

RAPORT

2016

2023



KRAJOWA SZKOŁA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ
im. PREZYDENTA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ
LECHA KACZYŃSKIEGO

© 2024 BY KSAP

ISBN: 978-83-61713-43-2

Wydawca: KSAP

Unikatowy Identyfikator: Wydawnictwo KSAP – 68900

Pozycja na liście punktowanych wydawnictw

Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: 58

ul. Wawelska 56, 00-922 Warszawa

Spis treści

Wprowadzenie	6
Kształcenie słuchaczy	10
Sprostać wyzwaniom	11
Staże administracyjne	15
Staże krajowe	15
Staże zagraniczne	16
Języki	17
Dodatkowe formy wsparcia	17
Indywidualny Program Rozwoju	17
Program Mentor	18
Projekty społeczne	20
Zatrudnienie absolwentów KSAP	22
Projekty pilotażowe w obszarze kształcenia słuchaczy	23
Kształcenie Liderów Administracji	23
Akademia Transformacji Energetyczno-Klimatycznej	24
Szkolenia dla administracji publicznej	26
Rodzaje szkoleń	27
Szkolenia dedykowane	30
Szkolenia centralne	31
Kursy językowe	31
Elektroniczna Platforma Szkoleniowa KSAP (e-learning)	31
Specjalne programy kształcenia	34
LEGIS – Doskonalenie i standaryzacja procesu legislacyjnego w urzędach obsługujących organy władzy publicznej	34
Akademia Zarządzania Projektami w Administracji Publicznej (AZPAP)	35

Kształcenie kadr kierowniczych	36
Warsztaty dla dyrektorów generalnych	36
Akademia Zarządzania w Administracji Publicznej	37
Vademecum Administracji	38
Wsparcie administracji publicznej	40
Certyfikacja	41
Postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej – egzamin na urzędnika mianowanego	41
Lingwistyczne Postępowanie Sprawdzające	43
Obserwatorium administracji – współpraca międzynarodowa	43
Platforma wymiany doświadczeń	47
Projekty adresowane do administracji polskiej	47
Forum Zarządzania Publicznego	47
ARGO – Top Public Executive, zagraniczne programy kształcenia dla kadry zarządzającej administracji publicznej	49
Synergia – Sieć współpracy i wymiany doświadczeń urzędników wysokiego szczebla z Europy Środkowej i Wschodniej	51
Argonauty – zagraniczne wizyty studyjne urzędników administracji publicznej – pilotaż	53
Trainers Educators Training Course, No. 2017-1-LV01-KA204-035473	55
Coach-Tech	56
Projekty adresowane do administracji innych krajów	56
Akademia Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego	57
Seminaria dla National Academy for Public Administration under the President of Ukraine (NAPA, filia Odessa i Charków)	59
Dobre praktyki polskiej administracji – seminarium edukacyjne dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy	60

Support to Comprehensive Reform of Public Administration in Ukraine	60
Projekt twinningowy: „Support to Albanian Civil Service Reform” AL 12 IB OT 01	61
Wizerunek KSAP i promocja służby cywilnej	62
Konferencje i spotkania naukowe	63
Stulecie polskiej administracji. Doświadczenia i perspektywy	63
Polska służba cywilna po 1989 r.	66
80. rocznica powstania Polskiego Państwa Podziemnego	67
30-lecie KSAP	68
Wystawa „Lech Kaczyński (1949–2010). Człowiek Solidarności”	70
„Apolityczność stosowana”	71
Działalność informacyjna i wydawnictwo	72
Wydawnictwo KSAP	73
Finanse i majątek KSAP	76



Wprowadzenie



Szanowni Państwo!

Przekazuję do lektury kolejny raport prezentujący działalność Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, który obejmuje lata 2016–2023. Jest to ważny okres w jej ponad trzydziestoletniej historii, który spinają dwie nowelizacje ustawy o KSAP¹. Pierwsza z nich – z dnia 14 września 2016 r. – nadała Szkole imię Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego², a druga – z dnia 14 kwietnia 2023 r. – uporządkowała dotychczasowy rozwój aktywności Szkoły i stanowi podstawę dla dalszych działań wspierających nowoczesną i efektywną administrację publiczną³.

Był to czas rozwoju nowych form kształcenia – zarówno dla osób młodych, które zdobywają doświadczenie w pracy w służbie cywilnej (projekty pilotażowe KLA i ATEK, a także Akademia Zarządzania), jak i dla tych na najwyższych stanowiskach kierowniczych (unikalna oferta ARGO Top Public Executive i Synergia).

Poszukiwanie nowych form najlepiej dopasowanych do potrzeb administracji publicznej jest zadaniem dla KSAP zawsze aktualnym, ale w objętym raportem okresie zyskało szczególne znaczenie ze względu na dynamiczne zmiany otaczającej nas rzeczywistości. Trzeba tu wskazać konieczność zmierzenia się z pandemią COVID-19 i jej konsekwencjami (m.in. pracą zdalną), kryzysem energetycznym i skutkami ataku Rosji na Ukrainę. Szkoła odczuła także wpływ niżu demograficznego, który przekłada się na coraz mniejszą liczbę absolwentów studiów magisterskich, najniższe od wielu lat bezrobocie i malejące zainteresowanie młodych osób pracą w administracji publicznej.

Dlatego podejmowane przez KSAP inicjatywy były wielokierunkowe.

W obszarze szkoleń rozwinięte zostały warsztaty prowadzone online, a także platforma e-learningowa. Opracowano i wdrożono również kilka istotnych programów profesjonalizacji m.in. w obszarach ochrony danych osobowych,

1 Ustawa z dnia 14 czerwca 1991 r. (Dz.U. z 1991 r. nr 63, poz. 266).

2 Dz.U. poz. 1807.

3 Dz.U. poz. 1195.

cyberbezpieczeństwa, zamówień publicznych i zarządzania projektami. Pomimo ograniczeń pandemicznych w okresie objętym raportem szkolenia i programy oferowane przez KSAP cieszyły się rosnącym zainteresowaniem.

Zmiany społeczne spowodowały konieczność opracowania nowej formuły kształcenia słuchaczy, tak aby do grona ponad 1400 absolwentów KSAP w kolejnych latach mogły dołączyć grupy urzędników najlepiej przygotowanych i zmotywowanych do służby publicznej. W 2023 r. parlament znowelizował ustawę o KSAP, wprowadzając poza dotychczasową formą kształcenia słuchaczy nową ścieżkę – dualną, tylko dla osób pracujących w administracji. Ze względu na dynamicznie zmieniające się potrzeby służby cywilnej to Prezes Rady Ministrów, który nadzoruje KSAP oraz służbę cywilną, będzie corocznie podejmował decyzję odnośnie do tego, która z form kształcenia będzie prowadzona w Krajowej Szkole. W 2024 r. po raz pierwszy będzie to kształcenie dualne. W okresie objętym raportem udało się opracować nowoczesny i unikalny program tego kształcenia, który pozwala na łączenie pracy zawodowej z podnoszeniem kompetencji lidarskich i analitycznych w KSAP.

Stałym elementem w aktywności Krajowej Szkoły jest platforma wymiany doświadczeń poprzez projekty adresowane do urzędników zagranicznych i udział w międzynarodowych projektach rozwojowych. Na szczególną uwagę zasługuje organizowana co roku, nieprzerwanie od 2011 r., Akademia Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego.

Różnorodność form działania Krajowej Szkoły potwierdza istnienie wielorakich potrzeb wspierania polskich urzędników, dlatego bazując na dotychczasowych doświadczeniach, KSAP nadal rozwija swoją aktywność „w służbie publicznej”.

Zapraszam do lektury!



dr Wojciech Federczyk
Dyrektor KSAP





Kształcenie słuchaczy

Sprostac̄ wyzwaniom

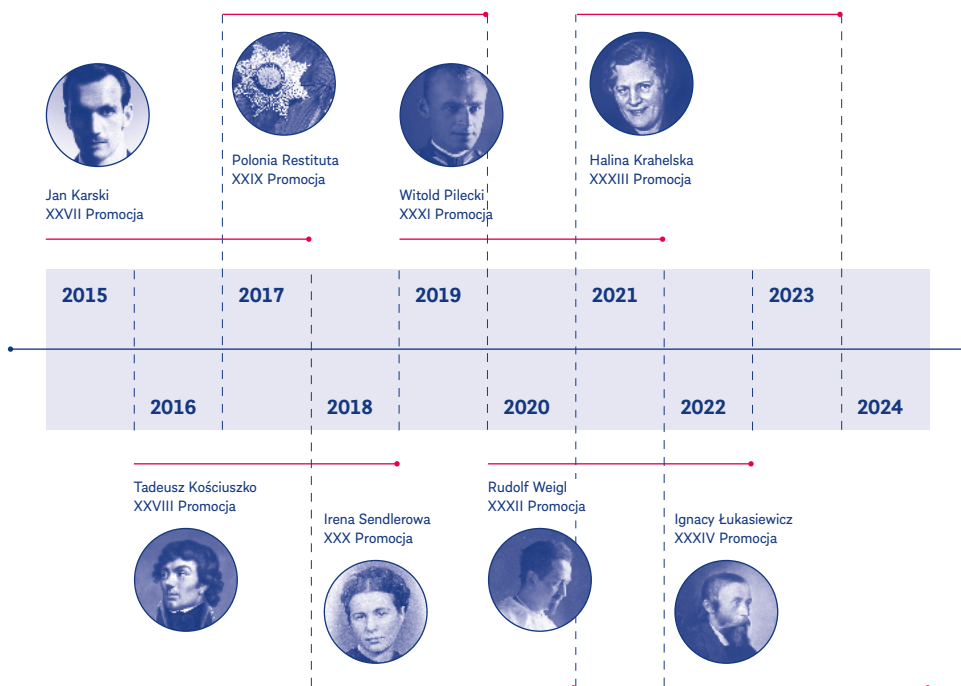
Głównym celem powstania Krajowej Szkoły Administracji Publicznej było wszechstronne i profesjonalne przygotowanie do służby publicznej kolejnych pokoleń urzędników. By jak najpełniej zrealizować ten zasadniczy cel, konieczne są stałe monitorowanie potrzeb i możliwości kształcenia osób dorosłych. Dzięki temu uzyskano unikatowy charakter programu kształcenia, który jest dynamiczny i przystosowany do zmieniających się potrzeb społecznych oraz wyzwań, jakie stają przed administracją publiczną.

Przygotowując do pełnienia funkcji profesjonalnego urzędnika i menedżera w nowoczesnej administracji, dużą wagę przywiązuje się do kształtowania postaw i kompetencji osobistych słuchaczy. Dążymy do tego, aby absolwenci w jak największym stopniu posiadali cechy oraz prezentowali postawy składające się na tzw. **profil absolwenta**, zdefiniowany z uwzględnieniem potrzeb służby publicznej oraz wymagań i predyspozycji niezbędnych do pracy na wyższych stanowiskach w służbie publicznej.

Celem KSAP jest budowanie etosu urzędniczego – zarówno poprzez odwoływanie się do historii, jak i inspirowanie do bieżących zadań (m.in. projektów społecznych). Wyjątkowość naszych absolwentów symbolizują patroni każdego z roczników – są to zarówno sentencje, jak i postacie ważne dla Polski. Wśród patronów znajdują się ludzie zasłużeni dla dobra narodu w walce o wolność, równość i braterstwo, a także zaangażowani w tworzenie demokratycznego państwa. Rozwijając tę ideę, w 2016 r. **Szkołe nadano patrona – Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego**.

Szkoła przygotowuje do pełnienia funkcji eksperckich i kierowniczych w administracji publicznej, dlatego program kształcenia ma charakter aplikacyjny, interdyscyplinarny i otwarty, co umożliwia modyfikację i uzupełnianie go w odpowiedzi na bieżące wyzwania.

Patroni poszczególnych promocji:



Po dokładnej analizie trybu i organizacji postępowania rekrutacyjnego, a także po zebraniu doświadczeń w tym zakresie uznano, że kluczem do realizacji tak nakreślonych kierunków działania jest modyfikacja instrumentów wykorzystywanych w rekrutacji. Od 2017 r. zostały wprowadzone nowoczesne metody oceny potencjału i umiejętności kandydatów – **Assessment Center** oraz badanie profilu motywacyjnego techniką **MAPP™** (Motivational Appraisal of Personal Potential). Druga z nich pozwala określić to, w jakim stopniu kandydat posiada predyspozycje motywacyjne do służby publicznej oraz do pracy na wyższych stanowiskach w ramach niej.

Za optymalne uznano przeprowadzenie **rekrutacji w 3 etapach**. Pozwoliło to usprawnić działania z jednoczesnym zachowaniem staranności prowadzonej selekcji.

W 1. etapie kandydaci składają ankiety dotyczące zaangażowania w nieodpłatną działalność na rzecz dobra wspólnego, służące weryfikacji prospołecznych postaw, pełnienia ról leaderskich oraz realnego zaangażowania w realizację działań ukierunkowanych na innych. Najwyżej punktowana jest regularna pomoc bezpośrednia związana z kontaktem z potrzebującymi/wykluczonymi

Zdjęcia:

1. Zakończenie kształcenia 2018
2. Zakończenie kształcenia 2017
3. Zakończenie kształcenia 2022
4. Zakończenie kształcenia 2019

1



2



3



4



oraz pomoc aktywna – działania organizacyjne, pełnienie funkcji w strukturach zarządczych instytucji/organizacji, przewodniczenie grupom. Punkty za ankietę przyznaje się wyłącznie za działalność realizowaną w ciągu siedmiu lat poprzedzających zgłoszenie.

W 2020 r. zostało opracowane specjalne narzędzie w postaci **testu sytuacyjnego**, który służy wskazaniu przez kandydatów rozwiązania kilkudziesięciu dylematów, jakie mogą się w praktyce pojawić w pracy w służbie cywilnej. Daje możliwość oceny predyspozycji zarządczych czy też postawy etycznej kandydata.

W 2023 r. – z uwagi na zmieniające się otoczenie społeczne oraz modernizację polskiej administracji publicznej, a w szczególności służby cywilnej – została znowelizowana ustawa o KSAP, która dostosowuje działalność Szkoły do potrzeb współczesnej administracji. Tym samym rozszerzono wachlarz możliwości kształcenia w KSAP o **tryb dualny – przemienne z pracą w administracji publicznej**. Warunkiem przystąpienia do otwartej i konkurencyjnej rekrutacji jest odpowiedni staż pracy i wykształcenie magisterskie. Fundamentem nowego trybu kształcenia jest dorobek metodyki nauczania osób dorosłych (m.in. *learning by doing*, *lifelong learning*) oraz doświadczenia z pilotażu prowadzonego w KSAP (program Kształcenie Liderów Administracji), a także współpracy KSAP z wiodącymi ośrodkami edukacyjnymi w Europie (np. IESE Business School, wymiana doświadczeń w ramach networkingu szkół rządowych OECD oraz DISPA).



W ramach kształcenia dualnego słuchacze uzyskają wiedzę i umiejętności w zakresie takim jak dotychczasowi absolwenci KSAP. Dlatego **otrzymują dyplom ukończenia Szkoły oraz mianowanie w służbie cywilnej**.

Decyzję o formie kształcenia słuchaczy będzie podejmował Prezes Rady Ministrów – konstytucyjny zwierzchnik służby cywilnej – biorąc pod uwagę aktualne potrzeby administracji publicznej.

W trakcie kształcenia każdy słuchacz otrzymuje **stypendium**. Przez kilkanaście lat jego wysokość pozostawała na tym samym poziomie. Ze względu na zakaz podejmowania dodatkowego zajęcia zarobkowego przez słuchaczy (stypendium stanowi ich jedyne źródło dochodu) było to istotnym problemem. Od 2006 r. stypendium wynosiło przez ponad 10 lat 2400 zł¹. Dopiero w 2018 r., dzięki podjętym staraniom, udało się je podnieść – najpierw do kwoty 3300 zł², by docelowo było to **4900 zł miesięcznie**³ w 2021 r.

Nauka w KSAP trwa **18 miesięcy**, w trakcie których słuchacze zdobywają zarówno odpowiednią, specjalistyczną wiedzę, jak i przede wszystkim umiejętności praktyczne niezbędne do efektywnej i rzetelnej pracy w służbie cywilnej. Aby uzyskać zaplanowany efekt, **pozyskano ekspertów** nierzadko łączących doświadczenie akademickie z administracyjnym czy biznesowym, jak również najlepszych trenerów umiejętności interpersonalnych.

