

Kierunki rozwoju Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

Rola KSAP w przygotowaniu kadr służby publicznej

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o rolę Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (dalej KSAP, Szkoła) w kształceniu kadr dla administracji, w tym służby cywilnej w Polsce oraz o czekające ją wyzwania. Przybliżono historię powstania KSAP oraz omówiono jej cele i zadania. Szczególną uwagę poświęcono zmianom programu kształcenia stacjonarnego oraz oferty szkoleniowej w kontekście profesjonalizacji kadr administracji publicznej.

**MAŁGORZATA BYWANIS-JODLIŃSKA,
WALDEMAR CZACHUR**

Wstęp

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej odgrywa kluczową rolę w kształceniu profesjonalnych kadr administracji publicznej w Polsce. Jej misja od początku polegała na przygotowaniu do pracy wysokiej klasy urzędników, którzy z jednej strony byli gotowi sprostać wyzwaniom transformacji, a z drugiej – mieli wspierać reformy administracji w Polsce. Współcześnie KSAP nie tylko kształci przyszłych liderów administracji, ale także dostosowuje swoją ofertę edukacyjną i szkoleniową do zmieniających się potrzeb i wyzwań.

Powstanie KSAP i jej zadania

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej została powołana do życia przez rząd Tadeusza Mazowieckiego w maju 1990 roku, w celu wspierania reform administracji publicznej w Polsce. Jej powstanie było odpowiedzią na potrzebę profesjonalizacji kadr administracji publicznej w okresie transformacji ustrojowej po 1989 roku. Argumentowano, że „utworzenie Szkoły powinno służyć wykształceniu w Polsce administracji neutralnej politycznie, kompetentnej i odpowiedzialnej”, a Szkoła miała wspierać w „kształceniu i przygotowaniu do służby publicznej kadr wyższych urzędników administracji Rzeczypospolitej Polskiej”¹.

¹ Uchwała nr 74 Rady Ministrów z 30.5.1990 w sprawie utworzenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, (M.P. 1990 nr 21 poz. 167).

Inspiracją dla jej założycieli była m.in. francuska Krajowa Szkoła Administracji (École Nationale d'Administration – ENA), uznawana za wzór w kształceniu urzędników państwowych. Głównym zadaniem KSAP miało być przygotowanie przyszłych liderów administracji, „menedżerów spraw publicznych”, wyposażonych w nowoczesne kompetencje zarządcze i etyczne. Szkoła była również jednym z kluczowych elementów budowy sprawnej i apolitycznej służby cywilnej². Pierwsze lata działalności KSAP wiązały się z opracowaniem unikatowych programów szkoleniowych, dostosowanych do potrzeb administracji w Polsce. Od początku zakładano, że kształcenie ma mieć charakter interdyscyplinarny i aplikacyjny. Chodziło bowiem o to, aby przyszli urzędnicy zdobywali praktyczne umiejętności³, dlatego oprócz wykładów już w latach 90. XX wieku oferowano liczne treningi, np. z negocjacji, warsztaty problemowe, intensywną naukę dwóch języków obcych oraz staże krajowe i zagraniczne. Od początku istnienia Szkoła współpracowała z międzynarodowymi instytucjami zajmującymi się kształceniem kadry urzędniczej, co pozwoliło na wymianę doświadczeń i podniesienie jakości kształcenia urzędników, którzy w dobie

transformacji byli gotowi do przejścia odpowiedzialności za zarządzanie sprawami publicznymi i jednocześnie za przeobrażanie administracji publicznej. Od powstania KSAP jej mury opuściło ponad 1400 absolwentów, zatrudnionych w różnych urzędach administracji rządowej. Jednak działalność Szkoły nie ograniczała się tylko do prowadzenia kształcenia stacjonarnego. Już od 1993 roku konsekwentnie wprowadzano ofertę szkoleniową dla pracujących urzędników administracji publicznej, co w istotny sposób poszerzało oddziaływanie KSAP na profesjonalizację kadry urzędniczej⁴.

