntów do działki przy ul. Wawelskiej 56 oraz do działki przy al. Solidarności 87 A. Z kolei w 2008 r. przychody wzrosły o blisko 2,2 mln zł w efekcie sprzedaży jednostek uczestnictwa w Funduszu Pioneer (Zrównoważony FIO kat. A). Środki zostały przeznaczone na remont budynków. W 2008 r. na remonty i modernizacje budynków przeznaczono w 812 tys. zł, a w 2009 r. 2 003 tys. zł.

Z roku na rok rósł udział środków unijnych w przychodach KSAP. Od 2008 r. Szkoła realizuje projekt „Zagraniczne szkolenia praktyczne dla słuchaczy Krajowej Szkoły Administracji Publicznej”, finansowany ze środków EFS. W 2009 r. uzyskała wsparcie unijne z programu Leonardo da Vinci „Uczenie się przez całe życie” na sfinansowanie staży zagranicznych słuchaczy Promocji XVIII (541 tys. zł).

W roku 2009 w stosunku do 2007 r. o 23,96 procent wzrosły przychody w kategorii przychodów z działalności szkoleniowej. Jest to m.in. wynik podpisania umowy z UKIE na przeprowadzenie szkoleń w związku z przygotowaniem kadr do sprawowania prezydencji w Radzie UE w 2011 r.

W omawianym okresie zmniejszyły się wydatki na wynagrodzenia, gdyż nastąpiła redukcja stanu zatrudnienia na stanowiskach administracyjnych, robotniczych i doradców dyrektora Szkoły. W 2009 r. w stosunku do 2007 r. spadły

Tabela 10. Przychody Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

wynagrodzenia osobowe limitowane o 9,18 procent, natomiast wynagrodzenia bezosobowe i honoraria o 15,78 procent. Zatrudniono pracowników merytorycznych.

Wyszczególnienie	2007	2008	2009
Dotacja podmiotowa	9 648 450,00 zł	9 856 000,00 zł	9 356 000,00 zł
Dotacja rozwojowa (środki unijne z EFS)		190 260,47 zł	684 416,79 zł
Przychody w ramach współpracy krajowej i zagranicznej (uzyskane od partnerów - w tym m.in. projekt Leonardo, MOF)	423 706,65 zł	313 225,06 zł	1 090 077,70 zł
Przychody z działalności szkoleniowej	4 372 850,97 zł	4 018 177,00 zł	4 102 223,04 zł
Przychody finansowe	191 860,43 zł	422 178,89 zł	357 878,04 zł
Pozostałe przychody	91 411,73 zł	138 467,26 zł	172 353,27 zł
Razem	14 728 279,78 zł	14 938 308,68 zł	15 762 914,39 zł
Nieodpłatne przejęcia prawa własności gruntów 2007 r.	3 631 543,90 zł		
Sprzedż jednostek uczestnictwa w Funduszu Pioneer 2008 r.		2 188 852,64 zł	
Razem przychody	18 359 823,68 zł	17 127 161,32 zł	15 762 914,39 zł

Tabela 11. Koszty poniesione przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej

Wyszczególnienie	2007	2008	2009
Amortyzacja	599 633,29 zł	370 932,73 zł	366 327,55 zł
Zużycie materiałów	1 008 835,09 zł	694 697,90 zł	735 809,70 zł
Energia	163 780,16 zł	258 984,68 zł	369 536,34 zł
Usługi obce (np. dydaktyczne, konserwacja urządzeń, usługi remontowe)	1 821 398,81 zł	2 275 661,60 zł	2 831 287,23 zł
Stypendia słuchaczy	2 318 134,73 zł	2 320 102,26 zł	2 539 903,44 zł

Tabela 11. cd.

2007	2008	2009	Wyszczególnienie
5 770 828,24 zł	5 477 027,53 zł	5 201 779,82 zł	Wynagrodzenia ogółem (bez składek ZUS, składek na Fundusz Pracy)
3 588 280,34 zł	3 496 223,91 zł	3 258 633,15 zł	Wynagrodzenia osobowe
51 500,00 zł	35 983,21 zł	90 481,30 zł	Wynagrodzenia poza limitem
1 906 308,00 zł	1 715 521,46 zł	1 605 539,75 zł	Wynagrodzenia bezosobowe i honoraria
224 739,90 zł	229 298,95 zł	247 125,62 zł	Dodatkowe wynagrodzenie roczne
1 160 207,09 zł	1 040 872,53 zł	1 064 474,26 zł	ZUS
223 160,46 zł	236 857,40 zł	258 681,65 zł	Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych
25 632,50 zł	17 844,35 zł	24 010,47 zł	Świadczenia na rzecz pracowników
929 030,24 zł	908 917,36 zł	1 373 499,81 zł	Podróże służbowe, w tym staże zagraniczne słuchaczy
	117 766,42 zł	473 317,92 zł	w tym EFS
		563 380,52 zł	w tym projekt Leonardo da Vinci
503 200,89 zł	522 329,90 zł	793 208,74 zł	Pozostałe koszty
14 523 841,50 zł	14 124 228,24 zł	15 558 543,02 zł	Razem
3 631 543,90 zł	–	–	Nieodpłatne przejęcie prawa własności gruntów
18 155 385,40 zł	14 124 228,24 zł	15 558 543,02 zł	Razem

Tabela 12. Zatrudnienie i średnie wynagrodzenie w latach 2007-2009

31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	Zatrudnienie
70	62	60	w przeliczeniu na pełne etaty
10	8	6	na stanowiskach robotniczych
0	8	8	wykładowcy
5 209,04 zł	5 089,51 zł	4 912,90 zł	średnie wynagrodzenie (z premiami i dodatkowym wynagrodzeniem rocznym)

K | S | A | P

KRAJOWA SZKOŁA
ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

XX
LAT

ul. Wawelska 56
00-922 Warszawa
tel.: +48 [0] 22 825 12 81 - 89
fax: +48 [0] 22 825 65 28
e-mail: info@ksap.gov.pl
www.ksap.gov.pl