Staże administracyjne

Jednym z najważniejszych elementów aplikacyjnego kształcenia w KSAP są staże administracyjne organizowane dla słuchaczy w krajowych i zagranicznych instytutach administracji publicznej.

Staże krajowe

Staże krajowe – dwa podczas całego procesu kształcenia, odbywają się przede wszystkim w ministerstwach i urzędach centralnych. W ich trakcie słuchacze mają okazję do tego, by pod okiem opiekunów merytorycznych wykorzystać w praktyce nabytą wiedzę i doskonalić umiejętności praktyczne.

-
- 1 Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 2 października 2006 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie stypendiów i innych kosztów kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej (Dz.U. z 2006 r. nr 179, poz. 1322).
 - 2 Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 marca 2018 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie stypendiów i kosztów kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej (Dz.U. z 2018 r. poz. 517).
 - 3 Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 września 2011 r. w sprawie stypendiów i kosztów kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (Dz.U. z 2023 r. poz. 313).

Od 2021 r. (xxxii Promocja Rudolf Weigl) czas trwania staży krajowych został wydłużony, aby jak najlepiej sprawdzić zdolności adaptacyjne słuchaczy w złożonej, nowoczesnej rzeczywistości administracyjnej. Dzięki temu słuchacze lepiej mogą poznać i zrozumieć specyfikę funkcjonowania administracji publicznej, a także kształtować swoją postawę urzędnika służby cywilnej poprzez codzienne, aktywne uczestniczenie w pracach urzędu. Dłuższe staże to również możliwość pogłębienia wiedzy i umiejętności nabytych podczas pierwszych miesięcy kształcenia i skonfrontowania ich z urzędniczą rzeczywistością, która uczy kluczowej umiejętności diagnozowania i rozwiązywania konkretnych problemów w praktyce.

Pierwszy administracyjny staż krajowy słuchaczy KSAP realizowany jest od przełomu kwietnia i maja do końca lipca tego samego roku, czyli po ponad pięciu miesiącach intensywnej nauki. W jej trakcie nauczane są przedmioty, których zakres merytoryczny wyposaża słuchaczy w podstawy niezbędne do odbycia stażu. Pierwszy staż krajowy obejmuje zatem trzy lub cztery miesiące pracy w instytucji stażowej oraz jedynotygodniowe sesje zajęć w KSAP. W praktyce oznacza to, że w każdym miesiącu kalendarzowym słuchacze KSAP przez trzy tygodnie pozostają do dyspozycji instytucji stażowej, a w wyznaczonym tygodniu wracają na zajęcia dydaktyczne do Szkoły. Te zaś stanowią uzupełnienie oraz ustrukturyzowanie wiedzy i umiejętności nabywanych podczas stażu, a także są doskonałą okazją do skonfrontowania wiedzy merytorycznej z codzienną praktyką urzędniczą.

Drugi administracyjny staż krajowy słuchaczy KSAP, który realizowany jest po zakończeniu staży zagranicznych, rozpoczyna się pod koniec listopada, a jego zamknięcie przypada na ostatnie dni marca kolejnego roku. Obejmuje zatem ponad cztery miesiące pracy w instytucji stażowej oraz jedynotygodniowe sesje zajęć w KSAP w każdym kolejnym miesiącu.

Staż zagraniczne

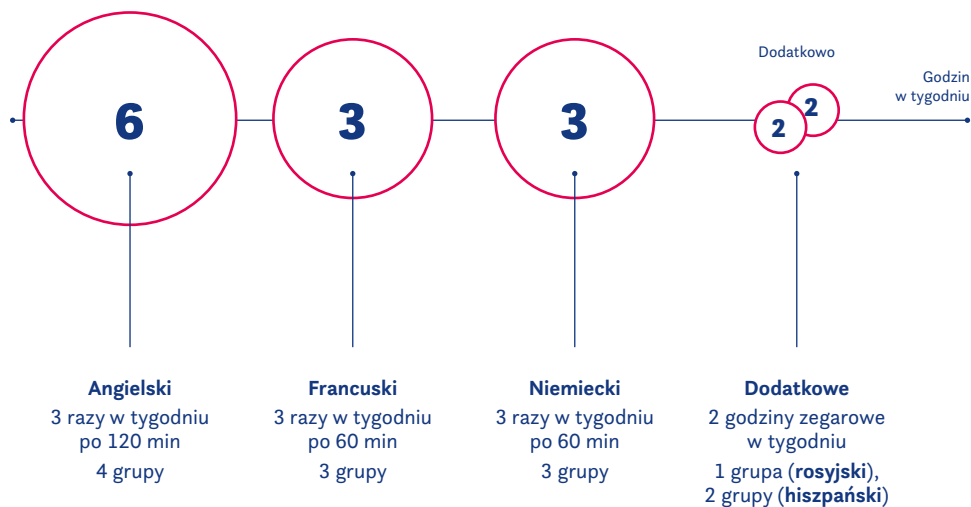
Staż zagraniczne umożliwiają zdobycie doświadczenia w pracy w środowisku międzynarodowym oraz poznanie metod działania administracji w innych krajach, nowych idei i różnorodnych rozwiązań. 6-tygodniowe pobyty stażowe w administracjach krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych pozwalają skonfrontować wiedzę i umiejętności nabyte w trakcie pierwszego roku kształcenia oraz doświadczeń stażowych w instytucjach krajowych ze sposobem funkcjonowania administracji w innych państwach.

Języki

Program nauczania języków obcych zapewnia słuchaczom pełne wykorzystanie staży zagranicznych. Podstawowym celem takich zajęć jest opanowanie języka specjalistycznego w stopniu pozwalającym na swobodną pracę w administracji publicznej i współpracę międzynarodową. Program jest dostosowywany do poziomu, z jakim słuchacze rozpoczynają szkolenie. Każdy uczy się obowiązkowo języka angielskiego oraz francuskiego lub niemieckiego. Słuchacze fakultatywnie mogą brać również udział w zajęciach z innych języków nauczanych w KSAP (w ramach oferty zajęć dla pracowników administracji publicznej; obecnie są to: hiszpański, rosyjski, arabski i chiński).

PRZYKŁADOWO:

Kształcenie językowe słuchaczy xxxIII Promocji



Dodatkowe formy wsparcia

Indywidualny Program Rozwoju

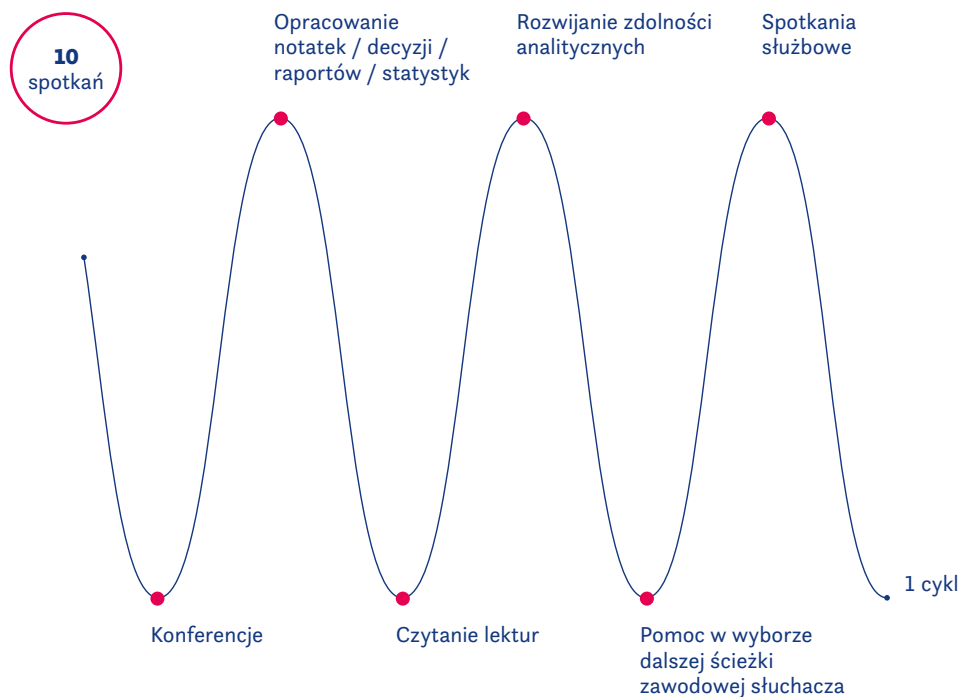
Program przygotowywany jest przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi do oceny pracowników oraz diagnozy ich potencjału. Dodatkowo słuchacze mogą ubiegać się o wsparcie finansowe na realizację aktywności służących rozwojowi osobistemu i zawodowemu, w szczególności takich jak: kursy,

szkolenia, sympozja, kongresy, konferencje, wizyty w instytucjach kultury, a także zakup literatury czy prenumerata czasopism.

Program Mentor

Projekt wzmacnia potencjał oraz znajomość zagadnień dotyczących zadań realizowanych w poszczególnych strukturach administracji publicznej. W ramach niego i przy bezpośredniej współpracy z doświadczonym pracownikiem administracji publicznej słuchacze określają swoje predyspozycje zawodowe oraz poznają realia pracy urzędniczej. Współpraca z mentorem umożliwia indywidualizację procesu nauczania, ponieważ pary mentoringowe są dobierane z uwzględnieniem zainteresowań i doświadczeń zawodowych słuchaczy często w wąskiej specjalizacji.

Spotkanie z mentorem



Cele:

- praktyczne przygotowanie do pracy w administracji
- zapoznanie się ze strukturą danego urzędu i zasadami funkcjonowania administracji w praktyce
- rozwój umiejętności negocjacyjnych oraz prezentowania przełożonym rekomendacji

Zdjęcia:
Gra miejska



Projekty społeczne

W ramach kształcenia stacjonarnego realizowane są także projekty społeczne. Głównymi ich celami są:

- Wzmacnianie postaw prospołecznych.
- Zaangażowanie w działania na rzecz dobra wspólnego.
- Ćwiczenie kompetencji kierowania i współdziałania w zespole z wykorzystaniem posiadanego doświadczenia oraz nabytych w Szkole umiejętności.
- Poznanie specyfiki działania NGO i tym samym ułatwienie w przyszłości współpracy urzędników państwowych z trzecim sektorem.
- Słuchacze kilka razy w roku organizują zbiórki artykułów na rzecz potrzebujących (dzieci i młodzieży z Ukrainy, bezdomnych kobiet, rodzin w trudnej sytuacji materialnej), a przede wszystkim angażują się w wakacyjne projekty społeczne.

Przykładowe projekty społeczne:



Pinezki Pamięci

W ramach projektu realizowanego przez słuchaczy xxxI Promocji Witold Pilecki powstała interaktywna mapa miejsc na terenie Warszawy w postaci ścieżek edukacyjnych, powiązanych z pionem cywilnym Polskiego Państwa Podziemnego (#PPP) – przede wszystkim Delegaturą Rządu na Kraj.





Zdjęcia:
Projekt społeczny na Ukrainie

Projekt społeczny na Ukrainie

Słuchacze KSAP poprowadzili półkolonie dla ponad 110 polskich dzieci na Ukrainie. Dostarczyli również paczki dla najbardziej potrzebujących rodzin. Była to okazja do żywego kontaktu z polską historią tych ziem, a jednocześnie do uwrażliwienia na sprawy polonijne.

Zatrudnienie absolwentów KSAP

Absolwenci kolejnych roczników Krajowej Szkoły w omawianym okresie otrzymywali wiele ofert pierwszego zatrudnienia, o którym mowa w art. 5 ust. 3 ustawy o KSAP. Usprawnieniem tego procesu było wprowadzenie tzw. ofert dedykowanych, czyli skierowanych do konkretnego słuchacza.

Rok	Liczba ofert w przeliczeniu na jednego absolwenta
2016	1,88
2017	3,68
2018	4,82
2019	4,41
2020	3,34
2021	7,28
2022	7,90
2023	4,57

W procesie zatrudnienia w 2023 r. słuchacze xxxiii Promocji Halina Krahełska otrzymali od Szefa Służby Cywilnej 119 ofert z 40 urzędów. Przykładowe instytucje, które w 2023 r. złożyły najwięcej ofert, to: Ministerstwo Finansów, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu, Ministerstwo Obrony Narodowej, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej.

Słuchacze xxxiii Promocji przyjęli oferty od następujących urzędów:

- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów;
- Ministerstwo Finansów;
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej;
- Ministerstwo Infrastruktury;
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska;
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego;
- Ministerstwo Obrony Narodowej;
- Ministerstwo Sportu i Turystyki;
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych;
- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Projekty pilotażowe w obszarze kształcenia słuchaczy

KSAP nie tylko na bieżąco monitoruje zmiany potrzeb i wyzwań dla administracji publicznej, tak aby program kształcenia słuchaczy był zawsze aktualny i obejmował najważniejsze zagadnienia istotne dla służby cywilnej. Szkoła przeprowadzała również w ostatnich latach programy pilotażowe, które zaowocowały m.in. wdrożeniem nowego trybu kształcenia.

Kształcenie Liderów Administracji

Programem, który cieszył się ogromnym zainteresowaniem, był przeprowadzony w latach 2019–2020 pilotaż kształcenia liderów, do którego zgłosiło się wielu chętnych (do rekrutacji dopuszczonych zostało 190 osób na 20 planowanych miejsc).

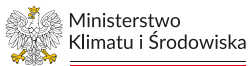
Stanowił on uzupełnienie ścieżki rozwoju członków korpusu służby cywilnej, będąc kolejnym etapem po służbie przygotowawczej, przewidzianej w art. 36 ustawy o służbie cywilnej. Był skierowany do osób, które mają co najmniej dwa lata doświadczenia w pracy w administracji publicznej i wykazują predyspozycje do objęcia stanowisk kierowniczych, a więc mogą w przyszłości stać się liderami administracji.

W ramach programu przewidziano sprawdzenie kompetencji kierowniczych, o których mowa w art. 53 ustawy o służbie cywilnej, a także rozwój umiejętności interpersonalnych, menedżerskich i przywódczych, zapewnienie dostępu do najnowszej wiedzy i praktycznych umiejętności z zakresu nowoczesnej administracji i naukę języka angielskiego urzędniczego (w tym możliwość przystąpienia do Lingwistycznego Postępowania Sprawdzającego).

Program miał charakter kompleksowy, obejmując zdobycie aktualnej i pogłębionej wiedzy na temat istoty służby cywilnej oraz funkcjonowania nowoczesnej administracji, a także rozwój umiejętności praktycznych w zakresie zarządzania czasem, zespołem, projektami i kompetencji osobistych. Umożliwił szersze wykorzystanie doświadczeń uczestników uzyskanych podczas dotychczasowej pracy w sektorze administracji publicznej, bez konieczności przerywania pracy zawodowej, co niewątpliwie wpłynęło na skuteczność kształcenia. Ze względu na doświadczenie zawodowe grupy docelowej możliwe było przygotowanie programu o charakterze dualnym, skoncentrowanego na zdobyciu i ugruntowaniu kompetencji zarządczych oraz niezbędnym uzupełnieniu wiedzy, połączonego z pracą zawodową. Zadaniem programu było wsparcie pracowników służby cywilnej, którzy wykazują predyspozycje do wypełniania funkcji kierowniczych.

Udział w programie był bezpłatny, wymagał jednak zgody dyrektora generalnego oraz zobowiązania uczestnika do świadczenia pracy w administracji publicznej w okresie co najmniej 1 roku po ukończeniu programu.

Akademia Transformacji Energetyczno-Klimatycznej



Akademia Transformacji Energetyczno-Klimatycznej (ATEK) była nowatorskim projektem edukacyjnym, którego Krajowa Szkoła podjęła się w 2021 r. Miała ona zapewnić wykwalifikowaną kadrę dla administracji publicznej realizującej zadania w obszarze Zielonego Ładu. Porozumienie dotyczące programu ATEK zostało zawarte 25 października 2021 r. z Ministrem Klimatu i Środowiska. Program finansowany był ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Adresatami programu byli absolwenci uczelni technicznych i przyrodniczych, których wiedza pozyskana w trakcie studiów wyższych miała stanowić solidne podstawy do zdobywania kompetencji niezbędnych do realizacji wyzwań stojących przed polską administracją w obszarze polityki energetyczno-klimatycznej.

Program kształcenia w ramach ATEK został podzielony na dwa segmenty:

- Część I – kształcenie w zakresie funkcjonowania administracji publicznej – zajęcia przygotowujące do pracy w administracji.
- Część II – kształcenie w zakresie zagadnień związanych z transformacją energetyczno-klimatyczną w podziale na grupy specjalizacyjne.