Nowa ustawa o KSAP i zmiany w kształceniu

W 2023 roku znowelizowano ustawę o Krajowej Szkole Administracji Publicznej. Ustalono, że misją Szkoły będzie:

- „1) kształcenie i profesjonalizacja kadr administracji publicznej, przygotowywanie wykwalifikowanych kadr dla niej, w tym do pełnienia funkcji kierowniczych, w szczególności przez kształcenie stacjonarne i dualne;
- 2) zaspokajanie potrzeb administracji publicznej w zakresie doskonalenia zawodowego, w szczególności przez organizację szkoleń i innych form kształcenia;

² M. Gintowt-Jankowicz: *Miejsce Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w przeobrażającym się systemie administracji w Polsce, Służba cywilna etyka w życiu publicznym – Materiały z konferencji zorganizowanej z okazji 6-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w dniach 14-15 marca 1996 roku*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 1996, s. 99.

³ A. Ajnenkiel: *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej w sześćciolecie działalności, Służba cywilna etyka w życiu publicznym – Materiały z konferencji zorganizowanej z okazji 6-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w dniach 14-15 marca 1996 roku*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 1996, s. 9-27.

⁴ A. Ajnenkiel: *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej...*, op.cit., s. 24., a także J. Filaber: *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej jako główny ośrodek kształcenia administracji w Polsce*, „Wrocławskie Studia Erazmiańskie. Zeszyty Studenckie” nr 2/2009, s. 283-299.

3) wspieranie profesjonalizacji administracji publicznej, w szczególności przez weryfikację kompetencji wykorzystywanych w administracji publicznej;

4) prowadzenie działalności badawczej, analitycznej, rozwojowej i wydawniczej oraz współpracy międzynarodowej w zakresie zadań, o których mowa w pkt 1–3”⁵.

Wymienione zadania są obecnie realizowane przez: Ośrodek Kształcenia Słuchaczy (OKS), Ośrodek Kształcenia Ustawicznego (OKU) oraz Ośrodek Wsparcia Administracji Publicznej (OWAP).

Znowelizowana ustawa o KSAP umożliwiła prowadzenie – oprócz istniejącego od początków Szkoły kształcenia stacjonarnego – kształcenia w trybie dualnym. Program dualny skierowany jest do osób już zatrudnionych w administracji publicznej, posiadających doświadczenie zawodowe oraz wykształcenie magisterskie, a jego celem jest rozwój kompetencji lidera, analitycznych i cyfrowych⁶. Nowy tryb kształcenia opiera się na założeniach *learning by doing* oraz *lifelong learning*, co pozwala uczestnikom poszerzać równolegle doświadczenie i wiedzę teoretyczną. Absolwenci kształcenia dualnego również uzyskują mianowanie po złożeniu odpowiedniego wniosku do Szefa Służby Cywilnej.

Koncepcja kształcenia dualnego powstawała w kręgach związanych z KSAP od wielu lat, jednak to kryzys związany z brakiem zainteresowania nauką

stacjonarną spowodował w 2023 roku, że dyrekcja Szkoły zdecydowała się na wprowadzenie tego modelu. Do zobrazowania, w jakim tempie spadało w ostatnich latach zainteresowanie kształceniem stacjonarnym mogą posłużyć następujące dane: w 2014 roku do KSAP aplikowało 379 osób, a kształcenie rozpoczęło 32 słuchaczy, w 2022 roku zgłosiło się już tylko 58 osób, a naukę rozpoczęło 23 słuchaczy. W 2023 roku w ogóle nie uruchomiono kształcenia stacjonarnego.

Powodów, dla których oferta kształcenia stacjonarnego nie cieszyła się oczekiwanym zainteresowaniem jest wiele i są one, jak wynika również z Informacji o wynikach kontroli NIK⁷, powiązane z takimi problemami służby cywilnej, jak: spadek zatrudnienia i fluktuacja kadr, mała liczba kandydatów na stanowiska czy problemy z wynagrodzeniem. Kolejne trudności, z którymi KSAP była konfrontowana w ostatnich latach, to malejąca liczba kandydatów w postępowaniu kwalifikacyjnym w służbie cywilnej, słabnąca renoma KSAP jako kuźni profesjonalnych kadr w służbie cywilnej oraz złe zarządzanie Szkołą w ostatnich latach⁸.

