



LAT KSAP

*Pokolenia
urzędników,
jedna misja*

35

lat

KSAP

Publikacja okolicznościowa z okazji
35-lecia powołania KSAP

35 lat KSAP. Pokolenia urzędników, jedna misja

Redakcja merytoryczna:

Małgorzata Bywanis-Jodlińska, Waldemar Czachur, Katarzyna Ułas,
Karolina Sawicka

Redakcja językowa:

Anna Matysiak

Opracowanie graficzne i skład:

OKI OKI Studio

Zdjęcia:

Archiwum KSAP, Sebastian Szulfer XVII, XIX i XX Promocji (s. 11, 13, 41, 107),
Wojciech Kurek (s. 53), Leszek Zych (s. 112)

© 2025 by KSAP

ISBN 978-83-61713-46-3

Wydawca:

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej
Lecha Kaczyńskiego
ul. Wawelska 56
00-922 Warszawa
www.ksap.gov.pl
wydawnictwo@ksap.gov.pl

35 LAT KSAP

POKOLENIA URZĘDNIKÓW,
JEDNA MISJA

Warszawa 2025

KRAJOWA
SZKOŁA
ADMINISTRACJI
PUBLICZNEJ
IM. PREZYDENTA
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ
LECHA KACZYŃSKIEGO

Spis treści

<i>35 lat budowania postaw</i>	7
Słowo wstępne dyrektor KSAP Małgorzaty Bywanis-Jodlińskiej	
<i>Szkoła, która uczy służyć Rzeczypospolitej</i>	9
Słowo wstępne szefowej służby cywilnej Anity Noskowskiej-Piątkowskiej	
<i>KSAP – 35 lat kształcenia na rzecz dobra wspólnego: historia, zmiany i wyzwania</i>	15
prof. dr hab. Waldemar Czachur	
<i>Żagiel czy wiośło?</i>	25
Katarzyna Woś, dr Marcin Sakowicz	
Wywiady z absolwentami	38
Jan Pastwa, absolwent II Promocji	39
Elżbieta Bieńkowska, absolwentka IV Promocji	45
Dobrosław Dowiat-Urbański, absolwent VII Promocji	51
Joanna Skoczek, absolwentka X Promocji	59
Monika Dziadkowiec, absolwentka XIII Promocji	65
Damian Jakubik, absolwent XVII Promocji	73
Martyna Bildziukiewicz, absolwentka XXIV Promocji	77
Wojciech Kaczor, absolwent XXIV Promocji	83
Aleksandra Harasim, absolwentka XXX Promocji	95
Igor Pacek, absolwent XXXIII Promocji	99
<i>KSAP w liczbach</i>	103
<i>Zdjęcia absolwentów Promocji I–XXXIV</i>	105
<i>Dyrektorzy KSAP</i>	111
<i>KSAP – pan czy pani? Czyli krótka historia językowego kompromisu</i>	113
dr hab. prof. ucz. Katarzyna Kłosińska	

35 lat budowania postaw



Drogie Absolwentki, Drodzy Absolwenci, Szanowni Państwo!

Rok 2025 można nazwać rokiem ważnych jubileuszy i okrągłych oraz półokrągłych rocznic. Tysiąclecie koronacji pierwszych polskich królów, 500. rocznica Hołdu Pruskiego, 80. rocznica zakończenia II wojny światowej, 45. rocznica powstania „Solidarności”, 85. rocznica zbrodni katyńskiej i 15. rocznica katastrofy smoleńskiej, w której obok Pary Prezydenckiej i 93 innych osobistości stanowiących elitę naszego kraju zginął wybitny absolwent Krajowej Szkoły Administracji Publicznej śp. Władysław Stasiak.

W Krajowej Szkole Administracji Publicznej świętujemy 35 lat jej istnienia. Skłania to całe środowisko skupione wokół KSAP, kolejnych dyrektorów, wykładowców, pracowników i przede wszystkim absolwentów i obecnych słuchaczy do przypominania jej początków i kolejnych lat, na przestrzeni których zmieniały się Szkoła i jej otoczenie, treści i metody szkoleniowe, zmieniały się oczekiwania kolejnych roczników jej słuchaczy i ich postrzeganie przez nie-ksaperów.

Będąc absolwentką Szkoły, rozmawiam często z koleżankami i kolegami, ksaperkami i ksaperami nie tylko o tym, jakie są ich wspomnienia z kształcenia w KSAP, ale też o tym, co wynieśli ze Szkoły, co się zdezaktualizowało, a co pozostało równie ważne jak na początku.

Wszyscy mamy podobne refleksje – wpajane nam w toku kształcenia wartości, takie jak służba dla dobra wspólnego, neutralne politycznie, bezstronne prowadzenie spraw państwowych, rzetelność, lojalność wobec państwa, godne zachowanie, możemy prezentować z poczuciem, że niezmiennie są one w cenie.

Pani profesor Maria Gintowt-Jankowicz, współzałożycielka Szkoły i jej pierwsza dyrektorka zawsze podkreśla, że najważniejsza jest właściwa postawa etyczna, bo to ona stanowi o tym, czy nasze działania ostatecznie służą dobru publicznemu.

Pamiętamy Panią Dyrektorkę i pasję, z jaką się o te wartości i o służbę cywilną upominała. Dziękujemy.

Pamiętamy z własnego doświadczenia lub z opowiadań starszych stażem koleżanek i kolegów, jak ważne w latach dziewięćdziesiątych było kształcenie pierwszych roczników „nowych” urzędników, przygotowanych do wprowadzenia Polski do NATO i Unii Europejskiej.

Wtedy było trudno, ale potem już nigdy nie było łatwiej...

Dzisiaj stoimy przed kolejnymi wyzwaniami. Coraz bardziej niepewna sytuacja polityczno-gospodarcza w Europie i na świecie, wojna blisko naszej granicy i fala uchodźców wojennych z Ukrainy, kryzys migracyjny, kryzys klimatyczny – to tylko niektóre z nich.

Co robi w takiej sytuacji lider? Silny lider, z poczuciem misji służenia krajowi?

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej kształci urzędników kompetentnych w każdej dziedzinie, przygotowanych do podejmowania trudnych zadań i do ciągłego samodoskonalenia.

KSAP przede wszystkim wykształca postawy liderów. Nawet w najtrudniejszych czasach ksaperki i ksaperzy konsekwentnie pokazują zdolność do odradzania swoich potencjałów, wyciągania lekcji z trudności i przyspieszonego dojrzewania w konfrontacji z sytuacjami kryzysowymi.

Nasz Kolega, śp. Władysław Stasiak, jest dla nas wzorem urzędnika-wizjonera i charyzmatycznego lidera, który potrafił patrzeć dalej, poza horyzont przepisów i z wyobraźnią i odwagą służyć Polsce.

Po rocznicowej zadumie na temat przeszłości KSAP i krótkim spojrzeniu na jej teraźniejszość nasza następna myśl z pewnością powędruje ku przyszłości. Jej precyzyjne nakreślenie nie jest możliwe. Pozostają nam przeczucia i marzenia...

Tymczasem zapraszam Państwa do lektury KSAP-owej jubileuszowej publikacji. Zanim pomyślimy o przyszłości, wróćmy do ludzi, jakimi wtedy byliśmy, i do tamtych zdarzeń. Z dzisiejszej perspektywy nasze ówczesne decyzje i zachowania wydają się oczywiste, wspomnienie naszych ówczesnych rozterek i problemów zatarł czas.

Za kolejne 35 lat istnienia KSAP (oby tak było) nasze trudne i wymagające czasy będą tylko kolejną kartą w historii Szkoły i naszej Ojczyzny, którym życzymy samych sukcesów i pięknego trwania.

Małgorzata Bywanis-Jodlińska, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

Szkoła, która uczy służyć Rzeczypospolitej



Szanowni Państwo!

W kwietniu 2000 roku byłam w gronie absolwentek i absolwentów VIII Promocji KSAP, którzy otrzymali dyplomy ukończenia Szkoły podczas uroczystych obchodów jej dziesięciolecia na Zamku Królewskim w Warszawie. Pamiętam atmosferę tamtego wiosennego dnia. Czułam wielką satysfakcję i radość, że właśnie rozpoczynam kolejny etap mojego zawodowego życia – pracę w administracji rządowej. Administracji, która już wtedy, na moich oczach, stawiała się służbą cywilną z prawdziwego zdarzenia. A w ten proces, który obserwowałam przez półtora roku nauki w KSAP, miałam niebawem osobiście się włączyć, bo jako miejsce swojej pierwszej pracy wybrałam samo centrum tych przemian – Urząd Służby Cywilnej. Zatrudnił on wielu absolwentów KSAP. Stanowili oni też znaczną część jego kadry kierowniczej. Liderem tego zespołu był ówczesny Szef Służby Cywilnej Jan Pastwa, absolwent II Promocji KSAP. To właśnie w Urzędzie Służby Cywilnej, wspólnie z absolwentkami i absolwentami pierwszych kilku Promocji KSAP, wypracowywaliśmy podstawowe założenia systemowe polskiej służby cywilnej. Większość z tych założeń znalazła się później w kolejnych aktach prawnych, zaleceniach, przewodnikach.

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej od samego początku swojego istnienia miała być kuźnią młodych kadr dla służby cywilnej – zanim jeszcze służba ta została formalnie ustanowiona, a raczej przywrócona ustawą z 5 lipca 1996 roku. To określenie „młode kadry” jest tutaj kluczowe. Rząd Tadeusza Mazowieckiego oraz wspierające go środowisko doskonale rozumieli, że demokratyczna Polska potrzebuje zupełnie nowych kadr. Ludzi, którzy odznaczają się samodzielnym, krytycznym spojrzeniem na otaczający świat, nie boją się mówić tego, co myślą, i w razie potrzeby gotowi są podejmować odważne decyzje. Decyzje, które leżą w najlepiej pojętym interesie publicznym i służą dobru wspólnemu, a nie partykularnym interesom określonych osób czy środowisk.

Takich właśnie kadr – ludzi młodych duchem, otwartych i pełnych zapału – poszukiwała wówczas nowo utworzona Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, prowadząc wieloetapowy, otwarty i konkurencyjny nabór kandydatów do kształcenia stacjonarnego. Po kilkunastu miesiącach intensywnej nauki teoretycznej i praktycznej mieli oni być gotowi podjąć pracę w urzędach polskiej administracji i tchnąć „nowego ducha”

w skostniałe struktury państwa. Czy to im się udało? Czy naprawdę zmienili nasze państwo? Zmienili, ale nie od razu...

Popularne porzekadło mówi, że kropla drąży skałę. Proces zmian w polskiej administracji po 1989 roku jest dobrą ilustracją tej ludowej mądrości. Absolwentki i absolwenci KSAP nie zawsze byli mile widziani w urzędach. Urzędnicy często patrzyli na nich nieufnie i podejrzliwie, postrzegając ich jako potencjalną konkurencję dla własnej pozycji zawodowej. Wszyscy wiedzieli, że „ksaperzy” są bardzo dobrze przygotowani, otwarci na zmiany, gotowi przyjąć rolę liderów i do tego znają języki obce. Swoim zaangażowaniem i efektami pracy potwierdzali profesjonalizm i przydatność dla administracji, a co za tym idzie – stopniowo budowali swoją pozycję zawodową.

W latach bezpośrednio poprzedzających akcesję Polski do Unii Europejskiej i w pierwszym okresie naszego członkostwa w UE, KSAP stała się dobrze rozpoznawalną i cenioną marką, o czym świadczy znaczna liczba osób ubiegających się wówczas o przyjęcie do Szkoły. Jednak na jej rosnącą z każdym rokiem pozycję miał zapewne również wpływ „efekt skali”. W ciągu pierwszych kilkunastu lat istnienia KSAP jej mury opuściły setki absolwentek i absolwentów, którzy znaleźli zatrudnienie przede wszystkim w ministerstwach i urzędach centralnych. Całe „ksapowskie” środowisko stało się więc widoczne i dobrze rozpoznawalne. Wiele jego przedstawicieli i przedstawicieli zajęło wysokie, odpowiedzialne stanowiska – dyrektorskie, ambasadorskie, a nawet ministerialne. „Ksaperzy” stopniowo uzyskali więc realny wpływ na proces tworzenia prawa i realizację polityk publicznych. Kropla coraz bardziej drążyła skałę...

Od tamtego czasu minęła cała epoka. Bardzo zmieniła się Polska, bardzo zmieniła się Europa, bardzo zmienił się świat. Od chwili wejścia do Unii Europejskiej w 2004 roku przemiany w Polsce – i tak już szybkie – jeszcze bardziej przyspieszyły. Nasz kraj stał się beneficjentem licznych programów unijnych, realizowanych w ramach polityki spójności. W ich wyniku na przestrzeni zaledwie 20 lat nastąpił skok cywilizacyjny, jakiego nie doświadczyliśmy wcześniej w naszej historii. Jednak ostatnie lata

przyniosły także wydarzenia bardzo groźne. Wybuch pandemii, a później konfliktu zbrojnego tuż za wschodnią granicą Polski mocno zachwiały naszym poczuciem stabilizacji i bezpieczeństwa. Świat, w którym dzisiaj żyjemy, nie jest już tak bezpieczny i tak przewidywalny jak jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu. I chyba właśnie ta nieprzewidywalność współczesnego świata jest jednym z największych wyzwań, przed którymi stoimy.

Dodatkowo ostatnie dwie dekady przyniosły fundamentalne zmiany w sferze społecznego komunikowania. Kiedy kończyłam KSAP w 2000 roku, nie było jeszcze Facebooka, LinkedIna ani Instagrama, nie mówiąc już o TikToku. Media społecznościowe dzisiaj, dla młodszych pokoleń, stały się już nie tylko głównym polem zdobywania wiedzy o świecie i wymiany poglądów, ale także zasadniczym obszarem aktywności. Ale wirtualny świat sprzyja także generowaniu i upowszechnianiu zdeformowanego obrazu rzeczywistości, jest zagrożeniem na skalę wcześniej nieznaną. Cyberataki, zalew z jednej strony dezinformacji, a z drugiej – treści hejterskich są powszechne we współczesnym świecie. Opracowanie i szerokie upowszechnienie „sztucznej inteligencji” stwarza wielkie szanse dla rozwoju nauki, kultury, gospodarki i administracji. Jednocześnie niesie ze sobą sporo zagrożeń w kontekście społecznym, legislacyjnym czy etycznym. Z tymi wyzwaniami również musi sobie poradzić administracja. Z takimi wyzwaniami musi poradzić sobie KSAP, która dostosowuje treści kształcenia i jego formy do potrzeb i oczekiwanych kompetencji słuchaczy i słuchaczek – przyszłych urzędniczek i urzędników.

W tym potoku szybkich zmian, które następowały i nadal następują, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej konsekwentnie realizowała i realizuje swoją misję – kształci wysokiej klasy urzędników dla polskiej administracji. Oczywiście KSAP działała i działa w określonym otoczeniu politycznym, społecznym, prawnym czy instytucjonalnym. Otoczeniu, które – jak wspomniałam – bardzo szybko się zmienia i które również miało wpływ na kierunek, w jakim rozwijała się szkoła. Przez te wszystkie lata byliśmy świadkami wielu zmian, czasem dyskusyjnych. KSAP dzisiaj także się zmienia, kierownictwo szkoły proponuje rozwiązania odpowiednie

dla obecnych wyzwań administracji publicznej, nowych technologii, ale także dla pokolenia Z, które funkcjonuje w innych realiach niż pierwsze roczniki słuchaczy i słuchaczek. Pokolenia, które stawia inne wymagania, ale jednocześnie oferuje nowe spojrzenie i pomysły, pokolenia, którego potrzebuje administracja publiczna.

Od 35 lat Krajowa Szkoła Administracji Publicznej kształci młode kadry dla Państwa Polskiego. Bo tak jak w pierwszych latach działania KSAP, polska administracja nadal potrzebuje dobrze przygotowanych kadr. Nadal potrzebuje ludzi młodych duchem, wolnych od rutyny i przestarzałych schematów działania. Ludzi, którzy rozumieją współczesny świat, tak odmienny od świata sprzed trzech dekad, i nie boją się wyzwań, które rzuca im każdego dnia. To właśnie ponadstandardowe zaangażowanie, świeżość umysłu, kreatywność zawsze były i są charakterystyczną cechą najpierw słuchaczek i słuchaczy, a później absolwentek i absolwentów KSAP. To między innymi dzięki tym cechom i umiejętnościom tak skutecznie włączyli się oni w realizację wielu projektów, które zmieniły Polskę i uczyniły ją lepszą pod wieloma względami.

Dziś – w dniu jubileuszu 35-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej – dziękuję wspaniałym ludziom, którzy ją wymyślili, którzy ją przez lata tworzyli i roz-

wijali. Dzięki inicjatywie sprzed lat tak wielu młodych Polaków uzyskało niepowtarzalną szansę pracy dla swojej Ojczyzny. To my – absolwentki i absolwenci KSAP jesteśmy ważną częścią zmian, reform, programów, które wprowadzały kolejne, demokratycznie wybrane rządy. To na nasz profesjonalizm mogą zawsze liczyć premierzy, ministrowie, członkowie korpusu służby cywilnej, a co najważniejsze obywatelki i obywatele.

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej powinna zawsze stanowić ważne aktywo rządu, a wysokie kwalifikacje jej absolwentek i absolwentów powinny być wartością, którą się efektywnie wykorzystuje. KSAP powinna stać się centrum edukacji służby cywilnej, być miejscem, w którym rodzą się pomysły i powstają najsmielsze projekty i propozycje zmian.

W dniu pięknego jubileuszu KSAP życzę wszystkim jej pracowniczkom i pracownikom, słuchaczkom i słuchaczom oraz absolwentkom i absolwentom, żeby zawsze pozostali młodzi duchem i otwarci na świat, żeby swoją postawą i pracą dawali gwarancję najwyższej jakości i profesjonalizmu. Bo tylko wtedy będziemy mogli świat zmieniać i stopniowo czynić go coraz lepszym. Jak ta niepozorna kropla wody, która drąży nawet najtwardszą skałę...

Anita Noskowska-Piątkowska, szefowa służby cywilnej

167

UCHWAŁA Nr 74 RADY MINISTRÓW

z dnia 30 maja 1990 r.

w sprawie utworzenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Na podstawie art. 6 ust. 1 ustawy z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych (Dz. U. z 1989 r. Nr 45, poz. 244) Rada Ministrów uchwala, co następuje:

§ 1. 1. Tworzy się Krajową Szkołę Administracji Publicznej, zwaną dalej „Szkołą”, służącą kształceniu i przygotowywaniu do służby publicznej kadr wyższych urzędników administracji Rzeczypospolitej Polskiej.

2. Siedzibą Szkoły jest m.st. Warszawa.

3. Pieczęć nad działalnością Szkoły sprawuje Prezes Rady Ministrów.

§ 2. Do zakresu działania Szkoły należy w szczególności:

1) kształcenie kadr wyższych urzędników administracji do pełnienia służby publicznej,

2) opracowywanie i upowszechnianie nowoczesnych rozwiązań funkcjonowania administracji, przy wykorzystaniu najlepszych doświadczeń zagranicznych,

3) współpraca ze szkołami wyższymi i instytucjami naukowymi w zakresie objętym działalnością Szkoły,

4) współpraca ze szkołami podobnego typu za granicą, służąca doskonaleniu metod kształcenia kadr administracji publicznej.

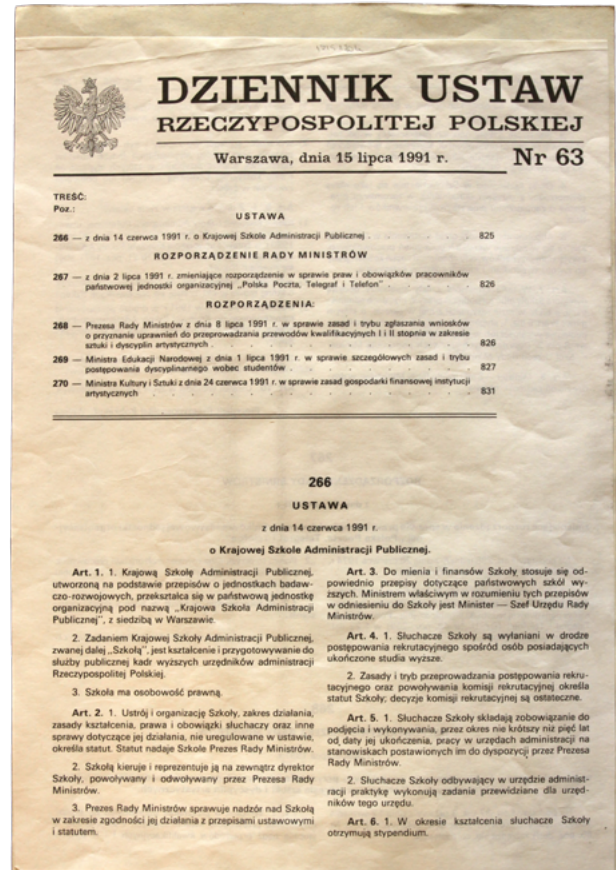
§ 3. Rekrutację słuchaczy Szkoły przeprowadza się spośród osób posiadających wykształcenie wyższe, na zasadach i w trybie określonych w statucie Szkoły.

§ 4. Nadzór nad Szkołą sprawuje Minister-Szef Urzędu Rady Ministrów.

§ 5. Gospodarka finansowa Szkoły jest prowadzona według zasad wskazanych w art. 15 ustawy z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych (Dz. U. z 1989 r. Nr 45, poz. 244).

§ 6. Uchwała wchodzi w życie z dniem ogłoszenia.

Prezes Rady Ministrów: T. Mazowiecki



1

- 1 Uchwała nr 74 Rady Ministrów z dnia 30 maja 1990 r. w sprawie utworzenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.
- 2 Dziennik Ustaw RP z dnia 15 lipca 1991 r., Ustawa o Krajowej Szkole Administracji Publicznej.

2

CO DAŁ MI KSAP?

KSAP to dla mnie przede wszystkim nie porozumienia, ze wszystkimi spotykanymi na mojej ścieżce absolwentami.

Piotr Więch, xxv Promocja

KSAP nauczyła mnie, że nie trzeba przerażać się tematami, które na początku wydają się niezrozumiałe. Powolne zgłębianie ich i analiza sprawiają, że oswajamy się z nimi i dzięki temu stają się przystępne. Kluczem ich osławiania jest własna praca, wielokrotne czytanie ze zrozumieniem oraz chęć wejścia w tematy, o których wcześniej nie mieliśmy „bladego pojęcia”.

Z KSAP najbardziej pamiętam... jest sporo obrazów, które zapisały się głęboko w mojej pamięci. Pierwszym, pod względem chronologicznym, był ostatni etap rekrutacji, tj. rozmowy kwalifikacyjne. Komisja składająca się chyba z 10 osób siedziała w dużej sali przy długim stole, a na środku było ustawione krzesło dla kandydata. Po wejściu do sali i spojrzeniu na krzesło od razu pomyślałam: „Ooo! Krzesło elektryczne!”. Na szczęście dla mnie kontakt z tym krzesłem, jak również z Komisją, okazał się bardzo pomyślny.

Nie byłabym dziś tym, kim jestem, gdyby nie KSAP. Moje życie zawodowe z pewnością nie byłoby związane z administracją publiczną. Również moje życie prywatne toczyłoby się w zupełnie innej części Polski. Po ukończeniu KSAP, pojawiła się we mnie chęć studiowania zaocznie prawa, co okazało się również bardzo przydatne w administracji. Z kolei, moje pierwsze wykształcenie (filologiczne), które podyktowane było młodzieńczymi ideałami, obecnie stanowi jedynie przedmiot moich hobbystycznych zamiłowań.

Barbara Uszko-Dudzińska, x Promocja



1



2

- 1 Biblioteka KSAP, 1991.
- 2 Poczet sztandarowy absolwentów KSAP: Jarosław Dziedzic, Władysław Stasiak, Jacek Mazur, 1993.
- 3 „SNAPKA” – pierwszy numer gazetki słuchaczy KSAP.



3

KSAP – 35 lat kształcenia na rzecz dobra wspólnego: historia, zmiany i wyzwania

Wstęp

Powstanie Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (KSAP) w roku 1990 było ważnym krokiem w procesie budowania nowoczesnej i profesjonalnej administracji publicznej III Rzeczypospolitej¹. KSAP została pomyślana nie tylko jako szkoła kształcąca urzędników, lecz również jako projekt państwowy o silnym wymiarze aksjologicznym i symboliczno-instytucjonalnym. Inspirowana sprawdzonymi europejskimi wzorcami, a jednocześnie głęboko zakorzeniona w polskich realiach ustrojowych, miała stać się po okresie PRL miejscem formowania nowych kadr urzędniczych, zdolnych do działania na

rzecz dobra wspólnego, niezależnie od bieżących zmian politycznych.

Przez 35 lat działalności Szkoła przeszła poważną ewolucję – nie tylko w zakresie programu dydaktycznego, ale i jej pozycji w systemie administracji publicznej, a szczególnie służby cywilnej. Ten tekst jest próbą syntetycznego ujęcia tej przemiany: od elitarnego modelu aplikacyjnego, przez orientację ekspercką i menedżerską, aż do centrum kompetencyjnego i edukacyjnego dla administracji publicznej.

Kontekst powołania KSAP

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej była pierwszą instytucją w Europie Środkowo-Wschodniej przygotowującą nowe kadry dla administracji publicznej, ko-

nieczne do odbudowy państwa prawa po transformacji ustrojowej w roku 1989. Decyzję o jej utworzeniu podjął rząd Tadeusza Mazowieckiego w maju 1990. Powstanie

1 Za wszystkie uwagi do pierwszej wersji tekstu dziękuję Małgorzacie Bywanis-Jodlińskiej, Natalii Kołodziej-Leszek, dr Annie Jaroń oraz Annie Paszce.

Szkoły było odpowiedzią na potrzebę profesjonalizacji kadr administracji publicznej. Argumentowano, że „utworzenie Szkoły powinno służyć wykształceniu w Polsce administracji neutralnej politycznie, kompetentnej i odpowiedzialnej”, a Szkoła miała służyć „kształceniu i przygotowaniu do służby publicznej kadr wyższych urzędników administracji Rzeczypospolitej Polskiej”².

Był to wyraz nowej wizji państwa demokratycznego, w którym urzędnik nie służy partii, lecz obywatelom i konstytucyjnym instytucjom. Jak czytamy w pierw-

szym folderze informacyjnym KSAP: „Krajowa Szkoła jest przedsięwzięciem długofalowym, którego efekty będą ujawniać się stopniowo, wbrew właściwej naszym czasom niecierpliwości. Jest to również jeden z pierwszych kroków w budowie administracji III Rzeczypospolitej”³.

Inspiracją dla twórców KSAP była m.in. francuska Krajowa Szkoła Administracji (École Nationale d'Administration (ENA)), łącząca wysokie standardy etyczne z elitarnym, interdyscyplinarnym programem kształcenia; wzoru tego nie kopiowano jednak bezrefleksyjnie.

Zmiany ustawowe i ramy prawne funkcjonowania KSAP

Powstanie KSAP zostało zapoczątkowane decyzją rządu Tadeusza Mazowieckiego. W maju 1990 roku, uchwałą Rady Ministrów nr 74/90 powołano nową instytucję – rządową szkołę, mającą kształcić urzędników wyższego szczebla. Uchwała nie tylko dała zielone światło dla rozpoczęcia działalności KSAP, ale także dla prac nad koncepcją służby cywilnej w Polsce. Sama decyzja miała znaczenie symboliczne i ustrojowe: KSAP powoływano z myślą o służbie Rzeczypospolitej – jako instytucję państwową, a nie resortową.

Po uchwale założycielskiej z 1990 roku następnym krokiem legislacyjnym było przyjęcie ustawy o Krajowej Szkole z dnia 14 czerwca 1991. W pierwszym artykule ustawy zadeklarowano, że celem KSAP jest „kształcenie i przygotowywanie do służby publicznej urzędników służby cywilnej oraz kadr wyższych urzędników administracji Rzeczypospolitej Polskiej”⁴. Ustawa ugruntowała pozycję Szkoły jako centralnej instytucji państwowej,

podporządkowanej bezpośrednio Prezesowi Rady Ministrów, który powołuje i odwołuje jej dyrektora oraz nadaje Szkole statut. Chociaż formalnie jako podstawę organizacyjną wykorzystano istniejącą ustawę o instytutach badawczo-rozwojowych, cel i funkcja KSAP były unikatowe – opracowanie aplikacyjnego programu kształcenia przyszłych elit urzędniczych i budowa nowego porządku administracyjnego w Polsce⁵.

Jeszcze przed wejściem w życie ustawy o KSAP Szkoła włączyła się aktywnie w prace nad ustawą o państwowej służbie cywilnej. Dyrektor KSAP, prof. Maria Gintowt-Jankowicz, wystąpiła już we wrześniu 1990 roku z inicjatywą opracowania jej koncepcji. Efektem tych prac był projekt, który w marcu 1991 przekazano Urzędowi Rady Ministrów. Było to pierwsze poważne podejście legislacyjne do zbudowania zawodowego korpusu służby cywilnej w Polsce. Ustawa została jednak uchwalona

2 Uchwała nr 74 Rady Ministrów z 30.5.1990 r. w sprawie utworzenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (M.P. 1990 nr 21 poz. 167).

3 Z pierwszego folderu informacyjnego KSAP. Cytuję za: Maria Gintowt-Jankowicz, *Apolityczność stosowana. Moje lata ze służbą cywilną*, Warszawa 2023, s. 65.

4 Dz.U. 1991 nr 63 poz. 266.

5 Maria Gintowt-Jankowicz, *Miejsce Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w przeobrażającym się systemie administracji w Polsce*, [w:] *Służba cywilna a etyka w życiu publicznym – Materiały z konferencji zorganizowanej z okazji 6-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w dniach 14–15 marca 1996 roku*, Warszawa 1996, s. 99.

dopiero w 1996 roku, a w pełni wdrożona, przy dużym udziale absolwentów KSAP, pod rządami Jerzego Buzka⁶.

Po roku 2006, wraz z kolejnymi reformami ustawy o służbie cywilnej, KSAP zaczęła pełnić rolę nie tylko szkoły, lecz również centrum egzaminacyjnego. W Krajowej Szkole prowadzono egzaminy do państwowego zasobu kadrowego, a także postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej. Tym samym KSAP przejęła część obowiązków po zlikwidowanym Urzędzie Służby Cywilnej⁷.

19 lipca 2016 roku rząd Beaty Szydło znowelizował ustawę o KSAP i przyjął projekt nadający KSAP imię prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego⁸. Argumentowano, że akt ten „jest uhonorowaniem pamięci wybitnego męża stanu oraz wyrazem uznania dla jego dorobku intelektualnego”⁹. Nadanie Szkole imienia Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego, choć uzasadnione historycznie (polityk, jako szef NIK, w 1993 roku zatrudnił dużą część absolwentów Pierwszej Promocji)¹⁰, przez część środowiska zostało odebrane jako gest symbolicznie wiążący instytucję z jedną opcją polityczną i pozbawiający ją neutralności politycznej, wartości kluczowej dla kształcenia kolejnych pokoleń urzędników.

W 2023 roku, na skutek malejącego zainteresowania kształceniem stacjonarnym w KSAP, zdecydowano o ko-

lejnej nowelizacji ustawy o Krajowej Szkole. Jej celem było dostosowanie działalności placówki do nowych wyzwań stojących przed współczesną administracją. Chodziło o zwiększenie elastyczności kształcenia i lepsze dopasowanie oferty do **rzeczywistych potrzeb kadrowych administracji publicznej**.

Nowa ustawa z 21 września 2023 roku wzmocniła też pozycję Szkoły jako centrum kompetencyjnego dla całej administracji rządowej. Głównym zadaniem KSAP stało się nie tylko kształcenie urzędników służby cywilnej, ale także wspieranie profesjonalizacji administracji, głównie przez weryfikację kompetencji wykorzystywanych w administracji publicznej, doskonalenie zawodowe urzędników oraz prowadzenie działalności badawczej, analitycznej, rozwojowej i wydawniczej, a także rozwinięcie współpracy międzynarodowej w zakresie tych zadań¹¹. Były one realizowane od lat, jednak dopiero w roku 2023 zdecydowano się opracować ich podstawę prawną.

Najistotniejszą zmianą, o czym w murach Szkoły dyskutowano od dawna, było wprowadzenie **kształcenia dualnego**, łączącego naukę w KSAP z pracą zawodową w administracji publicznej i uprawniającego absolwentów do uzyskania mianowania w służbie cywilnej.

Zmiany programowe i strategiczne w kształceniu

Od początku działalności KSAP skupiał się na kształceniu nowych kadr dla administracji publicznej demokratycznej Polski. Kształcenie urzędników miało mieć charak-

ter interdyscyplinarny i aplikacyjny. „W odróżnieniu od uczelni akademickiej – argumentowała prof. Gintowt-Jankowicz – profil kształcenia w nowo tworzonej

6 Jolanta Itrich-Drabarek, *Służba cywilna w Polsce – koncepcje i praktyka*, Warszawa 2012; Bogusław Przywora, *Transformacje ustrojowe polskiej służby cywilnej*, Kraków 2012; Agnieszka Łukaszczyk, *Kształtowanie się modelu ustrojowego służby cywilnej w Polsce*, Warszawa 2014; Wojciech Drobny et al., *Przekształcenia pragmatyk urzędniczych członków korpusu służby cywilnej i pracowników samorządowych w prawie polskim po 1989 r.*, Warszawa 2015.

7 Beata Springer, *Wybrane instytucje polskiej służby cywilnej na przestrzeni lat 1996–2009. Perspektywa porównawcza*, „Zarządzanie Publiczne / Public Governance” 2012, 3(21), s. 66–82.

8 Dz.U. 2016 poz. 1807.

9 Beata Szydło, *Słowo wstępne*, [w:] *Etos państwowca. Prezydent Lech Kaczyński. Patron Krajowej Szkoły Administracji Publicznej*, red. Piotr Strasz, Warszawa 2016, s. 8.

10 Maria Gintowt-Jankowicz, *W służbie Rzeczypospolitej...*, [w:] *Etos państwowca. Prezydent Lech Kaczyński...*, s. 90–96.

11 Dz.U. 2023 poz. 1952.

szkole musiał mieć aplikacyjny charakter. Aplikacyjny, czyli – najogólniej rzecz ujmując – nastawiony na nauczanie i rozwijanie praktycznych umiejętności niezbędnych w codziennej pracy osoby zajmującej wyższe lub samodzielne stanowisko w administracji, która ma pełnić wszystkie funkcje współczesnej demokratycznej administracji”¹².

Ten aplikacyjny wymiar programu kształcenia przejawiał się miał w przygotowywaniu przyszłych urzędników do konkretnej i odpowiedzialnej pracy w instytucjach publicznych. Chodziło zatem o to, aby przyszli urzędnicy zdobywali również praktyczne umiejętności, aby nie tylko rozumieli mechanizmy działania państwa, lecz umieli je wdrażać w praktyce¹³. Program kształcenia zakładał zatem łączenie wiedzy teoretycznej z działaniami praktycznymi, co próbowano osiągnąć, stosując takie metody jak symulacje, projekty, prace zespołowe i staże, oraz promował nabywanie umiejętności decyzyjnych, organizacyjnych i komunikacyjnych. Ponadto, oprócz wykładów, już w latach 90. XX wieku oferowano liczne treningi (np. negocjacyjne), warsztaty problemowe, intensywną naukę dwóch języków obcych oraz staże krajowe i zagraniczne.

Z kolei interdyscyplinarność rozumiana była z jednej strony nie jako eklektyzm, lecz integracja różnych

dziedzin wiedzy potrzebnych w pracy na rzecz państwa, jak prawo, ekonomia, socjologia, zarządzanie. Z drugiej strony chodziło też o przygotowywanie przyszłych urzędników do działania na styku polityki publicznej, prawa i instytucji oraz rozwijanie umiejętności rozumienia złożonych procesów społeczno-administracyjnych. Szczególną rolę odgrywały zagadnienia etyki.

W projektowaniu aplikacyjnego i interdyscyplinarnego programu kształcenia kadr urzędniczych przyszli z pomocą partnerzy z krajów Zachodu, szczególnie francuska ENA. Współpraca międzynarodowa umożliwiała czerpanie z doświadczeń instytucji, które miały spore doświadczenie w profesjonalizacji administracji publicznej w warunkach demokratycznych. Jednocześnie kraje Europy Zachodniej poznawały specyfikę takich państw jak Polska, które budowały fundamenty państwa prawa i kapitalizmu.

Aplikacyjny i interdyscyplinarny charakter kształcenia pozostawał niezmiennym fundamentem programu KSAP, jednak jego konkretne treści i akcenty ulegały modyfikacjom, odpowiadając na dynamicznie zmieniające się potrzeby administracji publicznej i rosnące oczekiwania wobec jej roli w państwie. Ewolucję programu kształcenia z ostatnich 35 lat przedstawić można w następujący sposób:

Inicjacja i konsolidacja: model aplikacyjny i etos służby (1990–2000)

W pierwszym okresie działania Szkoły dominował model wzorowany na francuskiej ENA – silnie ustrukturyzowany, interdyscyplinarny i elitarystyczny. Program składał się z zajęć teoretycznych (prawo, ekonomia, zarządzanie, instytucje polityczne), warsztatów praktycznych oraz obowiązkowych staży krajowych i zagranicznych. Istotnym elementem formacyjnym były zajęcia z etyki służby publicznej, w tym zasady kodeksu Nolana. Już od początku wprowadzono również elementy edukacji

europejskiej, aby przygotować kadry do przyszłej integracji Polski z Unią Europejską.

KSAP miała wykształcić młodych, uczciwych, oddanych służbie publicznej i wysoko wykwalifikowanych urzędników, mających stać się fundamentem demokratycznego państwa prawa. Kładziono nacisk na bezstronność i lojalność wobec konstytucyjnych organów państwa oraz wysokie standardy etyczne¹⁴. Kluczowe były wartości wyrażone w ślubowaniu składanym przez każdego slu-

12 Maria Gintowt-Jankowicz, *Apolityczność stosowana. Moje lata...*, s. 61.

13 Andrzej Ajnenkiel, *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej w sześćdeciolate działalności*, [w:] *Służba cywilna a etyka w życiu publicznym – Materiały z konferencji ...*, s. 9–27.

14 Maria Gintowt-Jankowicz, *Miejsce Krajowej Szkoły Administracji Publicznej...*, s. 99.

chacza: „Pragnąc służyć Rzeczypospolitej Polskiej, ślubuję sumiennie i rzetelnie wypełniać obowiązki słuchacza Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, postępować

zgodnie z zasadami etyki, a swoją postawą dawać świadectwo poszanowania prawa i godności innych”.