Celem ATEK było zdobycie przez uczestników wiedzy i kompetencji m.in. z zakresu najnowszych zasad funkcjonowania systemu energetycznego i jego powiązań ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, formułowania wyzwań w zakresie polityki energetycznej, klimatycznej, odpadowej i środowiskowej, zastosowania najnowszych metod oceny technologii energetycznych, zrozumienia międzynarodowych procesów kształtujących politykę klimatyczną, energetyczną i środowiskową, formułowania wymagań prawnych w zakresie energetyki i ochrony klimatu z uwzględnieniem zmian technologicznych i systemowych.

Program zajęć merytorycznych w ramach ATEK uzupełniono o **doskonalenie języka angielskiego** w taki sposób, aby można było opanować język specjalistyczny zarówno z dziedzin związanych z pracą w administracji publicznej (administracja, prawo, ekonomia, zagadnienia związane z Unią Europejską), jak i tych ściśle dotyczących transformacji energetyczno-klimatycznej.

Istotnymi elementami kształcenia w ramach ATEK były **dwa staże krajowe** i **staż zagraniczny**, analogicznie jak w programie dla słuchaczy KSAP.

Staż zagraniczny dostosowano do specyfiki ATEK. Odbływały się we współpracy z zagranicznymi instytucjami zaangażowanymi w działania związane z transformacją energetyczną. Uczestnicy ATEK zostali skierowani na staże zagraniczne w: Aalborg University, Department of Planning (Dania); Technische

Universität Berlin, Faculty III, Institute for Energy Engineering (Niemcy); Euroheat & Power aisbl. (Belgia); Servicio Geológico Minero Argentino SEGEMAR (Argentyna); University of Sevilla, Energy Engineering Department, Thermal Engines Group (TEP137) (Hiszpania); University of Zagreb, Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture (Chorwacja).

W ATEK uczestniczyły 22 osoby, które ukończyły program.



Zdjęcia:

1. Podpisanie umowy dotacyjnej z NFOŚiGW
2. Dyrektor Wojciech Federczyk i minister klimatu i środowiska Michał Kurtyka, podpisanie listu intencyjnego ws. organizacji ATEK





Szkolenia dla administracji publicznej

Rodzaje szkoleń

Kolejnym z głównych zadań KSAP jest wspieranie rozwoju zawodowego pracowników administracji publicznej. Szkoła prowadzi szkolenia dla kadry administracyjnej zarówno w całym kraju, jak i za granicą, współpracując przy tym z takimi uczelniami czy instytucjami jak: IESE Business School, Finnish Institute of Public Management Ltd (HAUS) i węgierski University of Public Service (UPS).

Celem prowadzonych działań jest uzupełnienie wiedzy, rozwinięcie umiejętności, a także kompetencji językowych urzędników. KSAP przygotowuje również szkolenia na zlecenie poszczególnych urzędów.

Ponadto opracowuje bogatą ofertę innowacyjnych kursów i szkoleń dostosowanych do potrzeb administracji. Są to:

- Szkolenia otwarte (zwane również ofertowymi) – dostępne dla wszystkich pracowników administracji za pośrednictwem komórek szkoleniowych danej instytucji.
- Szkolenia zamknięte (inaczej dedykowane) – dostępne wyłącznie dla zamawiającego. Obejmują również szkolenia i warsztaty dla kadry kierowniczej (dyrektorów generalnych ministerstw, urzędów wojewódzkich i centralnych), które mogą odbywać się także poza siedzibą KSAP i nie stanowią części jej stałej oferty szkoleniowej.
- Szkolenia językowe.
- Szkolenia centralne – dostępne dla wszystkich pracowników administracji rządowej za pośrednictwem komórek szkoleniowych danej instytucji, w ramach projektów szkoleniowych finansowanych i nadzorowanych przez Szefa Służby Cywilnej.
- Dłuższe formy szkoleniowe – dostępne dla pracowników administracji formy kursowe o większej liczbie godzin szkoleniowych (m.in.: Studium Bezpieczeństwa Informacji i Cyberbezpieczeństwa – 44 godz. dydaktyczne; Studium dla Inspektorów Ochrony Danych Osobowych – 56 godz. dydaktycznych

+ 2 godz. konsultacji eksperckich; Akademia Zamówień Publicznych – 144 godz. dydaktyczne).

- Szkolenia e-learningowe.

Dużą część szkoleń organizowanych przez KSAP jest prowadzona metodą warsztatową, co gwarantuje wyższą skuteczność przyswajania wiedzy i umożliwia skoncentrowanie się na zagadnieniach praktycznych. Wykładowcy KSAP to sprawdzona kadra ekspertów, którzy często łączą wiedzę teoretyczną z praktyką pracy w administracji publicznej.

Domeną szkoleń KSAP jest tematyka dotycząca administracji publicznej i zarządzania publicznego. Zasadniczo w aspekcie merytorycznym szkolenia podzielono na dwa elementarne bloki: wiedza i umiejętności. Najważniejsze zagadnienia będące przedmiotem szkoleń KSAP to: przepisy regulujące funkcjonowanie państwa i działanie administracji publicznej (finanse publiczne, zamówienia publiczne, dostęp do informacji publicznej, ochrona informacji niejawnych, kontrola i audyt); umiejętności urzędnicze (komunikacja, organizacja pracy, pozyskiwanie i wykorzystanie informacji, języki obce, obsługa programów biurowych), a także umiejętności kierownicze i przywódcze (zarządzanie personelem, zarządzanie zespołem, zarządzanie projektami, zarządzanie instytucją publiczną).

Na bieżąco prowadzona jest diagnoza potrzeb pracowników służby cywilnej oraz aktualnych problemów polskiej administracji. W omawianym okresie działalności Szkoły wzrosła zatem nie tylko liczba szkoleń, ale równolegle poszerzyła się także oferta programowa. Zakres szkoleń jest modyfikowany i uzupełniany wraz z kolejnymi zmianami stanu prawnego, który determinuje działanie administracji. W latach 2016–2023 KSAP na bieżąco odpowiadała na wchodzenie w życie nowych przepisów, organizując zajęcia szkoleniowe m.in. dotyczące RODO, kolejnych nowelizacji prawa zamówień publicznych czy – obecnie – prawa pracy.

Systematycznie rozszerzany jest również blok szkoleń dotyczących umiejętności. Utrzymując zawsze aktualne zajęcia z autoprezentacji, wystąpień publicznych czy poprawności językowej, wprowadzano stopniowo tematy będące niejako nowinkami w środowisku administracji publicznej. Tutaj wskazać warto zajęcia poświęcone metodom i narzędziom pozyskiwania informacji, które *notabene* cieszą się ogromnym powodzeniem, czy będące swoistym znakiem czasu szkolenia z mediów społecznościowych. Podsumowując ten obszar szkoleń, należy zaakcentować, że sukcesywnie w ofercie KSAP pojawiały się zajęcia z zakresu zarządzania **kończące się uzyskaniem międzynarodowego certyfikatu**, jak np. AgilePM Foundation czy PRINCE2 Foundation.

Aby odpowiednio poruszać się w bogatej ofercie szkoleń, odbiorcy mają do dyspozycji przejrzystą i intuicyjną wyszukiwarkę dostępną na stronie inter-

netowej Szkoły w zakładce „Szkolenia”¹. Jeśli interesującej pozycji nie ma w kategorii „planowane”, można również sprawdzić „zrealizowane” i zapisać się na listę oczekujących na powstanie grupy.

KSAP KRAJOWA SZKOŁA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ
im. PREZYDENTA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ
LECHA KACZYŃSKIEGO

STRONA GŁÓWNA | KSAP | KSZTAŁCENIE SŁUCHACZY | SZKOLENIA | WSPARCIE ADMINISTRACJI | KONTAKT

Strona główna » Szkoła » Prowadzane szkolenia

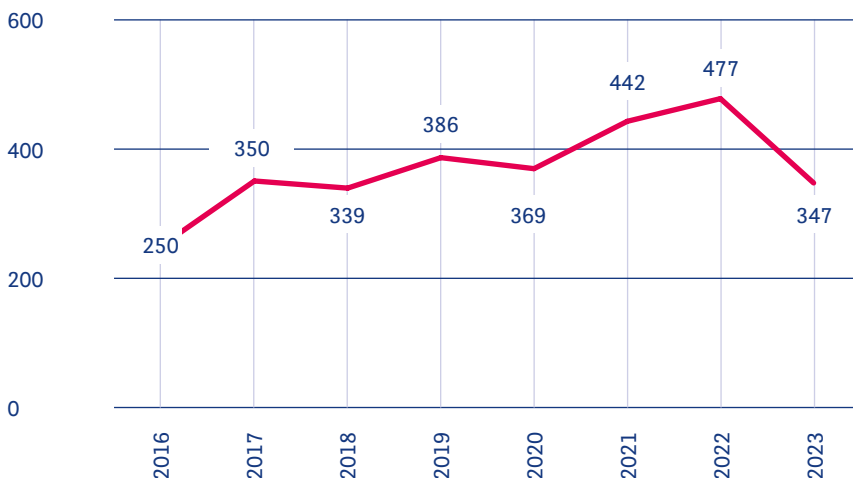
Wyszukiwarka szkoleń

Wybierz tematykę szkoleń:

Wiedza	Umiejętności	Szkolenia językowe	Inne formy szkoleniowe
<input type="checkbox"/> Podporządkowanie administracyjne <input type="checkbox"/> Logistyka <input type="checkbox"/> Wspieranie publiczne <input type="checkbox"/> Zamówienia publiczne <input type="checkbox"/> Prawo pracy i HR <input type="checkbox"/> Finanse publiczne, kontrola i audyt <input type="checkbox"/> Bezpieczeństwo informacji i danych osobowych	<input type="checkbox"/> Rozwój kompetencji osobistych <input type="checkbox"/> Zarządzanie ludźmi i zespołami <input type="checkbox"/> Zarządzanie projektami <input type="checkbox"/> Wystąpienia publiczne i kontakty z mediami <input type="checkbox"/> Etyka <input type="checkbox"/> IT i narzędzia informacyjne wspierające pracę <input type="checkbox"/> Żyływanie i wykorzystywanie informacji	<input type="checkbox"/> Angielski <input type="checkbox"/> Kursy semestralne <input type="checkbox"/> Specjalistyczne warsztaty <input type="checkbox"/> Intensywne specjalistyczne treningi <input type="checkbox"/> Wakacyjne kursy <input type="checkbox"/> Francuski <input type="checkbox"/> Kursy semestralne <input type="checkbox"/> Intensywne specjalistyczne treningi <input type="checkbox"/> Wakacyjne kursy <input type="checkbox"/> Niemiecki	<input type="checkbox"/> Dłuższe formy szkoleniowe <input type="checkbox"/> Akademia Zarządzania Populacją i Administracją Publiczną (AZPAP) <input type="checkbox"/> Akademia Treningu (AWT) i Specjalistyczne Warsztaty <input type="checkbox"/> Studium Rozwojowe Informacji i Cyberbezpieczeństwa (SRIC) <input type="checkbox"/> Studium dla Inspektorów Celemy Danych Osobowych (SDIO) <input type="checkbox"/> Akademia Zamierzeń Publicznych (AZP) <input type="checkbox"/> Studium Zamówień

W kolejnych latach działalność szkoleniowa KSAP stanowiła znaczną część aktywności Szkoły.

Liczba szkoleń



¹ <https://ksap.gov.pl/ksap/szkolenia/wyszukiwarka-szkolen>

Urzędy, które w 2023 r. w największym stopniu skorzystały ze szkoleń KSAP, to:

- Ministerstwo Edukacji i Nauki (494 osoby);
- Narodowy Fundusz Zdrowia (441 osób);
- Ministerstwo Finansów (279 osób);
- Ministerstwo Obrony Narodowej (267 osób).

Szkolenia dedykowane

Poza stałą ofertą szkoleniową Szkoły dostępne są również tzw. szkolenia dedykowane, które stanowią sprofilowaną formę merytorycznego wsparcia dla administracji. Mają one charakter zamknięty i są ściśle dostosowane do potrzeb instytucji zamawiającej. Uwzględnia się tu indywidualne oczekiwania w zakresie: prowadzącego, programu (czas trwania, poziom szczegółowości, tematy, zagadnienia), formuły kształcenia (warsztat, *case study*, wykład, seminarium), rodzaju materiałów, a także rozwiązań organizacyjnych (szkolenie z wyżywieniem / bez wyżywienia, szkolenia realizowane w siedzibie KSAP / w siedzibie zlecającego / w wynajmowanych salach konferencyjnych lub w ośrodkach szkoleniowo-konferencyjnych, czyli szkolenia wyjazdowe).

Przykładowo w 2023 r. do KSAP wpłynęło 125 zapytań o przygotowanie szkoleń zamkniętych, z czego zostały przeprowadzone aż 122². Zapytania ofertowe często stanowią inspirację do tworzenia nowych programów w ofercie.

Tematyka tych szkoleń zawsze określana jest przez zgłaszające się instytucje czy urzędy. Analiza zrealizowanych zajęć w opisywanych latach wskazuje na stałą tendencję nakierowania na zagadnienia z bloku wiedzy. W 2016 r. największym zainteresowaniem cieszyły się: postępowanie administracyjne, dostęp do informacji publicznej, ochrona danych osobowych, metodyka kontroli³. W kolejnym roku doszła do tego nowelizacja kodeksu postępowania administracyjnego⁴. W 2018 r. główne tematy się zmieniły i były to: metodyka kontroli, legislacja dla nieprawników, protokół dyplomatyczny i etykieta, lider prostego języka / redagowanie pism urzędowych oraz nowe prawo w zakresie ochrony danych osobowych (RODO)⁵. W 2022 r. najwięcej osób przeszkolono w dziedzinie podnoszenia kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej i zarządzania projektami⁶.

2 *Sprawozdanie KSAP 2023 r.*, s. 25.

3 *Sprawozdanie KSAP 2016 r.*, s. 31.

4 *Sprawozdanie KSAP 2017 r.*, s. 32.

5 *Sprawozdanie KSAP 2018 r.*, s. 42.

6 *Sprawozdanie KSAP 2022 r.*, s. 31.

Szkolenia centralne

Osobną grupę szkoleń przeprowadzonych przez KSAP w latach 2016–2023 stanowią szkolenia centralne, czyli planowane, organizowane i nadzorowane przez Szefa Służby Cywilnej⁷ na podstawie podpisanej z nim umowy. Corocznie określa on ich tematykę oraz zakres.

Tematy wybranych szkoleń centralnych zrealizowanych w referowanym przedziale czasowym to:

- Innowacyjne zarządzanie zmianą.
- Etyka – przeciwdziałanie korupcji i konfliktowi interesów.
- Efektywna komunikacja w administracji publicznej.
- Efektywne zarządzanie zespołem.
- Zarządzanie talentami w urzędzie.
- Mediacja w postępowaniu administracyjnym.
- Warsztat HR: jak budować narzędzia do badania kompetencji miękkich.
- Akademia menedżera.
- Zdrowie w środowisku pracy.
- Działanie urzędu w sytuacji kryzysowej.
- Odporność psychiczna – jak o nią zadbać i być efektywnym.
- Zmiany w prawie pracy w świetle nowelizacji kodeksu pracy.

Liczba szkoleń centralnych przeprowadzonych przez KSAP w omawianym okresie wyraźnie wzrosła. W 2016 r. było to 10 szkoleń, podczas gdy w 2023 r. – już 44 (z czego 24 online). W ślad za tym wzrosła również liczba uczestników. W 2016 r. przeszkolono w tej formule 395 osób, a w 2023 r. – 784.

Szkolenia centralne KSAP realizowała nie tylko w swej warszawskiej siedzibie. W trosce o dostępność do nich, począwszy od 2017 r., część bloków szkoleniowych została przeprowadzona we wszystkich miastach wojewódzkich.

Kursy językowe

Szkolenia językowe prowadzone są w formie: kursów semestralnych, specjalistycznych warsztatów i intensywnych treningów. Obecnie realizowane są również w formule online live z wykorzystaniem aplikacji MS Teams. W 2023 r. najczęściej były to zajęcia z języka angielskiego i rosyjskiego.