Założenia do nowego kształcenia stacjonarnego

W 2025 roku KSAP chce uruchomić nie tylko drugą edycję kształcenia dualnego, ale także wznowić kształcenie stacjonarne w nowym wydaniu. Jest ono skierowane

⁵ Ustawa z 14.4.2023 o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw, (Dz.U. 2023 poz. 1195). <https://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/files/mapa_kompetencji.pdf>

⁷ Informacja o wynikach kontroli NIK: *Funkcjonowanie służby cywilnej oraz zagranicznej*, 10.8.2023.

⁸ *Raport z badania jakości kształcenia słuchaczy w Krajowej Szkole Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego*, Kraków 2021.

przede wszystkim do absolwentów studiów wyższych, którzy nie muszą posiadać doświadczenia w administracji publicznej, a chcą zostać członkami korpusu służby cywilnej. Dyskusję nad nowym programem kształcenia stacjonarnego rozpoczęto od opracowania mapy potrzeb współczesnej administracji⁹ oraz mapy kompetencji absolwenta KSAP, czyli właściwie urzędnika mianowanego¹⁰. Kluczowe stało się przekonanie, że taka mapa musi odwoływać się do postaw, umiejętności i wiedzy oraz spójności tych trzech płaszczyzn jako fundamentu tworzenia nowego programu kształcenia¹¹. W dyskusji nad mapą kompetencji odwołujemy się do wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej¹², do ram kompetencji Europejskiego Urzędu Doboru Kadr (EPSO)¹³ oraz doświadczeń zebranych w KSAP, szczególnie w czasie takich projektów, jak Akademia Zarządzania w Administracji Publicznej czy Synergia, a także licznych dyskusji z dyrektorami generalnymi oraz osobami odpowiedzialnymi za kształtowanie polityki kadrowej

w służbie cywilnej oraz administracji publicznej.

Profesjonalizację kadr służby cywilnej i administracji publicznej postrzegamy jako kompleksowy proces dążenia do podniesienia postaw etycznych, wiedzy i umiejętności członków korpusu służby cywilnej i urzędników administracji publicznej, tak aby mogli oni realizować zadania publiczne zgodnie z oczekiwaniami społeczeństwa i polityków, zasadami prawa i współczesnymi standardami zarządzania¹⁴.

Wychodzimy z założenia, że urzędnik mianowany, absolwent KSAP, to przede wszystkim lider w grupie, który myśli krytycznie, kreatywnie i postrzega problemy kompleksowo, który analizuje i decyduje, ale także w swojej pracy wykorzystuje technologie, w tym AI, oraz umie zorganizować i realizować zadania z naciskiem na efektywność i odpowiedzialność.

Absolwent KSAP to także urzędnik, który zna swoje mocne i słabe strony oraz taki, który oprócz znajomości podstaw finansów i ekonomii, prawa i polityk publicznych czy spraw międzynarodowych, rozumie funkcjonowanie administracji publicznej, jej procesów i struktur oraz

⁹ L. Zacharko: *Administracja publiczna zarządzana nowocześnie – kilka refleksji*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Prawo” nr 221, 2020, s. 305-318, a także *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2023 roku*.

¹⁰ Ustawa z 21.11.2008 o służbie cywilnej, (Dz.U. 2024 r. poz. 409). W pracach nad mapą kompetencji absolwenta uczestniczą: prof. Waldemar Czachur, dr Anna Jaroń, Anna Paszka, dr Marcin Sakowicz, Katarzyna Słowikowska i Katarzyna Woś.

¹¹ S. Cichoń: *Rola kompetencji pracowników w administracji publicznej*, „Studia i Prace WNEiZ US” nr 2/2018, 21-31.