Umiedzynarodowienie i rozwój kompetencji miękkich (2000–2010)

Wraz z postępującym procesem akcesyjnym Polski do Unii Europejskiej, a później przystąpieniem Polski do UE, KSAP systematycznie rozwijała w programie kształcenia komponenty międzynarodowe. Coraz większy nacisk kładziono na znajomość dwóch języków obcych, prawa wspólnotowego, a później unijnego, mechanizmów zarządzania funduszami unijnymi oraz współpracę z instytucjami międzynarodowymi. Do programu włączono zajęcia z komunikacji, negocjacji, mediacji i wystąpień

publicznych. Szkoła przestała być jedynie kuźnią urzędników krajowych – zaczęła kształcić ekspertów przygotowanych do pracy w instytucjach europejskich. Większą uwagę zwracano na mobilność, efektywność i rozwój kompetencji miękkich. Podkreślano technokratyczną i merytoryczną stronę pracy w administracji oraz potrzebę posiadania eksperckiej wiedzy, niezbędnej w dobie integracji z UE i globalizacji. Absolwent KSAP miał być profesjonalistą i ekspertem pracującym dla państwa¹⁵.

Menedżeryzacja i profesjonalizacja polityk publicznych (2010–2020)

W kolejnej dekadzie uwypukliła się rola urzędnika jako menedżera polityk publicznych, a KSAP wprowadziła programy związane z zarządzaniem projektami, budżetem zadaniowym, analizą i ewaluacją polityk. Rozwijano, szczególnie do roku 2016, metody pracy oparte na case studies, projektach grupowych i indywidualnych planach rozwoju. Ważną innowacją było wdrożenie programu mentoringowego¹⁶ oraz ścieżek specjalistycznych,

m.in. z legislacji, ochrony danych czy organizacji pracy urzędu¹⁷.

Absolwent KSAP miał być menedżerem spraw publicznych, zarządzającym politykami publicznymi, który nie tylko realizuje zadania w administracji, ale także tworzy, wdraża i ewaluje polityki publiczne. Punkt ciężkości przesuwano jeszcze bardziej na kompetencje przywódcze i zarządcze oraz skuteczność działań administracji.

Kryzysy, uelastycznienie i liderzy zmian (2020–2025)

Ostatnie lata przyniosły dynamiczne zmiany w KSAP – w dużej mierze wymuszone pandemią COVID-19, malejącym zainteresowaniem kształceniem w KSAP, zmianami demograficznymi i rosnącymi wyzwaniami cyfrowymi. W 2021 roku dyrekcja Szkoły zleciła przygotowanie raportu, diagnozującego mocne i słabe strony kształce-

nia. Absolwenci oceniali je pozytywnie, szczególnie ze względu na unikalne doświadczenie formacyjne, które pozwoliło na zbudowanie sieci kontaktów, pozwalających nawiązać trwałe relacje prywatne i zawodowe. Doceniono również **wysoki poziom nauczania języków obcych**. Wysokie noty zebrały także **praktyczne formy kształ-**

15 Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. *Raport 2000–2001*, Warszawa 2001; Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. *Raport 2001–2003*, Warszawa 2003; Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. *Raport 2003–2006*, Warszawa 2006; Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. *Raport 2007–2009*, Warszawa 2009.

16 Agnieszka Wilczyńska-Strawa, Anna Jaroń, *Program mentoringowy w Krajowej Szkole Administracji Publicznej. Bilans doświadczeń i plany na przyszłość*, [w:] *Mentoring. Teoria i dobre praktyki*, red. Małgorzata Sidor-Rządkowska, Warszawa 2025, s. 150–163.

17 Katarzyna Woś, Marcin Sakowicz, *Żagiel czy wiośło? Wkład KSAP w rozwój polskiej administracji publicznej – projekty* (w niniejszej publikacji).

cenia, zwłaszcza obowiązkowe staże – krajowe i zagraniczne – umożliwiające realne poznanie funkcjonowania instytucji oraz nawiązywanie relacji zawodowych.

Ankietowani dostrzegli jednak również liczne deficyty, szczególnie w atrakcyjności programu i jego realizacji. Wskazywano, że w ostatnich latach zaniedbano rozwój kompetencji miękkich – zwłaszcza przywództwa, komunikacji i zarządzania projektami, na korzyść zajęć teoretycznych, które oceniono jako zbyt akademickie i oderwane od realiów pracy w administracji publicznej. Krytykowano ponadto niski poziom niektórych zajęć i kompetencje części wykładowców oraz system oceniania. Zwrócono uwagę na brak zajęć praktycznych w zakresie np. tworzenia pism i decyzji czy prac projektowych¹⁸.

W 2023 roku nie ogłoszono naboru do kształcenia stacjonarnego, natomiast bazując na zebranych danych

oraz doświadczeniach z innych krajów Unii Europejskiej, opracowano program kształcenia dualnego, który pozwala na podnoszenie kwalifikacji urzędniczych i umiejętności leaderskich bez rezygnacji z pracy w urzędzie. Oferta spotkała się z dużym zainteresowaniem – na 50 miejsc zgłosiło się 199 osób. Kształcenie rozpoczęło w kwietniu 2024 roku i potrwa ono do października 2025 roku.

Jesienią 2024 roku opracowano nową koncepcję kształcenia stacjonarnego i zmodyfikowano program kształcenia dualnego. W programach obu form kształcenia zwrócono szczególną uwagę na rozwój kompetencji leaderskich, których posiadanie nie musi być tożsame z pełnieniem funkcji kierowniczych¹⁹. Program kształcenia wzbogacono o nowe moduły z zakresu cyberbezpieczeństwa, ochrony danych osobowych oraz zarządzania w sytuacjach kryzysowych.

Zmiany programowe i strategiczne w ofercie szkoleniowej

Kształcenie ustawiczne w KSAP rozpoczęło już w pierwszych latach działalności placówki. Do 1994 roku prowadzono głównie specjalistyczne lektoraty oraz kilkudniowe intensywne i interaktywne seminaria z makroekonomii. Od 1994 roku Szkoła oferowała szkolenia w zakresie zarządzania, analizy działań publicznych, informatyki, negocjacji i autoprezentacji, a także prawa administracyjnego i zagadnień związanych z Unią Europejską. Główną grupą docelową proponowanych szkoleń byli urzędnicy średniego i wyższego szczebla. W latach 1997–2000 w szkoleniach brało udział 1400–1800 osób rocznie. Ważnym elementem oferty szkoleniowej KSAP był jej interakcyjny charakter oraz skrupulatne prowadzenie ewaluacji²⁰.

W kolejnych latach KSAP znacząco rozszerzyła zakres szkoleń – zarówno pod względem tematyki, jak i liczby szkoleń i ich uczestników. Modyfikacje oferty były odpowiedzią na zmieniające się oczekiwania i potrzeby urzędników oraz warunki i metody pracy administracji publicznej.

Od roku 2010 KSAP zaczęła rozwijać **szkolenia dedykowane**, projektowane na zamówienie konkretnych urzędów i resortów, a w latach 2013–2015 pojawiły się szkolenia strategiczne – z zakresu planowania polityk publicznych i koordynacji międzyresortowej. Po 2015 roku wzrosła liczba **szkoleń specjalistycznych i tematycznych**, w tym z takich obszarów, jak technika prawodawcza, zarządzanie kryzysowe, polityka klimatycz-

18 *Raport z badania jakości kształcenia słuchaczy w Krajowej Szkole Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego*, Kraków 2021.

19 Małgorzata Bywanis-Jodlińska, Waldemar Czachur, *Rola KSAP w przygotowaniu kadr służby publicznej – kierunki rozwoju Krajowej Szkoły Administracji Publicznej*, „Kontrola Państwowa” 2025, nr 1, s. 41–48.

20 *Raport 1990–1999*, Warszawa 1999; *Raport 2000–2001*, Warszawa 2001.

na i transformacja energetyczna czy przeciwdziałanie dezinformacji.

W ostatnich latach ofertę szkoleniową KSAP podzielono na dwa bloki: wiedzy i umiejętności. Podczas zajęć uczestnicy poznają przepisy regulujące funkcjonowanie państwa i działanie administracji publicznej, a także rozwijają umiejętności urzędnicze, kierownicze i przywódcze. Rozwijana jest ponadto oferta w zakresie **cyberbezpieczeństwa, e-usług, danych osobowych i cyfryzacji usług publicznych**, co stanowi odpowiedź na cyfrową transformację państwa, a także w zakresie prostego języka w administracji publicznej.

W ofercie KSAP znalazły się również dłuższe **programy szkoleniowe**, takie jak LEGIS (Doskonalenie i standaryzacja procesu legislacyjnego w urzędach obsługujących organy władzy publicznej), Akademia Zamówień Pu-

blicznych (AZP) czy Akademia Zarządzania Projektami w Administracji Publicznej (AZPAP). Cieszyły się one dużą popularnością, jednak ze względu na zmieniające się uwarunkowania polityczne oraz brak długofalowej strategii rozwoju kadr w administracji publicznej ich kontynuacja nie była możliwa.

W związku z pandemią COVID-19, znacząco wzrosło znaczenie **szkoleń zdalnych**. Za pośrednictwem rozbudowanej platformy e-learningowej w formule online udało się przeszkolić setki urzędników, w tym na przykład w obszarze służby przygotowawczej.

Podsumowując, od roku 1994 oferta szkoleń KSAP przeszła gruntowną rewolucję – od uniwersalnych kursów urzędniczych do wyspecjalizowanych, nowoczesnych i strategicznych programów szkoleniowych, realizowanych w różnych formułach.

Zakończenie

Mimo dynamicznie zmieniających się realiów administracji publicznej, Krajowa Szkoła pozostaje wierna swoim wartościom i pierwotnym założeniom dotyczącym kształcenia kadr urzędniczych. Na tle innych form przygotowania do pracy w administracji KSAP wyróżnia się unikalnym charakterem oraz konsekwentnie wpieranym etosem służby państwowej.

Kształcenie w KSAP od początku ma również **wymiar formacyjny** – rozwija świadomość roli urzędnika publicznego, uczy odpowiedzialności i lojalności wobec państwa. Wielu absolwentów podkreśla, że dyplom KSAP pozostaje **silnym znakiem jakości i kompetencji**, wzbudzającym zaufanie w środowisku administracji publicznej.

Jednocześnie proces kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej stoi wobec **ciągłych wyzwań, które ujawniają się w zmieniających się realiach funkcjonowania państwa i administracji i w zmieniających**

się strategiach zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej²¹.

Niezależnie od ewolucji programu, technologii kształcenia czy form organizacyjnych, niezmiennie pozostają fundamenty, definiujące tożsamość urzędnika wykształconego w KSAP. Składają się na nie bezstronność polityczna, wysoki poziom etyczny, służebność wobec dobra wspólnego, a także praktyczne i strategiczne przygotowanie do pracy w administracji. Równie istotna pozostaje otwartość na ciągłe uczenie się, która pozwala absolwentom nie tylko nadążać za zmianami, ale także je współtworzyć. To właśnie te elementy sprawiają, że model kształcenia KSAP – choć poddawany korektom – zachowuje swoją spójność, aktualność i rangę w systemie służby publicznej.

Upolitycznienie, choć częściowo symboliczne, miało realne skutki – osłabiło zaufanie części środowisk akademickich i administracyjnych do neutralności Szkoły, a także zmniejszyło jej atrakcyjność jako przestrzeni plu-

21 Agnieszka Łukaszczyk-Walter, Agnieszka Bitkowska, *Współczesne wyzwania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej – wybrane zagadnienia*, „Journal of Modern Science” 2023, vol. 52, nr 3, s. 579–596.

ralistycznej debaty o administracji i państwie. Zjawisko to nie przekreśla dorobku instytucji, ale stanowi sygnał ostrzegawczy – tożsamość KSAP powinna opierać się nie na afiliacjach politycznych, lecz na wartościach służby cywilnej – bezstronności, rzetelności, profesjonalizmie i odpowiedzialności.

Mimo tych wyzwań działalność Szkoły wciąż stanowi kluczowy filar budowania profesjonalnej służby publicznej w Polsce. Jej elastyczność, otwartość na zmiany i umiejętność reagowania na nowe potrzeby pozwalają KSAP zachować unikalną pozycję – instytucji nie tylko kształcącej, ale i aktywnie współtworzącej nowoczesną administrację publiczną w Polsce.



prof. dr hab.
Waldemar
Czachur

Od lipca 2024 roku zastępca dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, niemcoznawca i językoznawca w Instytucie Germanistyki Uniwersytetu Warszawskiego. Od 2007 związany jest z Krajową Szkołą Administracji Publicznej, gdzie prowadził zajęcia językowe i koordynował nauczanie języka niemieckiego oraz staże w krajach niemieckojęzycznych. W latach 2017–2023 pełnił funkcję przewodniczącego Rady Fundacji „Krzyżowa” dla Porozumienia Europejskiego, a w latach 2006–2011 koordynował program stypendialno-szkoleniowy Fundacji Roberta Boscha dla kadr urzędniczych z Europy Środkowej. Współpracował również z Centrum Stosunków Międzynarodowych. Zajmował się projektowaniem programów rozwojowych dla młodzieży studenckiej oraz rozwojem organizacyjnym.



- 1 Nieoficjalne spotkanie w czytelni KSAP (poprzedzające konferencję), z udziałem słuchaczy VII Promocji *Eugeniusz Kwiatkowski* (1997–1999); za stołem prezydialnym Wiesław Walendziak, szef KPRM, 1997.
- 2 Inauguracja IX Promocji, 6 września 1999. Przemawia dyrektor KSAP, od lewej w pierwszym rzędzie: m.in. Prezes Trybunału Konstytucyjnego Marek Safjan, Piotr Nowina-Konopka, Janusz Wojciechowski, Ryszard Kalisz, prof. Mirosław Stec, Prezes NBP Hanna Gronkiewicz-Waltz, prof. Edmund Wnuk-Lipiński, Prezes NSA prof. Roman Hauser, Jerzy Stępień.



CO DAŁA MI KSAP?

Nie byłbym dziś tym, kim jestem, gdyby nie kształcenie w KSAP, które było bardzo intensywnym i wartościowym przygotowaniem do pracy w administracji publicznej. Ponadto miejscem wielu niezapomnianych wyzwań, przygód i wspomnień, które głęboko zapadły w moje serce. To był dobry czas.

Paweł Mikołajczuk, xxxiv Promocja



3



4



5

- 3 Inauguracja x Promocji, 6 września 2000. W pierwszym rządzie, od lewej siedzą: Prezes Trybunału Konstytucyjnego prof. Marek Safjan, Szef Kancelarii Prezydenta RP Jolanta Szymanek-Deresz, Premier Hanna Suchocka, Prezes NSA prof. Roman Hauser, Szef Służby Cywilnej Jan Pastwa, w trzecim rządzie, pierwszy od lewej pełnomocnik rządu ds. negocjacji Polski z UE Jan Kułakowski.
- 4 x-lecie KSAP na Zamku Królewskim, 15 kwietnia 2000. W głębi, za stołem prezydyjnym siedzą, od lewej: prof. Edmund Wnuk Lipiński oraz trzej Premierzy – Tadeusz Mazowiecki, Jan Olszewski i prof. Marek Belka.
- 5 x-lecie KSAP na Zamku Królewskim, 15 kwietnia 2000. Wśród gości, od lewej: Jan Nowak-Jeziorański i Jan Maria Rokita, w głębi prof. Andrzej Ajnenkiel, pierwszy Przewodniczący Rady KSAP.

Żagiel czy wiosło?

WKŁAD KSAP W ROZWÓJ POLSKIEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – PROJEKTY

Dlaczego eksperymentujemy w KSAP?

Na pytanie: Co wolisz, żagiel czy wiosło? – odpowiedzi może być kilka: żagiel lub wiosło albo żagiel i wiosło. Symbolika każdego z wyborów jest inna. My wybieramy żagiel. Dlaczego? Ponieważ chcemy wprowadzać nowe rozwiązania do administracji publicznej.

Eksperymentowanie jest kluczowe w każdym aspekcie naszego życia, ponieważ pozwala odkrywać nowe zjawiska, rozwiązywać problemy, uczyć się na błędach i wprowadzać innowacje. Dzięki eksperymentom możemy testować różne rozwiązania i wybierać te najbardziej efektywne, co generuje postęp. Wiele przełomowych wynalazków i odkryć powstało właśnie dzięki ekspery-

mentom, które umożliwiają lepsze zrozumienie świata i ciągłe doskonalenie naszych umiejętności.

Eksperymentowanie w administracji publicznej pozwala na testowanie nowych rozwiązań i usprawnianie procesów, co prowadzi do bardziej efektywnego i responsywnego działania urzędów. Dzięki eksperymentom można identyfikować najlepsze praktyki, które zwiększają jakość usług publicznych, poprawiają transparentność oraz zadowolenie obywateli. Ponadto eksperymentowanie umożliwia lepsze dostosowanie polityk do zmieniających się potrzeb społecznych i gospodarczych.

Dlaczego i jak robimy to w KSAP?

Każda instytucja szkoleniowa powinna eksperymentować, aby **podnosić jakość i efektywność szkoleń**. Dzięki eksperymentom możemy testować nowe metody kształcenia, które są w stanie lepiej odpowiadać na potrzeby uczestników, i dostosowywać programy do dynamicznie zmieniających się realiów administracji publicznej. Eksperymentowanie pozwala również na **identyfikację najlepszych praktyk**, które mogą być wdrażane na szerszą

skalę, co prowadzi do **ciągłego doskonalenia** procesów szkoleniowych. W efekcie pracownicy administracji publicznej są lepiej przygotowani do wykonywania swoich obowiązków, co przekłada się na **lepszą jakość usług publicznych**.

Unikalny profil KSAP oparty jest na założeniach ciągłego rozwoju, analizie doświadczeń własnych i podmiotów o zbliżonym zakresie działania w kraju i za

granicą, implementacji innowacyjnych projektów oraz aplikacyjnym charakterze zajęć. Jak realizujemy te założenia? Poprzez różnorodne działania i narzędzia, np. projekty pilotażowe, feedback i ewaluację, współpracę z ekspertami, interaktywne metody nauczania, takie jak warsztaty, projekty, studia przypadków oraz symu-

lacje decyzyjne i role-play. Ważne są dla nas również inspirujące praktyki naszych partnerów spoza Polski. Wszystkie te formy działań i inspiracje wykorzystujemy w projektach rozwojowych nastawionych na przetestowanie w bezpiecznych dla uczestników warunkach nowych rozwiązań i obszarów szkoleniowych.

Inspirujące projekty w KSAP

Na potrzeby publikacji jubileuszowej wybraliśmy kilka przykładowych projektów, które pomogły nam zmienić podejście do projektowania wspierania rozwoju urzędni-

ków i wprowadzania nowych rozwiązań w zarządzaniu instytucją publiczną.

Argonauci – zagraniczne wizyty studyjne urzędników administracji publicznej – pilotaż (2015–2018)¹

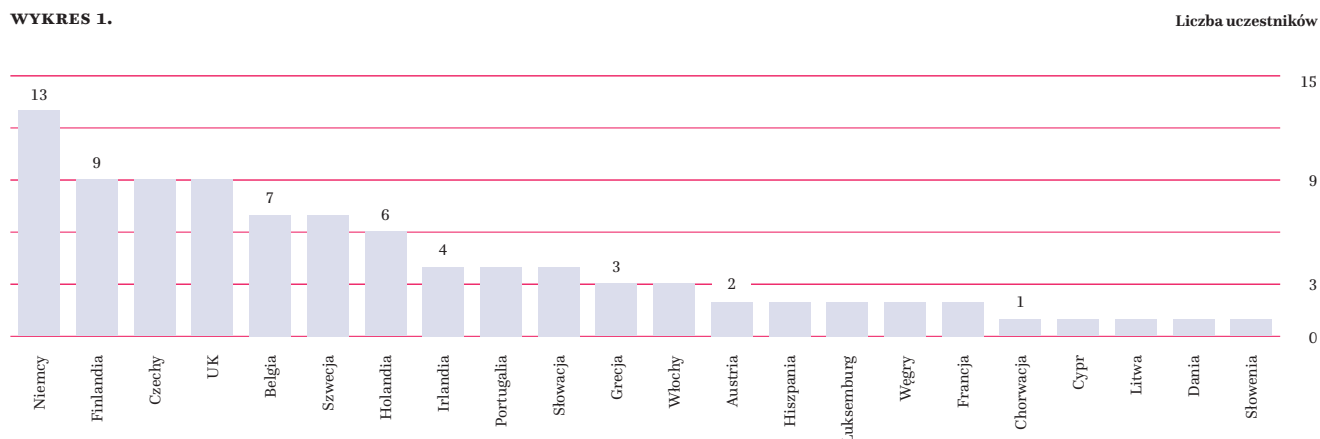
Projekt realizowany był w istotnym dla KSAP obszarze; dotyczył wsparcia rozwoju administracji – stając się platformą wymiany doświadczeń. Służył promocji i wzmacnianiu współpracy międzynarodowej, identyfikacji dobrych praktyk oraz dzieleniu się nimi w administracji publicznej. Jest przykładem dobrej praktyki, w ramach

której KSAP tworzy warunki dla przekazywania zdobytej wiedzy i doświadczeń zarówno urzędom polskiej administracji, jak i administracji innych krajów.

Celem projektu było przeniesienie do Polski najbardziej efektywnych praktyk w dziedzinie organizacji, administracji, finansowania, zarządzania w sektorze

Państwa UE, w których odbyły się mobilności

WYKRES 1.



¹ Projekt **Argonauci** był realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, oś priorytetowa iv: Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, działanie 4.2: Programy mobilności ponadnarodowej.

publicznym z administracji państw Unii Europejskiej. Program zakładał udział w krótkich – do dziesięciu dni – zagranicznych wizytach studyjnych, zapoznanie się z rozwiązaniami zarządczymi stosowanymi w państwach UE oraz w przyszłości wdrożenie ich w macierzystym urzędzie. **Adresatami projektu** byli pracownicy administracji rządowej i państwowej (z wyłączeniem samorządowej).

W ramach projektu uczestnicy wzięli także udział w sesjach coachingowych, których celem było przygotowanie do wprowadzania zmian w instytucjach publicznych. W czasie realizacji projektu odbyło się dziesięć sesji coachingowych oraz jedna sesja podsumowująca pilotaż, w formie Open Space.

Akademia Zarządzania w Administracji Publicznej – międzynarodowy program podnoszenia kompetencji zarządczych kadry średniego szczebla zarządzania w administracji publicznej (2018–2023)²

Głównym celem projektu (Akademii Zarządzania – w skrócie AZ) były rozwój i wzmocnienie kompetencji **kadry zarządzającej administracji publicznej średniego szczebla**. Program rozwojowy zakładał doskonalenie kluczowych kompetencji związanych z objęciem nowych ról i stanowisk zarządczych.

Program rozwojowy łączył diagnozę umiejętności menedżera (Development Center), warsztaty, zajęcia prowadzone metodami angażującymi uczestników oraz indywidualne sesje informacji zwrotnej. Oprócz unikalnego dla przedstawicieli administracji publicznej Development Center (pre- i post-sesja DC dla każdego uczestnika) program przewidywał dwa pięciodniowe szkolenia w Helsinkach oraz Budapeszcie oraz pięć dwudniowych sesji szkoleniowych w KSAP. Wprowadzeniem do programu rozwojowego był jednodniowy warsztat budowania zespołów.

Partnerstwo ponadnarodowe było niekwestionowaną wartością dodaną w projekcie, podkreślaną przez

Rezultaty projektu

W projekcie zrealizowane zostały 93 mobilności, do 22 państw UE (wykres nr 1), w tym 21 wizyt w formie job shadowing, oraz 72 wizyty studyjne. Za inspirujące podsumowanie rezultatów najlepiej posłuży zdanie wyrażone przez jednego z przełożonych uczestnika wizyty studyjnej: *Uważam, że wizyty tego typu pozwalają poznać specyfikę pracy w danym zakresie w innych krajach. Nie zawsze istnieje możliwość przeniesienia ich na polski grunt, ale nauka poprzez wymianę doświadczeń jest bardzo ważna.*

wszystkich jego uczestników. Szkolenia zagraniczne zostały zrealizowane we współpracy z partnerami: HAUS – Finnish Institute of Public Management Ltd (podmiot ze stuprocentowym udziałem państwa), nadzorowanym przez Ministra Finansów Finlandii oraz UPS – University of Public Service – specjalną instytucją szkolnictwa

Model kompetencji AZAP

RYS. 1



² Projekt AZ realizowany był w ramach celu szczegółowego POWER Wzmocnienie kompetencji zawodowych i kluczowych osób z wykorzystaniem programów mobilności ponadnarodowej.

wyższego, która zapewnia bazę edukacyjną i szkoleniową dla węgierskiej administracji publicznej.

W projekcie stworzono **model kompetencji menedżerskich**, stanowiący wspólny punkt odniesienia dla wszystkich uczestników i asesorów. Do kluczowych kompetencji zaliczono zarządzanie zespołem, skuteczną komunikację, zarządzanie zmianą, umiejętności społeczne, zarządzanie projektami, przedstawione na rysunku nr 1.

Rezultaty projektu

Zgodnie z założeniami projektu, wśród 136 uczestników, którzy osiągnęli frekwencję 80% obecności na zajęciach, przeprowadzono walidację kompetencji. Poziom przyrostu kompetencji określono po zrealizowaniu post-sesji DC w odniesieniu do wyników z pre-sesji. Wyniki indywidualne porównywano na poziomie oceny danej kompetencji, w danym zadaniu w pre-teście i post-teście. Zadania skalibrowane były tak, aby mierzyć te same aspekty kompetencji, na takim samym poziomie trudności. Oznacza to, że zadania w pre-teście i post-teście wymagały zastosowania tych samych kompetencji na podobnym poziomie. Pozwoliło to wskazać wzrost kompetencji lub jego brak w poszczególnych obszarach. W ocenie kompetencji przyjęto założenie, że kompetencje nie znikają, więc ewentualne spadki kompetencji przypisywane są czynnikom motywacyjnym lub sytuacyjnym.

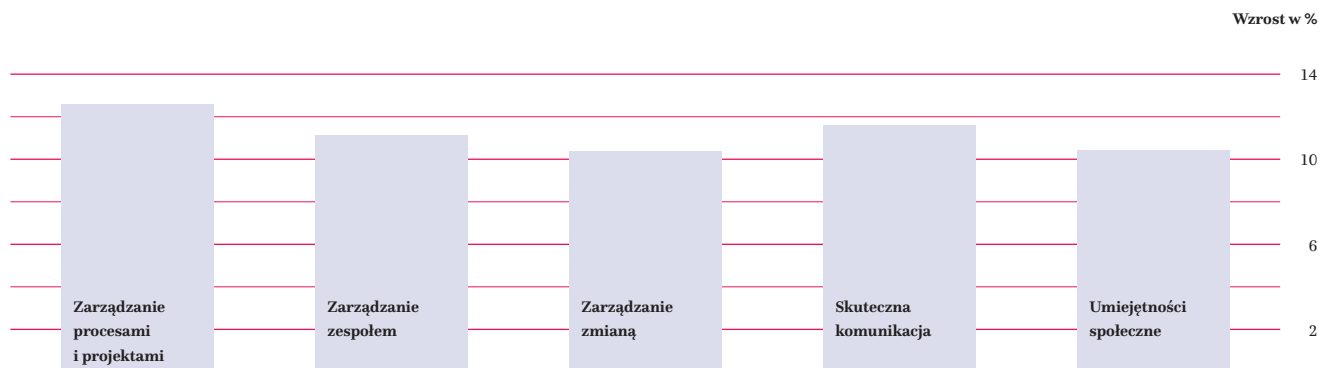
Dane na wykresie nr 2 wskazują, że wzrost średniego wyniku wszystkich uczestników w post-teście w stosunku do pre-testu wystąpił w każdym obszarze badanej kompetencji na poziomie od średnio 10,41% do 12,60%. Wyniki uśrednione dla całej grupy nie wskazują jednak w wystarczającym stopniu efektów projektu dla wzrostu kompetencji pojedynczych uczestników. Należy pamiętać, że od początku zachęcano uczestników do skupiania się na swoich priorytetach rozwojowych, czyli na jednej lub dwóch kompetencjach, których rozwój najlepiej przyczyni się do ogólnego wzrostu efektywności uczestnika w roli przywódczej. Priorytety rozwojowe były ustalane w dialogu uczestnika z asesorem, podczas sesji informacji zwrotnej. Program ukończyło 136 uczestników, w zdecydowanej większości osoby na stanowiskach naczelników i zastępców dyrektorów w instytucjach administracji rządowej.

Wnioski z realizacji projektu

Tworzenie i realizację projektów rozwojowych dla przedstawicieli administracji należy rozpocząć od **szczegółowego określenia grupy docelowej**, tj. odpowiedniego zdefiniowania profilu uczestnika i opracowania modelu kompetencji w projekcie. Źródłem sukcesu są atrakcyjne model kształcenia, zróżnicowane narzędzia uczenia

Średni wzrost poziomu oceny kompetencji dla całej grupy absolwentów AZ w podziale na kompetencje

WYKRES 2



Źródło: Dane zgromadzone w ramach 7 pre-sesji oraz 7 post-sesji Development Center, w projekcie AZ.

się, analiza studiów przypadków i wreszcie stworzenie spójnej grupy – wspólnoty uczącej się.

Z punktu widzenia uczestników wśród największych korzyści z udziału w projekcie wymieniany był udział w Development Center i uzyskana w ten sposób większa świadomość własnego potencjału i obszarów rozwojowych. Uczestnicy docenili także kompleksowość przekazywanej informacji zwrotnej. Wartością dodaną projektu jest tworzenie środowiska, które umożliwia i umożliwiałoby kontynuację zawodowych znajomości,

wymianę doświadczeń czy też inicjowanie wspólnych projektów.

Ze względu na stale zmieniające się okoliczności zawodowe i osobiste czas realizacji programu kształcenia i zaangażowania uczestnika nie powinien przekraczać 12 miesięcy, optymalnie powinien trwać 6–8 miesięcy. Dla podtrzymania rezultatów projektu warto zaplanować działania edukacyjne w formie post-sesji szkoleniowych, realizowanych w określonych odstępach czasowych w formie wspólnoty praktyków.

ARGO Top Public Executive – zagraniczne programy kształcenia dla kadry zarządzającej w administracji publicznej (2017–2018)³

Celem projektu było wzmocnienie kompetencji **wyższej kadry zarządzającej administracji publicznej** na rzecz efektywnego wprowadzania najlepszych praktyk w zakresie zarządzania sprawami publicznymi w trzech wymiarach:

- **kompetencje przywódcze:** umiejętność budowania i komunikowania wizji i strategii instytucji, motywowanie zespołu, nowe podejście do przywództwa, proaktywność, etyka w życiu zawodowym,
- **kompetencje zarządcze:** planowanie strategiczne, zarządzanie procesami makroekonomicznymi, zarządzanie zasobami, zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami dużej skali,
- **kompetencje negocjacyjne:** efektywna komunikacja, strategie i techniki negocjacyjne, kooperacja, rozwiązywanie konfliktów, umiejętność delegowania zadań, coaching i praca w zespole.

Program kształcenia zakładał eksperckie kształcenie menedżerów administracji publicznej w zakresie wymienionych kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień: znaczenie współzależności w zarządzaniu dużymi jednostkami w sektorze publicznym

o skomplikowanej strukturze, motywowanie pracowników, zarządzanie zmianą, zarządzanie strategiczne, analiza procesu podejmowania decyzji i analiza ryzyk, wykorzystanie IT w sektorze publicznym, zarządzanie finansowe, przygotowanie i wdrażanie projektów i inicjatyw w sektorze publicznym oraz skuteczne negocjacje i komunikowanie polityk publicznych. Program kształcenia realizowany był w formie siedmiu sesji (20 dni szkoleniowych) w Polsce i poza jej granicami. Zajęcia prowadzone były przez wysokiej klasy ekspertów, metodą Harvard case, w języku polskim i angielskim.

Uczestnikami projektu byli przedstawiciele kadry zarządzającej instytucji administracji publicznej (tj. podsekretarze stanu, dyrektorzy generalni, dyrektorzy i zastępcy dyrektorów departamentów, biur, wydziałów itp.), dysponujący bogatym portfelem kompetencji zawodowych, a jednocześnie wykazujący potrzebę rozwijania umiejętności przywódczych, komunikacyjnych i zarządczych, potrzebnych do realizacji aktualnych zadań w miejscu pracy. W ramach dwóch edycji projektu w latach 2017–2019 przeszkolonych zostało 120 osób.

Innowacyjnym elementem w projekcie była **walidacja kompetencji**, zaprojektowana specjalnie dla grupy uczestników projektu. Celem było zmierzenie realnej zmiany, która nastąpiła w wyniku udziału w programie

3 Projekt ARGO wdrażany był w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa: IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie: 4.2 Programy mobilności ponadnarodowej.

kształcenia. Podstawą metodologii badania była koncepcja oceny efektywności procesów rozwojowych Donalda Kirkpatricka. Kluczowym zadaniem był pomiar trzech kompetencji istotnych w trakcie realizacji programu: komunikacji, negocjacji i umiejętności zarządzania.

Rezultaty projektu

Uczestnicy programu rozwinęli swoje kompetencje w zakresie objętym programem, co potwierdziły wyniki walidacji, wykazujące średni wzrost wiedzy i umiejętności o 40%. Wszyscy uczestnicy nabyli umiejętność pracy metodą case study, analizując około 30 przypadków podczas zajęć, co pozwoliło na przekazywanie wiedzy teoretycznej i praktycznej. Intensywna wymiana doświadczeń między uczestnikami, wykładowcami, przełożonymi i kluczowymi interesariuszami administracji trwała od pierwszych zajęć, a uczestnicy dzielili się doświadczeniami z projektu po kolejnych sesjach w swoich instytucjach.

Program kształcenia zakładał również intensywne wykorzystanie języka angielskiego, co pozwoliło uczestnikom podnieść znajomość języka specjalistycznego oraz rozwinąć kompetencje językowe w zakresie czytania, słuchania ze zrozumieniem i mówienia.

Zaobserwowano zmiany w stylach zarządzania na wyższym szczeblu w urzędach administracji publicznej uczestników projektu. Instytucje zyskały kadrę kierowniczą o dobrze rozwiniętych kompetencjach przywódczych, zarządczych i komunikacyjnych, która wykazywała wysoką motywację do wprowadzania zmian i osiągania określonych celów. Ponadto wzmocniono potencjał kierowniczy obu płci, co przyczyniło się do wzajemnego zrozumienia kompetencji kierowniczych uczestników drugiej płci oraz zwiększenia świadomości konieczności wychodzenia ze stereotypów myślenia o stylach zarządzania determinowanych przez płeć.

Realizacja projektu ARGO TPE w liczbach (1 i 2 edycja)

TABELA 1

	Ogółem (2017–2018)
Liczba uczestników przystępujących do programu	120
Liczba briefingów merytoryczno-językowych	2
Liczba dni szkoleniowych poza Polską	16
Liczba dni szkoleniowych w KSAP, w Warszawie	20
Liczba sesji podsumowujących	2
Liczba spotkań informacyjnych	12
Procent uczestników zadowolonych z udziału w projekcie*	98%

* W opinii 62% uczestników program spełnił oczekiwania w 100%, a nawet je przerósł, 37% uczestników deklaruje, że program spełnił ich oczekiwania w 75%, tylko 2% uczestników wskazało, że program spełnił ich oczekiwania w 50%.
Źródło – Raport walidacji kompetencji.

Projekt Synergia został przygotowany na bazie wniosków z ARGO. **Celem projektu** były przygotowanie i realizacja nowego programu edukacyjno-kooperacyjnego adresowanego do **wyższej kadry zarządzającej** oraz wdrożenie w polskiej administracji wypracowanych w trakcie realizacji programu rozwiązań w zakresie **zarządzania instytucją**.

Projekt realizowany był w **partnerstwie** KSAP – Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (lider projektu), IPA – Institute of Public Administration (Bułgaria), LSPA – Latvian School of Public Administration (Łotwa), UPS – University of Public Service (Węgry).

Uczestnikami projektu były instytucje administracji centralnej lub rządowej terenowej z Polski oraz krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Instytucje delegowały do projektu kilkuosobowe zespoły, w skład których wchodziły osoby z wyższej kadry zarządzającej. Łącznie projekt ukończyło, w czterech edycjach, 170 osób z czterech krajów, ze 102 instytucji.

Program edukacyjno-kooperacyjny realizowany był w trakcie 22 dni zajęć, prowadzonych w języku angielskim w Polsce (w siedzibie KSAP) oraz w krajach partnerskich (Bułgaria, Łotwa, Węgry) i obejmował:

- **cykl zajęć edukacyjnych**, tj. zarządzanie projektami w sektorze publicznym (spójna metodologia project management), zarządzanie strategiczne w administracji publicznej, zarządzanie procesami, zarządzanie zmianą, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ludźmi (m.in. przywództwo, motywowanie pracowników, zarządzanie zespołem), zarządzanie komunikacją i skuteczne negocjacje, wykorzystanie IT w sektorze publicznym. Zajęcia prowadzone były przez doświadczonych wykładowców, reprezentujących światowe uczelnie z czołowych miejsc

w rankingach międzynarodowych, oraz ekspertów z krajów partnerskich. Podobnie jak w ARGO wykorzystano metodę Harvard case.

- **warsztaty problemowe**, tj. wypracowanie innowacyjnych zaleceń w obszarze zarządzania instytucją.

Po zakończeniu sesji szkoleniowych rozpoczęto **etap wdrażania dobrych praktyk**. Wybrane w drodze konkursu wewnętrzznego w projekcie polskie instytucje administracji publicznej otrzymały opiekę konsultanta merytorycznego, wsparcie w zakresie szkolenia pracowników, aby efektywnie wdrożyć dobrą praktykę, oraz fundusze na pierwszy etap wdrożenia nowych rozwiązań.

Rezultaty projektu

Realizacja projektu umożliwiła stworzenie programu edukacyjno-kooperacyjnego dla kadry kierowniczej wysokiego szczebla, obejmującego dziesięć głównych obszarów zarządzania: zarządzanie projektami w sektorze publicznym, zarządzanie strategiczne w administracji publicznej, zarządzanie procesowe, zarządzanie zmianą, zarządzanie ryzykiem, HRM (przywództwo, motywacja pracowników, zarządzanie zespołem), zarządzanie komunikacją i skutecznymi negocjacjami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez cele oraz wykorzystanie ICT w sektorze publicznym. Opracowano nową metodę analizy i adaptacji praktyk z sektora prywatnego do sektora publicznego, w ramach komponentu szkoleniowego: SYNERGIA Best Practices. Utworzono sieć kontaktów, w skład której weszli menedżerowie wysokiego szczebla zarządzania administracji publicznej krajów partnerskich projektu, skupiającą grono ekspertów: profesorów, trenerów, konsultantów, trenerów wdrożeń, doradców, ewaluatorów, koordynatorów programu, ekspertów krajowych (urzędników publicznych, trenerów), prakty-

⁴ Projekt Synergia wdrażany był w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, oś priorytetowa IV: Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, działanie: 4.3: Współpraca ponadnarodowa.

ków wdrożeń i zarządzania projektami. Wdrożono pięć projektów opartych na dobrych praktykach z projektu Synergia, w pięciu polskich instytucjach administracji publicznej.