Elektroniczna Platforma Szkoleniowa KSAP (e-learning)

W 2018 r. uruchomiono Elektroniczną Platformę Szkoleniową KSAP (EPS). Narzędzie to umożliwia korzystanie z kursów i szkoleń w dogodnym czasie

⁷ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U.2020.0.265), art. 106, pkt 2.

i miejscu, zwiększając w ten sposób dostępność wiedzy niezbędnej do podnoszenia kwalifikacji zawodowych szczególnie dla osób, które z różnych przyczyn mają mniejsze możliwości skorzystania z tradycyjnych form szkoleniowych.

W pierwszej kolejności uruchomiono kurs e-Służba Przygotowawcza. W myśl ustawy o służbie cywilnej jest to obowiązkowe szkolenie dla każdego pracownika rozpoczynającego praktykę w administracji publicznej. Kurs został zaakceptowany przez Szefa Służby Cywilnej w zakresie zagadnień związanych ze służbą cywilną. Obejmuje trzy odrębne szkolenia:

1. Postawy urzędnicze w służbie cywilnej – kształcenie świadomości nowo przyjętego członka korpusu w przedmiocie specyfiki funkcjonowania w uwarunkowaniach publicznoprawnych.
2. Podstawowe procedury w administracji publicznej – zarysowanie środowiska działania korpusu służby cywilnej, przedstawienie elementarnej siatki pojęciowej, przywołanie podstawowych (ogólnych) procedur administracyjnych.
3. Wybrane zagadnienia merytoryczne – legislacja, informacja publiczna, finanse publiczne, zamówienia publiczne; zaprezentowanie wybranych zagadnień merytorycznych o uniwersalnym charakterze dla całego korpusu urzędniczego; kształcenie profesjonalnych umiejętności urzędniczych.

Zaliczenie egzaminu online potwierdzane jest specjalnym certyfikatem o zdaniu egzaminu ze służby przygotowawczej (oddzielnym od zaświadczenia o ukończeniu kursu).

Inną kategorią szkoleń udostępnionych na platformie są **szkolenia z obszaru HR i zarządzania**:

1. Kierownik w instytucji publicznej – jak znaleźć swój własny, skuteczny styl zarządzania?
2. Ocena okresowa w służbie cywilnej – jak sprawić, żeby nie była fikcją?
3. Opisywanie stanowisk pracy.
4. Wartościowanie stanowisk pracy – efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Na EPS zamieszczone są również bezpłatne szkolenia przygotowane w ramach projektu „Doskonalenie i standaryzacja procesu legislacyjnego w urzędach obsługujących organy władzy publicznej (LEGIS)”:

5. **Rządowy Proces Legislacyjny** – szkolenia mające zapoznać uczestników z przebiegiem rządowego procesu legislacyjnego wraz z omówieniem i wyjaśnieniem każdego z jego etapów, zawierające rekomendacje co do sposobu realizowania poszczególnych czynności proceduralnych.
6. **Zasady Techniki Prawodawczej** – to szkolenie, którego celem jest przybliżenie uczestnikom zagadnień z zakresu tworzenia prawa określonych w Konstytucji RP i w orzecznictwie TK oraz zapoznanie z technikami kreowania

przepisów zawartymi w Zasadach techniki prawodawczej, w szczególności techniką konstruowania ustaw i rozporządzeń.

Dynamicznie rośnie liczba korzystających ze szkoleń e-learningowych:

Rodzaj kursu w ramach e-Służby Przygotowawczej	Liczba osób, które ukończyły kurs					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kurs (części I–III) z egzaminem	295	538	544	687	1212	1287
Kurs (części I–III) bez egzaminu	369	680	610	355	472	464
Egzamin	3	12	22	22	6	13
Kurs część I: Postawy urzędnicze w służbie cywilnej	91	252	15	17	18	21
Kurs część II: Podstawowe procedury w administracji publicznej	91	248	33	11	11	19
Kurs część III: Wybrane zagadnienia merytoryczne	0	2	1	0	1	2
Wszystkie kursy	873	1758	1273	1119	1742	1828
Zdało egzamin ze służby przygotowawczej	322	576	609	736	1236	1322
Skorzystało urzędów	52	36	52	27	45	161

Specjalne programy kształcenia

Oprócz szkoleń i kursów KSAP organizuje i rozwija także specjalne programy kształcenia przeznaczone dla szczególnych grup odbiorców.

LEGIS – Doskonalenie i standaryzacja procesu legislacyjnego w urzędach obsługujących organy władzy publicznej



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Realizacja projektu przypadała na okres od 1 lutego 2018 r. do 31 grudnia 2019 r.

Jego celem było usprawnienie procesu legislacyjnego poprzez rozwój kompetencji legislatorów, pracowników urzędów zaangażowanych w tworzenie projektów aktów prawnych oraz kadry zarządzającej. Był skierowany do trzech grup uczestników i zakładał przeszkolenie 330 pracowników administracji publicznej w ramach trzech ścieżek szkoleniowych:

- I – pracownicy o mniejszym doświadczeniu;
- II – pracownicy o znacznym doświadczeniu legislacyjnym;
- III – kadra zarządzającej jednostkami organizacyjnymi uczestniczącymi w procesie legislacyjnym.

Projekt osiągnął następujące rezultaty:

- podniesienie kompetencji zawodowych wśród pracowników administracji publicznej (w tym kadry zarządzającej) w zakresie ujednolicania technik legislacyjnych i doskonalenia metodologii legislacyjnej oraz osób wspierających proces legislacyjny;
- przygotowanie materiałów informacyjnych zawierających opisy usprawnień procesu legislacyjnego dotyczące stosowania technik legislacyjnych, reguł stanowienia prawa i poprawności językowej w aktach normatywnych;
- wzbogacenie i poszerzenie oferty szkoleniowej KSAP w zakresie legislacji na rzecz administracji publicznej o dedykowane programy kształcenia;
- wzmocnienie efektywności współpracy międzyresortowej w procesie legislacyjnym;
- wymiana doświadczeń między uczestnikami.



ZOBACZ



Podsumowaniem projektu była publikacja, w której można znaleźć zarówno wiedzę niezbędną dla legislatorów będących dopiero na początku swojej drogi zawodowej, jak i wysoce specjalistyczne artykuły eksperckie po-

święcone skomplikowanym zagadnieniom legislacyjno-prawnym, które mogą być przydatne także doświadczonym legislatorom.

Akademia Zarządzania Projektami w Administracji Publicznej (AZPAP)

Z racji wzrastającej liczby zadań realizowanych w formule projektowej nawiązano współpracę z Rządowym Biurem Monitorowania Projektów w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (RBMP KPRM), której efektem było wspólne wypracowanie Akademii Zarządzania Projektami w Administracji Publicznej (AZPAP) jako instrumentu podnoszenia jakości zarządzania projektami w administracji publicznej.

AZPAP to całościowy i spójny system rozwoju kompetencji oparty na podręcznikach metodycznych przygotowanych na zlecenie RBMP KPRM.



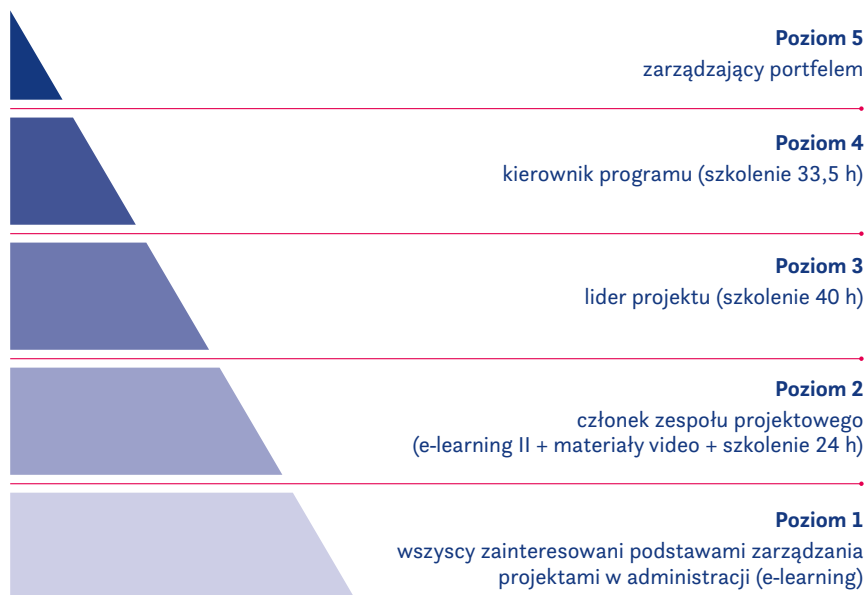
Podobnie jak podręczniki metodyczne system jest stale uzupełniany i udoskonalany na podstawie kolejnych doświadczeń i prowadzonych konsultacji.

Adresatami projektu są pracownicy administracji publicznej: liderzy/kierownicy projektów – osoby zarządzające projektami; członkowie zespołów projektowych – osoby zaangażowane w realizację programów i projektów; pracownicy komórek odpowiedzialnych za monitorowanie projektów lub wdrażanie podejścia projektowego w danej instytucji; dyrektorzy i naczelnicy.



Więcej informacji o Akademii Zarządzania Projektami w Administracji Publicznej:

zarzadzanieprojektami.ksap.gov.pl/



Kształcenie kadr kierowniczych

Istotnym elementem działalności szkoleniowej KSAP jest wspieranie rozwoju kadr kierowniczych, które zarządzają instytucjami administracji publicznej w Polsce. Oto wybrane przykłady podejmowanych przez Szkołę aktywności.

Warsztaty dla dyrektorów generalnych

W ramach merytorycznego wsparcia kadry zarządzającej co roku organizowane są szkolenia i warsztaty dla dyrektorów generalnych ministerstw, urzędów wojewódzkich i centralnych. Cykl realizowany poza siedzibą KSAP we współpracy z Szefem Służby Cywilnej jest dostosowany do najbardziej aktualnych potrzeb kadry wysokiego szczebla. Przykładowo odbyły się następujące szkolenia:

- 31 maja 2021 r. (online): Ochrona danych osobowych w praktyce działania urzędu (42 dyrektorów).
- 27-29 września 2021 r. (stacjonarnie): Świat VUCA – Świat ZMIANY – jak skutecznie zarządzać i wygrywać? (37 dyrektorów).
- 25-27 maja 2022 r. (stacjonarnie): Przywództwo w świecie BANI (41 dyrektorów).
- 26-28 października 2022 r. (stacjonarnie): Aktualne wyzwania w zakresie bezpieczeństwa (32 dyrektorów).
- 24-26 kwietnia 2023 r. (stacjonarnie): Negocjowanie w zarządzaniu – praktyczne aspekty. W czasie warsztatów podejmowano również zagadnie-

nia związane z pracą zdalną, zarządzaniem zasobami ludzkimi i – przede wszystkim – z nową ustawą o służbie cywilnej, która była procedowana w parlamencie (27 dyrektorów generalnych).

Krajowa Szkoła organizowała także w swojej siedzibie warsztaty dla dyrektorów generalnych:

- 22 marca 2019 r.: Deinformacja – nowa/stara broń w służbie państw (33 dyrektorów generalnych).
- 6 grudnia 2019 r.: Współpraca urzędu z Prokuratorią Generalną RP (24 dyrektorów generalnych).

Warsztaty nie tylko pozwalają zdobyć aktualną wiedzę, lecz także są ceną platformą wymiany doświadczeń dla osób zajmujących stanowiska na tym samym szczeblu administracji. Daje to realne szanse na wypracowywanie skutecznych rozwiązań w zakresie zarządzania instytucjami publicznymi.

Akademia Zarządzania w Administracji Publicznej (I stopień – zarządzanie operacyjne)



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Jest to międzynarodowy program podnoszenia kompetencji zarządczych kadry średniego zarządzania w administracji publicznej (współfinansowany ze środków UE – PO WER). Realizacja była przewidziana na okres od 3 grudnia 2018 r. do 30 września 2023 r. Partnerami były Finnish Institute of Public Management Ltd (HAUS) oraz University of Public Service (UPS).



Projekt miał na celu wzmocnienie kompetencji kadry zarządzającej administracji publicznej na rzecz efektywnego wprowadzania najlepszych praktyk w zakresie zarządzania sprawami publicznymi. Objął wsparciem 128 przedstawicieli kadry zarządzającej administracji publicznej średniego szczebla z instytucji administracji rządowej (ministerstw, urzędów centralnych, wojewódzkich i jednostek podległych) w 7 grupach szkoleniowych.

Podczas programu kształcenia nacisk położony był na rozwijanie kompetencji w zakresie:

- budowania zespołów;
 - integralnego samorządzenia;
 - komunikacji z pracownikami i klientem zewnętrznym;
 - motywowania i inspirowania pracowników;
 - przywództwa;
- oraz podnoszenie wiedzy w zakresie:
- zarządzania projektami/zmianą,
 - etyki oraz antykorupcji.

Program obejmował 224 godziny zajęć, w tym dwie 5-dniowe sesje zagraniczne (Węgry i Finlandia) oraz pięć 2-dniowych sesji szkoleniowych w KSAP.

Innowacyjny charakter projektu to połączenie diagnozy umiejętności menedżera (*Development Center*), warsztatów, zajęć prowadzonych metodami angażującymi uczestników oraz indywidualnych sesji informacji zwrotnej.



Więcej informacji na temat Akademii Zarządzania w Administracji Publicznej:

akademiazarzadzania.ksap.gov.pl/

Vademecum Administracji

Celem studium było przekazanie praktycznej wiedzy na temat zasad funkcjonowania administracji publicznej, w szczególności rządowej, co ma w maksymalnym stopniu ułatwić płynne wejście w specyficzne realia pracy w administracji. Program przeznaczony był dla osób podejmujących pracę na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej (dyrektorów generalnych, dyrektorów departamentów i biur w ministerstwach i urzędach centralnych oraz kierujących wydziałami w urzędach wojewódzkich).

Uwzględniał specyficzne uwarunkowania pracy w służbie cywilnej.



Środowisko prawne

1. Specyfika administracji – cele i potrzeba istnienia służby cywilnej, organizacja, zasady działania, kodeks etyki, apolityczność, konieczność rozwoju zawodowego, zachowanie w internecie, odpowiedzialność urzędnicza.
2. Tworzenie aktów prawnych, ocena skutków regulacji, rządowy proces legislacyjny (uzgodnienia międzyresortowe, opiniowanie, konsultacje publiczne, komisja prawnicza, przyjmowanie aktów prawnych).
3. Sądownictwo administracyjne, zasady postępowania administracyjnego.
4. Prawo pracy a ustawa o służbie cywilnej – przepisy pracownicze w służbie cywilnej (zasady rekrutacji, oceny okresowe, opisy stanowisk, pozapracownicze formy zatrudnienia).



Zarządzanie organizacją

1. Kontrola zarządcza, zarządzanie ryzykiem, przepisy wewnętrzne w urzędzie; zarządzanie przez cele; audyty i kontrole w administracji.
2. Gospodarowanie mieniem urzędu zgodnie z ustawą o finansach publicznych, budżet urzędu.
3. System zarządzania bezpieczeństwem informacji w urzędzie, ochrona informacji niejawnych, ochrona danych osobowych, zasady dotyczące sygnalistów, cyberbezpieczeństwo.
4. Prawo zamówień publicznych, udział w postępowaniach z zakresu zamówień publicznych.



Zarządzanie informacją i komunikacja

1. Zarządzanie kryzysowe.
2. Komunikacja ze społeczeństwem, dostęp do informacji publicznej i ponowne jej użycie, otwarte dane, prosty język.
3. Zarządzanie informacją i obiegiem dokumentów w urzędzie (instrukcja kancelaryjna, elektroniczne zarządzanie dokumentacją, archiwizacja, doręczenia elektroniczne).



Zarządzanie ludźmi i zadaniami

1. Skuteczne motywowanie pracowników (dostępne narzędzia).
2. Zarządzanie czasem pracy podległych pracowników.
3. Zarządzanie zespołem różnicowanym wiekowo i kulturowo.
4. Zarządzanie projektami w administracji publicznej.



Wsparcie administracji publicznej

Trzecim filarem działalności Szkoły jest podejmowanie wielorakich działań, które służą wsparciu administracji publicznej poprzez:

- organizację certyfikowanych egzaminów urzędniczych;
- promowanie innowacyjnych praktyk w ramach Forum Zarządzania Publicznego;
- wymianę doświadczeń w ramach współpracy międzynarodowej;
- programy szkoleniowe dla polskich pracowników administracji z elementami międzynarodowymi;
- programy szkoleniowe adresowane do urzędników zagranicznych.

Certyfikacja

Postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej – egzamin na urzędnika mianowanego

Zgodnie z art. 43 ustawy o służbie cywilnej Krajowa Szkoła Administracji Publicznej prowadzi postępowanie kwalifikacyjne dla pracowników służby cywilnej ubiegających się o mianowanie.

KSAP corocznie organizuje i przeprowadza dwa egzaminy – wiedzy oraz umiejętności, które stanowią podstawę do uzyskania mianowania. Pytania w sprawdzianie wiedzy są opracowywane przez współpracujących ze Szkołą ekspertów i skrupulatnie weryfikowane na etapie przygotowania testu. Egzamin umiejętności jest profesjonalnym narzędziem psychologicznym opracowanym przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

Liczba osób biorących udział w postępowaniu kwalifikacyjnym w latach 2016–2023:

	2016	2017	2018	2019	2022	2023
Liczba złożonych zgłoszeń	624	571	609	885	559	663
Liczba zgłoszeń, które spełniły wymagania formalne	615	568	609	882	549	663
Liczba osób, które przystąpiły do egzaminu	607	563	605	876	544	654
Liczba osób, które uzyskały wymagane minimum ze sprawdzianu wiedzy	585	561	602	876	543	650
Liczba osób, które uzyskały wymagane minimum ze sprawdzianu umiejętności	512	517	539	775	457	565
Liczba osób, których łączny wynik przekroczył wymagane minimum	121	296	207	503	220	174
Liczba osób, które zdały egzamin	121	295	207	502	220	174
Limit mianowań	200	280	350	420	245	275

W latach 2020–2021 postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej nie odbyło się z powodu pandemii COVID-19.

Przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego oznacza konieczność uiszczenia opłaty powiązanej z wysokością wynagrodzenia minimalnego za pracę. Ze względu na systematyczny jego wzrost kwota ta istotnie się zwiększała, co mogło ograniczać liczbę przystępujących do egzaminu. Dlatego w 2020 r. obniżono ją do wartości 20% minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Lingwistyczne Postępowanie Sprawdzające

KSAP kilka razy do roku przeprowadza postępowanie sprawdzające poziom znajomości języka obcego oraz wydaje certyfikat, który jest honorowany w postępowaniu kwalifikacyjnym w służbie cywilnej oraz przy ubieganiu się o przyjęcie do służby dyplomatyczno-konsularnej. Certyfikaty Lingwistycznego Postępowania Sprawdzającego wydawane są na poziomie średniozaawansowanym (B2) i zaawansowanym (C). Do postępowania sprawdzającego poziom znajomości języka obcego mogą przystępować pracownicy urzędów administracji publicznej oraz osoby niezwiązane z nią zawodowo. Najpopularniejsze języki w ostatnich latach to: angielski, niemiecki, francuski, rzadziej rosyjski, hiszpański i włoski.

W ostatnich latach wydano następującą liczbę certyfikatów:

Rok	Liczba wydanych certyfikatów
2016	70
2017	59
2018	58
2019	52
2020	54
2021	29
2022	54
2023	49

Obserwatorium administracji – współpraca międzynarodowa

KSAP funkcjonuje na arenie międzynarodowej, stawiając na dialog i wymianę doświadczeń z wieloma podmiotami zagranicznymi działającymi na rzecz doskonalenia edukacji w służbie cywilnej. Szkoła utrzymuje kontakty z podobnymi ośrodkami szkolenia urzędników w wielu krajach. Współpracę międzynarodową prowadzi poprzez członkostwo w kluczowych organizacjach specjalistycznych, takich jak: Dyrektorzy Instytutów i Szkół Administracji Publicznej (DISPA), Międzynarodowy Instytut Nauk Administracyjnych (IIAS), Międzynarodowe Stowarzyszenie Szkół i Instytutów Administracji (IASIA), Sieć instytutów i szkół

administracji publicznej w Europie Środkowej i Wschodniej (NISPACE) oraz Sieć Szkół Rządowych (NSG) OECD.

Istotną częścią międzynarodowej działalności KSAP jest stała współpraca z podobnymi ośrodkami kształcenia i szkolenia urzędników, co stanowi źródło inspiracji i doskonalenia programów nauczania. Partnerami KSAP są m.in.: Instytut Służby Publicznej (dawna L'ecole Nationale d'Administration – ENA) we Francji, Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKÖV) w Niemczech, Fiński Instytut Zarządzania Publicznego (HAUS), Bułgarski Instytut Administracji Publicznej (IPA) i University of Public Service (NKE) na Węgrzech.

Celem współpracy międzynarodowej jest podnoszenie jakości realizowanych w KSAP szkoleń i innych przedsięwzięć służących kształceniu i podwyższaniu kwalifikacji pracowników polskiej administracji publicznej oraz dzielenie się doświadczeniami polskiej transformacji ustrojowej z urzędnikami spoza Polski.

W latach 2016–2023 KSAP gościła liczne delegacje przedstawicieli administracji innych krajów. Celem wizyt było zaprezentowanie głównych kierunków działalności Szkoły, tj. kształcenie stacjonarne, kształcenie ustawiczne i współpraca międzynarodowa. Poruszono kwestię współpracy w celu stworzenia warunków dla przekazywania zdobytej wiedzy i doświadczeń. W omawianym okresie KSAP odwiedziły delegacje m.in. z Chin, Kanady, Francji, Turcji, Królestwa Lesotho, Ukrainy, Holandii, Macedonii, Mołdawii, Gruzji, Republiki Albanii, Wietnamu, Izraela, Tajwanu, Serbii, Kosowa, Albanii.

Wybrane wizyty zagranicznych delegacji w KSAP:

2023	Gruzja	Zhvania School of Public Administration
2023	Palestyna	Ambasador Palestyny – nt. współpracy z Palestinian National School of Administration (PNSA)
2023	Gruzja	Wizyta studyjna Any Jebirashvili, Ministry of Foreign Affairs
2022	Ukraina	Ambasador Ukrainy
2022	Egipt	National Training Academy
2022	Nigeria	National Institute for Policy and Strategic Studies (NIPSS)
2022	Holandia	University of Nijmegen

2022	Pakistan	National School of Public Policy in Lahore
2021	Gruzja	Keti Natriashvili
2021	Uzbekistan	Michał Grodzki, zastępca Departamentu Wschodniego MSZ
2019	Gruzja	Diplomatic Training and Research Center, MSZ Gruzji
2019	Chiny	Shanghai Administration Institute
2019	Gruzja	Zurab Zhvania School of Public Administration
2019	Chiny	Chinese National Academy of Governance (CNAAG)
2019	Chiny	Beijing Administration Institute
2019	Chiny	Chinese National Academy of Governance (CNAAG)
2018	Bank Światowy	Bank Światowy
2018	Chiny	China Executive Leadership Academy, Jingtangshan (CELIAJ)
2018	Wietnam	Ministry of Home Affairs (MOHA)
2017	Armenia	Rada Służby Cywilnej
2017	Tadżykistan	Civil Service Agency under the President of the Republic of Tajikistan
2017	Serbia	Milica Kalicanin – Biuro Premiera Serbii / Ambasada RP w Belgradzie
2017	Tajwan	Agencja rządowa Examination Yuan
2017	Albania	National Audit Office of the Republic of Albania

2017	Tajwan	Ambasador Mr Chen, Eva Yeh, 3. sekretarz, YEH-SHIN Chu
2016	Chiny	China Executive Leadership Academy at Yan'an (CELAY)
2016	Wietnam	Ministry of Home Affairs (MOHA)
2016	Albania	Pranvera Strakosha, Komisarz ds. Nadzoru nad Służbą Cywilną Albanii
2016	Gruzja	International Education Center, agencja podległa Administracji Rządu Gruzji
2016	Mołdawia	Deputy Secretary General of the Government of the Republic of Moldova
2016	OECD	Komitet Pomocy Rozwojowej OECD (DAC OECD)
2016	Ukraina	The Bohdan Hawrylyshyn Charitable Foundation in Ukraine
2016	Macedonia	Secretariat for European Affairs of the Republic of Macedonia
2016	Ukraina	Komisja Samorządu Rady Najwyższej Ukrainy
2016	Lesotho	Ambasador Królestwa Lesotho

Aktywność międzynarodowa Krajowej Szkoły Administracji Publicznej pozwoliła z jednej strony rozwinąć zdolność do wspierania reform administracyjnych w Polsce, z drugiej zaś umożliwiła owocną wymianę doświadczeń z krajami sąsiednimi. Wiedza na temat wyzwań, sukcesów i porażek w budowaniu nowoczesnej, sprawnej administracji są nie do przecenienia zwłaszcza dla krajów byłego bloku sowieckiego, które także starają się reformować swoją administrację. Tym samym ten obszar Europy stał się naturalnym kierunkiem działania KSAP, które metodycznie wsparło w omawianym okresie administrację ukraińską i albańską.

KSAP kładzie szczególny nacisk nie tylko na przekazywanie wiedzy, ale także wartości, którymi należy się kierować w służbie cywilnej. Jest to szczególnie istotne w krajach, które mają za sobą głębokie doświadczenie komunizmu, szczególnie w zderzeniu z rzeczywistością i wyzwaniem gospodarki wolnorynkowej. Promocja wartości etycznych, przywracanie etosu urzędniczego,

a także walka z korupcją i anomią to integralne części programu kształcenia skierowanego do partnerów zagranicznych z byłego bloku wschodniego.

Kierując się troską o stałe i metodyczne podnoszenie jakości kształcenia, KSAP konsekwentnie korzysta z doświadczeń i dobrych praktyk zagranicznych partnerów, czego owocem są liczne przykłady współpracy.

Platforma wymiany doświadczeń

Zadaniem KSAP jest tworzenie warunków dla przekazywania zdobytej wiedzy i doświadczeń zarówno urzędom polskiej administracji, jak i administracji innych krajów (tzw. platforma wymiany). W tym celu:

- realizowane są projekty rozwojowe obejmujące regularną i intensywną współpracę z wieloma instytucjami (również międzynarodowymi);
- organizowane są konferencje i seminaria z zakresu administracji publicznej;
- organizowane są transgraniczne wizyty studyjne, szkolenia i staże.

Projekty adresowane do administracji polskiej

Forum Zarządzania Publicznego



Inauguracja FZP nastąpiła w czerwcu 2017 r. tematem „Kiedy obywatel rozumie urzędnika? Dobre praktyki instytucji publicznych w komunikacji z klientami”. Program jest realizowany z sukcesem do dnia dzisiejszego, a spotkania w ramach niego planowane są kilka razy w roku.

Celem projektu jest wspieranie efektywnego zarządzania jednostkami sektora publicznego w Polsce m.in. poprzez:

- zidentyfikowanie innowacyjnych trendów w funkcjonowaniu administracji publicznej;
- dzielenie się doświadczeniami i wnioskami ze realizowanych badań naukowych;
- stworzenie platformy do wymiany dobrych praktyk w zarządzaniu i funkcjonowaniu jednostek administracji publicznej.

Adresatami są w szczególności liderzy i menedżerowie administracji rządowej oraz samorządowej. W ramach Forum organizowane są spotkania wymiany dobrych praktyk, dyskusje panelowe, miniwarsztaty, seminaria oraz konferencje poświęcone zagadnieniom w wybranych dziedzinach zarządzania

instytucjami publicznymi. Każdego roku poprzez konkurs promowani są menedżerowie innowacyjnych praktyk wdrażanych w instytucjach publicznych.

Przykładowe tematy sesji w latach 2022–2023 to:

- **LEAN MANAGEMENT, CZYLI SZCZUPŁE ZARZĄDZANIE.** Jak poprawić efektywność funkcjonowania organizacji i zwiększyć wartość tworzonych produktów oraz usług?
- **COACHING W ZARZĄDZANIU.** Jak wykorzystać umiejętności i techniki coachingowe w pracy menedżera instytucji publicznej?
- **BEHAWIORALNE INNOWACJE.** Jak wykorzystać doświadczenia ekonomii behawioralnej i nauk pokrewnych do efektywnej zmiany w administracji publicznej?
- **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ.** Jak systemowo usprawnić wykorzystanie zasobu wiedzy w administracji publicznej?
- **KULTURA ORGANIZACYJNA.** Jak stworzyć kulturę organizacyjną nowoczesnego urzędu?

Podsumowanie kolejnych lat działalności Forum Zarządzania Publicznego stanowią publikacje przybliżające najważniejsze kwestie poruszane w trakcie prezentacji, paneli dyskusyjnych i sesji warsztatowych.

Forum organizuje także konkurs na najlepsze, innowacyjne praktyki w zakresie zarządzania wdrożone w polskiej administracji w kategoriach: instytucja



ZOBACZ



ZOBACZ



ZOBACZ

i menedżer. Celem konkursu jest wyłonienie innowacyjnych menedżerów i upowszechnianie dobrych praktyk w administracji publicznej. Konkurs promuje liderów zmian – przedstawicieli instytucji publicznych, którzy kierując się dobrem obywateli, usprawniają funkcjonowanie urzędów oraz świadczenie

usług publicznych. FZP w tym wymiarze odgrywa niezwykle istotną rolę w dynamizacji administracji w kraju. Konkurs po przerwie związanej z pandemią COVID-19 został wznowiony w roku 2023.

Zwycięzcy konkursu w kolejnych latach:

Rok	Dobra praktyka, kierownik wdrożenia
2017	„Nowe usługi GIS w bezpieczeństwie” – Jakub Dzik, zastępca dyrektora wydziału w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim
2018	„Zmiana w komunikacji urzędowej poprzez zastosowanie zasad prostego języka w dokumentach urzędowych” – Zbigniew Cholewa, naczelnik Drugiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze
2019	„Integracja baz danych systemu oświaty. Kompletnie, rzetelne dane służące do efektywnego zarządzania i finansowania zadań oświatowych” – Marek Charązka, dyrektor Centrum Informatycznego Edukacji
2023	„Wdrożenie narzędzia informatycznego klasy CRM wspierającego zarządzanie relacjami z klientem KAS” – praktyka zgłoszona przez Ministerstwo Finansów



Więcej informacji na temat Forum Zarządzania Publicznego:
fzp.ksap.gov.pl

ARGO – Top Public Executive, zagraniczne programy kształcenia dla kadry zarządzającej administracji publicznej



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



W KSAP realizowane były dwie edycje tego projektu:

1. ARGO TPE – pilotaż (okres realizacji: 1 lipca 2017 r. – 31 lipca 2018 r.).
2. ARGO TPE II edycja (okres realizacji: 3 grudnia 2018 r. – 31 grudnia 2019 r.).

ARGO to przykład specjalnego programu kształcenia przeznaczanego dla szczególnej grupy odbiorców – kadry kierowniczej w administracji. W trosce o wysoki poziom edukacji oraz zapewnienie uczestnikom nowoczesnych metod nauczania realizowany był we współpracy z IESE Business School.

Celem projektu było wzmocnienie kompetencji kadry zarządzającej administracji publicznej na rzecz efektywnego wprowadzania najlepszych praktyk w zakresie zarządzania sprawami publicznymi. Projekt objął wsparciem 60 uczestników dysponujących bogatym wachlarzem kompetencji zawodowych, a jednocześnie wykazujących potrzebę rozwijania umiejętności przywódczych, komunikacyjnych i zarządczych, co wynikało z aktualnych zadań w miejscu pracy. Założeniem było kształcenie menedżerów administracji publicznej w trzech wymiarach: osobistym (kompetencje przywódcze), interpersonalnym (kompetencje komunikacyjne) oraz profesjonalnym (kompetencje zarządcze).

Program realizowany był w formule *Advanced Management Program* (AMP) przy wykorzystaniu harwardzkiej metody studium przypadku. Zjazdy rokrocznie odbywały się zarówno w Polsce, jak i w Hiszpanii. Całość zakończyła sesja podsumowująca w formule *peer learning*, w której wzięli udział również przełożeni uczestników (18 maja 2018 r.).