Minipodręcznik



Wypracowane przez uczestników w trakcie dyskusji w ramach sesji Exploring Best Practices oraz warsztatów wdrożeniowych materiały zostały zebrane i upowszechnione jako zbiór dobrych praktyk SYNERGII: *Minipodręcznik – mialipraktyk. Dobre praktyki zarządzania instytucją w administracji publicznej* (autor: Dagmir Długosz). Podręcznik dotyczy dziesięciu obszarów tematycznych zarządzania i jest dostępny na stronie KSAP, w dwóch wersjach językowych: polskiej i angielskiej, w formule wolnego dostępu (Open Access).

Co dalej? Rekomendacje z projektu

Podsumowując projekt, przygotowano kilka wytycznych dla projektowania oferty dla wyższej kadry kierowniczej.

Forum Zarządzania Publicznego

Forum Zarządzania Publicznego to projekt, którego **głównym celem** jest skuteczna wymiana dobrych praktyk i wiedzy eksperckiej z zakresu zarządzania w sektorze publicznym. **Projekt adresowany** jest do pracowników sektora publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem liderów i menedżerów administracji rządowej oraz samorządowej.

Wynika z nich, że program wsparcia rozwoju zawodowego wyższej kadry zarządzającej powinien być rodzajem MBA, z krótkim, zwięzłym i treściwym programem, którego główną cechą jest wymiana doświadczeń we wspólnocie praktyków – ekspertów w administracji publicznej. Program powinien być wsparty certyfikacją kompetencji zarządczych na poziomie UE i obejmować takie tematy, jak indywidualne kompetencje lidera, zarządzanie zmianą, zarządzanie zespołami, komunikacja w sytuacjach kryzysowych, negocjacje, zarządzanie operacyjne, strategiczne, projektami, wiedzą, ryzykiem oraz cyberbezpieczeństwo. Zajęcia powinny być interdyscyplinarne, preferowaną metodą realizacji są case studies, dyskusje i wymiana doświadczeń. Program powinien obejmować wizyty studyjne w instytucjach publicznych kraju goszczącego uczestników oraz wdrożenie dobrych praktyk, ze wsparciem konsultantów, zapewnieniem finansowania projektów wdrożeniowych, zaprojektowaniem dedykowanych szkoleń oraz warsztatów dla zespołu wdrożeniowego. Selekcja trenerów powinna uwzględniać w równym stopniu ich wiedzę i umiejętności dydaktyczne, a czas realizacji programu nie powinien przekraczać 6–8 miesięcy. Program rozwoju umiejętności zarządzania powinien być obowiązkowy dla wszystkich menedżerów wyższego szczebla administracji, szczególnie dla osób rozpoczynających pracę na wyższych stanowiskach kierowniczych.



Geneza i istota FZP

Projekt zrodził się z inicjatywy szefów dwóch instytucji – Zbigniewa Derdziuka, prezesa Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, oraz Jacka Kozłowskiego, wojewody mazowieckiego. Przedsięwzięcie w 2012 roku przybrało charakter regularnych sesji warsztatowych, których celem było wzajemne dzielenie się doświadczeniami i konfrontowanie wiedzy z praktyką innych instytucji. W rezultacie od września 2012 do maja 2013 roku zorganizowano siedem warsztatów dla menedżerów instytucji

publicznych i urzędników Służby Cywilnej pod nazwą Akademii Zarządzania Instytucjami Publicznymi⁵. Głównym założeniem Akademii było stworzenie i rozwój platformy dla skutecznej wymiany dobrych praktyk i rozwiązań z zakresu zarządzania w sektorze publicznym, wdrożonych w jednostkach administracji państwowej, rządowej oraz samorządowej. W spotkaniach brali udział także przedstawiciele sektora prywatnego, poszerzając tym samym perspektywę zarządzania o rozwiązania sprawdzone w warunkach biznesowych. Od początku ideę i organizację warsztatów wspierał także ośrodek dialogu i analiz ThinkTank.

We wrześniu 2013 roku dotychczasowi partnerzy – ZUS, MUW i ThinkTank – zdecydowali o powierzeniu roli lidera Krajowej Szkole Administracji Publicznej. Celem projektu było nadal wspieranie efektywnego zarządzania jednostkami sektora publicznego w Polsce, m.in. poprzez zidentyfikowanie innowacyjnych trendów w funkcjonowaniu administracji publicznej, dzielenie się doświadczeniami i wnioskami z realizowanych badań naukowych oraz stworzenie platformy do wymiany dobrych praktyk w zarządzaniu i funkcjonowaniu jednostek administracji publicznej.

Charakter Forum

Od 2017 roku projekt funkcjonuje pod nazwą Forum Zarządzania Publicznego. W ramach FZP organizowane są cykliczne spotkania wymiany dobrych praktyk, dyskusje panelowe, miniwarsztaty, seminaria oraz konferencje poświęcone zagadnieniom z wybranych dziedzin zarządzania instytucjami publicznymi. Ponadto organizowany jest konkurs na najlepsze innowacyjne praktyki w zakresie zarządzania wdrożone w polskiej administracji. Cel konkursu to również promowanie najlepszych menedżerów sektora publicznego.

Sesje FZP dają możliwość spotkania wielu osób, przed którymi stoją podobne wyzwania zawodowe. To również niepowtarzalna okazja do nawiązania kontaktów i uczenia się od siebie nawzajem. Tematyka sesji jest bardzo zróżnicowana i obejmuje takie zagadnienia, jak komunikacja z obywatelami, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym, big data i cyberbezpieczeństwo oraz innowacyjność w instytucjach publicznych, ochrona danych osobowych w świetle RODO, ochrona wizerunku urzędnika, zamówienia publiczne, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, zarządzanie projektami, sztuczna inteligencja, trenerzy wewnętrzni w administracji publicznej, projektowanie usług publicznych w administracji z wykorzystaniem doświadczeń użytkowników oraz kwestie ESG.

Kształtowanie umiejętności zarządzania w Związkach ZIT – Zintegrowani (2024–2026)⁶

Zintegrowani

Przykładem projektu partnerskiego realizowanego we współpracy z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej (MFIPR) i adresowanego do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego jest projekt Zintegrowani.

Celem projektu jest wzmocnienie potencjału efektywnego zarządzania, komunikacji i partnerskiej współpracy pomiędzy samorządami tworzącymi Związki Zintegro-

wanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT). Zintegrowane Inwestycje Terytorialne to forma partnerskiej współpracy samorządów, współfinansowana ze środków Funduszy Europejskich. Partnerstwa miast i otaczających gmin oraz władze województw (Związki ZIT) wspólnie ustalają cele i wskazują inwestycje niezbędne do ich osiągnięcia.

5 Więcej o funkcjonowaniu AZIP w latach 2012–2014 w opracowaniu: M. Sakowicz, *Wymiana doświadczeń i podnoszenie kompetencji w sektorze publicznym na przykładzie AZIP*, [w:] *W służbie dobra wspólnego – ludzie, postawy i kompetencje*, red. B. Jaworska-Dębska, A. Dobaczewska, KSAP, Warszawa 2016, s. 147–155.

6 Projekt Zintegrowani jest realizowany od stycznia 2024 do czerwca 2026 roku i współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – Pomoc Techniczna dla Funduszy Europejskich 2021–2027.

Adresatem projektu są przedstawiciele Związku ZIT, tj. pracownicy biur Związków ZIT oraz jednostek samorządu terytorialnego (gmin), zajmujący stanowisko kierownicze lub koordynujące w obszarze merytorycznym związanym z ZIT w Związkach, wykazujący potrzebę rozwijania umiejętności i podnoszenia wiedzy w zakresie zarządzania.

Projekt zakłada realizację:

- cyklu szkoleń wspierających rozwój umiejętności zarządzania (KSAP),
- wizyt studyjnych w przykładowych ZIT-ach (MFIPR),
- innych aktywności, np. spotkania on-line z ekspertami itp. (MFIPR).

Zmodyfikowany po pilotażu (2024) **program szkoleń** obejmuje następujące zagadnienia: potencjał osobisty i zarządzanie zespołem, wystąpienia publiczne i sztuka przekonywania, zarządzanie zmianą i podejście projektowe, konsultacje społeczne i service design/ Design Thinking, negocjacje, rozwój osobisty i sesja follow-up.

Co nowego w projekcie?

W programie szkoleniowym kładziemy nacisk na rozwój indywidualnych umiejętności, wykorzystując Test Gallupa CliftonStrengths 34, który jest narzędziem służącym do oceny poziomu naturalnych predyspozycji i potencjału w 34 obszarach⁷. Po ukończeniu testu on-line każdy uczestnik otrzymuje spersonalizowane raporty oraz interaktywne materiały edukacyjne. Materiały te wyjaśniają, co w naturalny sposób uczestnik robi najlepiej

oraz jak może rozwijać i wykorzystywać swoje talenty do dowolnej wybranej roli. Talenty według Gallupa to wrodzone predyspozycje do osiągnięcia mistrzostwa w określonym obszarze, naturalne wzorce działania. Jednak w odróżnieniu od tego, jak zazwyczaj rozumiemy talent, nie chodzi tu o wybitne uzdolnienia w wąskich dziedzinach, jak muzyka, sport, języki obce czy matematyka. W modelu Gallupa talentem może być np. komunikacja, organizacja, kształcenie innych czy uczenie się. Każdy człowiek ma inny rozkład potencjału, co sprawia, że łatwiej mu rozwijać się w jednym kierunku, podczas gdy rozwój w innym obszarze – choć oczywiście możliwy – wymaga więcej wysiłku i może generować opór.

Rezultaty projektu

Projekt pilotażowy (2024), realizowany dla dwóch grup, okazał się wartościowym doświadczeniem zarówno dla uczestników, jak i dla organizatorów. Wszystkie kluczowe założenia projektu, takie jak rozwój osobisty, wymiana kompetencji i doświadczeń, wsparcie oraz integracja przedstawicieli ZIT zostały osiągnięte. Z perspektywy uczestników najważniejsze elementy, które zostały szczególnie docenione, to wzajemne poznanie, budowanie relacji oraz rozwój osobistych kompetencji, w tym poznanie typu osobowości czy zdobycie nowych narzędzi wspierających rozwój.

Z tego względu projekt jest kontynuowany w 2025 roku i rozwija oraz „integruje” kolejne cztery grupy uczestników. Integracja ma tutaj kilka wymiarów: poznanie i integracja swoich mocnych stron oraz integracja zarówno wśród uczestników szkoleń, między ZIT-ami, ale również w ramach miejskich obszarów funkcjonalnych, obejmujących miasto rdzeń i otaczające go gminy.

Podsumowanie

Wszystkie opisane projekty są przykładami działań innowacyjnych, wprowadzających nowe podejście do kształcenia urzędników, które postrzegamy jako towa-

rzyszenie i wspieranie rozwoju indywidualnych umiejętności i wiedzy każdego z uczestników naszych projektów i programów rozwojowych. Świadomość własnego

⁷ Źródło: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx>

potencjału jest naszym zdaniem pierwszym krokiem dla każdego urzędnika na drodze jego rozwoju. W KSAP posiadamy narzędzia, które wspierają odkrywanie mocnych stron i projektowanie ścieżki profesjonalnej kariery w służbie publicznej. Chcemy, aby uczestnicy naszych projektów na stanowiskach pracy płynęli pod pełnymi

żaglami swoich umiejętności i wiedzy. A wiosła? Wiosła mogą zostawić na brzegu dla tych, którzy jeszcze się nie zdecydowali, dopiero zaczynają pracę w służbie obywatelom, albo czując, że **umiejętność uczenia się przez całe życie jest podstawową kompetencją urzędnika** – chcą „podpłynąć” do KSAP, ale wiatr jeszcze nie dmie w żagiel.



*Katarzyna
Woś*

Kierownik Ośrodka Wsparcia Administracji Publicznej w KSAP. W KSAP odpowiada za przygotowanie, koordynację i nadzór nad realizacją projektów/programów szkoleniowych/rozwojowych dla administracji publicznej w Polsce i na arenie międzynarodowej.

Koordynuje działania, których celem jest zdobycie i wymiana wiedzy o nowoczesnych trendach i dobrych praktykach w zarządzaniu publicznym. Współpracuje z administracją i podmiotami szkolącymi w kraju i za granicą, biorąc udział w konferencjach, seminariach i forach dyskusyjnych. Współpracuje z organizacjami międzynarodowymi. Projektuje i realizuje programy kształcenia, konferencje, seminaria, warsztaty, wizyty studyjne, szkolenia i staże. Od 1999 roku zarządza projektami, a od 2013 specjalizuje się w zarządzaniu projektami w administracji publicznej. Interesuje się modelami kompetencyjnymi i rozwijaniem kluczowych umiejętności zawodowych.



*dr Marcin
Sakowicz*

Doradca dyrektora KSAP, ekspert, trener i konsultant w zakresie zarządzania i administracji publicznej, specjalizuje się w tworzeniu programów rozwojowych i wymianie doświadczeń w sektorze publicznym. Jest autorem i redaktorem naukowym publikacji dotyczących efektywności, reform i kształtowania polityki publicznej. Jego pasją jest wspieranie rozwoju, tworzenia mechanizmów oraz przestrzeni uczenia się ludzi, organizacji i systemów.



- 1 Uroczyste podniesienie flagi UE na dziedzińcu KSAP. Przemawia dyrektor KSAP prof. Gintowt-Jankowicz, w asyście: słuchacze XIII Promocji Jerzy Giedroyc, od lewej: Łukasz Pawłowski, Piotr Sołowiej trzymający polską flagę i Michał Socha z flagą UE oraz Agnieszka Karaszewska, pracownik Biura Kadr i Organizacji KSAP, 4 maja 2004.
- 2 Inauguracja XIV Promocji, 8 września 2004.

Z KSAP najbardziej pamiętam ludzi, których spotkałam w trakcie nauki w Szkole.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim widzę, że była to Szkoła, która poszerzyła moje horyzonty myślowe i dała nowe możliwości rozwoju zawodowego.

Ewa Puzyna, III Promocja

KSAP to dla mnie przede wszystkim niesamowita szansa na dołączenie do procesu transformacji polityczno-gospodarczej lat 90. A w kolejnej dekadzie – to możliwość udziału w przygotowaniach Polski do członkostwa w UE. Ponadto dzięki KSAP poznałam fantastycznych ludzi, z którymi mam kontakt do dzisiaj.

Anita Ryng, III Promocja

*Wywiady
z absolwentami*

Jan Pastwa, absolwent II Promocji

Waldemar Czachur (KSAP): *Jest Pan absolwentem II Promocji KSAP-u. Jak dowiedział się Pan o możliwości kształcenia w KSAP-ie?*

Jan Pastwa: Z tego legendarnego ogłoszenia. Zresztą wiedziałem o pierwszym naborze, tylko że w tym eleganckim ogłoszeniu nie pojawiła się informacja, że Szkoła funduje stypendium. Było powiedziane, że KSAP jest szkołą dzienną, więc trzeba się zaangażować w pełni, ale nie było mowy o stypendium i o tym, że Szkoła zapewnia zakwaterowanie, więc pomyślałem, że to jednak jeszcze nie dla mnie. Byłem wtedy początkującym urzędnikiem, a dokładnie rzecznikiem prasowym wojewody gdańskiego. Potem, jak już przetoczyła się pierwsza rekrutacja i pojawiła się informacja o kolejnym naborze, postanowiłem spróbować.

A co Pana urzekło w tym hasle „Jeśli chcesz...”

Wiele razy rozmawialiśmy o tym z kolegami z pierwszych roczników KSAP-u. Myśmy dopiero co wyszli z komuny i chcieliśmy budować nową Polskę. Chcieliśmy się do tego przyczynić. A ja do tego jestem harcerzem, a więc służba Polsce jest wytyczną życiową, którą od dawna się kieruję. Wszystko, co robiłem od dłuższego czasu, wiązało się z zaangażowaniem na rzecz dobra wspólnego. A tutaj okazało się, że Rzeczpospolita Polska proponuje,

aby działalność wolontariacką przekuć na zawodową, a jeszcze do tego wzmocnić swoje kompetencje, no bo kształcenie w Szkole dawało porcję wiedzy i umiejętności niedostępnych w innych jednostkach.

Ile Pana zdaniem powinno być harcerza w urzędniku? Jakich urzędników potrzebowała wtedy Polska?

Tak z grubszą ujmując, to 50%, ale musieliśmy zagłębić się w etos harcerski. Polska potrzebowała uczciwych urzędników, oddanych i patriotycznie nastawionych na służbę państwu. Chodziło o służbę, i znowu zacytuje przyrzeczenie harcerskie, „całym życiem”. A ponieważ urzędnicy mają przywilej pracy dla Polski i wpływania na decyzje państwowe, to wpływ ten realizować powinni w sposób jak najbardziej korzystny dla społeczeństwa i dla państwa. Społeczeństwo stawiam na pierwszym miejscu, bo wcześniej byliśmy przyzwyczajeni do tego, że państwo to jest twór, na który jednak trzeba uważać. My chcieliśmy rozumieć obywatela jako pełnoprawny podmiot w państwie i żeby ta nasza Republika była właśnie republiką obywatelską.

Dostaje się Pan do KSAP i spotyka wielu harcerzy?

Nie, nie spotykam harcerzy w moim roczniku. Później dowiedziałem się, że Władek Stasiak był w czasach li-

cealnych blisko harcerstwa. Jednak w warstwie aksjologicznej w KSAP spotkałem wiele koleżanek i kolegów, którzy mają to samo nastawienie do służby co ja i serio traktują to hasło z ogłoszenia. Oczywiście proporcje tego, kto co miał w duszy, na ile chciał służyć krajowi, a na ile chciał osiągnąć przy tym swoją pomyślność, były różne i się zmieniały.

Na ile KSAP wtedy przygotował Pana do tej służby tak rozumianej, jak ją Pan przed chwilą zdefiniował?

Postawy nie trzeba mi było kształtować, bo miałem ją bardziej wyrobioną, niż mogła to zrobić Szkoła. Natomiast Szkoła była widowym znakiem potwierdzenia, że to, w co wierzymy, jest dla państwa polskiego ważne i że jest aktywnie promowane i wspierane. Jeśli idzie o wiedzę, to miałem luki, na przykład w ekonomii, bo jeszcze na studiach przeszedłem roczny kurs ekonomii politycznej socjalizmu i kapitalizmu. To powtórzenie, które mieliśmy w KSAP-ie, było znakomite, ponieważ dawało orientację w tym, co rzeczywiście się dzieje w Polsce. W KSAP-ie uczyli wykładowcy, którzy często byli zaangażowani w proces legislacyjny, więc mieliśmy bardzo aktualną wiedzę. A do tego metody pracy. One były bardzo atrakcyjne. I nauka języków obcych. Szkoła była wtedy oazą nowoczesności na tle tego wszystkiego. co się działo dookoła niej. Dziesięć lat później zrobiliśmy podsumowanie i nadal aktualne było to, że aby dostać, w sensie wiedzy i umiejętność, to, co się dostaje w KSAP-ie w ciągu 20 miesięcy, to trzeba by odbyć dwa razy co najmniej roczne, a właściwie nawet dwuletnie studia podyplomowe za ciężkie pieniądze, a i tak to nie byłoby to samo. Innowacyjność KSAP-u nie polegała na ćwiczeniu postaw czy pogłębianiu wiedzy, a właśnie na rozwijaniu tych umiejętności. Myśmy rozumieli procesy zachodzące w Polsce, ale też widzieliśmy kierunek, w którym zmierza demokratyzujące się państwo.

Na czym zatem polegała ta innowacyjność kształcenia w KSAP-ie? Jakie metody kształcenia były dla Pana wtedy atrakcyjne?

Po pierwsze praca na kejsach, po drugie rozwijanie umiejętności praktycznych, np. formułowania pism, notatek, a także wystąpienia przed kamerą, no i korzystanie z dostępnych wówczas narzędzi komputerowych, jak edytor tekstów. Szkoła ściągała z otoczenia to, co mogła najlepszego i najnowocześniejszego, i dawała swoim słuchaczom. I jeszcze jedna rzecz, która czyniła ją ekskluzywną. KSAP-owi – polskiej ENA się nie odmawia, więc myśmy mieli do czynienia z osobami z rzeczywistego świecznika ówczesnej administracji rządu. Nie znaczy to, że premierzy przychodzili co tydzień na zajęcia, ale były tam takie osoby, jak profesor Ciemniowski, prof. Irena Lipowicz i jeszcze można by wymieniać. To były osoby głęboko zaangażowane w to, co się działo wówczas w państwie, i kulisy tego nam zdradzały.

Opuszcza Pan mury KSAP-u i wraca Pan do swojego urzędu, co Pan czuje? Pan już miał doświadczenie pracy w administracji.

Kiedy w 1993 roku Pierwsza Promocja kończy KSAP, premierem Polski jest Hanna Suchocka. Młodzi ludzie przepełnieni poczuciem misji zderzają się z rzeczywistością. Ówczesny urząd Rady Ministrów nie oferuje żadnych prawie stanowisk, chociaż szkoła działa pod jego auspicjami, i jest moment zawahania, pewnego rodzaju kryzys. Sytuację uratował prezes Najwyższej Izby Kontroli Lech Kaczyński, który zgarnął połowę absolwentów i zatrudnił ich na wysokich samodzielnych stanowiskach.

Natomiast mój rocznik kończył naukę wiosną w marcu 1994 roku i byliśmy w zupełnie innej sytuacji, ponieważ po wyborach w roku dziewięćdziesiątym trzecim skończyła się pierwsza kadencja rządów solidarnościowych i zaczęła się kadencja rządów SLD-PSL, co wówczas było na tyle szokujące, że nikt nie wahał się mówić o powrocie PZPR-ZSL. No i my w tej atmosferze szliśmy do urzędów na rozmowy kwalifikacyjne. Ja miałem bardzo korzystną sytuację, ponieważ byłem na urlopie bezpłatnym ze swojego macierzystego Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku. Oczywiście chciałem się dowiedzieć, co Ojczyzna ma mi do zaoferowania, i chodziłem na rozmowy kwalifikacyjne w Warszawie. Jednak żadna z ofert nie była dla mnie korzystna. Miałem przed oczami to, że

owszem, na 20 miesięcy zostawiłem w Gdyni żonę i dzieci, ale muszę o nich zadbać i ta rozłaka nie może potrwać zbyt długo. Zdecydowałem się wrócić do Gdańska. Oczywiście już nie mogłem być „rzecznikiem prasowym w randze wicedyrektora wydziału”, bo tak ta moja funkcja wcześniej się nazywała, i do wynagrodzenia, które miałem wcześniej, a które było wyższe, niż wynosiło stypendium w KSAP-ie. Na przejściu do Szkoły straciłem całe 300 tysięcy ówczesnych złotych. Więc wróciłem z urlopu, zgłosiłem powrót do Urzędu Wojewódzkiego i byłem już tylko „starszym inspektorem wojewódzkim w gabinecie wojewody”, ale to było interesujące, bo różne rzeczy się działy, szczególnie w obszarze stosunków zagranicznych. Co wtedy czułem? Na pewno, że jestem zdecydowanie silniejszy. Dostałem od dyrektora urzędu jakieś próbne zadanie, żeby coś zanalizować i opisać. Wykazałem się całą wiedzą i umiejętnościami, które nabyłem w KSAP-ie. Ówczesny wojewoda Maciej Płażyński widział, że jest już jak samotna wyspa na morzu, coraz bardziej otaczany przez zmiany kadrowe rządu SLD-PSL. Miał zatem poczucie, że taka sytuacja nie potrwa długo. W tej sytuacji zaprosił mnie do siebie i mówi: właśnie odchodzi dyrektor urzędu, a Ty jesteś po tej szkole, to może byś spróbował. To może potrwać trzy miesiące najwyżej, więc się nie zdziw, ale spróbować możesz. Spróbowałem i okazało się, że nie trzy miesiące, tylko dwa i pół roku byłem dyrektorem urzędu wojewódzkiego w Gdańsku. Proszę sobie uświadomić, że wtedy miałem jako dyrektor urzędu podwładnych kilkanaścioro dyrektorów wydziałów. Wszyscy byli starsi ode mnie, a niektórzy mogliby być moimi rodzicami i nie było łatwo. Po ponad dwóch latach „sprawiedliwa ręka władzy ludowej” dosięga wojewodę Macieja Płażyńskiego. To był lipiec 1996 roku. Nowy wojewoda z SLD nie mógł mnie zwolnić z funkcji, ponieważ byłem urzędnikiem mianowanym. Ale rząd premiera Cimoszewicza w 1996 roku przeprowadził przez Sejm pierwszą ustawę o służbie cywilnej i ta ustawa zmieniała stanowisko dyrektora urzędu na dyrektora generalnego urzędu i to nie tylko w urzędach wojewódzkich, ale też w ministerstwach i urzędach centralnych. To stało się podstawą, żeby mnie się jednak pozbyć pod pretekstem likwidacji stanowiska. Z początkiem 1997 roku objąłem stanowisko kierownika urzędu rejonowego w Gdyni. Trafiłem do zacisznego miejsca między szpitalem a cmentarzem (bo tak ten urząd był ulokowany).

Spędziłem 10 miesięcy w tym urzędzie rejonowym i poznałem trud urzędników na samym dole. To była też dobra lekcja tego, jak wygląda funkcjonowanie administracji rządowej w budowaniu relacji z otoczeniem. Po jesiennych wyborach w 1997 roku powstał rząd premiera Buzka i pewnego dnia dzwoni do mnie ktoś z otoczenia premiera i pyta, czy mógłbym przyjechać do Warszawy, bo oni potrzebują pomocy w rozwiązaniu zagadnień związanych ze służbą cywilną. Atmosfera pierwszych miesięcy rządu była taka, że ten „PRL bis” się kończy i wracamy na drogę naprawy Rzeczypospolitej. Szybko potem się okazało, że to nie takie proste. W Warszawie dowiedziałem się, że dostałem nominację na Szefa Służby Cywilnej i jak wiem z zakulisowych rozmów, przesądziło o tym to, że byłem absolwentem Krajowej Szkoły, jednego z pierwszych roczników, i że miałem w zasadzie najwyższe doświadczenie w sensie urzędniczym, ponieważ, owszem, byli w naszych rocznikach już wtedy dyrektorzy, ale nie było żadnego dyrektora generalnego. Miały być trzy miesiące, a było prawie dziewięć lat z pięcioma różnymi premierami, i z efektem pracy w postaci nie tylko nowej ustawy o służbie cywilnej, ale właściwie mocno zmienionego, rozbudowanego systemu służby cywilnej. Po dziewięciu latach nawet nie wówczas aktualnie urzędujący Jarosław Kaczyński, tylko przewodniczący komisji administracji i spraw wewnętrznych w Sejmie ogłasza, że klub wnosi projekt nowej ustawy o służbie cywilnej, a właściwie zmiany ustawy o służbie cywilnej i dodania do niej ustawy o państwowym zasobie kadrowym, gdzie likwiduje się stanowisko Szefa Służby Cywilnej i Urząd Służby Cywilnej. W październiku 2006 roku gaszę światło w Urzędzie Służby Cywilnej i zostaję radcą generalnym w Ministerstwie Finansów.

| Co Pan czuje?

Wypada przyznać, że większość z tych dziewięciu lat była bezowocna, to znaczy pierwsze trzy lata rządu premiera Buzka sprowadzały się do pisania ustawy i jej wdrażania. Ostatni rok to już była szarpanina z urzędnikami kancelarii premiera, którzy czuli, że okręt zaczyna tonąć, i chcieli powrotu do starych rozwiązań. Życie Szefa Służby Cywilnej stało się trudne, pewne rzeczy dotychczas oczywiście przestały takie być. Wtedy właśnie została



1



2

- 1 Obchody xx-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej na Zamku Królewskim, 12 maja 2010. Przy mównicy przemawia dyrektor European Administrative School David Walker, przy stole prezydialnym od lewej: Dyrektor KSAP prof. Jacek Czaputowicz, Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów Tomasz Arabski, Przewodniczący Rady KSAP prof. Henryk Samsonowicz.
- 2 Obchody xx-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej na Zamku Królewskim, 12 maja 2010, przy stole prezydialnym od lewej: Premier Waldemar Pawlak, Premier Tadeusz Mazowiecki, Przewodniczący Rady KSAP prof. Henryk Samsonowicz, Premier Józef Oleksy, Premier Kazimierz Marcinkiewicz.

konsekrowana formuła pełniących obowiązki dyrektorów, która stała się przekleństwem i klątwą, i wytrychem do demontażu systemu.

Kilka lat później zostaje Pan dyrektorem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Jest Pan pierwszym dyrektorem, który jest absolwentem tej szkoły, i jest Pan dyrektorem, który ma również doświadczenie urzędnika. Poprzednicy tego doświadczenia nie mieli, nie mieli też doświadczenia Szefa Służby Cywilnej, czyli kogoś, kto był odpowiedzialny za budowanie całego systemu tej służby. Do tego dochodzi doświadczenie dyplomatyczne, bo w latach 2007–2012 był Pan ambasadorem RP w Republice Czech. Z jakimi emocjami jedzie Pan do KSAP-u?

Praca marzeń! Móc zaaplikować moje doświadczenie do programu kształcenia w KSAP-ie. Szybko przekonuję się jednak, że są dwie różnice nie tylko między czasem mojego dyrektorowania a czasami, kiedy byłem słuchaczem, ale i tym okresem, kiedy jako Szef Służby Cywilnej w pewien sposób Szkołę wspierałem czy nadzorowałem. Otóż po pierwsze słyszę od samego początku, że trzeba się zastanowić, czy dotychczasowa formuła szkoły się nie wyczerpała, innymi słowy szkoła nie jest już ulubionym dzieckiem Kancelarii Premiera czy innych czynników decyzyjnych i pomysły, co tu zrobić z tym fajnym budynkiem, budżetem, cały czas gdzieś tam są w tle żywe. Po drugie, że szkoła nie jest już takim wyjątkowym rodzynkiem i atrakcyjnym miejscem dla absolwentów wyższych uczelni jak w latach 90., co oznacza, że i nie prezentują oni już takiego zaangażowania, wiedzy i umiejętności, jak to było kiedyś. Oczywiście na początku myślę sobie, co się stało. Czy czasy się zmieniły, czy system bołowski coś popsuł i ci absolwenci nie są już tacy jak kiedyś. Ale uświadamiam sobie, że to nie tak, bo przecież jest wielu ludzi ambitnych, gotowych służyć krajowi, ludzi o szerokich horyzontach, na bardzo dobrym poziomie osobistym i zawodowym czy naukowym, jednak oni nie przychodzą do Szkoły. Powodem było zamrożone jeszcze przez szefa kancelarii premiera Millera stypendium, które zostało przekształcone z formuły mnożnikowej

na kwotową i się zdewaluowało do tego stopnia, że nie było konkurencyjne. Jak się dostaje ludzi mniej zmotywowanych, o węższych horyzontach, to też jest trudniej z nich wykuć coś więcej. Ale oczywiście jest to możliwe i staraliśmy się to robić. Jednak na wyjściu mamy jeszcze jeden problem, który z brutalną szczerością zdefiniowali mi ówcześni dyrektorzy generalni. Mówili: musisz coś zrobić, bo ci absolwenci są coraz słabsi, bo możemy na równym poziomie dostać z rynku kandydatów do pracy, a nie musimy się z nimi tak cackać jak z absolwentami KSAP-u, którzy mają mianowanie i oczekują na kierownicze stanowiska. I mówią otwartym tekstem: KSAP nie jest już dla nas atrakcyjnym źródłem przyszłych pracowników. Trzeba było jednej prostej rzeczy, a mianowicie podniesienia stypendium. Jeśli patrzę na cztery lata kierowania KSAP-em, to był to okres, w którym pewne rzeczy się udały, pewne się nie udały, ale to były tylko cztery lata, które zostały bez żadnego uzasadnienia przerwane i zostałem z funkcji dyrektora Szkoły odwołany w 2016 roku. I tu się kończy ta historia mojej przygody z KSAP-em.

Jak KSAP powinna kształcić w kontekście aktualnych wyzwań? Mam na myśli kwestionowanie ładu geopolitycznego, transformację cyfrową czy rosnący kryzys zaufania do państwa. A może w ogóle trzeba zadać pytanie: czy państwo polskie potrzebuje KSAP-u?

Oczywiście, że Polska potrzebuje KSAP-u. Czasy się zmieniają, ale ludzie się nie zmieniają. Polska jest dziś mniej więcej w tym samym miejscu co w latach trzydziestych – wyszła z kryzysu ekonomicznego, ale ciemne chmury wojny wiszą nad horyzontem. To, że mamy wojnę za miedzą, przybliżyła nas właśnie do świadomości z roku 1939, a formuła tutaj jest uniwersalna. Polska potrzebuje wysoko wykwalifikowanych, dobrze wykształconych i w możliwie maksymalnym stopniu zmotywowanych urzędników wysokiego szczebla. KSAP musi takich urzędników kształcić. Trzeba pamiętać, że KSAP w sposób demokratyczny, przez konkurencyjny nabór kształci elitę dla Polski.

Dziękuję Panu za rozmowę.



*Jan Aleksander
Pastwa*

Związany z harcerstwem, był drużynowym i członkiem Kręgu Instruktorów Harcerskich im. Andrzeja Małkowskiego. Współzałożyciel Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej.

Jako student Uniwersytetu Gdańskiego uczestniczył w podziemnym kolportażu i strajku w Gdańsku w maju 1988 roku. Od 1989 kierował działem informacji biura Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”.

W 1990 ukończył studia na Wydziale Prawa Uniwersytetu Gdańskiego, a w 1994 Krajową Szkołę Administracji Publicznej w Warszawie (II Promocja).

W latach 1990–1994 był zatrudniony w Urzędzie Wojewódzkim w Gdańsku na stanowisku rzecznika prasowego ówczesnego wojewody, Macieja Płażyńskiego. Od 1994 do 1996 był dyrektorem Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku, a następnie przez rok kierownikiem Urzędu Rejonowego w Gdyni.

7 listopada 1997 został powołany przez prezesa Rady Ministrów na szefa służby cywilnej. Następnie 1 lipca 2001 objął to stanowisko na kolejną pięcioletnią kadencję, która upłynęła w 2006.

26 marca 2007 złożył listy uwierzytelniające prezydentowi Republiki Czeskiej, obejmując funkcję ambasadora RP w Pradze. Urzędowanie zakończył w 2012.

26 listopada tego samego roku premier Donald Tusk powołał go na stanowisko dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. 7 października 2016 premier Beata Szydło odwołała go z pełnionej funkcji.

18 lipca 2024 został wybrany nowym Przewodniczącym Rady KSAP.

Elżbieta Bieńkowska, absolwentka IV Promocji

Waldemar Czachur (KSAP): *Pani Premier, jak to się stało, że zainteresowała się Pani kształceniem w Krajowej Szkole Administracji Publicznej?*

Elżbieta Bieńkowska: Byłam przez pięć lat mamą, to znaczy po studiach świadomie zostałam w domu i po tych pięciu latach zaczęłam się rozglądać, co mogłabym robić w życiu? Chciałam coś robić dla kraju. Ubiegałam się o przyjęcie do KSAP-u, ale się nie dostałam. Byłam jednak tak bardzo zdeterminowana, że w kolejnym roku ponownie aplikowałam. Czułam, że jest to specyficzny moment w historii Polski. Moje pokolenie było pierwszym, które dorosło, wchodząc w wolność, i chciało budować nową Polskę. Nie chcę używać wielkich słów, ale proszę mi uwierzyć, wtedy było bardzo dużo osób, które chciały zmieniać Polskę, chciały pracować dla kraju. Ja też. Wiedziałam, że nie nadaję się do biznesu.

Kiedy usłyszała Pani pierwszy raz o KSAP-ie i jaki w ogóle był wtedy wizerunek tej Szkoły?

Tata mi pokazał w gazecie informacje o KSAP-ie i potem ogłoszenie o naborze. Jak mówiłam, we mnie była świadomość tego, że wyszliśmy z komuny i Polska potrzebuje bezpartyjnych urzędników państwowych. Byłam też świadoma tego, że państwo jest ważne, bo jest osnową tego, w czym żyjemy. KSAP oferował nie tylko

wizję nowego demokratycznego i sprawnego państwa, ale dawał też poczucie i narzędzia, że jako młodzi urzędnicy będziemy mogli zmieniać Polskę. To było dla mnie bardzo nobilitujące.

Jak zaczęła się Pani przygoda z KSAP-em?

Nie dostałam się za pierwszym razem. Odpadłam na czwartym etapie. W rozmowie zwrócono mi uwagę, że mam dwoje małych dzieci i kto się nimi zajmie. To sprawiło, że się strasznie wkurzyłam i wiedziałam, że nie odpuszczę. Chyba wtedy po raz pierwszy postanowiłam, że chcę o KSAP powalczyć. W kolejnym roku również dostałam pytanie, czy jestem w stanie podolać temu, że Szkoła jest w Warszawie, a dzieci i dom na Śląsku. I odpowiedziałam, że przecież dzieci mają również ojca. To był jeden z pierwszych razów, kiedy pokazałam pazury i zawalczyłam o siebie. No i dostałam się. Pogodzenie KSAP-u i rodziny nie było łatwe, jeździłam na Śląsk na weekendy, jednak kiedy patrzę na moje późniejsze losy, to nie było to najtrudniejsze doświadczenie.

Jak Pani z dzisiejszej perspektywy ocenia, co dał Pani KSAP?

Najważniejszą rzeczą poza wiedzą, i ja to zawsze powtarzam, byli ludzie. To byli naprawdę wspaniali ludzie

w mojej Promocji. Pochodzili z różnych stron Polski, to byli nie tylko prawnicy i ekonomiści, ale ludzie o szerokich horyzontach po wielu różnych kierunkach. Łączyło nas przekonanie, że administracja jest bardzo ważna. Mielśmy też naprawdę wspaniałych wykładowców. Ciepło wspominam wykłady prof. Ireny Lipowicz czy prof. Stanisława Biernata. Dlatego uważam, że najważniejsze jest to, jakich ludzi spotykamy, jak ci ludzie na nas wpływają i jak my wpływamy na nich. A my mieliśmy taką grupę, bardzo przyjacielską, z którą utrzymujemy kontakty do dzisiaj. Mimo że byłam z nich najstarsza, wywarli na mnie niesamowity wpływ. To było też ważne w późniejszej mojej pracy. To, że ktoś jest po KSAP-ie, to miało dla mnie znaczenie. Myśmy się szybko identyfikowali i sobie pomagali. To, że ktoś był ksapowcem, było też pewną marką.