Projekt ukończyło 120 osób. Wymierne efekty programu ARGO – TPE w świetle przeprowadzonej ewaluacji mają charakter kilkustopniowy. Korzyści z uczestnictwa czerpią bowiem nie tylko kursanci, ale również instytucje wysyłające, a także administracja jako całość. Odnotowano rezultaty w następujących obszarach:

Uczestnicy

- wyższy poziom kompetencji w zakresie objętym programem – wyniki walidacji kompetencji potwierdziły średni wzrost wiedzy uczestników o 40%;
- umiejętność pracy metodą *case study*, ponieważ podczas realizacji programu kształcenia wykładowcy przeanalizowali z uczestnikami około 30 studiów przypadku, opierając na nich przekazywanie wiedzy teoretycznej i praktycznej;
- wymiana doświadczeń między uczestnikami, ich przełożonymi, kluczowymi interesariuszami administracji – intensywna wymiana doświadczeń między uczestnikami a wykładowcami trwała od pierwszych zajęć w projekcie; uczestnicy dzielili się również przemyśleniami po kolejnych sesjach w swoich instytucjach zarówno z podwładnymi, jak i z przełożonymi;
- rozwój kompetencji językowych (EN) – program kształcenia zakładał intensywne wykorzystanie języka angielskiego również na zajęciach w schemacie *case study*; uczestnicy zwiększyli znajomość języka specjalistycznego i rozwinęli kompetencje językowe w zakresie czytania i słuchania ze zrozumieniem oraz mówienia.

Instytucja wysyłająca

- zmiany lub modyfikacje stylów zarządzania na wyższym szczeblu w urzędach administracji – instytucje zyskały kadrę kierowniczą o dobrze rozwiniętych

kompetencjach przywódczych, zarządczych i komunikacyjnych, o wysokiej motywacji do wprowadzania zmian i osiągnięcia określonych celów;

- wzmocnienie potencjału kierowniczego obu płci – zarówno kobiety, jak i mężczyźni podnieśli wzajemne zrozumienie dla kompetencji kierowniczych uczestników drugiej płci oraz świadomość konieczności wychodzenia ze stereotypów myślenia o stylach zarządzania determinowanych przez płeć; mężczyźni i kobiety traktowali się nawzajem z otwartością i szacunkiem;
- zwiększenie świadomości roli aspektów równościowych w zarządzaniu podległymi zadaniami.

Administracja

- rekomendacje w zakresie kształcenia wyższej kadry urzędników dla Szefa Służby Cywilnej – po zakończeniu projektu sformułowane zostały na piśmie rekomendacje dotyczące szkoleń dla kadry kierowniczej administracji publicznej;
- poszerzona oferta szkoleniowa KSAP na rzecz administracji – w wyniku realizacji I i II edycji projektu ARGO zrodził się pomysł na kolejny projekt pn. Synergia – Sieć współpracy i wymiany doświadczeń urzędników wysokiego szczebla z Europy Środkowej i Wschodniej, zrealizowany w partnerstwie ponadnarodowym i zakończony w 2023 r.



Więcej informacji o projekcie: argo.ksap.gov.pl/pl/

Synergia – Sieć współpracy i wymiany doświadczeń urzędników wysokiego szczebla z Europy Środkowej i Wschodniej



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Celem projektu realizowanego w okresie od września 2019 r. do grudnia 2023 r. było przygotowanie na bazie sieci współpracy kadry zarządzającej w administracji publicznej z krajów Europy Środkowej i Wschodniej nowego programu edukacyjno-kooperacyjnego i wdrożenie w praktyce rozwiązań wypracowanych w trakcie realizacji programu.

Adresatami były:

- instytucje administracji centralnej lub rządowej terenowej z Polski;
- instytucje administracji centralnej lub rządowej terenowej z krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które podjęły się udziału w wypracowaniu, a w przypadku instytucji z Polski również we wdrożeniu wypracowanych zaleceń w obszarze zarządzania.

We współpracy z międzynarodowymi partnerami: IPA – Institute of Public Administration (Bułgaria), LSPA – Latvian School of Public Administration (Łotwa), UPS – University of Public Service (Węgry), w 2020 r. rozpoczęto edycję pilotażową programu. W pierwszej udział wzięło 26 osób z Polski, 5 z Łotwy, 5 z Bułgarii i 1 osoba z Węgier.

Zgodnie z założeniami projektu każda edycja obejmowała program edukacyjno-kooperacyjny, w ramach którego zaplanowano zajęcia prowadzone w języku angielskim w Polsce (w siedzibie KSAP) oraz w krajach partnerskich. Sesje krajowe i wyjazdowe organizowane były w formie zajęć szkoleniowych, spotkań networkingowych, warsztatów, sesji peer-learningowych itp.

Na program kształcenia składał się cykl zajęć szkoleniowych z zakresu zarządzania projektami w sektorze publicznym, zarządzania strategicznego w administracji publicznej, zarządzania procesami, zarządzania zmianą, zarządzania ryzykiem, zarządzania ludźmi (m.in. przywództwo, motywowanie pracowników, zarządzanie zespołem), zarządzania komunikacją i skutecznych negocjacji, wykorzystania IT w sektorze publicznym. Ponadto odbyły się warsztaty problemowe służące wypracowaniu innowacyjnych zaleceń w obszarze zarządzania instytucją.

Innowacyjny charakter Synergii polegał na tym, że poza częścią szkoleniowo-kooperacyjną uczestnicy z Polski wdrażali w swoich instytucjach nowe rozwiązania inspirowane udziałem w projekcie. Najlepsze pomysły w ramach każdej edycji były wybierane w formule konkursu, a ich realizacja – wspierana przez KSAP.

Nagrodzone projekty wdrożeniowe:

IV edycja

- **Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych** z projektem: *Budowa wspierającej kultury pracy w IJHARS, poprzez zarządzanie projektami, z apetytem na ewolucyjny turkus.*
- **Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie** z projektem: *Przygotowanie założeń do implementacji narzędzia informatycznego do zarządzania projektami w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim.*

III edycja	<ul style="list-style-type: none"> • Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej z projektem: <i>Przygotowanie do transformacji kultury organizacyjnej, w kierunku kultury wpływającej pozytywnie na tworzenie organizacji inteligentnej i zwinnej, która stabilnie, skutecznie i efektywnie wspiera przedsięwzięcia i inicjatywy służące środowisku oraz działania na rzecz transformacji w kierunku gospodarki niskoemisyjnej.</i>
II edycja	<ul style="list-style-type: none"> • Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Warszawie z projektem: <i>Synergia i rozwój kluczowych kompetencji jako inwestycja w kapitał ludzki w strukturach Państwowej Inspekcji Sanitarnej województwa mazowieckiego.</i>
I edycja	<ul style="list-style-type: none"> • Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie z projektem: <i>Zintegrowany Program Rozwoju Zawodowego Kadry Kierowniczej – program budowania warsztatu zarządczego.</i>



ZOBACZ



Zbiór dobrych praktyk, wypracowanych podczas zajęć w międzynarodowym środowisku urzędników z Łotwy, Bułgarii, Węgier i Polski, stał się inspiracją do działań i propagowania rezultatów projektu w postaci publikacji: „Minipodręcznik maxipraktyk. Dobre praktyki zarządzania instytucją w administracji publicznej”.

Argonauci – zagraniczne wizyty studyjne urzędników administracji publicznej – pilotaż



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Celem programu realizowanego w latach 2015–2018 było przeniesienie najbardziej efektywnych praktyk w dziedzinie organizacji, administracji, finansowania, zarządzania w sektorze publicznym z administracji państw Unii Europejskiej do Polski. Zakładał udział pracowników urzędów administracji rządowej i państwowej w krótkich (do 10 dni) zagranicznych wizytach studyjnych, zapoznanie się z rozwiązaniami zarządczymi stosowanymi w państwach UE oraz w przyszłości wdrożenie ich w macierzystym urzędzie.

W programie wzięły udział 93 osoby z różnych instytucji, w tym:

- ministerstwa – 19 osób;
- urzędy wojewódzkie – 7 osób;
- urzędy centralne – 36 osób;
- urzędy terenowe i inne instytucje publiczne – 31 osób.

Uczestnicy, zgodnie z formułą projektu, odwiedzili bliźniacze instytucje m.in.: w Szwecji, Danii, we Włoszech, w Finlandii, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Chorwacji, Słowenii, Luksemburgu, Portugalii, Grecji, Austrii, Irlandii, Belgii, Czechach, na Węgrzech, na Słowacji, w Niemczech, w Holandii, na Cyprze oraz na Litwie¹.

Projekt zaowocował podniesieniem kompetencji zawodowych uczestników, tj. pozyskaniem fachowej wiedzy związanej z wykonywanym stanowiskiem, ale także nabyciem umiejętności porównywania modelu pracy i dzielenia się dobrymi praktykami. Udział w nim był również okazją do nabycia oraz ugruntowania przez uczestników umiejętności pracy w środowisku międzynarodowym, w tym komunikacji w języku obcym wraz ze znajomością specjalistycznego słownictwa branżowego. Program pozwolił także na wdrożenie nowych rozwiązań usprawniających zarządzanie instytucjami publicznymi i prowadzenie efektywnej polityki publicznej.

Przykładem wymiernych zmian będących rezultatem udziału w projekcie Argonauci jest doświadczenie okręgowych urzędów probierczych. Przedstawiciele tych instytucji gościli w Czechach, na Słowacji i na Węgrzech. Ze wszystkich relacji uczestników wynikało, iż dzięki takim rozwiązaniom prawnym, jak możliwość wykonywania czynności kontrolnych bez zapowiedzi oraz dokonywanie zakupów kontrolowanych i stosowanie kar administracyjnych, nadzór nad obrotem wyrobami z metali szlachetnych w innych krajach Grupy Wyszehradzkiej jest zdecydowanie skuteczniejszy niż w Polsce. Wnioski dotyczyły także potrzeby rozbudowy systemów informatycznych poprzez wprowadzenie nowych aplikacji. Szereg rozwiązań proponowanych przez uczestników projektu i niewymagających zmian prawnych wdrożono w krajowych oup w celu poprawy jakości czynności kontrolnych – szczególnie w dziedzinie nadzoru nad e-obrotem².

-
- 1 <http://argonauci.ksap.gov.pl/pl/harmonogram-wsparcia/>; <https://lodzka.policja.gov.pl/ld/informacje/wspolpraca-miedzynarodo/archiwum/archiwum-2016/6635,Udzial-w-projekcie-quotArgonauci-zagraniczne-wizyty-studyjne-urzednikow-administ.html>; <http://www.gdos.gov.pl/projekt-argonauci>; https://gum.gov.pl/ftp/pdf/Biuletyn/Artykuly/3-4_2016/59-67_Argonauci_-----zagraniczne_wizyty_studyjne_pracownikow_administracji_probierczej.pdf
 - 2 Za: Maria Magdalena Ulaczyk, *Argonauci – zagraniczne wizyty studyjne pracowników administracji probierczej*, „Metrologia i Probiernictwo – Biuletyn Głównego Urzędu Miar” 2016, nr 3–4 (14–15), s. 59–67.



Więcej informacji o projekcie Argonauta:
argonauti.ksap.gov.pl/pl/

Trainers Educators Training Course, No. 2017-1-LV01-KA204-035473



Projekt współfinansowany
w ramach programu
Unii Europejskiej Erasmus+

Projekt szkoleniowy Trainers Educators Training Course był realizowany przez KSAP we współpracy z łotewską Szkołą Administracji Publicznej (Latvian School of Public Administration, LSPA) jako partnerem wiodącym oraz z fińskim Instytutem Zarządzania Publicznego (Finnish Institute of Public Management Ltd, HAUS).

Celem tego trwającego 22 miesiące projektu (od grudnia 2017 r. do września 2019 r.) było doskonalenie kluczowych kompetencji trenerów administracji publicznej i wyposażenie ich w nowe umiejętności.

Międzynarodowy zespół trenerów/ekspertów z krajów partnerskich (Polska, Łotwa, Finlandia) przygotował założenia do realizacji innowacyjnych szkoleń dla prowadzących zajęcia. Tematy i metodologia realizacji szkoleń zostały upowszechnione w formie wytycznych wśród personelu szkoleniowego ww. krajów. Projekt zakładał wspólną pracę trenerów nad siedmioma modułami, obejmującymi następujące zagadnienia:

- Wykorzystanie technologii cyfrowych w szkoleniach (*Digital dimension in training*).
- Myślenie projektowe i projektowanie usług (*Design thinking*).
- Innowacyjne podejście do nauczania i uczenia się: odgrywanie ról, gry symulacyjne (*Innovative approach to learning and teaching: role play simulation games*).
- Interaktywne metody pracy z grupami (*Interactive ways of working with groups*).
- Skuteczny trener (*Effective trainer*).
- Planowanie i wdrażanie (*Planning and delivering*).
- Profesjonalny rozwój i inspiracje (*Professional development and inspirations*).



ZOBACZ



W ramach projektu zostały opracowane przykładowe materiały szkoleniowe dla trenerów edukatorów, promujące innowacyjne i interaktywne podejście do szkolenia oraz uczenia się w sektorze publicznym.

Coach-Tech



Projekt współfinansowany
w ramach programu
Unii Europejskiej Erasmus+

Coaching Technics for the Public Sector as a Tool to Improvement of the Public Services No. 2020-1-LV01-KA202-077571 (Techniki coachingowe w administracji publicznej jako narzędzie doskonalenia usług publicznych) to projekt realizowany przez 22 miesiące – od października 2020 r. do lipca 2022 r. – w partnerstwie ponadnarodowym z: Łotewską Szkołą Administracji Publicznej (Latvian School of Public Administration, LSPA) jako partnerem wiodącym, ośrodkiem szkoleniowym MetaCoach (Łotwa) i organizacją non profit Society in Progress (Grecja).

Celem projektu było przygotowanie i upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie stosowania narzędzi coachingu w instytucjach administracji publicznej.

W ramach realizacji projektu międzynarodowy zespół trenerów z krajów partnerskich (Polska, Łotwa, Grecja) opracował w formie podręcznika zbiór narzędzi i technik coachingowych, na bazie którego wypracowany został nowatorski kurs coachingowy dla urzędników administracji publicznej. Kurs został przetestowany w grupie pilotażowej 10 uczestników – urzędników średniego szczebla zarządzania w każdym z krajów partnerskich. Podręcznik narzędzi i technik coachingowych został zaprezentowany na międzynarodowej konferencji kończącej projekt w Rydze. Publikacja dostępna jest w językach krajów partnerskich oraz języku angielskim. Wersję EN i PL można znaleźć na stronie KSAP w sekcji „Wydawnictwa”: <https://ksap.gov.pl/ksap/publikacje>.



ZOBACZ



Projekty adresowane do administracji innych krajów

Odbiorcami programów szkoleniowych KSAP są nie tylko pracownicy polskiej administracji. Zasięg działań Szkoły obejmuje także administracje innych państw, m.in. nakierowany jest na wzmocnienie administracji publicznej w państwach Partnerstwa Wschodniego poprzez organizację specjalistycznych szkoleń dla urzędników z krajów partnerskich: Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i Ukrainy. KSAP od początku swojej działalności

otrzymywała wsparcie eksperckie i już po kilku latach rozpoczęło się dzielenie polskimi doświadczeniami.

Poniżej prezentujemy kilka najważniejszych projektów realizowanych w ostatnich latach.

Akademia Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego



Program Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego (AAPPW), realizowany od 2011 r., został stworzony przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej i Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Akademia stanowi integralną część realizowanego przez Rząd RP Partnerstwa Wschodniego – będącego elementem europejskiej polityki sąsiedztwa obejmującej wschodnich sąsiadów UE. Służy on zacieśnianiu więzi politycznych i integracji gospodarczej.

Celem Akademii jest wzmocnienie administracji publicznej w państwach Partnerstwa Wschodniego poprzez organizację specjalistycznych szkoleń dla urzędników z krajów partnerskich: Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i Ukrainy. Służy on kształtowaniu profesjonalnej kadry urzędniczej, stanowiącej zaplecze eksperckie niezbędne do wdrażania zasad demokratycznego państwa prawa i nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Projekt ten finansowany jest ze środków MSZ – Polska pomoc rozwojowa.

Rekrutacja do Akademii prowadzona jest przez polskie placówki dyplomatyczne akredytowane w krajach PW wśród urzędników zajmujących się zawodowo tematyką szkoleń w danym roku.

Idea szkolenia opiera się na dzieleniu się dobrymi praktykami polskiej administracji publicznej poprzez organizację specjalistycznych modułów szkoleniowych dla urzędników z krajów Partnerstwa Wschodniego. Seminary odbywają się w formie wykładów, szkoleń i wizyt studyjnych w urzędach, a prowadzone są przez doświadczonych ekspertów oraz praktyków.

Program obejmował szkolenia z następujących modułów tematycznych: partnerstwo publiczno-prywatne, komunikacja społeczna, zarządzanie godnością przez wartości, system finansów publicznych, zarządzanie w administracji publicznej (w tym zarządzanie projektami), reforma samorządowa, negocjacje unijne, integracja i współpraca, zapobieganie korupcji, realizacja DCFTA, zasady, instytucje i praktyka służby cywilnej, staże w służbie cywilnej.