Kończy Pani KSAP i trafia do pierwszego miejsca pracy. Jakie miała Pani wtedy przemyślenia o administracji, ale także o tym, czego nauczyła się Pani w KSAP-ie? Na ile KSAP przygotował Panią do pracy w administracji?

Przyszłam do Urzędu Wojewódzkiego w Katowicach dlatego, że chciałam wrócić na Śląsk. Objęłam stanowisko starszego inspektora wojewódzkiego w Wydziale Planistyczno-Strategicznym. Szybko zauważyłam, że KSAP uczył mnie jakby bardziej nowoczesnej administracji, a ja trafiłam na dwa lata przed reformą samorządową do administracji bardziej starego typu. To był bardzo trudny okres, bo czułam, że chcę coś zrobić, zmienić, że należy działać szybciej i efektywniej, a tu sprawy toczyły się swoim rytmem. Widziałam dużo starszych ode mnie osób, które nie chcą zmian. Oceniałam to krytycznie. Dopiero po kilku latach doszłam do wniosku, że to jest też niesamowita zaleta, że w administracji są ludzie, którzy pracują bardzo długo i którzy kiedyś mieli tyle samo lat co ja, i że oni mają ogromne doświadczenie i wiedzę.

Sytuacja się zmieniła w momencie, kiedy w urzędzie wojewódzkim rozpoczęto prace nad przygotowaniem programu PHARE INRED. Do tego zadania polecił mnie kolega z KSAP-u, bo ja byłam jedyną osobą po KSAP-ie

w tym urzędzie i znałam się na sprawach europejskich. Zająłam się tym na najniższym poziomie, ale to już było wtedy zupełnie coś nowego. Tak, znalazłam się w odpowiednim miejscu w odpowiednim czasie. To był początek czegoś, czego polska administracja zaczynała się uczyć. Zaczęliśmy się uczyć planowania unijnego, zaczęliśmy nawiązywać kontakty. Do dzisiaj utrzymuję kontakty z ludźmi, którzy wtedy pracowali w komisji, choć są już na emeryturze. To był wspaniały czas. Zmiany, nowy duch, no i reforma samorządowa rządu Jerzego Buzka. Wtedy wszystko było nowe i wszyscy musieliśmy się odnaleźć w nowym środowisku. Marszałkiem Województwa Śląskiego został Jan Olbrycht, który zaproponował mi kierowanie małą, chyba czteroosobową komórką w urzędzie, którą nazwano Biurem Integracji Europejskiej. I to był właściwie początek mojego życia zawodowego po KSAP-ie. To miało swoją logiczną kolejność. Wiedziałam, że bez nauki w KSAP-ie i bez doświadczenia z urzędu wojewódzkiego nie byłabym dobrze przygotowana do późniejszych wyzwań. Jestem o tym głęboko przekonana.

Przejdźmy teraz do momentu, kiedy zostaje Pani ministrem rozwoju regionalnego. Jest 2007 rok. Obejmuje Pani kierownictwo w ważnym resorcie. Jak pamięta Pani swoje pierwsze wrażenie z pracy w administracji rządowej?

Proszę pamiętać, że trafiłam do ministerstwa, które naprawdę dobrze znałam. Wiem, że dla części pracowników w ministerstwie mogło być to wyzwaniem, że osoba, którą kiedyś szkolili czy kontrolowali, jest teraz ich szefową. Ale ja to ministerstwo bardzo dobrze znałam, zarówno ludzi, jak i to, co robili. Oczywiście miałam świadomość, że zakres działania ministerstwa był znacznie większy niż to, co robiłam w Katowicach, ale to nie było coś, czego się bałam. Był moment, kiedy wiedziałam, że staję się już nie tylko urzędnikiem, że obejmuję stanowisko polityczne, jednak zawsze starałam się pracować jak urzędnik; na najwyższym poziomie, ale cały czas urzędnik, który przed oczyma ma dobro państwa. Przepraszam, że znowu te wielkie słowa, ale tak wtedy czułam i tym się kierowałam.

Miała Pani przekonanie, że KSAP przygotował Panią do zarządzania?

Tak, to na pewno. Dzięki KSAP-owi i mojemu doświadczeniu w urzędzie wojewódzkim i marszałkowskim byłam przygotowana do zarządzania dużymi zadaniami. To też kwestia osobowości. Ja miałam ogromne szczęście do ludzi. Potrafiłam wybierać ludzi i potrafiłam z tych ludzi robić taki zespół, że im się chciało razem pracować i żeby chciało im się pracować pod moim przewodnictwem.

Zwróciła Pani uwagę, że na początku, kiedy trafiła Pani do urzędu wojewódzkiego, nie miała Pani cierpliwości do pewnych zastanych struktur i procedur. Pełniła Pani funkcję ministra, a także wicepremiera, a później komisarza. Na czym polega specyfika zarządzania instytucjami publicznymi z Pani perspektywy?

Zawsze starałam się zarządzać przez cele. Chodziło mi o to, aby administracja publiczna działała jak firma, żebyśmy dążyli do osiągnięcia wymiernych efektów, a nie do przekładania papierów. W administracji musimy też dobrze inwestować. To było dla mnie bardzo ważne. Kolejna sprawa to umiejętność delegowania zadań. Musiałam się nauczyć, że nie muszę robić wszystkiego sama. Jestem osobą dość kontrolującą i lubię wiedzieć, co kto robi. Natomiast bardzo ważne jest, aby pozwolić ludziom wykonać ich własne zadania, żeby nie czuli się cały czas sterowani, bo wtedy nie pokazują też tego, co jest w nich najlepsze, i nie angażują się tak mocno jak mogliby. I jeszcze trzecia sprawa. Ja nigdy nikomu nie odmawiałam urlopu. Ludzie muszą żyć i to jest ważne w zarządzaniu, żeby ludzie z jednej strony czuli, że ta praca jest czymś ważnym w ich życiu, a z drugiej strony mogli od niej odpocząć.

Pracowałam w takim okresie, kiedy można było bardzo łatwo zaobserwować efekty naszej pracy. Wejście Polski do Unii Europejskiej, efektywne wydatkowanie środków unijnych zmieniało Polskę. Myśmy to widzieli. To był naprawdę szczęśliwy czas. A do tego zrozumiałam jedno: jak ludzi traktuje się w odpowiedni sposób,

to mogą góry przenosić. Wtedy naprawdę nie ma rzeczy niemożliwych. Dla mnie też nie było nigdy rzeczy niemożliwych.

Pani Premier, mamy wśród absolwentów KSAP-u osoby, które zajmowały wysokie stanowiska urzędnicze czy na styku z polityką, czyli ministrów, sekretarzy i podsekretarza stanu. Pani jest jedyną absolwentką, która również miała wpływ na kształtowanie polityki europejskiej, bo była Pani komisarzem. Proszę powiedzieć, czy był taki moment refleksji, że to też dzięki KSAP-owi? I jeszcze: jakie emocje towarzyszą Elżbiecie Bieńkowskiej, która obejmuje tę rolę komisarza?

Na co dzień nie myśli się, że to dzięki temu czy temu. Natomiast na pewno podstawy tego, jak funkcjonuje UE, i jej polityki nauczyłam się w KSAP-ie. Jednak praca komisarza – to było wielkie zderzenie z praktyką. Na przykład trilogi. To jest niesłychanie ważny element procesu decyzyjnego w Unii Europejskiej. To, że w jednym miejscu spotyka się Parlament, Komisja, Rada i kraj, który przewodniczy Unii Europejskiej w danym momencie i „młotkuje” się jakieś rozwiązania, w nocy dzwoni się do szefów rządu i pyta, czy takie rozwiązanie, czy takie sformułowanie ich zdaniem jest do przyjęcia. Muszę przyznać, że tego akurat nie wiedziałam. Natomiast KSAP nauczył mnie solidnych podstaw wiedzy o Unii Europejskiej.

Pani Premier, jak przekonywać młodych ludzi, żeby przychodzili do KSAP-u, żeby pracowali na rzecz państwa polskiego w administracji publicznej? Pani mówiła o pewnym pokoleniowym doświadczeniu, jakim było wychodzenie z komuny i proces budowania państwa prawa i demokracji w Polsce. Młodsze pokolenia żyją w innych warunkach.

Kilkanaście lat temu był rzeczywiście taki moment, kiedy ludzie częściej myśleli o pracy w sektorze prywatnym, w zagranicznych firmach, myśleli też o prywatnym biznesie. A teraz, tak mi się wydaje, trochę się to zmieniło. Z moich obserwacji i rozmów z młodymi ludźmi wyni-

ka, że oni nie wykluczają pracy w administracji. Trzeba ich przekonywać i pokazywać Polskę, która naprawdę przeszła niesamowitą drogę przez ostatnie 36 lat. I to się stało dzięki ludziom, dzięki przedsiębiorcom i Unii Europejskiej, ale także dzięki państwu, bo ono daje ramy do działalności gospodarczej. I to chcę wyraźnie powiedzieć: była to też w ogromnej części praca administracji, praca urzędników i urzędniczek. To doświadczenie jest ważną częścią opowieści również o KSAP-ie. Trzeba w ludziach budzić świadomość, najpóźniej w liceum, że państwo jest ważne i że to, kto obsługuje to państwo, jest bardzo ważne. Każdy z nas przecież styka się z państwem i samorządem na co dzień. Widzimy, kto jest twarzą tego państwa: od tego najniższego poziomu do najwyższego. Przywykliśmy do tego, aby na urzędników narzekać, ale

to w dużej mierze dzięki nim jesteśmy w Unii Europejskiej i dzięki nim Polska się rozwija.

Dziękuję Pani Premier. Jeszcze jedno krótkie pytanie: czego życzy Pani KSAP-owi w jego 35 urodziny?

Żeby KSAP potrafił stać się, choć nie znam tych ostatnich absolwentów, taką Szkołą, do której idzie się z entuzjazmem i z dumą, bo KSAP to prestiż i radość. I właśnie nie tylko prestiż, ale prestiż i radość, że pracuje się dla państwa. No i jeszcze jedna rzecz: żeby rosła w społeczeństwie świadomość, jak ważne jest państwo w naszym życiu i jak ważna jest dla ciągłości i stabilności państwa służba cywilna.



*Elżbieta
Bienkowska*

Przewodnicząca Rady Center for European Policy Studies w Brukseli. Senior Adviser w kancelarii prawniczej Covington&Burling w Brukseli. Wiceprzewodnicząca Rady Uniwersytetu Śląskiego.

W latach 2014–2019 komisarz UE ds. rynku wewnętrznego, przemysłu i przedsiębiorczości. Minister Rozwoju Regionalnego (2007–2013), następnie wicepremier i Minister Rozwoju i Infrastruktury (2013–2014) w rządach Donalda Tuska. Wieloletnia urzędniczka samorządowa, od 1996 kierowała departamentem odpowiedzialnym za politykę regionalną i fundusze europejskie w Urzędzie Wojewódzkim, a następnie w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Śląskiego.

Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (Promocja *Sapere Aude*) i studiów podyplomowych SGH. Stypendystka British Foreign and Commonwealth Office oraz German Marshall Fund.

CO MI DAŁA KSAP?

KSAP nauczyła mnie w szczególności umiejscawiania w centrum podejmowanych działań dobra wspólnego, postrzegania spraw w perspektywie horyzontalnej, wykorzystywania unikalnych zalet i korzyści współpracy w grupie oraz nieustannego dążenia do wypracowywania kompromisu i rozwiązań akceptowalnych dla wszystkich.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim widzę ogrom i różnorodność możliwości, jaką otrzymałam, oraz fantastycznych ludzi, których poznałam. Na wspomnienie 18 miesięcy spędzonych w KSAP nie przestaję się uśmiechać.

Z KSAP najbardziej pamiętam wyjątkowych i niesamowicie inspirujących ludzi, których miałam przyjemność poznać. Każda rozmowa i spotkanie z absolwentami KSAP oraz urzędnikami pracującymi w polskiej administracji utwierdzało mnie w przekonaniu, że jestem we właściwym miejscu, a służba na rzecz kraju to ogromny zaszczyt i przywilej.

KSAP to dla mnie przede wszystkim ludzie wierzący w te same wartości i cele.

Paulina Bukowska, XXXII Promocja

KSAP to dla mnie przede wszystkim budowa etosu urzędnika państwowego.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim widzę rzeszę koleżanek i kolegów, których praca stanowi istotny wkład w budowę sprawnej i kompetentnej administracji publicznej.

Mirosław Broiło, IV Promocja

KSAP NAUCZYŁA MNIE, ŻE...

Praca w administracji publicznej to służba. Nauczyła mnie tego, że cokolwiek w pracy robimy, to, jak się zachowujemy, a nawet ubieramy, ma znaczenie, bo każdego dnia, w każdej instytucji i na każdym stanowisku reprezentujemy państwo. Staram się o tym pamiętać każdego dnia.

Z KSAP najbardziej pamiętam paskudną kawę w common roomie :).

Nie byłabym dziś tym, kim jestem, gdybym nie otrzymała tej mega dawki wiedzy, jaką przekazała mi KSAP.

KSAP to dla mnie przede wszystkim wspólnota ludzi, dla których priorytetem jest dobro państwa.

Najważniejszą lekcją wyniesioną z KSAP było dla mnie, że administracja publiczna może być nowoczesna i proaktywna. KSAP pokazała mi, że możemy mieć realny wpływ i zmieniać rzeczywistość.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim widzę ludzi, którzy działają na rzecz państwa, odważnych i inspirujących.

Klara Wigier, xxii Promocja

KSAP to dla mnie przede wszystkim znajomi z Promocji, z którymi do dzisiaj utrzymuję kontakt, oraz domowa atmosfera w Kolegium KSAP.

Michał Wrotecki, xxx Promocja

Dobrosław Dowiat-Urbański, absolwent VII Promocji

Michał Maciąg (KSAP): Dzień dobry. Co skłoniło Pana do podjęcia kształcenia w KSAP-ie?

Dobrosław Dowiat-Urbański: Pamiętam moment, gdy kształtowała się ta decyzja. Byłem wtedy na studiach, a może nawet jeszcze w liceum. Zobaczyłem w telewizji w jakimś programie informacyjnym krótki materiał o utworzeniu szkoły i inauguracji pierwszego rocznika z udziałem premiera. Wtedy jeszcze nie mogłem poważnie myśleć o aplikowaniu, bo były przede mną całe studia, ale ta informacja zapadła mi w pamięć. Zapamiętałem, że jest taka rządowa szkoła przygotowująca do pracy w administracji, w Warszawie. Potem, już po skończeniu studiów, gdy szykowałem się do wejścia na ścieżkę akademicką i miałem zostać pracownikiem wyższej uczelni na germanistycie, którą skończyłem jako pierwszy kierunek, trafiłem na ogłoszenie w „Rzeczpospolitej”. Do dzisiaj pamiętam, jak się zaczynało. Te słowa – „jeżeli chcesz służyć Ojczyźnie...”. Potem było kilka najważniejszych informacji. Postanowiłem wówczas dowiedzieć się więcej o profilu szkoły, jej ofercie, o wymaganiach, jakie trzeba spełnić. Po niedługim namyśle zdecydowałem się aplikować.

To były inne czasy, skoro reklamy KSAP-u były w telewizji.

Tak, w telewizji i w gazetach. Internet wtedy raczkował, ale był już dostępny. Tylko nie tak powszechnie jak dzisiaj.

A czy jest coś, co Pan szczególnie wspomina z okresu kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej? Albo coś, co Pana zaskoczyło w programie tej szkoły bądź w ogóle w samej szkole?

Tak, wiele rzeczy. Większość wspominam dobrze. Było parę kwestii, które mnie zaskoczyły. Po pierwsze, że nauka i dyscyplina bardziej przypominały stosunki pracownicze niż kontynuację studiów. Nie było już mowy o fakultatywnym uczęszczaniu na wykłady czy o trzymiesięcznych wakacjach. To było solidne osiem, a czasami więcej godzin spędzonych codziennie w szkole, a potem jeszcze nauka własna. Przygotowanie się do sprawdzianów czy do kolejnych zajęć. Jeżeli komuś się wydaje, że to jest dalsze 18 miesięcy beztróskiego życia studenckiego, to może się zdziwić.

Bardzo pozytywnie odebrałem wówczas, że wśród słuchaczy zarówno tego samego rocznika, jak i pomiędzy rocznikami bardzo szybko wytwarzały się dobre więzi koleżeńskie, a nawet przyjacielskie. Nie polegały jednak tylko na wspólnych rozrywkach, jak na studiach. Chociaż tych też nie brakowało. Praca zespołowa bardzo pomagała. Potem, po podjęciu pierwszego zatrudnienia w administracji, ta praca zespołowa okazuje się bardzo ważna. Indywidualnie niewiele można zdziałać.

Wreszcie zaskoczyło mnie również to, że choć byłem absolwentem filologii, a później również prawa, to nie nudziłem się na zajęciach ani ze swojego języka, który studiowałem, mimo że znałem go bardzo dobrze, ani na zajęciach z prawa. Pewnie poprzez odmienne podejście, jakie panowało w szkole w stosunku do nauki na wyższej uczelni. Podejście praktyczne czy, jak to często podkreślała założycielka i ówczesna dyrektorka szkoły pani profesor Maria Gintowt-Jankowicz, aplikacyjne, które stosuje Krajowa Szkoła.

Zaciekawiło mnie to, co Pan mówił, i chciałem dopytać, czy to koleżeństwo, te przyjaźnie ze szkolnych lat w Krajowej Szkole, przetrwały do dzisiaj? Czy to są silne więzi?

Tak, wiele z nich przetrwało. Oczywiście nie wszystkie. Są osoby, z którymi nie mam już kontaktu, ale z wieloma dalej się znamy, dalej się spotykamy. Wiele moich koleżanek i kolegów nadal pracuje w administracji, nawet ze mną w moim obecnym urzędzie też pracują osoby, z którymi studiowałem w KSAP-ie. Niektórzy odeszli z administracji, ale również mamy kontakty. Teraz zbliżające się obchody trzydziestopięciolecia Szkoły spowodowały, że postanowiłem na nowo dotrzeć do jak największej liczby koleżanek i kolegów z mojego rocznika. Planuję ich zawiadomić, że takie uroczystości są przygotowywane, aby zgłosili się w odpowiedzi na rozesłany przez Szkołę formularz kontaktowy. Ale też żeby ożywić kontakty w ramach naszego rocznika.

Jak pamiętam, za moich czasów i pewnie Pana też, nie stawiano raczej na pracę zespołową. Rozumiem,

że to też jest coś, co wyróżnia KSAP? Krajowa Szkoła uczyła współpracy i pracy grupowej, co było czymś wyjątkowym. Teraz pewnie to się zmieniło.

Tak, to prawda. To było w szkole podkreślane. Były elementy kształcenia, które tego wymagały, czy na tym polegały, jak warsztaty i wspólne przygotowywanie raportu. Pamiętam, że z koleżankami i kolegami w naszej grupie warsztatowej pisaliśmy raport o działaniu administracji podczas powodzi w 1997 roku, powodzi tysiąclecia. Robiliśmy to wszystko wspólnie z podziałem zadań, ale wiele rzeczy wykonywaliśmy razem. Wyjeżdżaliśmy na Dolny Śląsk, do Wrocławia, żeby przeprowadzić rozmowy, wywiady z osobami, które były wtedy zaangażowane w działania ratunkowe czy odbudowę po powodzi. Ten nacisk na pracę zespołową, na dobrą współpracę był w szkole bardzo ważny. To wyróżniało KSAP na tle wcześniejszych doświadczeń ze studiów, a potem bardzo pomogło po rozpoczęciu pierwszej pracy w administracji publicznej.

Czy jest coś jeszcze, co zapadło Panu w pamięć z programu kształcenia? Co było dla Pana ważne i co uważa Pan teraz z perspektywy czasu za najcenniejsze?

Przede wszystkim zajęcia praktyczne, warsztatowe. Pamiętam na przykład do dzisiaj warsztaty prawnicze z profesorem Biernatem, późniejszym sędzią i wiceprzewodniczącym Trybunału Konstytucyjnego. Mimo że byłem wówczas absolwentem prawa, były dla mnie bardzo cenne, bo nic takiego wcześniej na studiach nie robiłem. Polegały na rozwiązywaniu konkretnych problemów w oparciu o zdobytą wiedzę prawniczą.

Pamiętam również przedmioty, o których wcześniej nie miałem wielkiego pojęcia, na przykład makro- i mikroekonomię. Bardzo ciekawie wykładane. Dla mnie stanowiły kompletną nowość. Chłonałem tę wiedzę z zapalem.

Wreszcie zajęcia warsztatowe, które pomagały mi poprawić moje słabe strony. Głównie myślę o treningu wystąpień publicznych, o warsztatach, które mieliśmy z kamerą, kiedy uczyliśmy się, jak przemawiać, zachowywać się przed kamerą, nawiązywać kontakt

z publicznością. Bardzo cenna rzecz. Nie umiałem tego robić, zanim podjąłem naukę w KSAP-ie. Potem podczas pracy w administracji okazało się, że takie wystąpienia bardzo często są elementem pracy.

Czy jakoś szczególnie wspomina Pan staże?

To oczywiście jeden z najważniejszych elementów programu, a może nawet najważniejszy, zwłaszcza dla osób, które tak jak ja nigdy nie pracowały wcześniej w administracji czy były prosto po studiach. Dzięki stażowi mogłem zobaczyć, na czym to polega, zanim podjąłem prawdziwe zatrudnienie. Również staż zagraniczny, który z kolei nauczył mnie, jak pracować w obcym środowisku. Co wówczas, w latach dziewięćdziesiątych nie było jeszcze takie oczywiste jak teraz. Nie byliśmy w Unii Europejskiej, nie mieliśmy tylu kontaktów międzynarodowych. Na studiach nie było jeszcze Erasmusa, chociaż były już stypendia zagraniczne, ale jeszcze nie tak powszechne. Myślę, że staże powinny być nawet dłuższe, zwłaszcza staż krajowy, żeby jeszcze bardziej praktycznie przygotować do pracy w administracji.

Czy był taki moment podczas kształcenia w szkole, że poczuł Pan, że KSAP to jest naprawdę ta szkoła liderów, o której się często mówi?

Prawdę mówiąc, poczułem to, zrozumiałem, dopiero kilka lat po ukończeniu szkoły, kiedy po wygranym konkursie objąłem po raz pierwszy kierownicze stanowisko i zobaczyłem, jak bardzo przydają mi się te miękkie umiejętności. Umiejętność zarządzania ludźmi, która była trenowana w Szkole. Wtedy nie traktowałem jej jeszcze całkiem poważnie. Wydawało mi się, że ważniejsza jest wiedza, a okazało się, że te umiejętności są niezwykle istotne, bo wiedzę można nabyć na różne sposoby, nawet przez samokształcenie; kompetencje kierownicze, umiejętności interpersonalne... albo ma się je wrodzone, albo trzeba wyćwiczyć.

Wyjdźmy może poza szkolne mury. Chciałem zapytać, jak wyglądała Pana ścieżka zawodowa po ukończeniu Krajowej Szkoły?

Proces poszukiwania pracy po szkole nie był usłany różami. Ofert teoretycznie było wiele i byłem w miarę wysoko w rankingu, więc z założenia miałem wiele możliwości wyboru. Odwiedziłem kilku potencjalnych pracodawców, czterech, może pięciu, kilka ministerstw i urzędów. Z tego, co można było wyczytać w ogłoszeniu na temat zakresu zadań danego resortu, niektóre wydawały się bardzo atrakcyjnym miejscem pracy. Ale rozmowy kwalifikacyjne nie raz i nie dwa rozwiewały te wyobrażenia. Oczekiwanie pracodawców mijały się z moimi zainteresowaniami. A niektórzy dyrektorzy kadr wprost twierdzili, że oni w ministerstwie nikogo nie potrzebują, a zgłoszenie do KSAP-u wysłali, bo taki mieli obowiązek. Dyrektor generalny im kazał.

W końcu zatrudniłem się w małym, można nawet powiedzieć, niepozornym urzędzie, który zajmował się kompletnie nieznaną mi tematyką. Mieszkalnictwem i rozwojem miast. Zdecydowali ludzie, a nie zakres zadań tego urzędu: dyrektor generalna, dyrektor kadr i mój przysły pierwszy szef, dyrektor departamentu. Oni wszyscy byli po KSAP-ie i przyjęli mnie życzliwie. Zapewnili, że wszystkiego się nauczę, bo oczywiście o finansowaniu mieszkalnictwa nie wiedziałem nic. Ale czułem, że naprawdę chcą mnie zatrudnić, że nie odbierają mnie jak intruza, który przychodzi po KSAP-ie i wydaje mu się, że jest najmądrzejszy. Spędziłem tam pierwsze dziewięć lat pracy, kilkakrotnie awansowałem i mnóstwo się nauczyłem, w zasadzie całego mojego praktycznego warsztatu administracyjnego.

W końcu zmieniłem pracę, ale nie dlatego, że było mi tam źle, wręcz przeciwnie, było mi tak dobrze, że już niczego się nie obawiałem. Nic nie było w stanie mnie zaskoczyć. W tym momencie uznałem, że pora na zmianę. Gdybym wówczas nie zmienił pracy, pewnie pozostałbym w tym samym miejscu do emerytury. Nie uważałem tego za wzorcowy przebieg kariery, żeby w jednym miejscu pracować przez całe życie.

1



2



3

- 1 Piknik na xxv-lecie KSAP, 20 czerwca 2015.
- 2 Oficjalne obchody jubileuszu xxv-lecia KSAP, 19 czerwca 2015. Uczestnicy panelu dyskusyjnego, od lewej: Przewodniczący Rady KSAP prof. Mirosław Stec, Premier prof. Jerzy Buzek, Premier Kazimierz Marcinkiewicz.
- 3 Dyrektor Jan Pastwa wręcza kwiaty prof. Marii Gintowt-Jankowicz, 19 czerwca 2015.

Poczułem, że czas na zmianę, czas zająć się czymś nowym. Wyszedłem ze strefy komfortu i przeszedłem na równorzędne stanowisko do kancelarii premiera, gdzie pracuję już siedemnaście lat (więc może też już pora na zmianę). Ale te lata nie były jednolite. Połowę z tego przepracowałem w departamencie prawnym, a połowę jako szef służby cywilnej, więc w zupełnie innej roli. Te lata w roli Szefa Służby Cywilnej były szczególnie ciekawe, ale to temat na osobną rozmowę, a może wręcz na jakieś wspomnienia.

Mam pytanie odnośnie pracy, bo wspominał Pan, że te zajęcia z wystąpień publicznych przed kamerą przydały się w życiu zawodowym. Czy są jeszcze jakieś inne kompetencje bądź umiejętności, które szczególnie się Panu przydały podczas kariery zawodowej w administracji?

Wspominałem już o umiejętnościach zarządzania ludźmi i projektami. Przydało się mnóstwo rzeczy: kompetencje kierownicze, miękkie, praca zespołowa, solidna nauka drugiego języka. Moim pierwszym językiem był niemiecki, w KSAP-ie miałem okazję intensywnej nauki angielskiego, który potem okazał się podstawowym językiem potrzebnym do pracy w administracji. Trudno by było wymienić przedmiot, który okazał się zbędny. Nawet statystyka, której nie znośiłem. A potem żałowałem, że jednak nie przyłożyłem się do niej bardziej.

Czy czuje się Pan liderem w swoim środowisku zawodowym?

Przyznam, że nigdy nie byłem urodzonym liderem. Preferowałem pracę ekspercką, cichą, czasami niedocenianą, wręcz w drugim czy trzecim szeregu. Tak się jednak złożyło, że chociaż specjalnie o to nie zabiegałem, niemal dwadzieścia lat spędziłem na różnych stanowiskach kierowniczych – od koordynatora kilkusobowego zespołu po Szefa Służby Cywilnej, struktury liczącej blisko 120 tysięcy osób. Przyznam też, że kiedy po tych dwudziestu latach wróciłem do pracy merytorycznej jako prawnik, legislator, poczułem ulgę, że nareszcie znowu robię to,

co lubię najbardziej, i odpowiadam tylko za siebie i własne wyniki.

Mam takie przewrotne pytanie: gdyby nie Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, to nie zostałby Pan liderem w administracji, prawda?

Myszę, że w ogóle nie znalazłbym się w administracji, od tego trzeba zacząć. Tak jak mówiłem, byłem już gotowy, żeby od początku roku akademickiego, od października zostać asystentem w katedrze germanistyki, a okazało się, że od września zaczynam kształcenie w KSAP-ie. Krajowa Szkoła kompletnie zmieniła moje plany życiowe i zawodowe. Robię coś innego, niż bym robił. Ale nigdy tego nie żałowałem.

Czy współpracuje Pan z innymi absolwentami?

Zawsze przywiązywałem dużą wagę do dobrych relacji z innymi absolwentkami i absolwentami, do tego, aby traktować się szczególnie życzliwie i wzajemnie wspierać. Z takim właśnie wsparciem wcześniej sam się zetknąłem, o czym już wspominałem. Potem to ja starałem się wspierać innych. Oczywiście wszystko w ramach obowiązującego prawa i zasad etyki. Bez kumoterstwa.

W moim przekonaniu ta sieć kontaktów najlepiej działała, gdy absolwentów było jeszcze względnie niewielu i wszyscy się znali. Teraz, gdy liczba absolwentów jest już tak duża, często nawet nie wiemy, że rozmawiając z kimś, mamy do czynienia z ksaperem, ale gdy to wychodzi na jaw, to wciąż widzę te dobre relacje. Niemalą rolę odgrywają tu oczywiście organizacje zrzeszające absolwentów. Zarówno działające już od lat Stowarzyszenie Absolwentów, jak i względnie nowa Fundacja Alumni.

Porozmawialiśmy o kształceniu, porozmawialiśmy o ścieżce zawodowej. A co by Pan powiedział komuś, kto zastanawia się, czy warto zdawać do Krajowej Szkoły Administracji Publicznej?

Cóż, czasy się mocno zmieniły od powstania szkoły czy nawet od moich czasów w szkole. Byłem słuchaczem

siódmej Promocji. Wiele atutów, które w latach dwudziestych miało kształcenie – nauka dwóch języków, wyposażenie informatyczne, staż zagraniczny – teraz nieco straciło na znaczeniu, ponieważ stały się powszechnie dostępne dla młodego pokolenia. Dlatego aby zachować atrakcyjność, siłę przyciągania, szkoła musi się zmieniać, musi się dostosowywać. I robi to, chociaż może nieco za późno, nieco za wolno. W moim przekonaniu ważną rolę może tu odegrać wprowadzona niedawno druga ścieżka kształcenia, tak zwane kształcenie dualne przeznaczone dla osób już zatrudnionych w administracji przynajmniej dwa lata. Te osoby przez kilkanaście miesięcy dzielą czas między pracę w dotychczasowym miejscu a naukę w KSAP-ie. Do tej ścieżki szczególnie zachęcam obecnych pracowników administracji publicznej. Może ona naprawdę wnieść dużą wartość do pracy mało jeszcze doświadczonego urzędnika, a także przyspieszyć jego karierę. Chociaż tutaj, co zawsze powtarzam młodszym koleżankom, kolegom i kandydatom, najwięcej jednak zależy od nas samych.

Wspominał Pan o ogłoszeniu w „Rzeczpospolitej”, że można służyć Ojczyźnie i teraz wiele się mówi o tym, że pokolenie Z chce pracy z misją i sensem. Zastanawiam się, czy może to jest jakaś szansa dla KSAP-u, jeżeli chodzi o młodych ludzi w dzisiejszych czasach.

Tak, może tak być. Pani profesor Gintowt-Jankowicz zawsze kładła nacisk na etos urzędnika, podkreślała, jak ważne jest, żebyśmy rozumieli, że przygotowujemy się do służby, a nie do „zwykłej” pracy. Tak, to może być element przyciągający młodych ludzi i mam nadzieję, że tak będzie. Przez ostatnie kilka lat rekrutacja do KSAP-u była coraz trudniejsza, zarówno ilościowo, jak i niestety jakościowo. Wybór był coraz trudniejszy. W szczytowym momencie popularności o przyjęcie ubiegało się kilkunastu kandydatów na jedno miejsce. W moim roczniku chyba 6 czy 7. A w ostatnich latach, kiedy uczestniczyłem w komisji rekrutacyjnej, to czasami zdarzały się zaledwie dwie osoby na jedno miejsce i z trudem można było wybrać 25 przyszłych słuchaczy. To oczywiście oddaje specyfikę rzeczywistości w całej administracji

czy w ogóle na rynku pracy. Młodzi ludzie nie garną się teraz do szkoły, która przygotowuje do pracy w administracji. Dlaczego kiedyś było 11 osób na miejsce, a teraz są dwie? W KSAP-ie i w całej administracji jest tak, że im gorzej na prywatnym rynku pracy, tym lepiej dla administracji, bo jest większe zainteresowanie bezpieczną pracą w sektorze publicznym, w administracji publicznej, służbie cywilnej.

Teraz sytuacja na rynku pracy jest dobra. Niskie bezrobocie, dużo atrakcyjnych, ciekawych finansowo ofert. Ale zawsze będzie tak, że finansowo sektor prywatny będzie atrakcyjniejszy niż sektor publiczny. W związku z tym zarówno administracja, jak i szkoła muszą stworzyć taką ofertę, żeby młodych ludzi przyciągać nie tylko pieniędzmi. Chociaż cały czas powtarzałem jako Szef Służby Cywilnej, że administracja nie może płacić marnie. Nie powinniśmy cieszyć się, że na skutek zwiększenia płacy minimalnej iluś osobom podniesiono wynagrodzenie. W ogóle rozmawianie o wynagrodzeniu w służbie cywilnej, w administracji publicznej, w kategoriach płacy minimalnej to jest żenada. Wynagrodzenie powinno być godne, ale trzeba cały czas myśleć też o tych innych, pozapłacowych elementach, które do pracy w administracji mogą przyciągać. Wciąż będą zdarzały się osoby, które zwracają uwagę również na ten etos i chcą służyć Ojczyźnie.

Mam jeszcze pytanie o to, jakie kompetencje według Pana są kluczowe dla współczesnego, nowoczesnego urzędnika?

Zacznę może nie od kompetencji sensu stricto, tylko od cechy charakteru, która jest według mnie kluczowa. Może to być zaskakujące, ale według mnie jest nią pokora, rozumiana nie jako brak poczucia własnej wartości, ale jako zrozumienie faktu, że absolwent KSAP-u nie jest kimś, kto zjadł wszystkie rozumy i posiadał wszystkie umiejętności, tylko musi się jeszcze wiele nauczyć. Zwłaszcza jeśli wcześniej nie pracował w administracji. Przede wszystkim nauczyć się wielu umiejętności od bardziej doświadczonych koleżanek i kolegów w swoim miejscu pracy. Właśnie tę umiejętność uczenia się

przez całe zawodowe życie wymieniałbym jako kluczową kompetencję dla nowoczesnej administracji. Jej zadania tak szybko się zmieniają, że nikt nie może poprzestać na tym, czego dowiedział się podczas studiów i nauki. Zatem praca w administracji, jak zresztą i w innych sektorach, to jest nieustanne uczenie się. W zasadzie przez całe życie zawodowe.

Przed nami ostatnie pytanie. Jakie jest Pana zdaniem największe wyzwanie, przed którym stoi współczesna polska administracja publiczna i co się z tym wiąże? Jak KSAP mogłby wesprzeć związane z tym działania?

O wyzwaniach, przed którymi stoi administracja, w tym służba cywilna, która była i jest mi szczególnie bliska, wielokrotnie pisałem wraz z moimi współpracownikami w corocznych sprawozdaniach Szefa Służby Cywilnej, których mam na koncie całkiem sporo.

Nie powiem nic nowego, tylko wrócę do tego, o czym już wspominałem. To właśnie przede wszystkim problem demograficzny, w czym administracja nie różni się od całego społeczeństwa czy społeczeństw europejskich.

Coraz trudniej pozyskać młodych ludzi do pracy w administracji. Korpus służby cywilnej starzeje się. Jak tak dalej pójdzie, to my, doświadczeni urzędnicy, nie będziemy mieli następców. I tu rola KSAP-u jest oczywista. Dzięki szkole do administracji już od 35 lat dopływa – niestety dosyć wąski – strumyczek młodzieży. Teraz wprowadzie limit wieku zniesiono i dobrze, ale spodziewam się, że nadal większość słuchaczy będą stanowiły osoby na początku ścieżki zawodowej.

Tych wyzwań jest oczywiście o wiele więcej, jak chociażby wspomniana już konieczność uzupełniania, aktualizacji wiedzy, umiejętności i w tym zakresie KSAP również zawsze odgrywa znaczącą rolę, chociażby poprzez swój pion kształcenia ustawicznego.

Jako przykład kompletnie nowej dziedziny, z którą powinni zapoznać się urzędnicy, mogę podać sztuczną inteligencję i jej możliwe zastosowania w administracji. Ale także ryzyka z tym związane. Bardzo cieszę się, że niedługo wezmę udział w szkoleniu z tego zakresu w moim urzędzie, ale to też element kształcenia, który koniecznie powinien zostać uwzględniony w programie KSAP-u.



*Dobrosław
Dowlat-
-Urbański*

Studiował prawo i filologię germańską na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, a także na uniwersytetach we Fryburgu Bryzgowijskim i Kolonii. Ukończył Krajową Szkołę Administracji Publicznej oraz odbył aplikację legislacyjną. Przez rok jako stypendysta Fundacji Roberta Boscha odbywał staże zawodowe w federalnych ministerstwach niemieckich, w tym w resorcie spraw zagranicznych.

Od 1999 roku pracuje w administracji rządowej. Początkowo w Urzędzie Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast (późniejsze Ministerstwo Infrastruktury), gdzie przeszedł szczeble kariery od głównego specjalisty poprzez radcę ministra, naczelnika wydziału do zastępcy dyrektora departamentu. W 2008 został zastępcą dyrektora Departamentu Prawnego w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, odpowiedzialnym za obsługę legislacyjną i prawną Szefa Służby Cywilnej. Brał udział jako ekspert w projektach Unii Europejskiej wspierających rozwój służby cywilnej i administracji publicznej w Albanii, Serbii i Ukrainie. W latach 2016-2024 Szef Służby Cywilnej.

Współautor komentarza do ustawy o służbie cywilnej i autor komentarza do nowelizacji ustawy.

CO MI DAŁA KSAP?

KSAP nauczyła mnie, że systematyczna praca dla kraju więcej znaczy niż puste słowa polityków.

Z KSAP najbardziej pamiętam szacunek dla kompetencji i pracy.

Nie byłbym dziś tym, kim jestem, gdyby nie wspierali, kompetentni i zaangażowani ludzie, których spotkałem w Szkole.

KSAP to dla mnie przede wszystkim wspólnota ludzi o najwyższych kompetencjach i miłości Ojczyzny.

Najważniejszą lekcją wyniesioną z KSAP jest dla mnie uszanowanie innych, czasem krańcowo odmiennych od moich poglądów w celu realizacji zadań w najlepszy możliwy sposób.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim widzę wspólnotę szlachetnych ludzi zgromadzonych wokół idei służby Polsce.

Sławomir Ciaś, xv Promocja

Joanna Skoczek, absolwentka X Promocji

Najważniejszą lekcją wyniesioną z KSAP było dla mnie, że państwo jest złożonym, wewnętrznie powiązanim i zależnym organizmem, który będzie się rozwijał i wzmacniał jedynie wówczas, gdy przełamiemy silosowość podejścia do niego. Nie jest to niestety powszechnie uznana prawda, nawet w środowisku urzędniczym.

Waldemar Czachur (KSAP): Jak dowiedziała się Pani o KSAP-ie? Co Panią motywowało, aby aplikować do Krajowej Szkoły?

Joanna Skoczek: Studiowałam nauki polityczne i w zasadzie od samego początku studiów wiedziałam, że administracja publiczna to będzie mój pierwszy wybór zawodowy. Więc tutaj nie było przypadku. Śledziłam, co się dzieje w KSAP-ie, co mówiło się o pierwszych rocznikach, śledziłam również wypowiedzi pani dyrektor Marii Gintowt-Jankowicz o służbie cywilnej. To wszystko jakoś współgrało z moim pomysłem na życie zawodowe. Nawet przyspieszyłam mój egzamin magisterski, żeby móc w terminie aplikować do KSAP-u. Pamiętam, że w dzień kobiet 8 marca 2000 roku odbył się egzamin i po nim złożyłam dokumenty do KSAP-u. Dostałam się za pierwszym podejściem. Dzisiaj mogę powiedzieć, że

KSAP to był dobry wybór; absolutnie świadomy i bardzo się cieszę, że takiego dokonałam.

Kiedy rozmawiam z absolwentami pierwszych promocji, czyli tymi, którzy KSAP ukończyli na początku lat 90., to oni mówią, że chcieli budować nową Polskę po okresie komuny. A co motywowało Panią w 2000 roku, kiedy Pani aplikowała do KSAP-u?

Od początku patrzyłam na to jak na misję wzmacniania i profesjonalizacji polskiej służby cywilnej, a to dlatego, że jeszcze w czasach licealnych angażowałam się w samorządzie szkolnym. Na początku lat 90., w okresie przełomu, odtwarzane były w Polsce samorządy szkolne. W duchu tych zmian założyliśmy pierwszą chyba młodzieżową Radę Miasta w Krakowie i miałam okazję zobaczyć, jak funkcjonuje demokracja, jak działa administracja na szczeblu lokalnym i wtedy sobie myślałam,

że warto by przyłożyć rękę do tego, aby ona jak najlepiej funkcjonowała w przyszłości. Zajmując się samorządami lokalnymi i młodzieżowymi, uważnie się przyglądałam wzorcom francuskim. Przy wszystkich wadach francuskiego państwa i francuskiej demokracji, imponował mi taki ugruntowany system państwowy. To było coś, co mi się bardzo spodobało, ta biurokracja w dobrym tego słowa znaczeniu, taka dobrze osadzona, posiadająca swoje struktury.

Co mnie motywowało? Świadomość, że fundamenty zostały położone w latach 90., ale ktoś musi dokładać te cegły powyżej fundamentów i budować strukturę profesjonalnej i neutralnej politycznie administracji. Tak, to był dla mnie silny bodziec.

Kiedy patrzy Pani na KSAP z perspektywy zdobytych doświadczeń zawodowych, najpierw w Ministerstwie Sprawiedliwości, później w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej, a dzisiaj w MSZ, to czego Pani się nauczyła, a czego nie nauczyła w Krajowej Szkole?

Moim zdaniem w tym trybie kształcenia, który ja miałam okazję ukończyć, to KSAP dał mi tak dużo, jak mógł. W KSAP-ie nauczyłam się bardzo dużo. Wcześniej ukończyłam politologię na Uniwersytecie Jagiellońskim, a tam było bardzo dużo prawa i administracji, więc te kwestie nie były mi obce, ale to, w jaki sposób nauczano ich w KSAP-ie, to było nowe. To była prawdziwa szkoła aplikacyjna. Bardzo dobrze wspominam na przykład zajęcia z prawa administracyjnego, które dla wielu osób na studiach prawniczych są koszmarem, a jak się spotykam teraz po ponad 20 latach z kolegami i koleżankami z Promocji, to zajęcia z profesorem Hauserem wszyscy miło wspominamy. Druga sprawa i za to będę KSAP-owi zawsze wdzięczna i uważam to za największy atut tego kształcenia, to było bardzo głębokie wejście w problematykę finansów publicznych. Mieliśmy zajęcia z panem Andrzejem Mierzwą. On był fenomenalny. Zajęcia były unikalne. Podobnie jak zajęcia z Darkiem Atłasem, który jako absolwent Pierwszej Promocji pracował w Ministerstwie Finansów i zajmował się budżetem. To byli teoretycy i praktycy jednocześnie.

Potem w życiu zawodowym zdarzyło mi się, że musiałam zajmować się kwestiami finansowymi, czy to jako dyrektor departamentu czy wtedy, gdy kierowałam projektami wysokobudżetowymi, jak pierwsza prezydencja Polski w Radzie UE, czy jak teraz, kiedy kieruję placówką, i budżetowanie czy zamówienia publiczne mnie nie odstraszały. Co więcej, powiem, że pracownicy zajmujący się finansami kochają mnie, bo ja rozumiem, o czym oni do mnie mówią.

Tak więc prawo administracyjne i finanse publiczne były dla mnie zdecydowanie najbardziej przydatne. Sprawy międzynarodowe – to nie było tak kompletnie nowe dla mnie, ale to, że do KSAP-u przychodzili ministrowie, dyplomaci, to nam wiele dawało. Trzeba też powiedzieć, że wtedy jeszcze KSAP nie był nastawiony na kształcenie dyplomatów, choć liczba osób po KSAP-ie pracujących w MSZ jest imponująca, od szczebli eksperckich, przez dyrektorów i ambasadorów, po wiceministra – Roberta Kupieckiego.

KSAP dał nam rzeczy, których by nam nie dała żadna inna szkoła. Dał nam narzędzia, a z resztą musieliśmy sobie sami poradzić. Wielkim atutem były staże, dla mnie i jeden, i drugi staż, czyli w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz mój staż zagraniczny w prefekturze Morbihan we Francji, to były niezwykle cenne doświadczenia. Trafiłam na bardzo dobrych opiekunów tego stażu, no i dobre kierownictwo departamentu, które traktowało słuchaczy KSAP-u jak współpracowników, a nie praktykantów od kserowania i odnoszenia klucza. Ja biegałam z moim szefem, Dobiesławem Rzemienieckim, na komisje sejmowe, pisałam notatki, wystąpienia, obsługiwałam zespół międzyresortowy i przez te dwa czy trzy miesiące miałam poczucie, że jestem częścią tego zespołu.

Wróćmy do tego momentu zaraz po Szkole i pozostawmy w tej metaforze budowania domu na twardej fundamencie. Praca urzędników nie jest tak widoczna i często doceniana jak praca w innych zawodach. Jest się bohaterem, który buduje dom, doskonalą go, ale sam pozostaje niewidoczny. Skąd czerpać inspirację i motywację do pracy w cieniu?

Na to pytanie odpowiem jedną historią. Moim pierwszym miejscem pracy po KSAP-ie było Ministerstwo Sprawiedliwości. W tym ministerstwie urzędnicy nie są najważniejsi. Muszą ustąpić miejsca sędziom i prokuratorom. Kiedy jednak jeszcze przed akcesją Polski do UE powierzono mi rozmaite zadania koordynacyjne związane między innymi z wdrażaniem programów pomocowych, szkoliłam sędziów z różnych stron Polski np. o stosowaniu dyrektywy bezpośrednio albo o nowelizacji kodeksu postępowania cywilnego wynikającej z dostosowań do prawa europejskiego. Wtedy zrozumiałam ważną dla mnie rzecz. Miałam bowiem świadomość, że pani sędzia z miasta X nie widzi pewnych procesów w państwie, które ja widzę jako urzędniczka. I to dał mi KSAP, tę kompetencję horyzontalnego spojrzenia na państwo, to, że ja to państwo widzę w bardzo różnych jego wymiarach, zarówno w jego wymiarze kadrowym, w jego wymiarze budżetowym, w jego wymiarze prawnym, a pani sędzia z X widzi je „tylko” z perspektywy kodeksów, które leżą u niej na biurku. To zderzenie ze środowiskiem sędziowskim, które uważa się za absolutnie najważniejsze, najlepsze i najdoskonalsze, a jednocześnie nie ma tak szerokiego spojrzenia na funkcjonowanie państwa i zmiany jak urzędnicy, było dla mnie uderzające. Jak przeszłam do UKiE, to był to już taki urząd, o którym uczono nas w KSAP-ie. Zresztą liczba ksaperów na metr kwadratowy była w tym urzędzie nieporównywalnie większa niż w innych resortach. I to się czuło. To ksapowskie myślenie o państwie, które tam dominowało. To był przykład administracji jutra. Chcę jednocześnie powiedzieć, że było tam też wiele wspaniałych osób, które nie były po KSAP-ie, ale podobnie myślały o Polsce.

Wróćmy jeszcze na chwilę do tego niewidzialnego, a sprawczego bohatera, który buduje mury na fundamencie.

To dobrze, że my urzędnicy nie jesteśmy na pierwszych stronach gazet, bo dzięki temu możemy dobrze wykonywać swoją pracę. KSAP nas nauczył, że państwo to twór stały. To nie jest coś, co się zmienia w ciągu dnia, w ciągu miesięcy, a nawet w ciągu jednej kadencji. KSAP

spowodował między innymi to, że jeżeli ja czymś jestem sfrustrowana dzisiaj, to jakością polskiego życia politycznego. Proszę sobie wyobrazić dzisiaj polityka, który potrafiłby wyjść i powiedzieć do publiczności: teraz będę was przekonywał, dlaczego rozwiązanie, które przyjąłem, jest dobre dla państwa. Takim ostatnim premierem, który to robił, był Jerzy Buzek. Uważam, że pomnik mu się należy. Jeszcze rząd Belki potrafił tak działać, ponieważ potrafił podejmować niepopularne decyzje, a ważne dla kraju.

Moim zdaniem praca urzędnika polega na tym, aby dostarczać jak najlepszy, najbardziej wartościowy produkt, który będzie odpowiadał na zapotrzebowanie polityczne. Elity polityczne wyznaczają cel z myślą o tym, że to jest dobre dla państwa. Choć oczywiście nieraz, komentując kulturę polityczną w Polsce w gronie urzędników, mówimy, że szkoda Polski, że Polska nie zasłużyła na taką czy taką decyzję. Jednak trzeba szczerze powiedzieć, Polska nie jest nawet na tle krajów UE jakimś wyjątkiem. W żadnym wypadku. Ale o Polsce teraz mówimy. Mimo tych krytycznych uwag muszę powiedzieć, że Polska bardzo wiele osiągnęła. Czasami nawet naukowcy nie wiedzą dlaczego. Nam zawsze się udaje „pomimo”, a nie „dzięki”. Uważam, że to jest między innymi zadanie niewidzialnych urzędników, żeby robić tak, aby Polsce się znowu udało, żeby ten kraj sterował w takim kierunku, aby to wszystko wyszło jemu i jego obywatelom.

I jeszcze jedna kwestia: jestem znana z tego, że mówię ludziom prawdę między oczy ze świadomością konsekwencji. Być może to jest też powód, dla którego na różnych etapach moja kariera nabierała swoistej dynamiki. Jednak per saldo to dobra strategia, bo takie podejście jest również państwowotwórcze. Dla mnie państwowiec, bo nie wiem, jaki byłby feminatyw, to największy komplement.

Czyli dobry urzędnik, to cichy, a sprawczy urzędnik?

Zdecydowanie. Ja jestem tak skonstruowana, że mam bardzo wysoką potrzebę sprawczości, ale właśnie nie takiej politycznej, bo ona jest moim zdaniem krótkodystansowa, tylko takiej sprawczości, że zrobiłam coś sensownego, czy to dla mojego kraju czy to dla konkret-

nego obywatela tego kraju. Na mojej pierwszej placówce byłam konsulem generalnym i to było z punktu widzenia sprawczości najfajniejsze doświadczenie urzędnicze. Oczywiście miałam już za sobą doświadczenie prezydentury Polski w Radzie UE, która też była niezwykle sprawcza, choć trochę na innym poziomie. Natomiast praca konsula to nadzwyczajna sytuacja, to personifikacja sprawnego państwa. Przychodzi do nas człowiek z jakimś problemem i nie ma pojęcia, co z tym można zrobić, a nasza rola polega na tym, żeby się nad nim pochylić, prześledzić stan faktyczny, stan prawny i wybrać najlepszą metodę działania, zastosować przepisy i pomóc obywatelowi. Jaka to jest satysfakcja. Ja do tej pory pamiętam tych ludzi i ich sprawy, ludzi, którzy nie wierzyli, że może się udać i się udawało. Nie ma większej satysfakcji niż ta z dobrze wykonanego zadania. Proszę mi uwierzyć.

My dyplomaci w swojej pracy mamy już wystarczająco dużo okazji do tego, żeby się pokazywać, żeby się uśmiechać i stawać w blasku fleszy; czasami mam wrażenie, że zdecydowanie za dużo. A kiedy na jakimś kolejnym spotkaniu słyszę, że dla zapraszających mnie „jest wielkim zaszczytem, że pani zechciała do nas przybyć”, to zdarza mi się powiedzieć, że zaszczytem jest bycie u Państwa, służenie państwu.

| *Jak w takim razie powinien kształcić KSAP?*

To pytanie też często stawiane jest w Akademii Dyplomatycznej. Zapytać należy, czy świat się wokół nas zmienia na tyle, że powinniśmy zupełnie inaczej podchodzić do kształcenia dyplomaty czy urzędnika? Dyplomacja chyba jest jeszcze troszkę bardziej zachowawcza niż administracja jako taka, ponieważ ma uniwersalne procedury. Dyplomaci obracają się wśród ludzi podobnie wykształconych i posługujących się podobnymi narzędziami.

Jeśli idzie o KSAP, to ja oczywiście jestem zwolenniczką stacjonarnego kształcenia. Wyobrażam sobie, że absolwent KSAP-u wychodzi ze szkoły z tym ogromem wiedzy i doświadczenia o bardzo podobnym zakresie jak ja przed 25 laty, przecież sposób funkcjonowania państwa aż tak bardzo się nie zmienił. Jak Pan widzi, jestem konserwatystką. Oczywiście nie można zamykać oczu na nowinki technologiczne zmieniające i ułatwiające pracę. Ale byłabym za tym, aby utrzymać system kształcenia stacjonarnego i oferować takie kształcenie, które daje silne podstawy merytoryczne i umiejętność odnajdywania się w trudnych sytuacjach. To wystarczy. No i jeszcze jedna sprawa: networking. To jest bezcenne. To jest ogromny fragment działalności szkoły i to, że my się zawsze gdzieś tam spotykamy, rozmawiamy z ludźmi po latach i tak od słowa do słowa okazuje się, że ta osoba też ukończyła KSAP.

Warto jednak tak projektować program kształcenia, aby uwzględniać aktualne potrzeby. Jak ja byłam w KSAP-ie, to nacisk położony był na audyt i zarządzanie funduszami europejskimi, teraz ważne jest, aby skupić się na obronie cywilnej. Musimy reagować na aktualne wyzwania.

| *Czego życzy Pani KSAP-owi na 35 urodziny?*

Życzę, aby rządzący zrozumieli, jak unikalnym atutem jest system kształcenia urzędników w KSAP-ie, żeby nigdy nikomu nie przyszło do głowy, aby likwidować KSAP albo dogłębnie go reformować pod bieżące potrzeby polityczne. No i aby kolejne roczniki w KSAP-ie zdobywały poczucie sensu pracy dla państwa.

| *Dziękuję Pani Ambasador za rozmowę.*



*Joanna
Skoczek*

Absolwentka Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (x Promocja, 2002) oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Po ukończeniu KSAP-u rozpoczęła pracę w Ministerstwie Sprawiedliwości, gdzie zajmowała się dostosowaniem polskiego systemu prawnego do wymogów członkostwa w Unii Europejskiej. Następnie jako wicedyrektorka Departamentu Polityki Integracyjnej w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej koordynowała działania związane z integracją Polski z UE.

Od 2008 roku związana z Ministerstwem Spraw Zagranicznych, gdzie odpowiadała za przygotowania do polskiej prezydencji w Radzie UE, a później kierowała Departamentem Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej. W latach 2014-2018 pełniła funkcję Konsul Generalnej RP w Kantonie.

Po powrocie do kraju pracowała w Akademii Dyplomatycznej MSZ, a w latach 2021-2024 jako zastępczyni stałego przedstawiciela RP przy ONZ w Nowym Jorku zajmowała się m.in. tematyką ekonomiczno-społeczną, budżetową i prawami człowieka. Od listopada 2024 kieruje Ambasadą RP w Hanoi.

CO DAŁA MI KSAP?

Nie byłbym dziś tym, kim jestem, gdyby nie KSAP. To właśnie Szkoła nauczyła mnie, że w centrum każdej organizacji – także administracji publicznej – stoi człowiek: obywatel, współpracownik, lider.

KSAP uwrażliwiła mnie na znaczenie empatii, współpracy i wzajemnego wsparcia jako fundamentów skutecznego działania. Ale równie ważna była lekcja odwagi – by kwestionować schematy, proponować nowe rozwiązania i nie bać się modernizacji tam, gdzie świat zmienia się szybciej niż instytucje.

Dzięki KSAP zrozumiałem, że prawdziwa służba publiczna to nie tylko ciągłość i stabilność, ale też gotowość do zmiany w imię dobra wspólnego.

Dobrze, że jesteście. Ale pamiętajcie – nie bójcie się zmian, nawet jeśli popełnicie po drodze błędy. Błąd to część uczenia się, a uczenie się to warunek rozwoju.

Robert Bartold, II Promocja

KSAP to dla mnie przede wszystkim ludzie – wykładowcy, koledzy i koleżanki zainteresowani funkcjonowaniem państwa i pracą dla państwa; to także atmosfera inspirujących rozmów, zaciętych dyskusji i przyjacielskich pogadanek.

Rafał Siemianowski, XIV Promocja

Monika Dziadkowiec, absolwentka XIII Promocji

Michał Maciąg (KSAP): *Co skłoniło Panią do podjęcia kształcenia w KSAP-ie?*

Monika Dziadkowiec: Bardzo dobrze pamiętam moment, w którym podjęłam decyzję o aplikowaniu do KSAP-u. To było na stypendium Fundacji Roberta Boscha w Berlinie. Byliśmy na spacerze większą grupą stypendystów i opowiadałam o aferze mięsnej z 1965 roku. Szedł za mną Dobrosław Dowiat-Urbański, który potem został Szefem Służby Cywilnej. Podszedł do mnie i powiedział – przysłuchuję się temu, co opowiadasz, i myślę, że jesteś wymarzoną słuchaczką KSAP-u. On już wtedy był absolwentem, a ja pracowałam w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim i nigdy nie myślałam o sobie jako potencjalnej słuchaczce tej szkoły. Byłam po Politechnice Wrocławskiej, pracowałam w Wydziale Ochrony Środowiska i zajmowałam się bardzo technicznymi sprawami. KSAP wydawał mi się niedostępny. Ale skoro Dobrosław, który miał autorytet w naszej grupie, to zasugerował, to pomyślałam, że spróbuję. Solidnie się przygotowałam i, o ile mi wiadomo, zdałam z bardzo wysoką lokatą.

To bardzo ciekawy zbieg okoliczności, bo pierwszy wywiad przeprowadzałem z Panem Ministrem Dowiatem-Urbańskim. To jest bardzo ciekawe, że Państwo pamiętają ten moment podjęcia decyzji.

To znaczy, że Szkoła odegrała bardzo ważną rolę w Waszym życiu.

Absolutnie. Szkoła bardzo zmieniła moje życie osobiste i zawodowe.

Jak Pani wspomina okres kształcenia w Szkole? Czy coś Panią zaskoczyło? Jak Pani powiedziała, decyzja była spontaniczna, więc może było coś zaskakującego?

Decyzja rzeczywiście była spontaniczna, ale przygotowania do egzaminów kosztowały mnie dużo wysiłku, bo będąc absolwentką uczelni technicznej, nie znałam konstytucji, ustaw ustrojowych itd. Zgodnie z opowieściami starszych kolegów spodziewałam się, że bardzo dużo się nauczę, bo to jest świetna szkoła, i że będzie mi po niej łatwiej funkcjonować w administracji. Ostrzegano mnie jednak, że nie nawiążę przyjaźni, bo rywalizacja w Szkole jest potężna. To się okazało nieprawdą. To znaczy Szkoła rzeczywiście była na świetnym poziomie. Mieliśmy niesamowitych wykładowców. Proszę mi wierzyć, że wiele wykładów do dzisiaj pamiętam. Zresztą cały czas przechowuję w domu notatki, chociażby z wykładów pani profesor Jadwigi Staniszkis, profesora Edmunda Wnuka-Lipińskiego czy profesora Andrzeja Paczkowskiego. Dla mnie to były autorytety z telewizji i nagle po prostu

spotkałam ich w sali wykładowej. Zaskakujące natomiast okazało się to, że w mojej Promocji było mnóstwo serdecznych i przyjacielskich osób. Bardzo się lubiliśmy i świetnie współpracowaliśmy, więc do tej pory mam dużo ważnych dla mnie relacji z ludźmi z mojej Promocji.

Czy zaobserwowała Pani w późniejszych albo wcześniejszych Promocjach ów „wysięg szczurów”, bo pierwszy raz o tym słyszę w kontekście KSAP-u?

Jestem z trzynastej Promocji. Moim zdaniem absolwenci pierwszych Promocji, które kończyły KSAP, byli rozchwytywani i bardzo szybko awansowali na wyższe stanowiska w służbie cywilnej. Wydaje mi się, że wtedy duch rywalizacji mógł być większy. Ludzie wiedzieli, że w zależności od tego, które miejsce zajmą w rankingu, mogą dostać już na początku swojej drogi zawodowej dyrektorskie stanowisko.

W mojej Promocji tak nie było. Wszyscy zostaliśmy po Szkole głównymi specjalistami albo specjalistami i co więcej, wiedzieliśmy, że tak będzie, bo Promocja, która kończyła przed nami, miała kłopoty z zatrudnieniem. Nie było wystarczającej liczby ofert. Szybko więc do nas dotarło, że nie bijemy się o żadne dyrektorskie stanowiska. Być może dlatego mogliśmy sobie pozwolić na współpracę i mniejszą rywalizację.

Już po raz kolejny słyszę o przyjaźniach z KSAP-u. A jakie elementy programu wydawały się Pani najcenniejsze? Jestem ciekaw, jak to wygląda z perspektywy czasu.

Dla mnie niezwykle cenne były spotkania ze świetnymi naukowcami. Na przykład zajęcia z profesorem Jadwigą Staniszkis, która w niesamowity sposób opowiadała o Unii Europejskiej. Było to nowatorskie spojrzenie i już wówczas trochę wbrew powszechnie obowiązującej narracji. Byłam w Promocji, która „wprowadzała” KSAP do Unii Europejskiej, w tym sensie, że to moja Promocja wieszała flagę Unii na dziedzińcu szkoły. To było niezapomniane przeżycie.

Muszę powiedzieć, że do dziś wspominam lektoraty z języka angielskiego. Miałam zajęcia z Joanną Bereś i Anną Dębowską (obecnie Anna Paszka). Pamiętam, że w mojej grupie było nie do pomyślenia, żeby się nie nauczyć na zajęcia, nie odrobić zadania domowego. To jest trochę śmieszne, bo byliśmy przecież dorosłymi ludźmi. Ale mieliśmy taki dziecięcy zachwyt nad paniami nauczycielkami. Bardzo dobrze pamiętam te emocje.

Jestem w stanie to zrozumieć, bo chodzę na lektorat do pani Bereś. A czy staż jakoś Pani szczególnie zapadł w pamięć?

Miałam cudowny staż zagraniczny. Moim pierwszym językiem obcym był niemiecki, więc pojechałam do Berlina, do Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Chciałam trafić do działu analitycznego, ale okazało się, że dostałam miejsce w protokole dyplomatycznym i wydawało mi się, że będę się nudzić. Ale miałam ciekawego opiekuna, pana Frieda Nielsena, który mnie przekonał, że protokół dyplomatyczny to dobre miejsce na staż. I nie mylił się, bo była to wielka przygoda. Opiekun wprowadzał mnie na wszystkie wizyty, które się wtedy odbywały. Ministrem Spraw Zagranicznych był Joschka Fischer, a ja uczestniczyłam w spotkaniach, a to z premierem Australii, a to z gubernatorem Nowej Zelandii. Było to dla mnie wówczas bardzo atrakcyjne.

To było tuż przed albo tuż po tym, jak Polska weszła do Unii Europejskiej, prawda?

Tak. Akurat moja Promocja miała wyjątkowe szczęście, bo jako pierwsi mieliśmy staż latem, a nie jesienią. A w Berlinie byliśmy większą grupą. Mieszkaliśmy wszyscy obok siebie. To było bardzo pomocne, bo mogliśmy wymieniać się spostrzeżeniami, przeżyciami. Nie wszyscy dobrze mówili po niemiecku, a to rodziło mnóstwo zabawnych nieporozumień. Mam wspomnienia z tego stażu.

A czy był taki moment, w którym Pani poczuła, że KSAP jest szkołą liderów?

Bardzo szybko poczułam, że to jest szkoła liderów i liderów, a to dlatego, że nasza grupa była niesamowicie wewnątrzsterowna, czyli bardzo dużo rzeczy się „samo” organizowało. Banalny przykład imprezy kanapkowej, który pokazał, że ludzie chcą wziąć na siebie część odpowiedzialności za sprawy i że mają ochotę i inicjatywę. Cokolwiek się działo, u nas zawsze była osoba, która próbowała załatwić daną sprawę. W mojej Promocji było dużo naturalnych talentów przywódczych. To było bardzo inspirujące.

To bardzo ciekawe, bo ja miałem doświadczenie z tymi ostatnimi Promocjami i tam często nie było chętnych, żeby wziąć odpowiedzialność, chociażby za konferencję absolwentów. Obserwuję dużą różnicę.

U nas była mała rywalizacja, kto będzie mógł wystąpić na konferencji absolwentów. Połowa Promocji chciała mieć wystąpienie. Mnie się udało i to było niezwykle wyróżnienie.

Inne czasy. Nawiązując do tego, że Pani wcześniej pracowała w urzędzie wojewódzkim, chciałem zapytać, jak KSAP zmieniła Pani podejście do pracy w administracji publicznej. Czy w ogóle zmieniła, bo może nie?

Jeżeli chodzi o poczucie tego, czym administracja jest, czym powinna być, to Szkoła niczego nie zmieniła. Do stałam pracę w administracji publicznej w wyniku naboru. To były czasy dużego bezrobocia. Na jedno miejsce w Wydziale Ochrony Środowiska w DUW we Wrocławiu startowało ponad sto osób. Wygrałam i od początku podobala mi się ta praca. A była to praca przy decyzjach administracyjnych, po drugiej stronie był konkretny człowiek albo konkretny przedsiębiorca. Mielśmy takie poczucie, że pomagamy ludziom okiełznać biurokrację. To był czas, kiedy dopiero się rozpoczynały postępowania w sprawie ocen oddziaływania na środowisko. Ludzie nie wiedzieli, jak sobie z tym poradzić. Czułam wdzięczność ludzi, którym pomagałam jako urzędniczka, i lubiłam

tę pracę. Ale skończenie KSAP-u niewątpliwie przenosi urzędniczkę i urzędników na inny poziom. Dostyc szybko awansowałam. Wiedza i umiejętności, które zdobyłam podczas kształcenia, pomogły mi.

Ale mojego wewnętrznego podejścia, mojej zawodowej misji, Szkoła specjalnie nie zmieniła.

Jak wyglądała Pani ścieżka zawodowa po ukończeniu KSAP-u?

Po Szkole bardzo świadomie wybrałam pracę w Ministerstwie Środowiska. W ciągu kilku miesięcy zrobiłam uprawnienia audytora i szybko awansowałam na koordynatorkę Zespołu do spraw Audytu Środków z Unii Europejskiej, a potem w ciągu następnych paru miesięcy zostałam zastępczynią dyrektora Biura Kontroli i Audytu. W ciągu następnych kilku miesięcy zostałam dyrektorką Biura Ministra. To akurat była jedyna praca w moim życiu, której nie znosiłam. Praca dyrektorów Biura Ministra jest naprawdę niedoceniana. Jest trudna, żmudna i niewdzięczna. Mam mnóstwo uznania dla osoby, która jest u nas w Biurze Ministra i radzi sobie znakomicie. Dużo lepiej, niż ja sobie wtedy radziłam. Zresztą uważam, że byłam słabą dyrektorką Biura Ministra. Potem zostałam dyrektorką generalną Ministerstwa Środowiska. Byłam chyba jedną z najmłodszych w historii dyrektorek generalnych i nie ukrywam, że było mi trudno, bo nie miałam dużego doświadczenia zarządczego. Byłam na tym stanowisku ponad cztery lata, po czym odeszłam do Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i zostałam koordynatorką Zespołu Audytu Wewnętrznego. A potem wygrałam konkurs na dyrektorkę Departamentu Służby Cywilnej. Uwielbiałam ten Departament i praca sprawiała mi wielką frajdę. Moja kariera w Kancelarii skończyła się trudnym doświadczeniem w sztabie kryzysowym do spraw pomocy dla Ukrainy, już po wybuchu wojny. Potem pracowałam w Urzędzie Patentowym RP. A teraz znów jestem w Ministerstwie Klimatu i Środowiska i jest to jedna z moich najfajniejszych prac.

Zatoczyła Pani piękne koło.

Tak, chociaż to Ministerstwo jest już zupełnie inne. Przede wszystkim to jest Ministerstwo Klimatu i Środowiska i pracuje tu ponad tysiąc osób. Mamy 2025 rok. Sprawy są dużo bardziej skomplikowane niż 20 lat temu. Jesteśmy pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej, więc aktywnie działamy na tym polu, zwłaszcza podczas prezydencji.

Czy na tej ścieżce zawodowej któreś kompetencje nabyte podczas kształcenia w Szkole szczególnie się Pani przydały?

Pewnie wiele. Nie wierzyłam kiedyś w koncepcję „renesansowego generalisty”, która była promowana w KSAP-ie za moich czasów. A po wielu latach uważam, że coś w tym było. Specjalizacja jest bardzo ważna i wspaniałe jest, że mamy ekspertki i ekspertów w wielu dziedzinach. Bez nich nie dalibyśmy sobie rady, ale na stanowisku dyrektorki generalnej bardzo przydaje się ogólne rozumienie wielu tematów i procesów. Taka wiedza, która u mnie działa automatycznie. Zajęcia w Szkole były na tak świetnym poziomie, kiedy studiowałam, że nie muszę się teraz zastanawiać na przykład nad tym, jakie są formy organizacyjno-prawne jednostek sektora finansów publicznych, bo obudzona o północy doskonale to wiem. Udało nam się wówczas wchłonąć wiedzę z bardzo różnych dziedzin. Szkoła jest uniwersalna i to mi się do dziś przydaje.

Tak sobie myślę, że przydatność zajęć warto badać po latach, a nie bezpośrednio po zajęciach.

Absolutnie. Gdybyście Państwo teraz zrobili takie testy, kto co z czego pamięta albo co się przydaje, jak ocenia, to wyniki mogłyby być ciekawe.

Czy czuje się Pani liderką w swoim środowisku zawodowym?

Tak, czuję się liderką. Po KSAP-ie przesłam długą drogę. Skończyłam jeszcze kilka innych dobrych kierunków studiów i byłam na kilku znakomitych stypendiach.

Cały czas się uczę, czytam, doksztalcam. Bardzo dużo w ostatnich latach dowiadujemy się o tym, jak funkcjonuje człowiek, w jakich warunkach ludzie dobrze pracują i co robić, żeby być przywódczynią, a nie tylko dyrektorką z nadania. Myślę, że ludzie mi ufają. Że autentycznością, szczerością i spokojem zbudowałam w organizacji wysoki poziom zaufania. I oczywiście pracuję ze świetnymi ludźmi. Na ogół miałam do ludzi wielkie szczęście. I myślę, że w każdym miejscu, w którym pracowałam dotychczas, zostały po mnie dobre wspomnienia.

Bardzo dziękuję za tę wypowiedź. Czy KSAP jakoś wspierał Panią w rozwoju tych cech liderek, czy to już wynika bardziej z doświadczenia?

Chyba nie było czegoś takiego jak kształcenie cech przywódczych. Ale wówczas była naprawdę brutalna selekcja. Wypełnialiśmy testy psychologiczne na jednym z etapów rekrutacji. Byliśmy więc już dobrani w taki sposób, żeby to były silne osobowości. Chociaż myślę, że zajęcia rozwijające cechy lidera są potrzebne, bo to jest konkretna wiedza. Znam oczywiście osoby, które mają naturalne talenty przywódcze. To jest niesamowite, stają i po prostu wszyscy za nimi idą. Są tacy, którzy się tego nigdy nie nauczą. Ludzie się ich boją, zanim się odezwą, i w takiej sytuacji bardzo trudno stać się przywódcą na miarę dzisiejszych czasów. Ale większość osób potrafi się nauczyć dobrze współpracować z ludźmi.

Jak z Pani perspektywy wygląda współpraca z absolwentami? Czy ta sieć kontaktów jakoś w Pani środowisku zawodowym działa?

Mam grupę przyjaciół z KSAP-u, z którymi się bardzo mocno cały czas trzymamy. Także z tego powodu, że wszyscy przyjechaliśmy w którymś momencie do Warszawy i byliśmy zdani na siebie. Jeżeli chodzi o szerszą sieć ksaperów, to uważam, że w tym środowisku dużo się zmieniło. Kiedy kończyłam szkołę, ludzie mieli różne poglądy polityczne, ale wszyscy byli w stanie podać sobie rękę.

I mam pretensję do polityków, że to, co się wydarzyło w świecie politycznym, spowodowało, że nasze środowisko też jest teraz bardzo podzielone. Choć oczywiście absolwenci nadal sobie pomagają. To zresztą działało od początku. Gdy skończyłam szkołę i potrzebowałam zasięgnąć języka u kogoś z innego ministerstwa, to wystarczyło powiedzieć, że jestem po KSAP-ie, i to otwierało wiele drzwi. Po Szkole wszyscy automatycznie przechodzili na „ty”. To zresztą dalej działa w wielu miejscach.

Czy z tymi młodszymi rocznikami Państwo też utrzymuje relacje? Czy to już jest na tyle duża grupa, że to tak nie funkcjonuje?

To jest dobre pytanie. W pierwszych Promocjach wszyscy się znaliśmy. Teraz jest trudniej, ale znam bardzo wiele osób z młodszych Promocji i staram się te kontakty nawiązywać.

Co powiedziała Pani komuś, kto zastanawia się, czy warto aplikować do KSAP-u?

Namawiałabym. Po pierwsze Szkoła jest bardzo egalitarna. Wiem, że jest zbudowana na wzorcu francuskiej ENA, ale w przeciwieństwie do ENA, do KSAP-u może się dostać naprawdę każda i każdy, kto się dobrze przygotowuje, niezależnie od tego, skąd pochodzi. To jest wielka wartość tej szkoły.

Po drugie praca w administracji jest ciekawa i stabilna. To mit, że młodzi ludzie lubią zmienność. Jest mnóstwo badań, które pokazują, że ludzie potrzebują stabilnej pracy, w której nie są wykorzystywani i są zatrudnieni na umowach o pracę. A praca w administracji ma ten walor. A po trzecie KSAP to była wielka przygoda. Byliśmy dorosłymi ludźmi, po studiach, a tu nagle zamiast iść do pracy, jesteśmy zapraszani do tego, żeby się jeszcze czegoś nauczyć, wśród miłych ludzi i z super wykładowcami. Czego chcieć więcej?

A co Pani zdaniem jest największą siłą absolwenta KSAP-u?

Nie znam szczegółów obecnego kształcenia, ale myślę, że wciąż są to uniwersalne umiejętności i uniwersalny zestaw wiedzy, która pomaga się odnaleźć w różnych sytuacjach i miejscach w administracji. Patrząc na absolwentki i absolwentów KSAP-u, którzy mają jakiś wspólny rodzaj kodowania, i często od razu wzajemnie się rozumieją. Posiadają uniwersalną matrycę, która pomaga im dobrze pracować w różnych środowiskach administracyjnych. Myślę, że to jest nadal wielką siłą absolwentek i absolwentów.

Jakie kompetencje według Pani, są kluczowe dla nowoczesnego urzędnika, dla lidera administracji?

Myślę, że potrzebna jest umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków. Wiem, że wszyscy o tym mówią, ale widzę, że naprawdę sprawy dzieją się szybko. Dzisiaj zajmuję się czymś, a jutro czymś całkiem innym. To wymaga umiejętności dostosowawczych. Uważam też, że potrzebna jest odporność. Do tej pory za mało mówiliśmy w administracji, że potrzebujemy ludzi, którzy są przygotowani na zmienne warunki zewnętrzne, także związane z obecną sytuacją geopolityczną. Ludzi wytrwałych. Odporność i wytrwałość to na pewno są cechy, które Szkoła powinna rozwijać.

Czyli taka odporność, która pozwala sobie radzić w trudnych sytuacjach? Żeby budować w sobie dystans do tego?

Dystans jest ważny i pomaga w pracy. Ale trzeba też zachować spokój, gdy coś trudnego się wydarzy, i nie poddawać się, gdy pojawiają się przeszkody.

To bardzo ciekawe. Na pewno osoby układające program będą czytać tę publikację okolicznościową, więc mam nadzieję, że coś z tego wykorzystają. Mam pytanie na koniec. Jakie kluczowe wyzwania widzi Pani przed dzisiejszą administracją publiczną? Czy jest coś, co mógłby zrobić KSAP, żeby pomóc im sprostać?