Przeprowadzono łącznie 20 modułów szkoleniowych, w których udział wzięło ponad 300 urzędników. Program zajęć każdego z uczestników w tym okresie obejmował 25 dni szkoleniowych.

Tematy realizowane w latach 2015–2019 w ramach programu Akademii Administracji Publicznej PW to m.in.: „Reforma samorządowa w Gruzji”, „Zapobieganie i zwalczanie korupcji na Ukrainie. Rozwój kompetencji śledczych i prewencyjnych ukraińskich organów antykorupcyjnych”, „Akcesja Białorusi do Światowej Organizacji Handlu”, „Wdrażanie umowy o pogłębionej i całościowej strefie wolnego handlu (DCFTA) w zakresie ochrony środowiska”, „Planowanie strategiczne i integracja europejska”.

Poza elementarnym aspektem edukacyjnym walorami szczególnie cenionymi przez uczestników programu są: możliwość późniejszych kontaktów z ekspertami (rozwiązywanie konkretnych problemów), kontakty robocze polskiej administracji i krajów Partnerstwa Wschodniego, kontakty robocze pomiędzy administracjami krajów PW oraz porównanie doświadczeń w środowisku międzynarodowym.

AAPPW została doceniona przez Europejski Komitet Regionów, co znalazło odzwierciedlenie w dokumencie opublikowanym w marcu 2020 r. w Dzienniku Urzędowym UE zatytułowanym: Opinia Europejskiego Komitetu Regionów – Władze lokalne i regionalne kształtujące przyszłe Partnerstwo Wschodnie.

26 listopada 2021 r. odbyła się konferencja jubileuszowa „Akademia Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego – 10 lat programu”. Uroczystość podsumowująca pierwszą dekadę realizacji wspólnego programu KSAP i MSZ została zorganizowana ze względów epidemicznych w formule online. Konferencję otworzył dyrektor KSAP dr Wojciech Federczyk. Prelegenci konferencji (podsekretarz stanu w MSZ – Paweł Jabłoński, szef Służby Cywilnej – Dobrosław Dowiad-Urbański oraz dyrektor koordynującego implementację programu Departamentu Współpracy Rozwojowej MSZ – Marek Kuberski) podkreślali wagę programu w kształtowaniu relacji z krajami Partnerstwa Wschodniego na gruncie współpracy i dzielenia się doświadczeniami.

Minister Paweł Jabłoński zaznaczył, że program jest flagową inicjatywą polskiej polityki zagranicznej na rzecz członków Partnerstwa Wschodniego. Powołując się na wspólnotę doświadczeń Rzeczypospolitej Polskiej i krajów Partnerstwa Wschodniego, podkreślił również wagę wzajemnego dzielenia się doświadczeniem i dobrymi praktykami w dążeniu do budowania stabilnej i bezpiecznej przyszłości naszych narodów w zmieniających się dynamicznie warunkach geopolitycznych.

Szef Służby Cywilnej przypomniał o znaczeniu wpływu kształcenia ustawicznego na efektywność administracji publicznej i jej zdolność reagowania na pojawiające się wyzwania. Jak zaznaczył, pakiety szkoleniowe są obecnie częścią każdej zmiany i reformy w nowoczesnych państwach, co świadczy

o rozumieniu przez administrację zależności pomiędzy efektywnym wprowadzaniem zmian a koniecznością dysponowania przeszkolonymi i kompetentnymi kadrami.

W programie konferencji zaplanowano także panel, którego uczestnicy: Katarzyna Woś (KSAP), dr Łukasz Świetlikowski (KPRM) i Krzysztof Banaś (KPRM), zaangażowani w bezpośrednią realizację kolejnych edycji projektu, przedstawili główne założenia i dotychczasowe osiągnięcia we wdrażaniu programu.

Konferencję podsumowały wystąpienia pełnomocnika Ministra Spraw Zagranicznych ds. Partnerstwa Wschodniego – Małgorzaty Łatkiewicz-Pawlak oraz zaproszonych gości: ambasador Królestwa Szwecji ds. Partnerstwa Wschodniego – Anny Westerholm, a także specjalnego przedstawiciela Biura Spraw Zagranicznych Republiki Federalnej Niemiec ds. Partnerstwa Wschodniego – Hansa-Jurgena Heimsoetha.

Seminaria dla National Academy for Public Administration under the President of Ukraine (NAPA, filia Odessa i Charków)



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI



FUNDACJA
LIDERZY
PRZEMIAN



STUDY
TOURS
TO POLAND

W latach 2016–2019 odbyło się 8 seminariów. Projekt był współfinansowany przez Fundację Liderzy Przemian w ramach programu Study Tours to Poland. Celem seminariów było zapoznanie uczestników z wybranymi aspektami funkcjonowania administracji publicznej w Polsce.

Program seminariów obejmował prezentację systemu służby cywilnej i roli KSAP w nim, zapoznanie uczestników z systemem zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, ocena, rozwój zawodowy i szkolenia) oraz strategią zarządzania projektami w administracji publicznej.

Zajęcia obejmowały również warsztaty z umiejętności miękkich dotyczących przywództwa w administracji publicznej, wizyty studyjne w ministerstwach i samorządach, a także w parlamencie i Pałacu Prezydenckim. Corocznie, zgodnie z sugestiami i oczekiwaniami uczestników, przedstawiane są różne aspekty i zadania administracji, w tym jej bezpośrednie działania poprzez wizyty w ministerstwach i urzędach.

Każdego roku w seminariach tych brało udział około 30 urzędników z Ukrainy.

Dobre praktyki polskiej administracji – seminarium edukacyjne dla przedstawicieli Sekretariatu Gabinetu Ministrów Ukrainy

Projekt finansowany przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych zorganizowano we współpracy z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów (Departament Spraw Zagranicznych).

Jego celem było zapoznanie uczestników z dobrymi praktykami polskiej administracji. W porozumieniu z partnerem ukraińskim i na jego prośbę w programie seminarium, które odbyło się w 2019 r., znalazły się m.in. prezentacja systemu administracji publicznej i zarządzania publicznego w Polsce, podstawowe zasady organizacji procesu budżetowego, system współpracy legislacyjnej, zasady struktur komunikacyjnych władz państwowych, polskie doświadczenia w zarządzaniu i wykorzystywaniu przedsiębiorstw w państwowym sektorze gospodarki, system zwalczania korupcji w Polsce, Europejska Przestrzeń Gospodarcza, analityczny system wspomagający podejmowanie decyzji, komunikacja w Europie integracji, a także zarządzanie majątkiem i organizacja usług komunalnych.

Dodatkowo uczestnicy wzięli udział w warsztatach poświęconych społecznym i psychologicznym uwarunkowaniom korupcji i anomii w administracji.

Support to Comprehensive Reform of Public Administration in Ukraine

KSAP w konsorcjum z CPM Consulting Group (Łotwa, Estonia), Ecole Nationale d'Administration (Francja), SIPU Swedish Institute for Public Administration (Szwecja) oraz EURECNA (Włochy) zrealizował projekt *Support to Comprehensive Reform of Public Administration in Ukraine*.

Jego założeniem była poprawa jakości, skuteczności i efektywności ukraińskiej administracji publicznej poprzez pomoc rządowi Ukrainy w realizacji krajowej strategii reformy administracji publicznej na lata 2016–2020, a także innych powiązanych dokumentów strategicznych i planów ich realizacji zgodnie z zasadami OECD/SIGMA. Inicjatorzy projektu postawili sobie za cel następujące zagadnienia:

- poprawa zdolności rządu Ukrainy do kierowania, koordynowania, wdrażania, monitorowania i raportowania procesu PAR;
- poprawa strategicznego planowania polityki i jej jakości oraz rozwoju legislacyjnego;
- zwiększenie profesjonalizmu, skuteczności i politycznej neutralności służby cywilnej;
- poprawa rozliczalności i struktury organizacyjnej administracji publicznej;
- poprawa jakości i dostępności świadczenia usług publicznych oraz zmniejszenie obciążeń administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorstw.

Projekt twinningowy: „Support to Albanian Civil Service Reform”

AL 12 IB OT 01



W czerwcu 2017 r. zakończono realizację projektu „Wsparcie dla reformy albańskiej Służby Cywilnej”. Celem było wzmocnienie zarządzania sektorem publicznym poprzez poprawę zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów albańskiej administracji publicznej, zgodnie z kryteriami kopenhaskimi.

Projekt realizowany był w konsorcjum z École Nationale d’Administration (ENA) i włoską Scuola Nazionale dell’Amministrazione. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej współpracowała przy realizacji projektu z ENA na podstawie porozumienia z 26 maja 2015 r. Finansowany był ze środków IPA (Instrument for Pre-Accession).

Głównymi beneficjentami byli Departament Administracji Publicznej (DOPA) oraz albańska Szkoła Administracji Publicznej (ASPA), pośrednimi zaś wszystkie ministerstwa i instytucje publiczne zaangażowane w zarządzanie służbą cywilną.

Ideą projektu było wsparcie albańskiej administracji w trzech obszarach: wdrożenia nowej ustawy o służbie cywilnej (komponent I), wdrożenia nowej ustawy powszechnej o postępowaniu administracyjnym (komponent II) oraz wzmocnienia zarządzania w służbie cywilnej poprzez opracowanie i zorganizowanie szkoleń dla trenerów i ekspertów oraz szkoleń dla urzędników służby cywilnej na temat procedur wynikających z wdrożenia nowych aktów prawnych (komponent III). KSAP zrealizowała w tym celu 23 misje eksperckie w Albanii w każdym z trzech komponentów. Pobyt polskich ekspertów na miejscu trwał łącznie 90 dni.



Wizerunek KSAP i promocja służby cywilnej

Z perspektywy wizerunku KSAP w omawianym okresie najistotniejszą datą jest dzień 14 września 2016 r., kiedy to Sejm RP uchwalił nowelizację ustawy o KSAP, zmieniając nazwę Szkoły na: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego¹.

12 stycznia 2017 r. odbyła się uroczystość nadania KSAP imienia Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego, podczas której została odsłonięta pamiątkowa tablica poświęcona Prezydentowi, zlokalizowana w holu głównym gmachu Szkoły. W uroczystości udział wzięli prezydent RP Andrzej Duda, prezes Rady Ministrów Beata Szydło, wicemarszałkowie Sejmu RP, ministrowie, przedstawiciele rodziny Prezydenta Lecha Kaczyńskiego, słuchacze KSAP oraz licznie zgromadzeni goście. Ceremonię poprzedziła sesja naukowa dla słuchaczy KSAP oraz studentów i absolwentów uczelni wyższych².

Konferencje i spotkania naukowe

W omawianym okresie w Krajowej Szkole odbyło się kilka ważnych międzynarodowych i ogólnopolskich konferencji i spotkań naukowych, wśród których warto wymienić:

Stulecie polskiej administracji. Doświadczenia i perspektywy

Ta międzynarodowa konferencja odbyła się w dniach 24-25 października 2018 r.

„Nie ulega wątpliwości, że aby sprostać wyzwaniom niezwykle dynamicznej rzeczywistości naszych czasów, administracja musi się nieustannie doskonalić, reorganizować, adaptować do nowych potrzeb” – napisał prezydent RP Andrzej Duda w liście skierowanym do uczestników konferencji.

1 https://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/files/ustawa_o_ksap_2023_tekst_jednolity_oficjalny_o.pdf

2 <https://ksap.gov.pl/ksap/ksap/patron-ksap/uroczystosc-nadania-patrona-o>



Podkreślił rolę KSAP jako „szczególnego podmiotu rządowego – mającego już prawie 30 lat doświadczenia w dziedzinie podwyższania kwalifikacji pracowników administracji oraz kształtowania ich etosu patriotycznego i zawodowego”. Odnosząc się do doświadczeń Polski międzywojennej, przypomniał, że „respekt, zaufanie i wsparcie obywateli dla organów i struktur państwa zależą w znacznej mierze od postawy osób, które najsilniej kształtują wizerunek administracji publicznej – to znaczy samych urzędników”. Listy do uczestników skierowali również: marszałek Sejmu RP Marek Kuchciński, minister rodziny, pracy i polityki społecznej Elżbieta Rafalska, minister członek

Rady Ministrów Beata Kempa oraz prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych Gertruda Uścińska.

Konferencja trwała dwa dni. Jej wprowadzenie stanowiło seminarium międzynarodowe „Current challenges for European public administration”. Podczas spotkania przedstawiciele europejskich instytucji odpowiedzialnych za kształcenie kadr administracji publicznej rozmawiali na temat wyzwań stojących przed administracją publiczną w ich krajach. Dyskusja moderowana przez dr hab. Marię Gintowt-Jankowicz dotyczyła przede wszystkim: wpływu globalizacji na administrację publiczną, roli wartości i przywództwa w służbie publicznej oraz skuteczności i odpowiedzialności w administracji publicznej. W dyskusji uczestniczyli: prof. dr Norbert Kis, National University of Public Service (Węgry); dr sc. Olga Petroye, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine; prof. dr Marga Pröhl, European Institute of Public Administration; prof. dr h.c. Jan Ziekow, German Research Institute for Public Administration.

Dyskusja koncentrowała się wokół czterech tematów:

- Aktualne wyzwania dla polskiej administracji – moderowany przez prof. Andrzeja Zybertowicza, doradcę prezydenta RP.
- Adekwatność struktur administracji publicznej – prowadzony przez dr hab. Zbigniewa Cieślaka, prof. Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Kształtowanie pozycji prawnej jednostki w procedurach administracyjnych – moderowany przez dr. Wojciecha Federczyka, dyrektora KSAP.
- Wykorzystanie potencjału pracowników administracji publicznej – bariery i szanse – moderowany przez dr hab. Tomasza Rostkowskiego, prof. Szkoły Głównej Handlowej.

Konferencji towarzyszyła specjalnie przygotowana monografia naukowa „Stulecie polskiej administracji. Doświadczenia i perspektywy”, którą zaprezentował dr hab. Tomasz Bąkowski, prof. Uniwersytetu Gdańskiego.

Wśród licznie zgromadzonych gości znaleźli się przedstawiciele administracji publicznej oraz świata nauki.



ZOBACZ



Z okazji konferencji została przygotowana obszerna publikacja zawierająca istotne rozważania naukowe związane ze stuleciem odrodzonej administracji publicznej w Polsce.

Polska służba cywilna po 1989 r.

Wydarzeniem bez wątpienia promującym istotę polskiej służby cywilnej była także konferencja naukowa „Polska służba cywilna po 1989 r.”, zorganizowana 29 czerwca 2018 r. przez KSAP, Radę Służby Publicznej i Warszawskie Seminarium Aksjologii Administracji. W 2018 r. minęło 25 lat od czasu, gdy mury Krajowej Szkoły Administracji Publicznej opuścili pierwsi absolwenci, którzy odpowiedzieli na wezwanie służby Polsce. W minionym ćwierćwieczu zostały



uchwalone cztery kolejne regulacje prawne dotyczące służby cywilnej, a zasady jej działania określono w Konstytucji RP. Uczestnicy podjęli rozważania nad kluczowymi aspektami funkcjonowania obecnego systemu administracyjnego, takimi jak:

- Czy wymienione akty prawne w sposób wystarczający regulują funkcjonowanie służby cywilnej?
- Czy obejmują wszystkie aspekty jej działania?
- A może jednak nadmiar lub nieadekwatny do rzeczywistości charakter regulacji prawnych hamuje rozwój korpusu służby cywilnej?

Konferencja odbyła się także w 26. rocznicę śmierci prof. Ludwika Jastrzębskiego, patrona Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji.

80. rocznica powstania Polskiego Państwa Podziemnego

Organizowane są także spotkania propagujące etos służby cywilnej – przykładem może być organizacja obchodów 80. rocznicy powstania Polskiego Państwa Podziemnego, które odbyły się 28 września 2019 r. Wydarzenie było adresowane nie tylko do słuchaczy i absolwentów KSAP, ale miało też charakter otwarty dla mieszkańców Warszawy. Uczestnicy mieli okazję wysłuchać wykładów, wziąć udział w spacerach po Starej Ochockiej oraz obejrzeć wystawę IPN „Polska Walcząca”. Najmłodsi goście wzięli udział w warsztatach plastycznych.