Uważam, że musimy budować o wiele bardziej odporną administrację niż 20 lat temu, bardziej odporne państwo. Administracja jest kręgosłupem państwa. To jest nieprawdopodobne, jak szybko sytuacja geopolityczna się zmieniła. Pamiętam zbiorową euforię, w której byliśmy, gdy wciągaliśmy flagę Unii Europejskiej na maszt KSAP-u. Mieliliśmy przekonanie, że będzie już tylko lepiej, że udało nam się i teraz przed nami tylko jasna przyszłość. Po 20 latach trzeba uczciwie powiedzieć, że nie wiemy, co będzie dalej. Administracja ciągle funkcjonuje, jakbyśmy byli w poprzedniej epoce politycznej, a jesteśmy już w nowej. Moim zdaniem to jest wielkie wyzwanie. Przygotowanie naszych urzędów na nowe czasy, zwiększenie odporności. To może nie być proste. Mówię to i podpiszę się pod tym, że administracja nie jest jeszcze gotowa do nowego typu wyzwań. To jest zadanie, które przed nami stoi.

A jak KSAP mógłby się włączyć w realizację tego zadania?

KSAP włącza się w to zadanie. Najbliższe warsztaty dla dyrektorów generalnych organizowane przez KSAP będą

dotyczyły odporności urzędów. KSAP może wysyłać słuchaczy do Finlandii, gdzie administracja uchodzi za świetnie przygotowaną na rozmaite wyzwania geopolityczne. Mam doświadczenie, które pozwala mi wyobrazić sobie, jak funkcjonują struktury, które nie są dobrze przygotowane do kryzysu. I stąd wewnętrzny alert, że musimy lepiej się przygotować, zanim coś się wydarzy. KSAP ma tutaj ogromną rolę do odegrania. Wiem, że są inne ośrodki, które się tym zajmują, ale KSAP ma rolę edukacyjną, spinającą i kształcącą ludzi, którzy szybko wejdą do tego systemu. To wielkie zadanie.

Wszyscy słuchacze, których poznałem, mieli wrażliwość na potrzeby państwa. To, co Pani mówiła, przypomniało mi, jak w momencie agresji Rosji na Ukrainę po prostu napisali nam, że idą protestować pod ambasadę. To pokazuje, jak bardzo te sprawy są im bliskie. Trzeba ich tylko wyposażyć w kompetencje i to będzie taki solidny zastrzyk dla administracji.

Tak.



*Monika
Dziadkowiec*

Absolwentka Wydziału Inżynierii Środowiska Politechniki Wrocławskiej, Prawa Ochrony Środowiska na Uniwersytecie Wrocławskim oraz XIII Promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Ukończyła także Akademię Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej oraz Szkołę Filozoficzną prof. T. Gadacza w Collegium Civitas.

Doświadczona menadżerka administracji rządowej z wieloletnim stażem jako dyrektor generalna, dyrektorka Departamentu Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, a także szefowa komórek audytu wewnętrznego w Ministerstwie Środowiska i KPRM. Pracowała także w Urzędzie Patentowym RP.

Stypendystka Fundacji prof. Macieja Nowickiego i Fundacji Deutsche Bundesstiftung Umwelt dla absolwentów kierunków środowiskowych, Fundacji Roberta Boscha dla kadr administracyjnych z krajów Europy Środkowej oraz Fundacji The German Marshall Fund of the United States.



1



2

- 1 Obchody jubileuszu xxx-lecia KSAP, Gala Koncertowa w Łazienkach Królewskich, przemawia dyrektor KSAP dr Wojciech Federczyk, 18 czerwca 2021.
- 2 Uczestnicy Jubileuszu xxx-lecia KSAP w Galerii Rzeźby, 18 czerwca 2021.

Unikalna atmosfera wspólnego przygotowywania się do pracy w administracji w grupie niemal 60 osób. KSAP potrafił przyciągnąć i zrekrutować wyjątkowe osoby. Każda koleżanka i każdy kolega z mojej XIII Promocji imponowali wiedzą, ambicją, inteligencją i poczuciem humoru. Nasz żywy kontakt do dziś najlepiej świadczy o tym, jak formacyjny i wyjątkowy był okres KSAP w naszym życiu.

Solidne przygotowanie do pracy w administracji i wiedza zdobyta w Szkole – szczególnie pamiętam prawo administracyjne z prof. Tarno, mikroekonomię z prof. Czarnym, finanse z prof. Mierzwą, ćwiczenia z pisanie pism administracyjnych, codzienne zajęcia językowe oraz zaangażowaną postawę pracowniczek i pracowników administracji Szkoły.

Przyjaźnie nawiązane w KSAP – na imprezach kanapkowych, w Kazamatach, w hotelu szkolnym, w mailach pisanych do siebie ze staży i w dawnej palarni przy szatni. Choć z dzisiejszej perspektywy wspomnienie 15 osób palących w malutkim pomieszczeniu budzi grozę – to co to były za dyskusje.

KSAP nie była miejscem idealnym, bo takich miejsc po prostu nie ma. Bywały spory z dyrekcją, np. o dress code czy – w moim odczuciu zbędny – ranking. Zdarzały się niezrozumiałe decyzje oraz mniej interesujące zajęcia. Jednak dzisiaj, ponad 20 lat od ukończenia szkoły, wspomnienie wspólnie spędzonego czasu w KSAP wywołuje u każdej i każdego z nas szeroki uśmiech.

dr Karolina Kulicka, XIII Promocja

Damian Jakubik, absolwent XVII Promocji

Waldemar Czachur (KSAP): *Co motywowało Cię, żeby aplikować do KSAP-u? Rozpoczynasz kształcenie w 2007 roku, kończysz w 2009. Polska jest już członkiem nie tylko NATO, ale także Unii Europejskiej. Co jest tym bodźcem, aby zostać urzędnikiem i pracować w administracji?*

Damian Jakubik: Studiowałem prawo na Uniwersytecie Śląskim i tam w ramach zajęć jeden z profesorów opowiedział nam o KSAP-ie. Muszę przyznać, że to była wiedza dosyć odkrywcza, ponieważ pierwszy raz dowiedziałem się wówczas, że w systemie nawet nie szkolnictwa, ale po prostu polskiej administracji funkcjonuje Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. Pomyślałem, że to musi być bardzo trudna, ale fenomenalnie profesjonalna Szkoła. Po studiach przez dwa lata popracowałem w Warszawie w biurze Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych. To było bardzo ciekawe doświadczenie, ponieważ ten urząd dopiero powstawał i nie był obciążony różnymi zaszłościami. Co ważne, powstał, dlatego że weszliśmy do Unii. To doświadczenie było dla mnie swoistym papierkiem lakmusowym, który pozwolił mi stwierdzić, że praca w administracji to jest moja przyszłość, ale jednocześnie miałem świadomość, czego jeszcze nie wiem; czułem, że potrzebuję rozwinąć wiele kompetencji. Dlatego aplikowałem do KSAP-u; chciałem się rozwijać.

Do kształcenia w KSAP-ie za chwilę wrócimy. Mnie interesuje jeszcze wątek motywacyjny. Jak rozmawiałem z panem Janem Pastwą czy panią Elżbietą Bieńkowską, to oni wszyscy mówili: myśmy wyszli z komuny i chcemy budować sprawne, demokratyczne państwo. Kiedy Ty aplikowałeś do KSAP-u, Polska była już członkiem NATO i Unii Europejskiej. Jakiej Polski chciało Twoje pokolenie, Twoja Promocja?

Zanim odpowiem na to pytanie, powiem, że te osoby, które wymieniałeś, były dla nas, młodszych pokoleń wielkimi autorytetami. Jeśli idzie o motywację, to, co uwidaczniało się w rozmowach, to fakt, że my wszyscy chcieliśmy służyć państwu. Służyć, to jest bardzo ważne, nie – pracować dla państwa, tylko służyć mu, to nie bez przyczyny jest „służba cywilna”. Natomiast dla mnie ważne było nie to, że budujemy nowe kadry dla młodej demokracji, jak to było w przypadku pierwszych Promocji KSAP-u. Dla mnie ważne było, żeby budować korpus ludzi gotowych to tego, aby w Polsce żyło się i pracowało na takim poziomie jak w innych krajach Unii Europejskiej. Ostatnia duża akcesja do UE miała miejsce na wiele lat przed wejściem Polski i innych państw naszego regionu, więc nie mieliśmy od kogo się uczyć. To było szalenie ważne i to mnie motywowało, żebyśmy byli sprawni w Polsce i żebyśmy byli sprawni w Unii Europejskiej w taki sposób, który będzie najlepszy dla państwa przez wielkie „P”

i dla jego obywateli. To nas strasznie motywowało, o tym rozmawialiśmy dużo w czasie kształcenia, bo mieliśmy świadomość tego, że musimy pewne procesy nadgonić. Rosła w nas świadomość, że warunkiem tego są liderzy w administracji i że my powinniśmy być takimi liderami. Dlatego czułem, że jesteśmy kształceni w sposób absolutnie wszechstronny, KSAP nas przygotowywał do tego, aby pracować w Ministerstwie Rolnictwa, w Ministerstwie Środowiska czy w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. Każdy miał zestaw kompetencji, który nam umożliwiał efektywną pracę w tym czy innym resorcie, a do tego byliśmy przygotowywani według naszych specjalności do tego, żeby odnaleźć się w nowych okolicznościach, czyli w procesie decyzyjnym w Unii Europejskiej, w specyficznym języku aktów normatywnych przyjmowanych przez Unię.

To teraz powiedz proszę, co dał Ci KSAP? Czego się w KSAP-ie nauczyłeś?

Profesjonalizmu. Uważam, że jednym z najważniejszych argumentów przemawiających za kształceniem w KSAP-ie, jest profesjonalizm i jeszcze raz profesjonalizm. Uczono nas, że nie wolno iść na skróty. Niezależnie od tego, czy piszemy półstronicową notatkę dla ministra czy opracowujemy projekt polityki publicznej czy ustawę – nie wolno nam iść na skróty. To nam wpajano.

Krajowa Szkoła dała nam narzędzia pozwalające profesjonalnie wykonywać stawiane przed nami zadania i do tego szeroką perspektywę patrzenia na sprawy państwowe. Wiedzieliśmy, jak funkcjonuje państwo, administracja publiczna, jak kształtowane są procesy w instytucjach państwa. To jest szalenie ważne. I jeszcze jedna kwestia. Ja po studiach nie byłem przygotowany w kwestiach informatycznych na poziomie, który był niezbędny do wykonywania pracy urzędnika w opisany sposób, a KSAP dawał takie możliwości. Do tego jeszcze kształcenie językowe. Z tego KSAP jest słynny na całą Polskę. Ważne były dla nas również kompetencje miękkie. Przyszliśmy z jakimś wyobrażeniem, jak się zarządza, jednak KSAP uporządkował naszą wiedzę i przede wszystkim kształtował umiejętności zarządzania projektami. Dzi-

siaj, pełniąc funkcję dyrektora generalnego, wiem, że KSAP dobrze mnie przygotował do tej roli.

Czułeś, że w Krajowej Szkole otoczony jesteś osobami, które z podobnymi ideałami przyszły kształcić się na urzędnika, które chcą zmieniać Polskę?

Nie mogę powiedzieć, żeby poziom ideowości był taki sam u wszystkich. Natomiast spotkałem w KSAP-ie ludzi, których pobudki były bardzo podobne do moich. One z czasem coraz bardziej się uwidoczniały i napędzały nas do różnych inicjatyw. To były czasy, w których słuchacze wiele inicjatyw prowadzili albo sami albo pod delikatnym nadzorem kogoś, kto był wyznaczony przez szkołę, aby z nami pracować, i to były te momenty, w których my tę ideowość prezentowaliśmy. Na przykład podczas przygotowania konferencji na zakończenie kształcenia, na którą udało nam się zaprosić prof. Władysława Bartoszewskiego i dyskutować o strukturach administracji Polskiego Państwa Podziemnego. Już sam temat jest nasycony ideowością i jest również dla KSAP-u ważnym wzorcem. Ważne były dla nas takie rozmowy, również między nami słuchaczami. Wpływaliśmy wzajemnie na swoje poglądy, na swoje postawy, dyskutując w hotelu, w czasie zajęć, na przerwach, w podróżach, bo był staż zagraniczny, staż krajowy i wyjazdy studyjne. Prowadziliśmy fantastyczne dyskusje, pewnie nawet jeszcze sobie z tego nie zdając sprawy, jak one były ważne dla naszego rozwoju. To tworzyło więzi i możliwości swoistego „sieciowania”. Dodatkowo istotny był fakt, iż w KSAP-ie spotykaliśmy wielu wspaniałych wykładowców, z którymi dyskutowaliśmy – to nas również kształtowało. Trzeba było się przecież zdobyć na odwagę, aby dla przykładu ministrom będącym wykładowcami zadawać pytania, czy z nimi dyskutować.

Ważne jest również to, jak KSAP jest zarządzana i opiekuje się słuchaczami, ponieważ administracja KSAP-u pokazuje i uczy, jak rozwiązuje się problemy, jak organizuje się zadania i procesy w instytucji publicznej. Administracja w KSAP-ie nie może być słaba, bo nie można mówić o sprawnej administracji, kiedy pokazuje się jej odwrotność.

Jak potoczyła się Twoja kariera po KSAP-ie?

Po ukończeniu Szkoły nie wróciłem do Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, choć muszę przyznać, że przez dużą część kształcenia myślałem o powrocie. To było i atrakcyjne, i nieatrakcyjne miejsce pracy. Atrakcyjne, ponieważ to był nowy urząd, tam był już jeden kolega po KSAP-ie. Natomiast nieatrakcyjne, ponieważ urząd ten nie był objęty ustawą o służbie cywilnej. Moim pierwszym miejscem pracy było Ministerstwo Środowiska i to był mój pierwszy urząd służby cywilnej. Trafiłem po linii dosyć oczywistej, do departamentu prawnego, i muszę powiedzieć, że to był strzał w dziesiątkę. Abstrahując od meritum, bo tego musiałem się nauczyć, i to jest oczywiste, że idąc do któregoś z resortów, dopiero uczy się tam w szczegółach tego, czym ten urząd się zajmuje merytorycznie. Natomiast grupa ludzi, których spotkałem tam na swojej drodze, zresztą też absolwentów KSAP-u, dbała o wspaniałą atmosferę. Tuż przed moim przyjściem zaszły tam duże zmiany organizacyjne i to dawało pole do wykorzystywania kompetencji, które w KSAP-ie zdobyłem. Bardzo szybko się odnalazłem w nowym miejscu i dobrze się tam czułem i szybko awansowałem. Tam dostrzeżono, że to, co KSAP mi dał, jest kluczowe. Urząd umiał „wykorzystać” moje kompetencje. Przepracowałem pewien czas w departamencie prawnym, nauczyłem się tam bardzo wiele i uważam, że to była bezcenna lekcja życia zawodowego. Zostałem tam awansowany na dyrektora jednego z departamentów merytorycznych. To były bardzo ciekawe czasy, tuż przed pierwszą prezydenturą Polski w Radzie UE, a ja zajmowałem się jednym z ważniejszych zagadnień z perspektywy środowiska, ale też państwa, bo uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych. To było wypłynięcie na szerokie wody. Wtedy nie chodziło tylko o zagadnienia merytoryczne, ale przede wszystkim zarządcze.

No właśnie, na czym polega Twoim zdaniem specyfika zarządzania w administracji publicznej? Kim jest menedżer czy lider w administracji?

To jest najtrudniejsze w byciu urzędnikiem na wyższym stanowisku w służbie cywilnej, ponieważ jest to zawsze zarządzanie w warunkach ograniczonych zasobów. Zawsze. Albo zasobów personalnych, albo finansowych, albo kompetencyjnych. Po drugie, trudność wynika z tego, że trzeba pogodzić oczekiwania sfery politycznej, bo przecież na końcu dnia my pracujemy na polityków, którzy wchodzi w skład Rady Ministrów i te urzędy, w których my ksaperzy i inni urzędnicy pracujemy, zapewniają wykonywanie polityki danego rządu, z tym wszystkim, co było dotychczas, czyli całym systemem prawa, całym dotychczasowym dorobkiem legislacyjnym w taki sposób, żeby zapewnić największą efektywność tych procesów. Oczywiście, że każdy minister ma swoje pomysły i swoją wizję, natomiast urzędnicy są po to, aby realizować tę wizję w oparciu o podstawy prawne. Chodzi więc o to, aby pogodzić i zoptymalizować polityczne założenia przy ograniczonych zasobach. Jednak nie tylko w rozumieniu najlepszego efektu z ponoszonych nakładów, ale także najmądrzej i najkorzystniej dla państwa w danej sytuacji. Z mojego dwudziestoletniego doświadczenia w sferze publicznej wynika również, że ci, którzy umieją mówić NIE, są najcenniejszymi urzędnikami. Chodzi o to, żeby uargumentować i pokazać negatywne konsekwencje dla Państwa jakiejś decyzji politycznej. KSAP mnie tego nauczył, KSAP rozwinął we mnie tę umiejętność i uważam, że jest ona bardzo cenna. Diagnoza ryzyka, proponowanie rozwiązania jest w zarządzaniu tak samo ważne jak pozostałe, które wymieniałem.

Co Twoim zdaniem cechuje zatem absolwenta KSAP-u? Jaki jest zespół predyspozycji, kompetencji, które powinny go charakteryzować?

Absolwent KSAP-u jest kimś wyjątkowym w administracji, ponieważ jest przygotowany do wykonywania najtrudniejszych zadań Państwa w sposób efektywny i taki, który pozwala podjąć najrozsądniejszą decyzję temu, dla kogo ta praca jest wykonywana. To jest ten rodzaj profesjonalizmu, o którym mówiłem. Ksaper zna się bardzo dobrze na danej materii, bo już ją opanował w określonym urzędzie, ale zna również w sposób ponadprzeciętny

KPA, prawo zamówień publicznych, ustawę o finansach publicznych, zasady odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów. To są wszystko podwaliny, na których buduje się profesjonalizm. Jednak ksaper to nie tylko człowiek, który znakomicie zna przepisy; to osoba, która ma przez Szkołę rozwinięte umiejętności analityczne, jakże potrzebne do opracowywania projektów ustaw czy tworzenia dokumentów strategicznych. A do tego zdolność prezentowania różnych racji. To jest bardzo trudne, ale bardzo ważne w służbie publicznej. I do tego jeszcze umiejętność zachowania spokoju w okolicznościach, w których występują różnego rodzaju presje – jak braku czasu czy zasobów. Tego – prawdę powiedziawszy – uczyliśmy się od absolwentów KSAP-u z pierwszych Promocji. Oni emanowali spokojem. To właśnie wyróżnia ksaperów. To jest część składowa kompetencji liderów w administracji. Lider nie może pracowników zarażać stresem. Tego Szkoła próbowała nas nauczyć.

Kim mieliście być jako absolwenci KSAP-u? Liderami? Menedżerami? Urzędnikami? Kto miał być celem końcowym kształcenia stacjonarnego?

Ja kończyłem KSAP w czasach, kiedy absolwenci nie zostawali dyrektorami. Nas przygotowywano do pracy jako profesjonalistów, specjalistów. Chodziło o dwie rzeczy. Po pierwsze, abyśmy mogli pracować w każdym urzędzie, i po drugie, abyśmy w każdym urzędzie mogli inspirować, swoją postawą i kompetencjami zmieniać kulturę

organizacji. I to się działo. Część moich kolegów i koleżanek trafiła do urzędów, w których wcześniej nigdy nie było ksaperów, i oni odegrali kluczowe role w zmianie kultury pracy. Mała rzecz, aczkolwiek dla mnie ważna: my w KSAP-ie stworzyliśmy drużynę piłkarską, pierwszą w historii KSAP-u. To była profesjonalna drużyna. Graliśmy w różnych turniejach i potem, kiedy już opuściliśmy mury Szkoły i każdy z nas rozpoczął pracę w różnych urzędach, większość z nas zorganizowała w nich drużyny na wzór tej w KSAP-ie. O takie podejście też mi chodzi. Do urzędów wnosiliśmy ponadto znajomość pracy metodami projektowymi, bo nas uczono zarządzania projektami.

Czego życzysz KSAP-owi w 35 urodziny?

Życzę, aby miał taką markę, taką renomę i aby tak wiele osób dobrze o nim mówiło, jak to było w czasach, kiedy ja do niego aplikowałem. To leży mi szczerze na sercu. Myślę, że w tych czasach, w których przyszło nam służyć państwu, jest więcej niż potrzebne, aby taka instytucja jak Krajowa Szkoła była i inspirowała. Szkoliła i kształciła. Życzę KSAP-owi, aby znów był takim miejscem, do którego urzędnicy będą przychodzili bardzo tłumnie, nie dlatego, że ktoś ich tam wysłał, ale dlatego, że bardzo chcą się tam inspirować, że bardzo chcą spotkać tam innych, którzy myślą podobnie.

Dziękuję za rozmowę.



*Damian
Jakubik*

Absolwent prawa na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (Promocja *Andrzej Frycz-Modrzewski*), aplikacji legislacyjnej oraz studiów MBA w Public Healthcare (UEK – Krakowska Szkoła Biznesu we współpracy z Uczelnią Łązarskiego). Urzędnik służby cywilnej od 2009 roku, specjalizujący się w zarządzaniu publicznym, prawie administracyjnym i ochronie zdrowia.

Po KSAP-ie pracował w Ministerstwie Środowiska, gdzie uczestniczył w przygotowywaniu aktów prawnych oraz zapewniał obsługę prawną działań resortu, wspierając jego funkcjonowanie od strony legislacyjnej i administracyjnej. Następnie przeszedł do Centrali Narodowego Funduszu Zdrowia, gdzie przez wiele lat pełnił stanowiska kierownicze. Kierował m.in. komórkami odpowiedzialnymi za obsługę prawną. Następnie pracował w Ministerstwie Zdrowia, w tym na stanowisku dyrektora generalnego tego ministerstwa. Od stycznia 2024 roku jest dyrektorem generalnym w Głównym Inspektoracie Ochrony Środowiska.

Martyna Bildziukiewicz, absolwentka XXIV Promocji

Agnieszka Wilczyńska-Strawa (KSAP): *Co skłoniło Cię do podjęcia kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej?*

Martyna Bildziukiewicz: Poszukiwałam swojego miejsca. Po studiach pracowałam w sektorze pozarządowym, trochę w sektorze prywatnym, miałam też bardzo krótki epizod pracy w administracji publicznej, dosłownie kilkumiesięczny, ale to on zostawił we mnie poczucie, że jeżeli gdzieś można mieć na coś wpływ, dokładać swoją „cegielkę”, to właśnie tam. Ale trochę o tym po drodze zapomniałam i zawsze szukałam w moim życiu zawodowym czegoś większego. Czegoś, czemu można by się poświęcić, w takim dobrym sensie. Zawsze szukałam w pracy czegoś więcej niż zarabiania pieniędzy czy tym bardziej odhaczania godzin – to nigdy nie było dla mnie. I był taki bardzo konkretny moment. Doskonale pamiętam, kiedy jakby połączyły mi się w głowie wszystkie te elementy, o których wcześniej myślałam, i kiedy zdecydowałam się aplikować do KSAP-u. Wydarzyło się to w miejscu może nie do końca standardowym, bo w autobusie, którym wracałam z Pragi do Gdańska z koncertu zespołu Metallica. Byłam z grupą znajomych, właśnie mieliśmy kilka dni wolnego i to jeszcze był ten czas, kiedy jeździliśmy autobusami na takie duże dystanse. To był 2012 rok. Była wiosna i pomyślałam, że jeżeli naprawdę chcę być częścią czegoś większego i pró-

bować zostawić gdzieś swój ślad, żeby budować fajną Polskę, bo o to mi chodziło, to chyba muszę zrobić coś więcej niż dotychczas. I skupić się bardziej na sektorze publicznym. I wtedy właśnie przypomniało mi się, że jest taka szkoła jak KSAP. Zaczęłam o tym rozmawiać z moimi bliskimi, którzy ze mną byli w tym autobusie, i potem każdy krok był logiczną konsekwencją tego, co sobie wtedy wymyśliłam.

I po prostu aplikowałam. Przeszłam tę dość trudną rekrutację. Wtedy było bardzo dużo osób na jedno miejsce. I cóż, nigdy nie żałowałam.

Było ponad 11 osób na jedno miejsce. Pamiętasz ten moment, gdy zauważyłaś swój numer PESEL na liście zakwalifikowanych do Szkoły? Co czułaś?

Pamiętam. Był też taki moment chyba na przedostatnim etapie rekrutacji, kiedy należało zdecydować się na pewne radykalne kroki. Ja mieszkalam w Gdańsku, pracowałam nad doktoratem, a oprócz tego miałam codzienną pracę w organizacji pozarządowej. Trudno było postawić wszystko na jedną kartę, wiedziałam, że muszę być uczciwa wobec pracodawcy i wobec mojego ówczesnego partnera. Więc zanim zobaczyłam ten PESEL na liście, musiałam już na przykład złożyć wypowiedzenie, dlatego zależało mi jeszcze bardziej niż wcześniej na tym, żeby to się udało. Oprócz tego, że czułam się

bardzo dumna i bardzo szczęśliwa, czułam też trochę ulgę. Powiem szczerze, że ten etap w moim życiu został zaaranżowany. To jest też dość niezwykła sytuacja, że człowiek już po studiach i po kilku latach pracy zawodowej wraca do takiego szkolnego trybu. Mówię o tym w pozytywnym sensie. Ja się na to bardzo cieszyłam i bardzo dużo zyskałam na kształceniu stacjonarnym w KSAP-ie. Wydaje mi się, że to nie jest to samo co na przykład szkolenia. Było bardzo, bardzo dużo różnych myśli. Generalnie дума – taka byłaby najkrótsza odpowiedź na to pytanie.

A jak wspominasz okres kształcenia w Szkole?

Mam bardzo dużo pozytywnych wspomnień. Bardzo dobrze wspominam poszczególne zajęcia. Pamiętam wykładowców. Oczywiście świetnie pamiętam moich kolegów, z częścią z nich jesteśmy ciągle w kontakcie. To jest bardzo niestandardowa sytuacja, kiedy dorośli ludzie idą na nowo do szkoły. I myślę, że nigdy wcześniej ani później nie byłam w takiej sytuacji. Pewnie już nie będę, bo to jest takie immersive experience, że człowiek się zanurza kompletnie, po głowę w całej tej wiedzy i w tych relacjach z kolegami, bo jednak nas było około trzydziestu osób, codziennie się widywaliśmy po kilka, a czasem nawet po kilkanaście godzin. Były też wspólne wyjazdy. Było oczywiście mnóstwo zajęć, ale też różnego rodzaju pracy po zajęciach, kiedy trzeba było coś na przykład wyprodukować, napisać, stworzyć. Myślę, że to jest naprawdę jedyne w swoim rodzaju doświadczenie, żeby tak się móc zanurzyć i naprawdę zrozumieć, o co w tej administracji chodzi. I dla mnie to było szczególnie istotne, dlatego że ja po prostu administracji za bardzo nie znałam. Miałam, tak jak wspominałam, epizod w samorządzie pomorskim. Ale to by było na tyle, tak że dla mnie wszystko było nowe. Niektórzy moi koledzy przyszli z bardzo już ugruntowaną wiedzą – czy to po ukończeniu prawa, czy administracji albo z dużym doświadczeniem w pracy w administracji. Myślę, że może ich podejście było trochę inne, a ja chłonełam wiedzę i bardzo dobrze się z tym czułam. Jestem od tamtego momentu wielką zwolenniczką kształcenia stacjonarnego.

Chociaż oczywiście wiąże się to z pewnymi wyzwaniem dla dorosłego człowieka.

Powiedziałaś, że pamiętasz wykładowców. A gdybyś miała wymienić jednego, który najbardziej zapisał Ci się w pamięci?

A mogę dwóch? Dr Maciej Berek, który pozwolił mi dużo lepiej zrozumieć, o co chodzi w legislacji w całym systemie prawodawczym w Polsce i roli administracji. Drugi wykładowca to Waldemar Czachur i zajęcia z nim z języka niemieckiego. Myślę, że wszyscy koledzy, którzy uczestniczyli ze mną w tych zajęciach, potwierdzą to, bo to było fantastyczne doświadczenie, nauczanie języka w praktyczny i partnerski sposób. To zresztą bardzo pomogło mi podczas stażu zagranicznego, na który pojechałam do Niemiec.

Czy było coś, co w trakcie kształcenia w Szkole Cię zaskoczyło?

Byłam osobą poszukującą i kiedy przyszłam do KSAP-u, kiedy poznałam moich kolegów, to miałam poczucie, naprawdę po raz pierwszy w życiu, że znalazłam. Wcześniej, kiedy mówiłam, że chcę pracować dla państwa, że to jest dla mnie wartość sama w sobie, to raczej spotykałam się z ciszą, nie było w moim otoczeniu nikogo, kto by myślał w taki sposób. A w KSAP-ie okazało się, że wszyscy tak myślimy, i wzrusza mnie to do dzisiaj, że okazało się, że byli tam ludzie, którzy myślą tak jak ja.

Który element kształcenia uważasz za najcenniejszy?

Najcenniejsze były te najbardziej praktyczne elementy kształcenia, to znaczy staże. Jeżeli mnie pamięć nie myli, to byliśmy pierwszą Promocją, która miała aż dwa krajowe staże. Dodatkowo staż zagraniczny. Staże miały dla mnie dużą wartość i dużo się dzięki nim nauczyłam.

A drugi element to grupy warsztatowe. Do dziś dobrze pamiętam i dobrze wspominam pracę w grupie warsztatowej, która zajmowała się polityką migracyjną. Temat był szalenie ciekawy. I do dziś pamiętam niektóre

watki, bo one teraz powracają. Ten temat jest dziś obecny na politycznej agendzie i ta praca pozwoliła mi bardzo dużo się nauczyć. Mieliśmy też okazję robić wywiady z osobami, które pracują nad tym tematem. Oczywiście pracowaliśmy pod kierunkiem ekspertki w tej dziedzinie, ale też bardzo dużo musieliśmy zrobić sami, co miało dużą wartość.

Dodatkowo trenowaliśmy umiejętność pracy w grupie, co generalnie dla wielu ludzi jest trudne, a tak naprawdę przecież wszyscy pracujemy w jakichś grupach i musimy się tego uczyć. Jednym z cenniejszych elementów kształcenia w Szkole był również mentoring. Moja Mentorka, Monika Kusina-Pycińska, pracowała w ówczesnym Ministerstwie Rozwoju. Spotykaliśmy się regularnie. Pierwszy staż krajowy realizowałam właśnie w tym ministerstwie. Myślę, że w tym tkwi wielki potencjał, w takim matchmakingu między absolwentami, szczególnie tymi bardziej doświadczonymi a mniej doświadczonymi słuchaczami. To jest ogromny potencjał.

Czy był taki moment, kiedy poczułaś, że KSAP to naprawdę szkoła dla liderów?

Nie wiem, czy był jeden taki moment, ale wystarczyło się rozejrzeć i zobaczyć tych wszystkich liderów. Sądzę, że przynajmniej wtedy, kiedy ja byłam w KSAP-ie, do tej szkoły trafiali ludzie, którzy mieli potencjał przywódczy. To było w jakiś sposób oczywiste.

Czy KSAP zmienił coś w Twoim podejściu do pracy w administracji publicznej?

Bardzo dużo. Z jednej strony dał mi poczucie ugruntowania, etosu i tego, co nazywaliśmy w rozmowach tym przysłowiowym budowaniem katedry. Przychodzisz do pracy codziennie i możesz czasami nie zorientować się, że budujesz coś większego. Bardzo łatwo jest się zgubić we wszystkich mailach, w drobnych sprawach czy też w sprawach, które albo źle działają, albo nie działają, albo po prostu nas denerwują z różnych przyczyn. W administracji jest wiele procesów, które wymagają poprawy. I mówię to też z perspektywy europejskiej administracji.

KSAP pomaga ugruntować w sobie to poczucie budowania katedry, czyli bycia częścią czegoś większego.

Inni absolwenci potwierdzali te obserwacje, że w trakcie kształcenia stacjonarnego słuchaczy zamyka się w złotej klatce, a potem, jak rozpoczynają pracę w administracji, to przeżywają szok. Nie do końca się z tym zgadzam. To znaczy myślę, że to jest jedyne miejsce, w którym można rzeczywiście mówić o etosie, o tym, że mamy wyznawać jakieś wartości. Mamy nimi żyć. Mamy je krzewić. To jest coś naprawdę ważnego, co nas buduje, co buduje administrację, więc pod tym względem KSAP był dla mnie kluczowy, żeby to zrozumieć. Z drugiej strony KSAP też pokazuje, że administracja to ludzie. To może brzmieć banalnie, ale ta sieć absolwentów, te kontakty są bardzo przydatne. Potem właśnie w codziennym życiu, gdy trzeba uzyskać jakąś informację, szybko, z innego ministerstwa, i można zadzwonić do kolegi. To naprawdę działa, także w europejskiej administracji.

Opowiedz proszę, jak po zakończeniu Szkoły potoczyły się Twoje zawodowe losy.

Po zakończeniu Szkoły rozpoczęłam pracę w Ministerstwie Spraw Zagranicznych w Departamencie Komitetu Spraw Europejskich. Pracowałam na dwóch różnych stanowiskach, zajmowałam się Radą do Spraw Ekonomicznych i Finansowych, potem Radą do Spraw Ogólnych i Radą Europejską. Myślę, że to doświadczenie miało duży związek z tym, że potem wybrałam Brukselę na swój kolejny przystanek. Po upływie 2,5 roku pracy pojechałam do Stałego Przedstawicielstwa Polski przy UE. Tam byłam zastępczynią rzecznika prasowego i rzeczniką. Potem pojawiła się okazja, żeby spróbować swoich sił w Europejskiej Służbie Działań Zewnętrznych. I tam byłam najpierw oddelegowana jako ekspert narodowy ze wsparciem Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Potem zostałam szefową zespołu, którego najpierw byłam częścią. Zmieniłam wtedy kontrakt, stałam się tak zwanym agentem tymczasowym, a teraz od września ubiegłego roku jestem zastępcą dyrektora. Zajmuję się komunikacją strategiczną UE z całym światem poza UE. Powinnam dodać, że te poprzednie stanowiska w ESDZ

dotyczyły głównie rosyjskiej dezinformacji. Trafiłam na moment, kiedy Unia zaczynała budować swoją odpowiedź na rosyjską dezinformację, więc pamiętam jeszcze ten czas, kiedy prawie nikt nie rozumiał, o co w tym chodzi. Poza właśnie kilkoma osobami z Polski, czy z krajów bałtyckich głównie albo ze Skandynawii. Aż do momentu, kiedy mamy systemową odpowiedź na to zagrożenie, więc miałam też okazję budować tę odpowiedź, oczywiście z wieloma innymi osobami. I tutaj jestem do dziś.

Które kompetencje zdobyte w toku kształcenia w Szkole najbardziej przydały ci się podczas pracy w administracji publicznej?

Na pewno przydała mi się wiedza, którą zdobyłam. Ja akurat nie miałam tego w programie studiów, miałam tylko drobne elementy tej wiedzy, jestem politologiem z wykształcenia. Poza tym, myślę, że praca w zespole to kompetencja, która jest dzisiaj absolutnie kluczowa. Myślę, że KSAP bardzo słusznie zainwestował w to, żebyśmy się tego uczyli, właśnie poprzez pracę nad konkretnymi projektami.

Co dla Ciebie oznacza w praktyce termin: lider w administracji?

Myślę, że to może znaczyć wiele rzeczy. Lider wcale nie musi być człowiekiem, który zarządza jakąś grupą osób. Może tak być, ale znam wiele przypadków, gdzie osoba zarządzająca wcale nie jest liderem; bywa tak w polskiej i w europejskiej administracji. Myślę, że lider to jest ktoś, kto potrafi zrozumieć, dokąd zmierzamy, potrafi zidentyfikować kierunek przyszłych zmian, wyczuć, w którą stronę administracja powinna ewoluować zgodnie z tym, w którą stronę idzie świat. Jest to osoba, która nie boi się zmian i bierze na siebie odpowiedzialność. Administracja, jak mi się zdaje, generalnie boi się zmian. I boi się też często innowacji, a w związku z tym boi się też popełnić błędy. Lider nie może się bać popełniania błędów. Wie, że wprowadzanie innowacji to jest proces, w którym uczymy się na błędach. Z mojej perspektywy

to jest absolutnie kluczowe. Lider to jest też ktoś, kto pracuje z ludźmi. Nie ktoś, kto siedzi w fotelu i mówi, ty zrobisz to, a ty zrobisz tamto, tylko raczej zarządza poprzez przykład. Jest blisko z ludźmi, z którymi pracuje. To są elementy, które zidentyfikowałabym jako kluczowe.

A czy Ty jesteś liderem?

Staram się.

Myślę, że jesteś tak postrzegana.

Myślę, że jestem w bardzo dobrej sytuacji w tym sensie, że zaczęłam pracę w obecnym obszarze kilka szczebli niżej, więc ją doskonale znam. Dlatego jeżeli teraz mówię coś moim kolegom, jeżeli ich o coś proszę, jeżeli wskazuję im jakieś kierunki, to oni wiedzą, że jest to podbudowane moim doświadczeniem z pracy, którą wykonywałam wcześniej, i że ją znam i rozumiem. Mam poczucie, że moi współpracownicy widzą mnie jako lidera.

A masz w głowie przykład lidera w administracji publicznej?

Dla mnie wzorem zawsze była moja bezpośrednia przełożona w MSZ, Anna Piesiak. Jest w tej chwili dyrektorką Departamentu Komitetu do Spraw Europejskich w KPRM. Była zastępczynią dyrektora, kiedy pracowałyśmy razem. I to od niej niezwykle dużo się nauczyłam. I chyba nigdy później, wcześniej zresztą też nie, nie miałam szefowej, która, miałyby taki warsztat pracy. Nie dość że świetnie uporządkowany, to jeszcze z idealnym sposobem przekazywania informacji i zadań. Kiedy miałam nad czymś pracować, wiedziałam od początku do końca, czego ode mnie oczekuje, jak ma wyglądać to, co mam wyprodukować, to co mam przedstawić. Ania jest bardzo mądrą liderką i nie jest mikromenadżerem. Myślę, że mikromanagement w ogóle zabija administrację. Zawsze doceniałam szefów, którzy rozumieli, że ważni są ludzie. Ja też jestem jedną z tych osób, które potrzebują przestrzeni do własnego działania. Lider powinien wytyczać drogę, ale nie mówić, w jaki sposób tą drogą pójść. Powinien

powiedzieć, co na końcu tej drogi ma być, a jak do tego dojdiesz, to już zależy od ciebie. Myślę, że to jest też fantastyczne, bo dzięki temu ludzie mają sprawczość. A to jest absolutnie ludzka, naturalna potrzeba, żeby tę sprawczość mieć. I dlatego Ania Piesiak to jest właśnie ta osoba, od której nauczyłam się takiego podejścia i z którą świetnie mi się pracowało.

Co powiedzialabyś komuś, kto zastanawia się, czy aplikować do KSAP-u – czy warto?

Powiedziałabym, że warto. Myślę, że nie ma drugiego takiego miejsca, gdzie można spotkać takich ludzi i zanurzyć się w to wszystko, z czym związana jest administracja. To jest doświadczenie jedyne w swoim rodzaju i serdecznie je polecam. Myślę też, że trzeba mieć świadomość, że życie w KSAP-ie, życie w administracji w ogóle, to nie jest życie usłane różami. Może to jest oczywiste, ale jednak sądzę, że warto to powiedzieć, że jest wiele wyzwań. Ale też po to właśnie to robimy, bo chcemy zdobyć podstawy wiedzy i umiejętności, żeby ten wózek polskiej administracji pchać, pchać dalej w sposób umiętny. I myślę, że to jest właśnie miejsce, w którym możemy się tego nauczyć.

Co według Ciebie jest największą siłą absolwenta Szkoły?

Pamiętam, że usłyszałam dwa razy to samo od dwóch osób w różnych sektorach administracji. I powtórzę to, bo mi to utkwilo w głowie. Absolwent KSAP-u przychodzi do pracy i po prostu pracuje. My nie potrzebujemy miesięcy, żeby zrozumieć, o co chodzi, tylko po prostu przychodzimy i chcemy rzeczywiście zostawić swój ślad, zrobić coś wartościowego. Po prostu zabieramy się do pracy i już, i myślę, że to jest bardzo istotne. To jest właśnie podsumowanie, które usłyszałam z zewnątrz i absolutnie się z nim zgadzam. I widziałam to też wśród moich kolegów, po prostu idziemy i robimy.

Czy jesteś w stanie zidentyfikować kompetencję kluczową dla nowoczesnego urzędnika, lidera administracji i absolwenta KSAP-u?

Myślę, że żyjemy w czasach, w których kompetencje miękkie liczą się dużo bardziej niż twarde. Twardych zawsze można się nauczyć i rozwijać związane z nimi umiejętności. I ten trend będzie wzrastał i ze względu na to, co się teraz dzieje na świecie, jak wszystko się szybko zmienia, jak często nie jesteśmy w stanie przewidzieć, co wydarzy się następnego dnia czy w kolejnym roku – elastyczność jest kluczowa. Chodzi o podejście, które umożliwia adaptację do różnych zmian, do różnych sytuacji. Administracja to nie jest najbardziej elastyczne miejsce na świecie. Właśnie dlatego musimy być elastyczni i z mojej perspektywy w tej elastyczności chodzi też o to, żeby mieć umiejętność przełączania się z jednego tematu na drugi i dostosowania się w stylu działania. Brakuje mi tu na przykład kompetencji z zakresu sztucznej inteligencji, którą teraz stosuje się coraz powszechniej, więc idę na szkolenie, albo próbuję się dowiedzieć więcej na ten temat. To jest właśnie budowanie katedry, ta świadomość, że jesteśmy częścią czegoś większego i że nawet jeżeli nas frustruje to, że nie widzimy zmian, które próbujemy sami wdrożyć, to nasza praca prowadzi do czegoś bardzo ważnego.

Jakie dostrzegasz wyzwania stojące przed administracją publiczną?

Myślę, że jedno z największych wyzwań to właśnie ta elastyczność, a raczej jej brak. Bo jak już powiedziałam, świat zmienia się szybko. Myślę, że ta domena cyfrowa też bardzo dużo zmienia w polskiej administracji, w europejskiej administracji tak samo. Myślę, że administracja musi dostosowywać się do tego, czego potrzeba światu, czego potrzeba obywatelowi, czego potrzeba naszemu krajowi. Ale myślę też, że ogromnym wyzwaniem jest bycie przygotowanym na te wszystkie zmiany. Konieczne jest zadbanie o bezpieczeństwo wszystkich naszych obywateli i to jest ogromne wyzwanie, z którym zresztą łączy się to, co mówiłam o elastyczności. Wydaje

mi się, że administracja może mieć też wyzwanie w postaci niedoboru tak zwanych zasobów ludzkich, to znaczy osób, które chcą w administracji pracować, bo uważają, że warto. Kiedy mówię warto, to mam na myśli nie tylko te wielkie wartości, o których wspominam co chwilę w tej rozmowie, ale także chociażby wymiar finansowy, bo każdy chce być uczciwie wynagradzany za uczciwą pracę. To jest naturalne. Myślę, że to nie jest nowe wyzwanie, ale wydaje mi się, że jest coraz trudniej znaleźć ludzi, którzy będą w administracji na dobre i na złe.

Skoro już zidentyfikowałaś wyzwania, to chciałabym Cię prosić o wskazanie roli KSAP-u w ich podejmowaniu.

Myślę, że KSAP ma najlepszą pozycję, żeby kształcić przede wszystkim w zakresie kompetencji miękkich. To jest dużo ważniejsze niż twarda wiedza. I tutaj widzę wielką rolę KSAP-u. Nie wiem, na ile to jest możliwe w obecnej sytuacji, ale myślę, że KSAP powinna być instytucją elastycznie reagującą na potrzeby urzędników,

na potrzeby administracji, poprzez szkolenia. I tutaj już nie mówimy o kształceniu stacjonarnym, które z definicji jest czymś trochę innym. Widać w tym zakresie działania Szkoły, np. w kwestii sztucznej inteligencji. Kolejne działanie to dbanie o absolwentów Szkoły.

Czy otrzymując dyplom Szkoły, czułaś, że będziesz tak topowym reprezentantem Polski w Europie?

Nie, zupełnie nie. Ale też nie czuję się topowym reprezentantem.

Nie czułaś wtedy, że może to się tak potoczyć?

Nie. Nie miałam długoterminowego planu. Bardzo się cieszyłam, że udało mi się dostać świetną pracę, tak mi się już wtedy wydawało. Nie pomyliłam się.

Nie wiedziałam, dokąd mnie to zaprowadzi. Mam nadzieję, że zaprowadzi mnie to jeszcze w wiele różnych ciekawych miejsc.



*dr Martyna
Bildziukiewicz*

Ekspertka ds. komunikacji strategicznej i przeciwdziałania dezinformacji, z doświadczeniem w administracji publicznej oraz instytucjach Unii Europejskiej. Specjalizuje się w analizie operacji informacyjnych oraz budowaniu odporności na dezinformację i manipulację informacjami. Obecnie pełni funkcję zastępczyni szefowej wydziału w Europejskiej Służbie Działań Zewnętrznych (ESDZ), gdzie odpowiada za komunikację strategiczną ze wszystkimi regionami poza Unią Europejską.

Przez ostatnie lata była najpierw członkinią, a następnie kierowała unijną grupą East Stratcom Task Force w ESDZ, odpowiedzialną m.in. za serwis EUVisDisinfo oraz przeciwdziałanie rosyjskiej dezinformacji. Wcześniej pracowała w Ministerstwie Spraw Zagranicznych oraz jako rzeczniczka Stałego Przedstawicielstwa RP przy Unii Europejskiej. Ma również doświadczenie w pracy w sektorze pozarządowym i mediach. Jest doktorką nauk politycznych.

Wojciech Kaczor, absolwent XXIV Promocji

Nie byłbym dziś tym, kim jestem, gdyby nie KSAP.

Agnieszka Wilczyńska-Strawa (KSAP): *Co skłoniło Cię do podjęcia kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej?*

Wojciech Kaczor: Bardzo wcześnie zainteresowałem się sprawami publicznymi. Było we mnie zaciekawienie polityką. Urodziłem się w 1987 roku, więc pierwsze moje doświadczenia polityczne to ataki terrorystyczne na World Trade Center, afera Rywina. Wtedy oczywiście jeszcze byłem niepełnoletni, ale śledziłem takie wydarzenia. Rodzice też byli „rozpolitykowani”, więc sprawy publiczne były w naszym domu obecne. Nie znaczyło to oczywiście, że już od młodego wieku myślałem o kształceniu w KSAP-ie. Jeszcze o tej szkole wtedy nie wiedziałem, ale właśnie te sprawy, to jak funkcjonuje polityczna wspólnota, były mi bardzo bliskie. Konkretnego momentu decyzji o kształceniu w KSAP-ie nie pamiętam. Pamiętam jednak bardzo dobrze, że dowiedziałem się o tej szkole na ulicy Gołębiej w Krakowie, bo tam spotkałem się z moim serdecznym przyjacielem. Powiedział mi, wtedy, że zamierza ubiegać się o przyjęcie do niej. Zainspirowany, sprawdziłem, co to za Szkoła, bo zabrzmiało interesująco. Pomyślałem, że to świetna opcja dla mnie,

tym bardziej że krakowskie realia rynku pracy były takie, że bogata oferta była tylko w międzynarodowych korporacjach, które swoje filie miały w Krakowie. Pracowałem w jednej z takich korporacji, ale nie czułem w tym żadnej głębszej misji, głębszego znaczenia tego, co robiłem, więc to mnie dodatkowo motywowało do zmiany. Gdy wiedziałem już o KSAP-ie, byłem bardzo zmotywowany, żeby się solidnie przygotować do egzaminu. Udało się za pierwszym razem.

Miałam Cię właśnie zapytać, czy udało się za pierwszym razem, bo to chyba był taki rok naboru, w którym liczba kandydatów na jedno miejsce była duża?

W ramach rekrutacji rywalizowało wtedy ponad 11 osób na jedno miejsce. Tym bardziej cieszyłem się, że zostałem przyjęty.

Wszyscy się cieszyli.

O tak. Pamiętam, że kiedy opublikowana została lista z PESEL-ami osób przyjętych, serce biło mi bardzo mocno. Chcesz wtedy podzielić się informacją ze wszystkimi.

| *A jak wspominasz okres kształcenia w Szkole?*

To był bardzo formacyjny czas. Choć w KSAP-ie uczą się ludzie dorośli, przynajmniej niektórzy, a na pewno ja, w pewnym sensie kształtuje się tam na nowo ich tożsamość. Spotkałem wiele bardzo ciekawych, inteligentnych i wyjątkowych osób. Jest nawet taka koleżanka z mojej Promocji, z którą na początku autentycznie bałem się wchodzić w rozmowę, nie dlatego, żeby była nieprzyjemna lub złośliwa, ale po prostu wyczuwałem, że jest tak inteligentna, że bałem się skompromitować już w pierwszym zdaniu i wołałem trzymać się na dystans. Z biegiem czasu trochę się uspokoiłem. Już rozmawialiśmy i mamy kontakt, ale to pokazuje, jak duże wrażenie na mnie robiło to towarzystwo i wykładowcy, których poznałem. Oczywiście nie wszyscy, bo nie ma takiej możliwości, żeby wszystkie przedmioty wszystkim pasowały. Na pewno był to czas bardzo owocny, bardzo intelektualnie rozwijający – oczywiście rozszerzyłem swoją „twardą wiedzę”, czyli po prostu zdobyłem wiele konkretnych informacji potrzebnych urzędnikowi w administracji rządowej, ale był to też czas intelektualnie poszerzający horyzonty.

| *Czy było coś, co Cię zaskoczyło?*

Wśród osób przyjętych do XXIV Promocji byłem w gronie największych żółtodziobów, którzy, owszem, mieli już jakieś doświadczenie zawodowe, ale poza administracją, i przyjechali spoza Warszawy. To była ta administracja przez wielkie A, czyli wielkie sprawy z ministerstw. Od samego początku „wjechali” wykładowcy, którzy pełnili ważne funkcje państwowe, tak że zaskoczeń było wiele, ale to nie było nic wyjątkowego, tylko tak ten program kształcenia był wtedy – i zakładam, że w dalszym ciągu jest – ułożony. Człowiek miał dostęp do najważniejszych spraw państwowych i z pewnością wtedy się to udało, w przypadku Wojciecha Kaczora, z pozycji człowieka, który interesuje się polityką i sprawami publicznymi, ale w sensie bardzo ogólnym, zrobili ze mnie kogoś, kto faktycznie wszedł głębiej i już potem zanurkował jako urzędnik służby cywilnej.

| *Czy potrafiłbyś teraz wymienić jednego wykładowcę, który zrobił na Tobie największe wrażenie?*

Na pewno Maciej Berek, który wtedy był ważną postacią w rządzie, a teraz jest członkiem Rady Ministrów; mieliśmy z nim już na samym początku zajęcia z rządowego procesu legislacyjnego. Nie miałem wtedy o tym pojęcia. Nie jestem prawnikiem, ale pamiętam, że słuchało się tego fantastycznie. Pamiętam pana Sławomira Paszkowskiego, który też mówił o legislacji, trochę z innej perspektywy, ale to również było bardzo interesujące. Pamiętam też profesora Artura Nowaka-Fara, który z kolei mówił w sposób bardzo ciekawy o procesie decyzyjnym w Unii Europejskiej, o prawie europejskim. Faktycznie parę osobowości wśród wykładowców zapisało się w mojej pamięci.

| *Które elementy programu kształcenia były dla Ciebie najcenniejsze?*

Na pewno wyjazdy zagraniczne. Mam na myśli wizyty studyjne i dwumiesięczny staż zagraniczny. Jak wspominałem, przyjechałem do KSAP-u z Krakowa. Wyjazdy zagraniczne kojarzyły się wtedy przede wszystkim z wakacjami. A w KSAP-ie miałem możliwość wyjazdu zagranicznego, który był starannie zaplanowany. Program takich wyjazdów był zazwyczaj bardzo ciekawy, dosyć intensywny. A jako że słuchacze KSAP-u byli i zapewne w dalszym ciągu są traktowani jako w pewnym sensie reprezentanci polskiego państwa, mieliśmy wypłacane diety, co zapewniało komfort. Dzięki temu nie myślało się w kategoriach wycieczki i bycia gościem, tylko czuliśmy się równoprawnymi partnerami w rozmowach z pracownikami zagranicznych instytucji. Gdy spotykaliśmy się w think tankach, byliśmy traktowani zawsze z szacunkiem. To pokazywało, że właśnie my jako przyszli urzędnicy mamy dużą rolę do odegrania i nie powinniśmy traktować siebie jako gorszych, co być może dla innych nie było zaskoczeniem, ale dla mnie to naprawdę było bardzo cenne.

Co jeszcze? Myślę, że dwumiesięczny staż zagraniczny w Londynie też był bardzo ważny i bardzo ciekawy, ale

też staże krajowe, które oczywiście nie miały tego powabu świata zachodniego, ale pozwalały skonfrontować to, co nam przekazywano w trakcie wykładów, w trakcie zajęć, z realiami, często okrutnymi. Tak jak wspominałem – żółtodziób w administracji rządowej wiele się dowiedział, będąc już przez te dwa miesiące w jednym i potem kolejne dwa w innym ministerstwie, w konkretnym departamencie, z konkretnymi przełożonymi i kolegami z pracy. To naprawdę pomogło w lepszym wejściu do administracji już jako pełnoprawny urzędnik.

| *A pamiętasz, gdzie realizowałeś staż krajowy?*

Jasne, pierwszy staż krajowy realizowałem w Ministerstwie Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej. A drugi staż odbywałem w Ministerstwie Finansów, dzięki mojemu mentorowi, który tam pracował i zgodził się mnie przyjąć.

| *Kto był Twoim mentorem?*

Artur Kawaler.

| *A staże zagraniczne gdzie realizowałeś?*

W Department for Business, Innovation and Skills w Londynie. Świetny czas, świetna praca tuż przy parlamencie. Powierzano mi wtedy naprawdę wiele ciekawych zadań. Pamiętam bardzo pozytywne nastawienie mojej opiekunki stażu, która zlecała mi wiele ożywczych intelektualnie zadań. Były też inne atrakcje, bo nie wiem na przykład, ilu Polaków dostało się zaszczytu przejścia przez te czarne drzwi na Downing Street. Wszedłem nimi, gdy trzeba było dostarczyć raporty do pracowników Prime Minister's Office.

| *A był taki moment, kiedy poczułeś, że to jest naprawdę szkoła liderów?*

Nie było takiego jednego, konkretnego momentu. Ale tak jak wspominałem, zdecydowana większość ludzi, których poznałem w mojej XXIV Promocji, prezentowała

wysoki poziom z wielu względów – to kwestie intelektu, wiedzy, kultury osobistej – i po prostu czułem, że mam do czynienia z osobami, które mają predyspozycje do stania się liderami. Nie wiem, czy można to nazwać szkołą liderów, bo sami dobrze wiemy, jak ten leadership, jak to wejście w administrację w przypadku absolwentów KSAP-u wygląda, że ten „KSAP-owy sen” z lat dziewięćdziesiątych, kiedy zdarzało się, że absolwenci byli brani na wyższe stanowiska niemalże z ulicy, czasami z oporami, ale czasami to była szybka kariera. To się już skończyło. Kiedy w 2014 roku kończyłem KSAP, mieliśmy świadomość, że to nie będzie autostrada do nieba, na jakieś dyrektorskie stanowiska. Ale jeśli chodzi o leadership, właśnie intelektualny, związany z szerszym spojrzeniem na świat, na pracę w administracji, to z pewnością w codziennych rozmowach z moimi koleżankami i kolegami z Promocji czy też z innymi słuchaczami i absolwentami, którzy w podobnym czasie zaczynali lub kończyli Szkołę, dało się wyczuć, że to faktycznie jest solidnie wyselekcjonowana grupa osób. To są ciekawi ludzie, z wszelkimi predyspozycjami, żeby odegrać ważną rolę w polskiej administracji.

| *Jak KSAP zmienił podejście do pracy w administracji publicznej?*

To właściwie KSAP ukształtował moje podejście do pracy w administracji, co było i błogosławieństwem, i przekleństwem w pewnym sensie, bo z jednej strony zdecydowanie poszerzył moje horyzonty, pokazał mi wieloaspektowość tematów, którymi zajmuje się administracja rządowa, pozwolił też łączyć różne elementy, które być może nie są dostępne tak łatwo innym pracownikom administracji, którzy po prostu zaczynają swoją pracę w konkretnym urzędzie i już ten urząd ich kształtuje. Co oczywiście ma dużo zalet, jeśli chodzi o specjalizację, ale też czasami zamyka pewne perspektywy. KSAP siłą rzeczy te perspektywy poszerza, ale z drugiej strony wszyscy jej absolwenci trafiają na twardy bruk polskiej administracji, gdzie czasami szeroka perspektywa nie jest przesadnie ceniona i jest się sprowadzanym na ziemię i uświadamianym, że interes państwa interesem

państwa, ale „my tutaj reprezentujemy interes naszego urzędu”, mówiąc w skrócie i być może nieco upraszczając. Trzeba się jakoś odnaleźć po tym „fruwaniu w chmurach” w KSAP-ie, pracując już w urzędach administracji rządowej. Trzeba nauczyć się zgrabnie poruszać między światem idealnym a realiami pracy w urzędzie.

Jak przebiegała Twoja ścieżka kariery po skończeniu KSAP-u?

Po rozmowach kwalifikacyjnych dostałem propozycję pracy w Ministerstwie Finansów, z której skorzystałem, i to był bardzo dobry czas i bardzo dobra decyzja, bo trafiłem do ważnego departamentu, który zajmował się projektowaniem i wykonywaniem ustawy budżetowej, a więc uczestniczyłem we wszystkich pracach nad projektem ustawy budżetowej, potem uchwalaniem ustawy budżetowej, ale też nad jej wykonywaniem, a więc po prostu dbaniem o to, żeby w zakresie mojej właściwości merytorycznej (byłem pracownikiem wydziału zdrowia) wydatki były ponoszone w ramach limitu, żeby nowe ustawy, które wchodziły w życie, miały zapewnione finansowanie. Pracowałem tam blisko cztery lata, kilka cykli budżetowych udało mi się doświadczyć. Potem pojawiła się myśl, że jednak Ministerstwo Finansów to nie wszystko i że warto spróbować czegoś innego i po krótkim epizodzie na Placu Trzech Krzyży, gdzie wtedy przez około rok pracowałem w Ministerstwie Przedsiębiorczości i Technologii, ostatecznie trafiłem do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, gdzie zostałem naczelnikiem w Departamencie Wyznań Religijnych oraz Mniejszości Narodowych i Etnicznych. Właśnie tam przeszedłem prawdziwy chrzest bojowy. Miałem duży, kilkunastoposobowy zespół, z którym mieliśmy bardzo dużo pracy. Pracy polegającej na obsłudze być może nie najbardziej głośnego i medialnego odcinka funkcjonowania państwa, ale zapisanego w odrębnej ustawie, wynikającego też ze zobowiązań w prawie międzynarodowym – obowiązku ochrony, zachowania i rozwoju tożsamości kulturowej mniejszości narodowych i etnicznych żyjących w Polsce. To była praca polegająca na przyznawaniu i rozliczaniu dotacji na wiele milionów złotych, na udziale w posiedze-

niach komisji sejmowej oraz cyklicznej Komisji Wspólnej Rządu oraz Mniejszości Narodowych i Etnicznych, którą też trzeba było pod kątem organizacyjnym, logistycznym i merytorycznym zawsze przygotować na najwyższym poziomie. Na ten czas nałożyła się pandemia, która mocno doświadczyła całą polską administrację. Trzeba było w warunkach mocno kryzysowych zarządzać zespołem, zarządzać pracą. Bardzo trudny pod wieloma względami czas, ale też wielkie wyzwanie, które teraz wspominam z dużą satysfakcją.

W 2021 roku nastąpił zwrot akcji w mojej karierze zawodowej – z żoną podjęliśmy dosyć nieoczywistą decyzję, aby obrać kierunek „na Kraków”. Podczas gdy większość ludzi myślących o karierze w administracji rządowej prędzej czy później pakuje swój dobytek i wyrusza do Warszawy, my postanowiliśmy obrać kierunek odwrotny i wrócić do rodzinnego Krakowa, w którym mieszkamy do dzisiaj. Ostatecznie po kolejnym krótkim i niekoniecznie najszcześniejszym epizodzie w Małopolskim Urzędzie Wojewódzkim udało mi się zakotwiczyć na dłużej, bo aż do dzisiaj, w Głównym Inspektoracie Sanitarnym. GIS pandemia doświadczyła najbardziej i być może dlatego ówczesne kierownictwo tego urzędu było skłonne przystać na moje niełatwe do spełnienia warunki, czyli na pracę zdalną.

Tęsknisz trochę za ministerstwami?

Nie da się ukryć, że ministerstwa to jest ta „ekstraklasa” administracji rządowej, tam są największe tematy, najbardziej ambitne. Często mówię, że administracja rządowa ustala reguły gry, ale to właśnie ministerstwa mają najwięcej do powiedzenia w zakresie ogólnej koordynacji poszczególnych segmentów państwa, czy to wprost poprzez rządowy proces legislacyjny, czy poprzez udział w europejskim procesie decyzyjnym, czyli pracach w grupach roboczych w Brukseli, które potem skutkują ostatecznie dyrektywami albo rozporządzeniami unijnymi.

Które kompetencje zdobyte w Szkole najbardziej przydały Ci się w codziennej pracy w administracji?

Parę razy już wspomniałem o rządowym procesie legislacyjnym. Wiedza z tego zakresu była potrzebna już na samym początku mojej kariery zawodowej w administracji, bo w Ministerstwie Finansów uczestniczyłem w procesie legislacyjnym, brałem udział w różnych uzgodnieniach międzyresortowych na wszystkich etapach, w pracach komisji prawnych. Potem też byłem wysyłany na komisje sejmowe, gdzie też trzeba było czuwać nad przebiegiem prac nad różnymi projektami, za które mój wydział odpowiadał. Więc to się jak najbardziej przydało. Warto było uważnie słuchać Artura Kawalera, który nas wdrażał w meandry świata finansów publicznych, zdobyliśmy w ten sposób wiedzę, która z oczywistych względów w Ministerstwie Finansów była bardzo potrzebna. A jak się potem okazało, pełniąc funkcję naczelnika w MSWiA, zyskiwałem trochę szacunku u ludzi, z którymi pracowałem, bo wiedzieli, że w tematyce rozliczania i przydzielania dotacji, klasyfikacji budżetowej miałem coś do powiedzenia, wiedziałem, na czym to polega, to też ułatwiało pracę. W Szkole była też okazja do nabycia umiejętności związanych z wystąpieniami publicznymi, czy to w postaci debaty oksfordzkiej, czy konferencji absolwentów; jeśli dobrze pamiętam, mieliśmy też odrębne zajęcia z wystąpień publicznych. Wiadomo, że wystąpienie publiczne to zawsze stres, i myślę, że każdy musi się z tym zmierzyć indywidualnie i tutaj nawet najlepszy wykładowca nie pomoże, jeżeli człowiek sam trochę się nie wysili, nie przełamie swoich ograniczeń. W pracy miałem wiele okazji do publicznego zabierania głosu czy to na komisji sejmowej, czy na komisji wspólnej, czy też na wyjazdowych delegacjach służbowych, gdzie musiałem przedstawić stanowisko mojego urzędu, więc to się przydawało.

Trochę mówiliśmy o szkole liderów, teraz chciałam zapytać o definicję terminu lider w administracji.

To jest dość nieoczywiste. Wydaje mi się, że tutaj nie możemy ograniczać się do pozycji w systemie, do tego, czy się zarządza ludźmi, czy też jest się tak zwanym szeregowcem. Myślę, że w administracji liderem jest ten, kto nie boi się przecierać nowych szlaków, nie boi

się podejmowania decyzji, które być może czasami nie są najłatwiejsze. Wydaje mi się, że administracja, niestety, i to nie tylko polska, często premiuje bądź to bierność, bądź przynajmniej konformizm i lider musi czasami brać odpowiedzialność na siebie i podejmować decyzje, udane lub nie, ale podejmować je. I to niezależnie od tego, czy mówimy o dyrektorsze departamentu, czy o naczelniku wydziału albo starszym specjalście. Czasami życie zawodowe stawia nas w sytuacji, w której po prostu trzeba zabrać głos, nie bać się przedstawić stanowisko, kiedy na spotkaniu są osoby o większym dorobku zawodowym, o wyższej pozycji w strukturze. Myślę, że lider to jest ktoś, kto ma odwagę kierować się interesem państwa, a nie interesem partykularnym, czy to własnym, czy to własnego wydziału, czy po prostu wąsko rozumianej pozycji, gdzieś tam w tym całym skomplikowanym mechanizmie.

Ty jesteś liderem?

Jestem, choć nietypowym. Życie bywa przewrotne, bo sądzę, że niejedna osoba pomyślała, że w momencie wyjazdu z Warszawy pozbawiłem się pewnych szans i możliwości, jakie daje praca w administracji, ale okazało się, że choć w tym momencie nie pełnię żadnych kierowniczych funkcji w administracji, to w zeszłym roku razem z moją serdeczną przyjaciółką, a jednocześnie świetną prawniczką i pasjonatką administracji, Małgorzatą Ziolkowską, założyliśmy Fundację Sprawne Państwo, gdzie oboje działamy jako nietypowi liderzy administracji. Staramy się przełamywać schematy, stereotypy w interesie korpusu służby cywilnej, w interesie profesjonalnego, rzetelnego, neutralnego politycznie wykonywania zadań państwa przez jego członków. Powiem nieskromnie, to była decyzja odważna. Często z Małgorzatą rozmawiamy na temat granic, w których się poruszamy jako z jednej strony zarząd fundacji, czyli organizacji pozarządowej, a z drugiej strony w dalszym ciągu członkowie korpusu. Jako samozwańczy liderzy nie chcemy uciekać w pułostowie, staramy się więc przedstawiać perspektywę urzędników, która często jest pomijana, niedoceniana.



xxxv Promocja
KSAP, grupa słucha-
czy kształcenia
dualnego, 2025.



Z KSAP najbardziej pamiętam propaństwową atmosferę wśród słuchaczy, poczucie wspólnoty i uczestniczenia w dziele budowy wolnej, nowoczesnej i silnej Polski. I świadomość, że dostaliśmy wielką szansę na zrobienie czegoś ważnego.

Marcin Wilczek, II Promocja

Tak, czuję się liderem, bo mam wrażenie, że nasza działalność jest pod pewnymi względami pionierska.

Kiedy poczułeś, że Sprawne Państwo chwyciło?

Sprawne Państwo ruszyło w sierpniu 2017 roku. Tylko że wtedy jeszcze występowałem anonimowo, bo założenie konta na Twitterze nie wymagało ujawniania się personalnie. Ale to było z kolei pokłosie mojej działalności w SA KSAP, bo bezpośrednio po ukończeniu szkoły całkiem pokazną ekipą weszliśmy do stowarzyszenia z poważnym postanowieniem, że nadamy mu nowego ducha. Pewne rzeczy się udały, inne nie, ale w pewnym momencie doszedłem do wniosku, że ta moja działalność jest na wyczerpaniu i muszę zacząć coś nowego. A miałem bardzo silną potrzebę, żeby jednak mówić, żeby Promować idee służby cywilnej, też poniekąd propagować KSAP, ale nie jako wartość samą w sobie, tylko jako ważny element szerszego systemu. No i właśnie w 2017 roku zacząłem tweetować. Ta krótka forma przekazu bardzo mi odpowiadała, bo to nie wymuszało zarzucania godzin, tworzenia długich tekstów. Wystarczyła refleksja, krótka informacja, którą się chciałem podzielić, i w ten sposób zacząłem budować tę markę – Sprawne Państwo, która, tak mi się wydaje, najlepiej oddaje to, o co chodzi w pracy urzędnika. Oczywiście tutaj wiele osób może się zaśmiać: „administracja i sprawne państwo” – ale właśnie to jest stan docelowy, czyli administracja, która spełnia swoją rolę, sprawia, że państwo jest sprawne. To jest coś, do czego powinniśmy dążyć, mówiąc o służbie cywilnej, o roli urzędników w systemie, to właśnie gdzieś tam na horyzoncie powinno być to sprawne państwo jako to, do czego powinniśmy doprowadzić.

Niedawno była ważna dla Was uroczystość – rocznica działalności fundacji.

Tak, pierwszy rok nam stuknął. Mam wielką nadzieję, że to pierwszy z wielu lat naszej działalności i ta nazwa naszej fundacji stanie się rzeczywistością, nie tylko w fundacji, ale też w realiach polskiej administracji.

Co czujesz, gdy na uroczystości z okazji działalności fundacji, której jesteś „ojcem”, pojawia się Szef Służby Cywilnej, aktualna dyrekcja i byli dyrektorzy Szkoły i wspierają Cię koleżanki i koledzy z KSAP-u?

Czułem się bardzo dumny, bo to jest wyraz poparcia. Ja nie zabiegam o poklepywanie po plecach ani o pochwały, ale po prostu staramy się z Małgorzatą robić, co możemy, żeby te sprawy urzędników pchać do przodu, sprzedawać je szerszemu gronu, wydobywać z niebytu, bo na polityce w Polsce znają się wszyscy, ale mało osób wie, co dzieje się za kulisami. Myślę, że to jest powszechne, i to często wychodzi w moich rozmowach ze znajomymi, z rodziną, że wszyscy kojarzą tych pierwszoligowych polityków, którzy są najbardziej medialni, ale prawie nikt nie wie, co się kryje za tymi frontmanami. Bo to jest jak w zespole rockowym: po prostu wychodzi frontman i gra. Nikt nie patrzy, kto jest w obsłudze technicznej, kto rozłożył scenę, kto przygotował oświetlenie i nagłośnienie. No i uważam, że to też jest pewna miara dojrzałości państwa w XXI wieku. Żeby jednak zwracać uwagę na coś, co jest głębiej, nie tylko na ten czubek góry lodowej, który jest ważny, który jest decyzyjny, który ma mandat do podejmowania decyzji, wyznaczania kierunków na kolejne lata, ale też na tych, którzy przygotowują materiały, na podstawie których polityczni „frontmani” podejmują decyzję.

Jak wygląda współpraca pomiędzy absolwentami KSAP?

Umiarkowanie. Do tej pory chyba więcej chwaliłem, niż krytykowałem, ale myślę, że jako środowisko absolwentów mamy duży potencjał, który przez lata pozostaje niewykorzystany. W dużej mierze z naszej własnej winy. Stowarzyszenie Absolwentów miało być platformą, która integruje, ale też w jakiś sposób firmuje naszą działalność na odcinku społecznym, propaństwowym, że te ideały nie kończą się w momencie odebrania dyplomu ukończenia Szkoły. Nie wiem, jak było przed 2014 rokiem, ale od 2014, kiedy jestem w stowarzyszeniu, przez dłuższy czas byłem też w zarządzie stowarzyszenia, widzę, że ten

format nie przynosi oszałamiających efektów. W gronie absolwentów Szkoły są bardzo doświadczone, bardzo inteligentne jednostki, które razem mogłyby zdziałać znacznie więcej. Z różnych powodów tego nie robią. To pewnie nasza przypadłość ogólnonarodowa, że działalność społeczna, pro publico bono nie jest oczywista, nie jest powszechna, nie jest ani modna, ani promowana, ani nie jest naturalnym wyborem po ukończeniu Szkoły, żeby się zrzeszać i działać w ramach stowarzyszeń.

Oczywiście, każdy słuchacz Szkoły nawiązuje relacje w trakcie kształcenia, niektóre z nich trwają dłużej, inne szybko się kończą. Ja też mam grono bliższych i dalszych znajomych, z którymi utrzymuję kontakt, nie wspominając o Małgorzacie, z którą kontakt mam codziennie, z oczywistych względów.

Co powiedziałbyś komuś, kto zastanawia się, czy aplikować do KSAP-u, czy warto?

Bardzo. Choć przyznaję, że gdybyśmy rozmawiali w innym momencie, to ta odpowiedź mogłaby brzmieć różnie. Tuż po ukończeniu Szkoły to byłoby głośne „tak” i podawałbym na pewno dużo argumentów, dlaczego warto. Z czasem przechodziło to w rodzaj zakłopotania i w „może warto”, a myślę, że był też taki moment, jakiś czas temu, kiedy bym odradzał.

Z czego wynika ta zmiana poglądu?

Z różnych losów i KSAP-u, i administracji, i perspektyw, jakie się wiążą ze statusem absolwenta. Oczywiście cel nadrzędny jest niezmienny od powstania Szkoły i w dalszym ciągu aktualny: to jest służba publiczna, to jest praca na rzecz wspólnego dobra i to oczywiście się nie zmienia. Dla osób o twardym charakterze i o wielkiej wierze powinno to wystarczyć, ale niestety działamy w konkretnych okolicznościach, w określonych ramach prawnych i organizacyjnych. Kiedyś, gdy pisałem o KSAP-ie na stronie Sprawnego Państwa, użyłem określenia, że to jest wisienka na torcie, który ktoś zapomniał wstać do lodówki. KSAP jest szkołą elitarną, wyjątkową, jedyną w swoim rodzaju, ale co z tego, jeżeli nie jest

kompatybilna z całym systemem. Z jednej strony jesteśmy inspirowani, jesteśmy zachęcani do bycia liderami, a z drugiej strony potem ten system czasami obchodzi się z nami okrutnie i te oczekiwania, które sami przed sobą stawiamy, są konfrontowane z takim, a nie innym przełożonym, z taką, a nie inną kulturą organizacyjną, czy też z takim, a nie innym wynagrodzeniem.

Teraz jestem na etapie, kiedy myślę, że mimo wszystko warto, bo to wprowadza na ścieżkę zawodową, która ma sens. Sam KSAP nie da ci wszystkiego na tacy, wbrew temu, co by się mogło wydawać. Zwalnia cię z konieczności późniejszego przystępowania do egzaminu na mianowanie, więc po ukończeniu KSAP-u dostajesz już status urzędnika mianowanego i dodatek służby cywilnej. Ale poza tym nic ci nie daje na tacy. Bez inteligencji i determinacji, bez własnej inicjatywy, bez pomysłu na siebie, bez jakiegś specjalizacji łatwo popaść w marazm i dać się temu systemowi stłamsić. KSAP jest szansą, KSAP nie jest łupem, który się zdobywa i którym się potem można cieszyć aż do emerytury.

Co Twoim zdaniem jest największą siłą absolwenta Szkoły?

Myślę, że szerokie horyzonty, o których mówiłem, ta umiejętność patrzenia z wielu różnych perspektyw. To nie jest wywyższanie się, bo to nie jest kwestia czytania czy oglądy intelektualnej, ale po prostu te przedmioty są tak poukładane, ten program jest tak skonstruowany, że faktycznie daje pogłębioną wiedzę z zagadnień humanistycznych, ekonomicznych, prawnych. Myślę, że to jest przydatna rzecz dla osoby o dowolnym wykształceniu, bo zawsze to wykształcenie akademickie zostanie pogłębione w pozostałych zakresach.

Jaka jest kluczowa kompetencja nowoczesnego urzędnika, lidera administracji, absolwenta KSAP-u?

Poza kompetencjami twardymi, które uważam za niepodlegające dyskusji, na pewno dużą wartością jest zdolność nawiązywania dobrych relacji z ludźmi, bo praca w administracji to praca zespołowa. Dla wielu to nie jest

oczywiste, ale kto tego nie rozumie, ten moim zdaniem powinien zająć się czymś innym. To się przydaje w każdym możliwym sensie. Przydatne jest też na pewno myślenie krytyczne i zdolność ustalania priorytetów, to jest cecha bardzo pożądana wśród urzędników i powinna być wpajana w KSAP-ie, bo jesteśmy podatni na skróty, pułapki myślowe, na schematy, w które sami wpadamy, lub w które próbuje się nas wtłoczyć. No i może odwaga, żeby zabierać głos wtedy, kiedy być może niektórym nie będzie to w smak. Oczywiście wszystko na podstawie i w granicach prawa, ale czasami trzeba się po prostu odezwać. Czasami trzeba zakwestionować dotychczasowy sposób działania. Wyrazić swój pogląd na temat tego, jak mój wydział czy mój departament funkcjonuje, licząc się z konsekwencjami. Oczywiście w większości to nie są jakieś dramatyczne konsekwencje, ale chociażby krzywe spojrzenie tego czy innego kolegi w pracy; to już niektórych mrozi i odstrasza. Odwaga cywilna w służbie cywilnej powinna być czymś częściej spotykanym.

Jakie wyzwania widzisz przed administracją?

Jak KSAP mogłaby pomóc w sprostaniu im?