30-lecie KSAP

W 2020 r. przypadła 30. rocznica powstania Szkoły – z uwagi na okres pandemii zdecydowano się w kolejnym roku kalendarzowym przeprowadzić cykl projektów jubileuszowych o zróżnicowanym charakterze, m.in. wykładów, konferencji, publikacji. Wydarzenia miały charakter zarówno krajowy, jak i międzynarodowy.

18 czerwca 2021 r. w ramach obchodów odbyła się międzynarodowa konferencja „Public Administration in the wake of covid” oraz Jubileuszowa Gala Koncertowa.

Podczas konferencji, która ze względów epidemicznych miała formułę online, paneliści oraz licznie zgromadzeni goście dyskutowali na tematy związane z zaangażowaniem administracji publicznej w pokonywanie globalnych wyzwań. Dyskusja skoncentrowała się szczególnie na kwestii liderów potrzebnych administracji oraz ich rozwoju i wsparciu ze strony instytucji szkoleniowych, takich jak KSAP. Do debaty zostali zaproszeni przedstawiciele polskiej administracji, międzynarodowych organizacji oraz zagranicznych instytucji szkoleniowych:

- Daniel Gerson – szef Dyrekcji ds. Zatrudnienia Publicznego i Zarządzania ds. Zarządzania Publicznego (OECD);
- Marco Ongaro – dyrektor generalny, Europejski Instytut Administracji Publicznej (EIPA);
- prof. Paul Joyce – dyrektor ds. publikacji, Międzynarodowy Instytut Nauk Administracyjnych (IIAS), Uniwersytet w Leeds Beckett;
- Magdalena Tarczewska-Szymańska – dyrektor generalna, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (KPRM);
- dr Fabrice Larat – head of the department of research and curriculum development (ENA);
- dr Pavel Ivanov – dyrektor wykonawczy, Instytut Administracji Publicznej (IPA);
- Agita Kalvina – dyrektor, Łotewska Szkoła Administracji Publicznej (LSPA);
- dr Marian O’Sullivan – dyrektor generalna, Instytut Administracji Publicznej (IPA);
- prof. Radosław Koszewski – prodekan Wydziału Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej, dyrektor Szkoły Biznesu IESSE na Europę Środkowo-Wschodnią;
- Ketevan Jakeli – dyrektor gruzińskiej Szkoły Administracji Publicznej (moderator);
- Dionizy Smoleń – absolwent KSAP, dyrektor PwC Sektor Publiczny (moderator).

Następnie w Łazienkach Królewskich odbyła się Jubileuszowa Gala Koncertowa, podczas której zostały wręczone okolicznościowe medale „30 lat



Zdjęcia:
Obchody 30-lecia

w Służbie Publicznej”. Z okazji jubileuszu listy gratulacyjne skierowali do KSAP prezydent RP Andrzej Duda oraz prezes Rady Ministrów Mateusz Morawiecki. Uroczystość uświetnił koncert w wykonaniu Polskiej Opery Królewskiej. Patronat medialny nad obchodami objęła TVP.

Wystawa „Lech Kaczyński (1949–2010). Człowiek Solidarności”

W 2023 r. w gmachu Szkoły gościła wystawa upamiętniająca patrona Szkoły Prezydenta Lecha Kaczyńskiego, przygotowana przez Instytut Dziedzictwa Solidarności.

Wystawę otworzył dyrektor KSAP dr Wojciech Federczyk wraz z dyrektorem Instytutu Dziedzictwa Solidarności Mateuszem Smolaną. „Wystawa to nie tylko ilustracja zawodowej drogi życia śp. Lecha Kaczyńskiego, ale w moim odczuciu również forma ukazania jej jako swoistego drogowskazu stałych i niezmiennych postaw obywatelskich” – mówił podczas wernisażu dyrektor Mateusz Smolana. „Została przygotowana również z myślą o młodym pokoleniu, z wiarą w to, że potrzeba opierania się na autorytetach jest czymś zupełnie naturalnym, oczywistym i potrzebnym. Tak też rozumiemy drogę życia Pana Prezydenta – jako odniesienie i wskazanie tego, co słuszne i wartościowe w życiu każdego z nas” – dodał.

Wystawa prezentuje zawodową, naukową i społeczną karierę Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego. Na bogato zilustrowanych planszach zaprezentowano kolejne etapy włączania się Lecha Kaczyńskiego w działalność związkową i polityczną – od czasów opozycji PRL, poprzez lata transformacji ustrojowej, aż do okresu dojrzałej działalności politycznej.



„Apolityczność stosowana”



Podsumowaniem uroczystości jubileuszowych 30-lecia Szkoły, których format uległ zmianie w obliczu pandemii COVID-19, była premiera książki prof. Marii Gintowt-Jankowicz „Apolityczność stosowana. Moje lata ze służbą cywilną” w 30. rocznicę zakończenia kształcenia Pierwszej Promocji KSAP, 27 kwietnia 2023 r.

„Jak wiadomo, wszystko w życiu ma swoją cenę. Konsekwentna i stanowcza apolityczność w działaniach Krajowej Szkoły Administracji Publicznej pozwoliła przeprowadzić i rozwijać tę instytucję pod rządami trzynastu premierów bez zmiany pierwotnych założeń i celów. W dniu jubileuszu [...] po raz pierwszy publicznie przyznałam, że trudno jest być niczyją, ale jest to możliwe. Po latach mam nadzieję, że uważny Czytelnik uwierzy, iż istotnie jest to możliwe i – co więcej – że właśnie ta prawda jest jedną z ważniejszych przyczyn spisania tej historii” – napisała Maria Gintowt-Jankowicz.

W spotkaniu udział wzięli prof. Maria Gintowt-Jankowicz (założycielka i długoletnia dyrektor KSAP) oraz Jan Maria Rokita, w latach 1992–1993 szef Urzędu Rady Ministrów oraz poseł I, II, III, IV i V i X kadencji. Rozmowę poprowadził red. Jacek Karnowski.

Książka jest bogatą w szczegóły i kontekst historyczny opowieścią o powstaniu i funkcjonowaniu Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Jak pisze we wstępie prof. Michał Kleiber, opowieść ta stała się „kanwą szerszych rozważań o niezwykle ważnym problemie racjonalnej budowy instytucji kluczowych dla stabilności demokratycznego państwa”.



Premiera książki „Apolityczność stosowana”

Działalność informacyjna i wydawnictwo

Działania promocyjne kształcenia stacjonarnego, szkoleń oraz całej służby cywilnej prowadzone są szeroko na terenie całej Polski m.in. w ramach spotkań organizowanych na poszczególnych uczelniach wyższych oraz podczas targów pracy i kariery. Co roku KSAP systematycznie poszerza i dywersyfikuje grono odbiorców, prezentując swoją ofertę kształcenia podczas wielu akademickich targów i giełd pracy, a także dedykowanych spotkań na uczelniach w formie online. Przykładowo w 2022 r. przeprowadzono łącznie 87 spotkań promocyjnych w urzędach.

Oprócz udziału w wydarzeniach o charakterze otwartym, takich jak targi kariery czy edukacji, z uwagi na to, że bezpośrednie dotarcie do potencjalnych słuchaczy jest nie do przecenienia, Szkoła organizuje również bardziej kameralne spotkania na uczelniach, skierowane do węższych grup studentów kierunków, którzy szczególnie mogą być zainteresowani kontynuacją swej edukacji w murach KSAP. Dotychczas przedstawiciele Szkoły gościli w licznych ośrodkach akademickich w całym kraju.

Od 2016 r. corocznie Szkoła organizuje dzień otwarty w KSAP. Wydarzenie to stanowi okazję do zaprezentowania programu kształcenia oraz szczegółów rekrutacji i skierowane jest do osób zainteresowanych kształceniem stacjonarnym. Odbywa się w siedzibie Szkoły, co stanowi dobrą okazję do oprowadzenia gości po gmachu KSAP i pozwala przyszłym słuchaczom zapoznać się z warunkami kształcenia *in situ*³.

Należy podkreślić, iż nie tylko kształcenie stacjonarne jest objęte działaniami promocyjnymi Szkoły. Starania te dotyczą również oferty szkoleniowej KSAP w zakresie kształcenia ustawicznego. Z uwagi na dokładnie sprofilowany krąg adresatów działania te mają charakter celowany. Oferta jest na bieżąco opracowywana i kierowana bezpośrednio do dyrektorów generalnych ministerstw, urzędów wojewódzkich i centralnych zarówno pod postacią comiesięcznego newslettera KSAP (począwszy od 2019 r.), jak i w tradycyjnej formie drukowanej⁴. Między innymi takie działania przyniosły znaczny wzrost liczby uczestników szkoleń organizowanych przez KSAP.

Informacje na temat aktywności podejmowanych przez KSAP są w ostatnich latach prezentowane szeroko zarówno w mediach tradycyjnych, jak i za pomocą kanałów internetowych, w tym mediów społecznościowych. W 2018 r. zrealizowano film promocyjny przybliżający specyfikę i walory kształcenia w KSAP.

3 <https://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/dzien-otwarty-w-ksap-1>

4 *Sprawozdanie KSAP 2019 r.*, s. 64.

Wydawnictwo KSAP



ZOBACZ

Od początku istnienia KSAP prowadzi działalność wydawniczą. Pod koniec 2019 r. Wydawnictwo KSAP zostało wpisane na listę wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe prowadzoną przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego – na poziomie I (80 pkt). Unikatowy Identyfikator Wydawnictwa KSAP: 68900.

Autorami naszych publikacji są m.in. uznane osobistości świata naukowego, praktycy z administracji, eksperci z biznesu oraz najlepsi trenerzy umiejętności interpersonalnych.

Profil wydawnictwa koncentruje się na zagadnieniach związanych ze wszystkimi aspektami funkcjonowania państwa i sektora publicznego, a w szczególności administracji publicznej i zarządzania publicznego. W kręgu naszych zainteresowań są następujące kategorie tematyczne: filozofia, historia, językoznawstwo, nauka o kulturze i religii. Są to także nauki społeczne, w tym w szczególności: nauki prawne, ekonomia i finanse, geografia społeczno-ekonomiczna i gospodarka przestrzenna, nauka o bezpieczeństwie, nauka o komunikacji społecznej i mediach, nauka o polityce i administracji, nauka o zarządzaniu i jakości, prawo kanoniczne, psychologia, nauki socjologiczne.

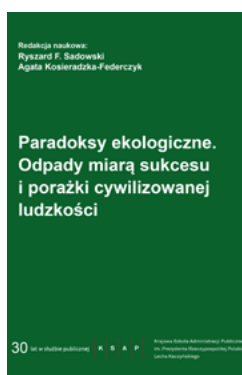
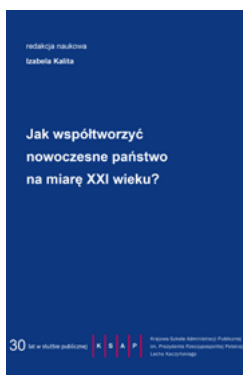
Prace wydawane są w różnych językach, m.in. angielskim, francuskim, niemieckim, polskim.

Równoległe każdego roku publikowane jest opracowanie przygotowywane na podstawie raportów tworzonych przez słuchaczy danej promocji. Za każdym razem przedmiotem analizy jest inne zagadnienie i tak w okresie sprawozdawczym słuchacze przygotowali raporty analityczne z następujących tematów:

- 2017 – Analiza ryzyk w wybranych politykach publicznych – Promocja xxviii Tadeusz Kościuszko.
- 2018 – Dowody i argumenty w polityce publicznej – Promocja xxix Polonia Restituta.
- 2019 – Nowoczesna infrastruktura jako narzędzie budowy siły i konkurencyjności Rzeczypospolitej – xxx Promocja Irena Sendlerowa.
- 2020 – Jak współtworzyć nowoczesne państwo na miarę XXI wieku. Propozycje innowacyjnych rozwiązań dla sektora publicznego i sfery obywatelskiej – xxxi Promocja Witold Pilecki.
- 2021 – Technologia w walce z wyzwaniem współczesnego świata – xxxii Promocja Rudolf Weigl.
- 2022 – Państwo i administracja wobec zagrożeń bezpieczeństwa. Ryzyka, instytucje, uwarunkowania, aktorzy, drogi wyjścia – xxxiii Promocja Halina Kraheńska.

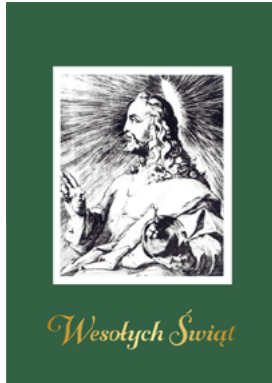
Wydawnictwo publikuje monografie dotyczące istotnych zagadnień dla administracji publicznej, w tym materiały z konferencji współorganizowanych przez KSAP oraz projektów, które Szkoła realizowała.

Przykładowe publikacje:



Wszystkie publikacje dostępne są bezpłatnie na stronie internetowej KSAP w zakładce „Wydawnictwo”. Materiały można pobrać w formie plików PDF.

Ponadto w latach 2017–2023 KSAP zrealizowała serię kart świątecznych, na których znalazły się wizerunki polskich strat wojennych – dzieł sztuki utraconych przez Polskę w wyniku II wojny światowej. Projekt ten powstał we współpracy z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego i miał na celu rozpropagowanie wizerunków poszukiwanych dóbr kultury. Tym samym inicjatywa wpisała się w misję restytucji polskich strat wojennych prowadzoną przez resort kultury.





Finanse i majątek KSAP

Szkoła w 2023 r. osiągnęła **dodatni wynik finansowy w wysokości 48 tys. zł.** Wyraźne zmniejszenie straty z działalności operacyjnej w roku 2016 oraz osiągnięcie zysku od 2017 r. było wynikiem zmian w sposobie zarządzania, które przełożyły się na poprawę efektywności wykorzystywanych zasobów. Po ograniczeniach związanych z pandemią COVID-19 stopniowo od 2021 r. wzrastają przychody z organizacji szkoleń.

Wyniki finansowe w okresie od 2016 r do 2023 r. kształtowały się w sposób następujący:

Rok	Wynik finansowy
2016	253 990,47
2017	366 803,21
2018	148 480,16
2019	122 163,86
2020	446 948,43
2021	341 186,61
2022	32 571,64
2023	47 631,53

Rozwój nowoczesnych form kształcenia wymaga odpowiedniego zaplecza technicznego, dlatego też nieustannie są podejmowane prace mające na celu podniesienie jakości obiektu stanowiącego siedzibę Szkoły (ul. Wawelska 56). Jest to zabytkowy budynek wymagający przeprowadzenia prac modernizacyjnych we właściwym standardzie, co umożliwi jak najlepsze zachowanie jego charakteru.

Z uwagi na powyższe w 2017 r. udało się przeprowadzić izolację ścian fundamentowych, a 2018 r. zrealizowano remont dachu.

Następnie przystąpiono do działań modernizacyjnych wewnątrz budynku, zaczynając od 2018 r. rozbudową serwerowni, a w kolejnych latach sukcesywnie unowocześniano wyposażenie techniczne sal i pomieszczeń biurowych.

Dzięki pierwszej w historii KSAP dotacji inwestycyjnej z budżetu państwa w 2022 r. udało się przeprowadzić całościową wymianę okablowania strukturalnego oraz instalacji elektrycznej, a także wdrożyć nowoczesny system wspierający zarządzanie procesami wewnętrznymi w Szkole klasy ERP.

Ze względu na znacznie większy popyt na szkolenia poprzez przebudowę uzyskano trzy pełnowymiarowe sale szkoleniowe, a wychodząc naprzeciw potrzebom przygotowania najlepszych zajęć online, w 2021 r. utworzono w pełni wyposażoną salę multimedialną wraz ze studiem nagraniowym.



Nowe sale
dydaktyczne

Równocześnie istotne potrzeby inwestycyjne dotyczą drugiego budynku stanowiącego własność Szkoły – Kolegium KSAP przy al. Solidarności 87a, który służy zapewnieniu zakwaterowania słuchaczy spoza Warszawy.

W szczególności konieczna jest:

- przebudowa pokoi obejmująca wyposażenie w łazienki;
- montaż systemu wentylacyjnego;
- wymiana instalacji elektrycznej, centralnego ogrzewania, wodno-kanalizacyjnej;
- instalacja windy;
- zmiana zagospodarowania terenu zewnętrznego wokół budynku (zbudowanie nowych miejsc parkingowych, wymiana parkanu, uporządkowanie terenu dojazdowego do posesji).

Realizacja inwestycji jest uzależniona od pozyskania środków z budżetu państwa, o co Szkoła występuje od kilku lat.