Wyzwania są ogromne, bo czasy niestety robią się coraz bardziej niespokojne. Nie jestem dinozaurem administracji publicznej, ale nawet porównując to, co było, kiedy dostawałem się do KSAP-u i KSAP kończyłem, czyli te 11 lat temu, z tym, co się dzieje teraz, widzę duży regres w stabilności systemu międzynarodowego. Administracja rządowa musi nadążać za wyzwaniami, za problemami, z którymi mierzy się Polska. Musi być przygotowana na skuteczne odpowiadanie na coraz to nowe zagrożenia.

Pokazała to pandemia, której nikt się nie mógł spodziewać. Teraz pokazuje to sytuacja za naszą wschodnią granicą. Dodatkowo widać w wielu różnych zakątkach świata, że narasta presja na efektywność rządu. Widzimy, co się dzieje w Stanach Zjednoczonych, gdzie powstało nowe ciało, które ma badać efektywność rządu,

na czele którego stanął sam Elon Musk. W Argentynie bardzo liberalny prezydent też sporo zmienia w działaniu maszyny państwowej, zlikwidowano mnóstwo ministerstw, pozwalniano wielu urzędników. Nawet w kolebce współczesnej służby cywilnej, czyli w civil service w Wielkiej Brytanii, niedawno kanclerz skarbu obecnego rządu zapowiedziała kilkunastoprocentowe cięcia. Mam wrażenie, że szczególnie w momencie, kiedy jest tak duży nacisk na wydatki proobronnościowe, będzie też narastała presja na większą efektywność administracji, na większą efektywność rządu, na mniejsze marnotrawstwo, które na pewno będzie coraz bardziej kłuło w oczy, bo będzie nagłaśniane. Szczególnie w przypadku tak frontowego, tak kluczowego na mapie świata kraju jak Polska, który naprawdę nie może sobie pozwolić na słabość w obliczu tego, co się dzieje na Wschodzie. Ta efektywność i racjonalne wydatkowanie środków publicznych będą szczególnie istotne, więc myślę, że KSAP w takim kontekście przede wszystkim powinien uczyć urzędników wieloaspektowej analizy i odnajdywania się w sytuacji, w której do rozwiązania są problemy wykraczające daleko poza to, co jest opisane w regulaminie organizacyjnym departamentu. Na pewno też nie powinien kształcić „artystów”, lekkoduchów przekonanych o swojej wyższości i wyjątkowości. To muszą być ludzie, którzy faktycznie dobrze rozpoznają swoje miejsce w systemie, nawet jeżeli ten system sam nie najlepiej funkcjonuje. Warto, żebyśmy jako ksaperzy byli społecznością ludzi kwestionujących złe rozwiązania, złe działające procedury. To nie znaczy, że mamy być rebeliantami i nie stosować się do przepisów, ale musimy być w stanie identyfikować to, co działa źle, i nie bać się podejmować decyzji, żeby to naprawić. Choć więc do KSAP-u zawsze byli i zawsze będą przyjmowani już ukształtowani ludzie o określonym kręgosłupie moralnym, powinniśmy stronić od złe pojmowanego pragmatyzmu czy oportunistów. Złowrogi „System”, który już wiele razy tu przywołuję, kusi, żeby się w nim utożsamiać i płynąć z prądem.



Wojciech
Kaczor

Prezes Fundacji Sprawne Państwo. Urzędnik służby cywilnej zatrudniony w Głównym Inspektoracie Sanitarnym, z wcześniejszym doświadczeniem m.in. w Ministerstwie Finansów, Ministerstwie Przedsiębiorczości i Technologii oraz Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, xxiv Promocji *Wiesław Chrzanowski* Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz I edycji Szkoły Przywództwa Instytutu Wolności. Odznaczony odznaką honorową Ministra Zdrowia „Za zasługi dla ochrony zdrowia”.

KSAP NAUCZYŁA MNIE, ŻE...

Najważniejsza jest wytrwałość, gdyż praca dla państwa bynajmniej lekką nie jest.

Z KSAP najbardziej pamiętam poranne dyskusje na lektoracie.

Nie byłbym dziś tym, kim jestem, gdyby nie dyplom Szkoły, który na początku kariery w służbie cywilnej otwierał sporo drzwi.

KSAP to dla mnie przede wszystkim ludzie, których w Jej murach spotkałem.

Najważniejszą lekcją wyniesioną z KSAP było dla mnie otwarcie się na poglądy innych.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim widzę absolwentów i słuchaczy brać.

Wojciech Kowalewski, xiv Promocja

KSAP nauczyła mnie, że warto pracować dla Polski.

Z KSAP najbardziej pamiętam nocną naukę w szkole z korzystaniem z komputerów (miękkie dyskietki, zawieszający się system...).

Nie byłbym dziś tym, kim jestem, gdybym nie postanowił zdawać do KSAP.

KSAP to dla mnie przede wszystkim szansa życiowa, którą wykorzystałem.

Najważniejszą lekcją wyniesioną z KSAP było dla mnie poczucie misji, którą wynoszą absolwenci Szkoły.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim myślę o kolejnych rocznikach absolwentów, których spotykam na swojej drodze i z którymi nawiązuję szybki kontakt.

Artur Orzechowski, II Promocja

Z KSAP najbardziej pamiętam rozmowę rekrutacyjną, na której z przekonaniem twierdziłem, że chcę być dobrym urzędnikiem, jak mój ojciec. Byłem przekonujący i jestem dobrym urzędnikiem.

KSAP nauczyła mnie patrzeć szeroko na prawo, na ekonomię, na sprawy krajowe i na sprawy międzynarodowe.

Dziś KSAP to dla mnie przede wszystkim sieć nieformalnych kontaktów „postksaperów”.

Przemysław Szellerski, X Promocja

Okazja do obcowania z ludźmi wykształconymi, światłymi, wszechstronnymi, którzy chcą zmieniać otaczającą nas rzeczywistość i wpływać na jej kształt. To synonim nowoczesnego urzędnika, który „chce, może i działa”, w przeciwieństwie do stereotypowego „urzędnika”, który na wstępie mówi, że „się nie da” i „to nie należy do moich kompetencji”. To także możliwość prowadzenia dyskusji na poziomie, debatowania nad problemami i możliwościami ich rozwiązania. To również sieć kontaktów i koleżeńskich relacji, utrzymywana do dziś – ludzi, na których można polegać, z którymi można „konie kraść” i którzy jednocześnie są ekspertami i profesjonalistami w wielu dziedzinach. Wreszcie, KSAP to swoista rękojmia jakości – gdy ktoś mówi, że jest ksaperem/ksaperką, to wiem, że reprezentuje pewien poziom wiedzy, kompetencji, umiejętności, doświadczeń. A skąd to wiem? Bo my wszyscy ksaperzy przeszliśmy przecież przez ten sam proces rekrutacji, kształcenia, doświadczeń i wysiłków w Szkole, więc wiem, że nie ma tam ludzi przypadkowych.

Maciej Gruszczyński, XXIII Promocja

KSAP to dla mnie przede wszystkim ludzie. To prawdziwy tygiel osób o różnym wykształceniu, różnym doświadczeniu, pochodzących z różnych części Polski. To długie dyskusje, wspólna nauka i uzyskanie unikalnego spojrzenia na zadania państwa. To wreszcie wielka szansa dla każdego, kto chce, żeby jego przyszła praca miała sens.

Marek Waszczewski, XXV Promocja

Aleksandra Harasim, absolwentka XXX Promocji

Katarzyna Ulas (KSAP): *Jak wspomina Pani okres kształcenia w KSAP-ie?*

Aleksandra Harasim: Okres kształcenia w KSAP-ie wspominam jako czas intensywnego rozwoju – intelektualnego, zawodowego, ale i osobistego. To był etap, który kształtował nie tylko kompetencje, ale także postawę: służby, odpowiedzialności i myślenia kategoriami dobra wspólnego.

KSAP otworzyła przede mną drzwi, które wcześniej wydawały się jedynie zarysowane w oddali. Nagle to, co było tylko aspiracją – praca w administracji na wysokim szczeblu, spotkania z uznanymi ekspertami, rozmowy z osobami, które znało się dotąd wyłącznie z mediów – stało się codziennością. Najistotniejsza była zmiana perspektywy: z patrzenia z zewnątrz – do działania od środka.

Wymiar osobisty był równie niebagatelny. Dla wielu z nas – również dla mnie – decyzja o podjęciu nauki w KSAP-ie oznaczała przeprowadzkę do Warszawy, początkowo na kilkanaście miesięcy. Dla większości – jak się później okazało – na znacznie dłużej, często na stałe. To był moment przełomowy: miasto, które początkowo było przystankiem, stało się sceną dalszego życia – zawodowego i prywatnego.

Jednak KSAP to przede wszystkim ludzie. Słuchacze, z którymi spędzałam długie godziny na zajęciach, przy-

gotowaniach do egzaminów i projektach, towarzyszyli mi nie tylko w nauce, ale też w wielu codziennych, zwyczajnych momentach – od wspólnego szukania sali wykładowej po szybkie kawy w przerwach. Różniliśmy się doświadczeniem, poglądami, ale łączyła nas wspólna motywacja i chęć działania na rzecz dobra wspólnego. Wiele z tych znajomości przetrwało próbę czasu – jedne okazały się cenne zawodowo, inne po prostu życzliwie towarzysząc w codzienności.

Które elementy programu (staże, zajęcia, ludzie) były dla Pani najcenniejsze?

O znaczeniu osób, które miałam szczęście poznać w KSAP-ie, wspomniałam już wcześniej – ich zaangażowanie i nieocenione poczucie humoru w dużej mierze współtworzyły atmosferę intensywniej nauki, wsparcia i wspólnego celu. Równolegle jednak duże znaczenie miał dla mnie sam program kształcenia, który łączył wysokie wymagania merytoryczne z praktycznym przygotowaniem do pracy w administracji publicznej – w kraju i poza jego granicami.

Jako osoba zainteresowana karierą w służbie zagranicznej szczególnie ceniłam zajęcia językowe, które wykraczały daleko poza standardowe ramy nauki języka obcego. Uczyliśmy się poruszać w subtelnościach języka dyplomacji, tak istotnych w komunikacji międzynarodowej.

wej, ale też radzić sobie z urzędniczym stylem, czyniąc go bardziej przystępnym dla odbiorcy. Równie ważne okazały się doświadczenia praktyczne, czyli krajowe staże w Ministerstwie Spraw Zagranicznych oraz w Ministerstwie Energii, które były moim pierwszym realnym zetknięciem z mechanizmami funkcjonowania państwa „od wewnątrz”. Największe wrażenie pozostawił jednak staż zagraniczny, który odbyłam w Sekretariacie Wspólnoty Energetycznej w Wiedniu. To doświadczenie pozwoliło mi nie tylko zobaczyć, jak wygląda codzienna praca w środowisku międzynarodowym, ale też oswoić się z różnorodnością stylów pracy, mentalności i podejścia do obowiązków – a więc z tym, co czyni współczesną dyplomację tak wymagającą, ale i fascynującą.

Które kompetencje zdobyte w Szkole najbardziej przydały się Pani w codziennej pracy w administracji?

Kształcenie w KSAP-ie było dla mnie nie tylko solidnym przygotowaniem do pracy w sektorze publicznym, lecz także intensywną lekcją elastyczności, cierpliwości i uważności na zmieniające się okoliczności. Bogaty program kształcenia, spotkania z praktykami i dynamiczny rytm zajęć pomogły mi lepiej dostrzec złożoność administracji i oswoić się z myślą, że niespodzianki są w niej raczej codziennością niż wyjątkiem.

Rozpoczynając pracę w administracji publicznej, miałam już świadomość, że solidna wiedza to nie wszystko – równie istotna jest umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się okoliczności i priorytety. KSAP wyposażała mnie w kompetencje, które pozwalają z równą uwagą przeanalizować projekt regulacji, poprowadzić wymagający dialog z interesariuszami i zaplanować wdrożenie polityki publicznej. A wszystko to z zachowaniem profesjonalizmu – nawet gdy kalendarz sugeruje, że czasu jest niewiele.

KSAP nauczyła mnie, że skuteczne działanie w administracji publicznej wymaga nie tylko planowania kolejnych kroków, lecz także otwartości na zmianę kierunku – z zachowaniem spokoju, zawodowego dystansu i gotowości do odpowiedzialnego działania w każdej sytuacji.

Co powiedziałaaby Pani komuś, kto zastanawia się, czy warto aplikować do KSAP-u?

Dla tych, którzy myślą o karierze w administracji centralnej nie jako pracy, lecz misji – KSAP to miejsce, od którego warto zacząć. Założona w przełomowym roku 1990, niemal równoległe z początkiem demokratycznej transformacji, Szkoła od początku odgrywała kluczową rolę w budowaniu nowoczesnych instytucji publicznych. To właśnie tu kształcono kadry, które poprowadziły Polskę ku członkostwu w NATO, a następnie w Unii Europejskiej.

Dziś KSAP pozostaje unikalną przestrzenią, w której łączy się wysoki poziom kształcenia z ideą służby publicznej. Program nauczania, oparty na europejskich standardach, przygotowuje nie tylko do zarządzania, ale również do odpowiedzialnego współtworzenia struktur państwa. Absolwenci KSAP-u nierzadko obejmują stanowiska, na których ich decyzje mają realny wpływ na przyszłość kraju.

Studiowanie w KSAP-ie to coś więcej niż etap edukacji – to świadomy wybór drogi, która prowadzi do centrum decyzyjnego życia publicznego. Dla tych, którzy chcą działać, a nie tylko obserwować – to początek prawdziwej zmiany. Dla ambitnych – to wybór oczywisty.

Co Pani zdaniem jest największą siłą absolwenta KSAP-u?

Z perspektywy absolwenta uważam, że jedną z największych wartości, jakie wynosi się z KSAP-u, jest wszechstronność – zarówno pod względem zdobytej wiedzy, jak i rozwiniętych kompetencji. Szkoła uczy, jak skutecznie działać w złożonym świecie administracji publicznej, jak łączyć zasady służby cywilnej z nowoczesnym podejściem do zarządzania i jak zachować równowagę między procedurą a efektywnością.

Z perspektywy czasu coraz mocniej doceniam ludzi, z którymi miałam okazję wspólnie się uczyć, rozwijać i dzielić codzienne wyzwania. To właśnie te relacje – zbudowane na zaufaniu, wzajemnym wsparciu i wspólnym doświadczeniu – okazały się jednym z najtrwalszych i najcenniejszych aspektów czasu spędzonego w KSAP-ie.

Zresztą sieć relacji absolwenckich – szczególnie silna w ramach sąsiadujących Promocji – to także nieformalny, ale bardzo realny system wsparcia zawodowego. W świecie administracji, gdzie tempo działania często wymaga szybkiej reakcji, zaufany kontakt z innym absolwentem KSAP-u może pozytywnie wpłynąć na tempo i tym samym skuteczność całego procesu.

Warto jednak podkreślić, że ta sieć najlepiej funkcjonuje wśród tych, którzy oprócz wiedzy wynieśli z KSAP-u również otwartość, życzliwość i umiejętność budowania relacji. Networking nie jest mechanizmem automatycznym – działa tam, gdzie stoi za nim prawdziwy człowiek: kompetentny, odpowiedzialny i gotowy do współpracy. Szkoła otwiera drzwi i daje możliwości, ale to od nas zależy, jak je wykorzystamy.

KSAP daje nie tylko wiedzę, ale i wspólnotę – ludzi, których łączy coś więcej niż zawód: wspólne wartości, etos służby i głębokie przekonanie, że praca na rzecz państwa ma sens i znaczenie. Z perspektywy 35-lecia istnienia KSAP-u myślę, że to właśnie ta trwała sieć relacji absolwenckich jest jednym z najważniejszych osiągnięć tej szkoły.

Jakie kompetencje są według Pani kluczowe dla nowoczesnego urzędnika, dla lidera administracji, absolwenta KSAP-u?

Bycie urzędnikiem służby cywilnej to dziś coś znacznie więcej niż znajomość procedur i przestrzeganie zasad etyki korpusu służby cywilnej – takich jak neutralność polityczna, bezstronność, godne zachowanie czy rzetelność. To rola wymagająca szerokiej wiedzy i umiejętności odnalezienia się w złożonej rzeczywistości państwa – również tej cyfrowej.

Nowoczesny urzędnik powinien sprawnie poruszać się w szerokim spektrum zagadnień dotyczących polityki, ekonomii, prawa i stosunków zagranicznych, wykazując się przy tym szczególną biegłością w rozumieniu i stosowaniu procedur rządowych, w tym legislacyjnych oraz dotyczących współpracy międzyresortowej. Kluczowe nadal pozostają kompetencje miękkie: umiejętność prowadzenia skutecznych negocjacji oraz komunikacji zewnętrznej (m.in. z mediami). Nie do przecenienia są klasyczne umiejętności menedżerskie, takie jak skuteczne zarządzanie zespołami, procesami i budżetami.

Jednocześnie kompetencją zyskującą na znaczeniu jest otwartość na innowacje, w tym gotowość do wykorzystywania nowoczesnych narzędzi cyfrowych, rozwiązań z zakresu e-administracji oraz możliwości, jakie niesie rozwój sztucznej inteligencji.

Model nowoczesnego urzędnika określiłabym jako profesjonalistę gotowego do działania w złożonym i zmieniającym się otoczeniu – z silnym kręgosłupem etycznym i kompetencjami przyszłości.



*Aleksandra
Harasim*

Absolwentka prawa i administracji na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (xxx Promocja Irena Sendlerowa) oraz Studium Polityki Zagranicznej Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych. Urzędniczka służby cywilnej od 2020 roku.

Doświadczenie zawodowe zdobywała początkowo w Ministerstwie Klimatu i Środowiska, gdzie brała udział w projektowaniu aktów prawnych dotyczących sektora energetycznego oraz koordynowała udział resortu w kształtowaniu legislacji unijnej. Następnie podjęła pracę w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, gdzie zajmowała się legislacyjno-prawnym aspektem regulacji z zakresu bezpieczeństwa narodowego. Od 2024 roku jest zatrudniona w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, w obszarze polsko-niemieckich relacji bilateralnych. Obecnie zajmuje stanowisko polityczno-ekonomiczne w Ambasadzie RP w Tallinie.

CO DAŁA MI KSAP?

KSAP nauczyła mnie, że praca w administracji publicznej może być fascynującą przygodą.

Z KSAP najbardziej pamiętam ciężką pracę każdego dnia i motywację, by każdego dnia być lepszym.

Nie byłbym dziś tym, kim jestem, gdyby nie praca w administracji publicznej.

KSAP to dla mnie przede wszystkim najlepsza w kraju placówka zajmująca się kształceniem urzędników administracji publicznej.

Najważniejszą lekcją wyniesioną z KSAP było dla mnie zrozumienie potrzeby istnienia sprawnej, apolitycznej administracji dla rozwoju lokalnej społeczności czy kraju.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim widzę ciężką pracę i czas swojej młodości.

Robert Kowalczyk, VII Promocja

Z KSAP najbardziej pamiętam zajęcia wyjazdowe związane z kształtowaniem postaw: grę miejską w rocznicę powstania Polskiego Państwa Podziemnego, marsz na orientację przez bolimowskie lasy, szkolenie w jednostce komandosów w Lublińcu oraz porządkowanie cmentarza w Starej Hucie.

Patryk Mikołajczyk, XXVIII Promocja

Igor Pacek, absolwent XXXIII Promocji

Agnieszka Wilczyńska-Strawa (KSAP): *Co skłoniło Pana do podjęcia kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej?*

Igor Pacek: O istnieniu KSAP-u dowiedziałem się dopiero na piątym roku studiów. Mimo że po studiach prawniczych dalsza ścieżka zawodowa może wydawać się dosyć oczywista – aplikacja, a później praca w kancelarii albo korporacji, mierzyłem się z wątpliwościami.

Interesowało mnie prawo administracyjne i międzynarodowe, a znalezienie pracy jako prawnik zajmujący się tymi zagadnieniami nie jest łatwe. KSAP wydała mi się idealną alternatywą dla aplikacji radcowskiej czy adwokackiej. Miałem też wizję pracy w dyplomacji i widziałem w Szkole szansę na rozpoczęcie kariery z tym związanej, ale muszę przyznać, że kształcenie w niej wybiło mi ten pomysł z głowy.

A jak wspomina Pan okres kształcenia w Szkole?

Bardzo dobrze. Szczególnie dzięki ludziom, z którymi ten czas w szkole spędziłem.

Jak wszędzie – były momenty lepsze i gorsze, ale gdy dziś o tym myślę, zdecydowanie nie żałuję swojej decyzji.

Czy było coś, co w trakcie kształcenia w Szkole Pana zaskoczyło?

Szczerze powiedziawszy mało było rzeczy, które mnie nie zaskoczyły. Kształcenie w KSAP-ie bardzo różni się od kształcenia na uczelni. Trzeba przyzwyczaić się do panujących w szkole zasad, z których część wydawała mi się co najmniej dziwna. Niektóre z nich po czasie zrozumiałem, innych nie rozumiem do dziś.

Który element kształcenia uważa Pan za najcenniejszy?

Myślę, że mogę wskazać dwa elementy. Pierwszym są zdobywane w trakcie wspólnego kształcenia kontakty i znajomości z innymi słuchaczami. Ludzie trafiający do KSAP-u mają bardzo różne doświadczenie zawodowe i życiowe, pochodzą z różnych miejsc i środowisk. Dzięki temu można się od siebie nawzajem dużo nauczyć, wymienić doświadczeniem i różnymi wizjami administracji publicznej. No i oczywiście prywatnie można stworzyć znajomości na całe życie.

Drugi element to staże, zagraniczny i krajowe. Krajowe były dla mnie szczególnie cenne, bo wcześniej nie miałem doświadczenia zawodowego w administracji. Dostałem okazję do zapoznania się z bardziej przyziemnymi elementami pracy, które występują w tej lub innej formie w każdym urzędzie, i do przyzwyczajania się do nich.

Staż zagraniczny pozwolił mi za to pierwszy raz przetestować moje umiejętności językowe w sytuacjach zawodowych i pomógł podjąć decyzję, co dalej po KSAP-ie.

A czy był taki moment, kiedy poczuł Pan, że KSAP to naprawdę szkoła dla liderów?

Wydaje mi się, że przez lata charakter szkoły się zmienił i nikt, kto zatrudnia absolwentów KSAP-u, nie myśli o nich jako o liderach w znaczeniu osób, które mają kierować ludźmi. Oczywiście, program kształcenia zawiera elementy przydatne dla przyszłych liderów, wiem też, że sam proces rekrutacji weryfikuje takie kompetencje, ale w mojej opinii KSAP, przynajmniej ten, którego doświadczyłem, to szkoła, która kształci generalistów. Ludzi, którzy będą w stanie odnaleźć się na różnych stanowiskach, w różnych urzędach i szybko adaptować się do nowych zadań, także tych, które wymagają bycia liderem.

Wielokrotnie w trakcie kształcenia powtarzano nam, że mamy budować nowoczesną administrację i że, jak to ujął poprzedni dyrektor, mamy w swoich miejscach pracy „siać ferment”, próbować wprowadzać pozytywne zmiany.

Myślę więc, że KSAP to bardziej szkoła dla wizjonerów.

Co dla Pana oznacza w praktyce termin: lider w administracji?

Lider w administracji to dla mnie przede wszystkim osoba, która inicjuje pozytywne zmiany i dba o etos służby publicznej.

Czy KSAP zmieniła coś w Pana podejściu do pracy w administracji publicznej?

Ciężko mi odpowiedzieć na to pytanie, bo przed KSAP-em nie pracowałem w administracji publicznej. KSAP pozwoliła mi je sobie wyrobić. Przede wszystkim wpajając zasady etyki obowiązujące urzędnika.

Czy mógłby Pan opowiedzieć, jak po zakończeniu KSAP-u potoczyły się Pana losy zawodowe?

Po ukończeniu nauki trafiłem do Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, w którym wcześniej odbywałem drugi staż krajowy. Obecnie jestem kierownikiem zespołu do spraw kontroli instrumentów i inwestycji w tym samym urzędzie.

Które kompetencje zdobyte w toku kształcenia w Szkole najbardziej przydały się Panu podczas pracy w administracji publicznej?

Paradoksalnie umiejętność szybkiego nabywania nowych kompetencji. Moje wykształcenie kierunkowe nie jest ściśle związane z moją aktualną pracą, ale dzięki temu, że w KSAP-ie zdobyłem szeroką wiedzę z wielu dziedzin, miałem bazę do szybkiego wdrażania się w nieznane dla mnie zagadnienia. Nie mogę też nie wspomnieć o umiejętnościach językowych. Myślę, że niezależnie od tego, kogo by Pani o to spytała, jest to element kształcenia bardzo wysoko oceniany przez absolwentów.

Co powiedziałby Pan komuś, kto zastanawia się, czy aplikować do KSAP-u – czy warto?

To zależy od tego, kto by mnie o to zapytał. Myślę, że podjęcie kształcenia w KSAP-ie to nie jest ścieżka dla każdego, tak samo jak praca w administracji. A KSAP to przecież zobowiązanie do pracy w administracji lub, szerzej, w sektorze publicznym przez pięć lat.

Jeśli ktoś czuje się państwowcem i chce rozwijać się na wielu płaszczyznach, a nie wyłącznie kierunkowo, to poleciłbym mu aplikowanie.

Czy jest Pan w stanie zidentyfikować kompetencję kluczową dla nowoczesnego urzędnika, lidera administracji i absolwenta KSAP-u?

W trakcie rozmowy rekrutacyjnej do KSAP-u otrzymałem pytanie mające przetestować moją umiejętność rozmowy w języku angielskim. Zostałem zapytany o wartość „resilience” – czyli odporności – w administracji publicznej.

I myślę że nowoczesny urzędnik, lider i absolwent powinien być właśnie odporny. Odporny na stres, umie-

jący poradzić sobie ze zmianą w organizacji i z nowymi wyzwaniami, które stawiają przed nami trudna sytuacja geopolityczna i światowe wydarzenia.

Jakie dostrzega Pan wyzwania przed administracją publiczną i jaka jest rola KSAP-u w ich pokonywaniu?

Według mnie jednym z kluczowych wyzwań jest sposób postrzegania administracji i urzędników przez obywateli. Brak zaufania do instytucji powoduje brak zaufania do państwa, a to generuje kolejne poważne problemy, takie

jak brak chętnych do pracy w administracji czy zwiększanie się napięć społecznych.

Myślę, że potencjał KSAP-u do stawienia temu wyzwaniu czoła jest wysoki. Poza kształceniem nowych kadr urzędniczych KSAP organizuje też szkolenia dla administracji, między innymi z zakresu etyki.

Kolejne wyzwania, które dostrzegam, to cyfryzacja i bezpieczeństwo cyfrowe. Wiem, że w tym kierunku KSAP też podejmuje działania, i mam nadzieję, że będzie na tym froncie liderem zmiany.



*Igor
Pacek*

Absolwent XXXIII Promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Ukończył studia prawnicze na Uniwersytecie Gdańskim, specjalizując się w prawie administracyjnym. Pracował jako prawnik w kancelarii radcy prawnego oraz asystent ds. prawnych w biurze poselskim. Obecnie kierownik zespołu kontroli instrumentów i inwestycji w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej.

Zaangażowany społecznie, przez wiele lat działał w ELSA Gdańsk, Fundacji Omnium oraz Związku Harcerstwa Polskiego, gdzie pełnił funkcję instruktora i drużynowego.

CO MI DAŁA KSAP?

KSAP nauczyła mnie, że bez należytej wiary w drugiego człowieka nie uwierzamy w siebie, a to są dwa nieodzowne elementy zdrowego, prosperującego i tolerancyjnego społeczeństwa.

Gdy dziś myślę o KSAP, to przede wszystkim widzę, że zaufanie i otwartość, którymi obdarzamy innych, są nierozzerwalnie związane z zaufaniem i otwartością okazywanymi względem nas samych.

KSAP to dla mnie przede wszystkim szansa, która poprzez rozwój i zaangażowanie pomaga wydobyć z osoby umiejętności służące następnie wszystkim wokół.

Łukasz Różycki, xxxII Promocja

KSAP nauczyła mnie, że wszystko jest jakoś do ogarnięcia, że w sumie wiemy więcej, niż nam się wydaje, że wiemy czy umiemy. Z KSAP najlepiej pamiętam spotkanie swojej przyszłej żony na praktykach w Ministerstwie Edukacji Narodowej z reformą edukacji (czas 4 reform) w tle.

Krzysztof Madej, IX Promocja

Nie byłbym dziś tym, kim jestem, gdyby nie wiedza wyniesiona ze Szkoły i możliwości, jakie dawało jej ukończenie (były dwukrotny szef urzędu centralnego).

Marek Haliniak, I Promocja

KSAP w liczbach



CO MI DAŁA KSAP?

KSAP nauczyła mnie, że tylko nowoczesna, sprawna, otwarta na zmiany i zbudowana na wartościach i etosie administracja gwarantuje dobre działanie państwa.

Jacek Gdański, VII Promocja



Staże

26 TYGODNI

staży krajowych

11 TYGODNI

staży zagranicznych



OKOŁO

400

szkoleń rocznie

70

słuchaczy rocznie
(w dwóch Promocjach)

2

ścieżki kształcenia Słuchaczy

Zdjęcia absolwentów Promocji I–XXXIV



Pierwsza Promocja, 1991–1993, 34 absolwentów



II Promocja *Pro Publico Bono*, 1992–1994, 52 absolwentów



III Promocja *Państwo Prawa*, 1993–1995, 56 absolwentów



IV Promocja *Sapere Aude*, 1994–1996, 46 absolwentów



v Promocja Rzeczpospolita, 1995–1997, 49 absolwentów



viii Promocja 2000 Robert Schuman, 1998–2000, 46 absolwentów



vi Promocja *Pro Republica Emendanda*, 1996–1998, 53 absolwentów



ix Promocja Ignacy Paderewski, 1999–2001, 52 absolwentów



vii Promocja Eugeniusz Kwiatkowski, 1997–1999, 57 absolwentów



x Promocja Viribus Unitis, 2000–2002, 65 absolwentów



XI Promocja Władysław Grabski, 2001–2003, 51 absolwentów



XIV Promocja Jan Nowak-Jeziorański, 2004–2006, 56 absolwentów



XII Promocja Jan Zamoyski, 2001–2003, 50 absolwentów



XV Promocja Stefan Starzyński, 2005–2007, 52 absolwentów



XIII Promocja Jerzy Giedroyc, 2003–2005, 59 absolwentów



XVI Promocja Stanisław Staszic, 2006–2008, 52 absolwentów



xvii Promocja *Andrzej Frycz-Modrzewski*, 2007–2009, 54 absolwentów



xviii Promocja *Bronisław Geremek*, 2008–2010, 49 absolwentów



xix Promocja *Królowa Jadwiga*, 2009–2010/1, 29 absolwentów



xx Promocja *Józef Piłsudski*, 2009–2011/2, 37 absolwentów



xxi Promocja *Stanisław Konarski*, 2010–2011/1, 34 absolwentów



xxii Promocja *Ryszard Kaczorowski*, 2010–2012/2, 35 absolwentów



xxiii Promocja *Polskie Państwo Podziemne*, 2011–2012/1, 32 absolwentów



xxvi Promocja *Tadeusz Mazowiecki*, 2014–2016, 35 absolwentów



xxiv Promocja *Wiesław Chrzanowski*, 2012–2014, 32 absolwentów



xxvii Promocja *Jan Karcki*, 2015–2017, 38 absolwentów



xxv Promocja *Amor Patriae Nostra Lex*, 2013–2015, 37 absolwentów



xxviii Promocja *Tadeusz Kościuszko*, 2016–2018, 35 absolwentów



xxix Promocja *Polonia Restituta*, 2017–2019, 35 absolwentów



xxx Promocja *Irena Sendlerowa*, 2018–2020, 35 absolwentów



xxxI Promocja *Witold Pilecki*, 2019–2021, 21 absolwentów



xxxII Promocja *Rudolf Weigl*, 2020–2022, 21 absolwentów



xxxIII Promocja *Halina Krahelska*, 2021–2023, 26 absolwentów



xxxIV Promocja *Ignacy Łukasiewicz*, 2022–2024, 22 absolwentów

Dyrektorzy KSAP



*prof. dr hab. Maria
Gintowt-Jankowicz
(1991–2006)*



*prof. dr hab. Józefa
Hrynkiewicz
(2006–2008)*



*prof. dr hab. Jacek
Czaputowicz
(2008–20012)*



*Jan Pastwa
(2012–2016)*



*dr Wojciech
Federczyk
(2016–2024)*



*Małgorzata
Bywanis-Jodlińska
(od 2024)*

Zastępcy Dyrektora

*Janusz Durlik
(1992–1994)*

*prof. dr hab. Krzysztof Kiciński
(1995–2000)*

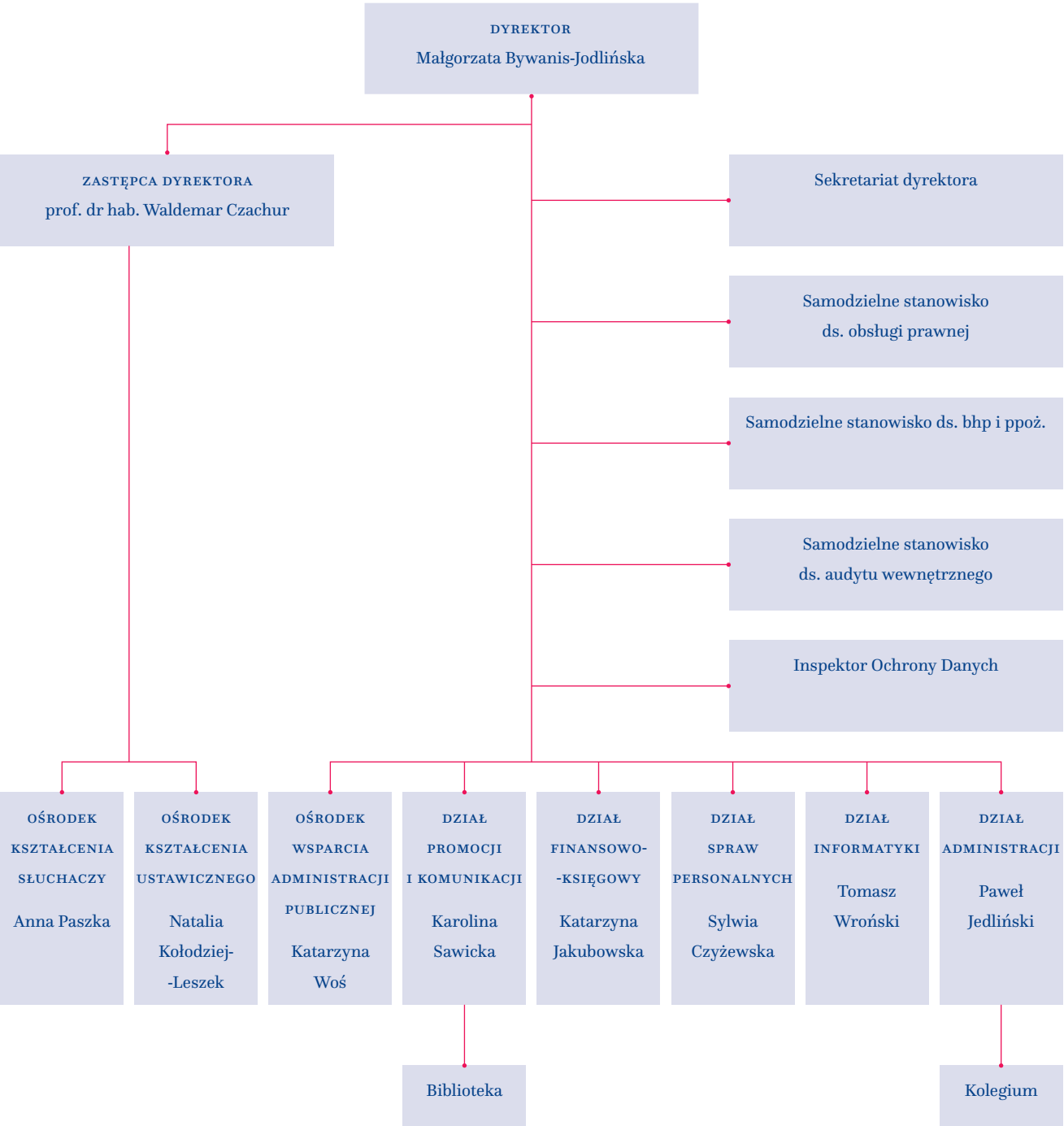
*Barbara Gałzka-Pec
(2007–2008)*

*dr Marek Haliniak
(2008–2015)*

*Sylvia Ojdym
(2016–2022)*

*prof. dr hab. Waldemar Czachur
(od 2024)*

Schemat organizacyjny KSAP



KSAP – pan czy pani?

CZYLI KRÓTKA HISTORIA JĘZYKOWEGO KOMPROMISU

W publikacji, którą trzymają Państwo w rękach, można zauważyć pewien językowy fenomen: KSAP raz jest panem, a raz panią. Kim więc jest? Nim czy nią?

I – tu dobra wiadomość – jest panem i panią jednocześnie.

Dlaczego? Bo skrótowiec KSAP żyje w dwóch postaciach.

Gdy ktoś go wymawia, słyszymy na końcu „p”, czyli spółgłoskę, a rzeczowniki zakończone spółgłoską są na ogół rodzaju męskiego (np. myszolap, dom, koń, stół). Dlatego powiemy: KSAP ogłosił rekrutację, KSAP świętował jubileusz 35-lecia.

Jeśli jednak rozszyfrujemy KSAP do postaci: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, to zauważymy, że

nadrzędnym wyrazem jest „szkoła”, a ta jest rodzaju żeńskiego. I dlatego równie dobrze można powiedzieć: KSAP ogłosiła rekrutację, 13 czerwca KSAP świętowała jubileusz.

Czy któraś z tych form jest błędna? Nie. Język jest elastyczny, z czego możemy tylko się cieszyć.

W końcu skoro pokolenia urzędników przez 35 lat potrafiły wspólnie realizować jedną misję, to i różne rodzaje gramatyczne mogą się spokojnie zmieścić pod jednym akronimem.

KSAP? I pan, i pani. A przede wszystkim – instytucja z misją.



*dr hab.
prof. ucz.
Katarzyna
Kłosińska*

Językoznawczyni, polonistka, profesor uczelni na Wydziale Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego. Od 2019 roku pełni funkcję przewodniczącej Rady Języka Polskiego przy Prezydium PAN. Popularyzatorka poprawnej polszczyzny, znana szerokiej publiczności z radiowych audycji językowych – najpierw w Programie III Polskiego Radia („Co w mowie piszczy?”), obecnie w Radiu 357 („Rozmówki polsko-kubańskie”, „Słowa pod lupą”). Kieruje Obserwatorium Językowym UW.