¹² Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z 6.10.2011 w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej, (M.P. 2011 nr 93 poz. 953) oraz W. Drobny: *Prawne źródła etosu urzędniczego. Stulecie polskiej administracji. Doświadczenia i perspektywy*, Warszawa 2018, s. 723-737.

¹³ <<https://eu-careers.europa.eu/pl/documents/epsos-competency-framework>>

¹⁴ J. Korczak: *Stan kadr administracji publicznej z perspektywy ogólnokrajowej i regionalnej*, „Studia Prawa Publicznego” nr 1/2017, s. 9-24; J. Korczak: *Profesjonalizacja kadr administracji publicznej z perspektywy nowych regulacji samorządowego prawa urzędniczego, Władza, obywatele, informacja. Ku nowemu porządkowi prawnemu. Księga pamiątkowa ku czci profesor Teresy Górzyńskiej*, Warszawa 2014.

stosuje narzędzia do zarządzania wiedzą w organizacji, potrafi stworzyć przyjazny ekosystem do jej gromadzenia, dzielenia się i efektywnego wykorzystywania.

Profesjonalizacja kadr w administracji publicznej obejmuje zatem zarówno wyposażenie przyszłych i obecnych urzędników i/lub członków korpusu służby cywilnej w wiedzę specjalistyczną, umiejętności techniczne oraz narzędzia umożliwiające skuteczne realizowanie obowiązków zawodowych (znajomość prawa administracyjnego, zasad legislacji, zarządzania finansami publicznymi, polityk publicznych, a także wykorzystania technologii cyfrowych) oraz rozwój umiejętności interpersonalnych, takich jak komunikacja, negocjacje, współpraca oraz przywództwo, a także przestrzeganie zasad neutralności politycznej, rzetelności i transparentności oraz budowanie zaufania społecznego przez działania zgodne z zasadami etyki zawodowej.

Kształcenie profesjonalnych kadr w KSAP jest zatem procesem wszechstronnym, który nie tylko zwiększa wiedzę merytoryczną urzędników, ale także ich zdolności zarządcze, adaptacyjne i innowacyjne, niezbędne do skutecznego działania w administracji publicznej. KSAP nie chce kształcić dyrektorów, ale liderów w grupie, którzy sprawdzają się w każdym miejscu, na stanowisku eksperckim i dyrektorskim, którzy są nastawieni na zespołowe osiągnięcie celów oraz na innowacje i zmiany, ciągle doskonalenie siebie i wykonywanych zadań.

Założenia do nowej oferty szkoleniowej

Oferta szkoleniowa KSAP jest dostosowana do potrzeb pracowników administracji publicznej i realizowana w formie otwartej (szkolenia dla pracowników administracji publicznej), zamkniętej (organizowane na zlecenie urzędów, instytucji lub firm, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb zlecającego) oraz szkolenia centralne (organizowane w ramach projektów planowanych i nadzorowanych przez Szefa Służby Cywilnej), a także jako dłuższe formy szkoleniowe i kursy językowe. Szkolenia obejmują obszar wiedzy, np. prawo i administracja publiczna, zarządzanie publiczne, finanse publiczne, proces decyzyjny w Unii Europejskiej, a także cyberbezpieczeństwo i cyfryzacja oraz obszar umiejętności, jak np. zarządzanie projektami, komunikacja interpersonalna, negocjacje i mediacje, rozwiązywanie problemów i myślenie analityczne¹⁵.

W latach 2013–2023 Krajowa Szkoła Administracji Publicznej zrealizowała łącznie 3500 szkoleń, w których uczestniczyło około 70 000 pracowników administracji publicznej. W 2013 roku przeprowadzono 250 szkoleń, a w 2023 roku liczba ta wzrosła do 477, co stanowiło wzrost o 91% w ciągu dekady. W 2023 roku największymi beneficjentami szkoleń były Ministerstwo Edukacji i Nauki oraz Ministerstwo Finansów, które łącznie delegowały 15% wszystkich uczestników. Szkolenia z zakresu zarządzania projektami stanowiły 20% oferty, a kursy

¹⁵ Oferta szkoleniowa jesień 2024, <<https://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/nowa-oferta-szkoleniowa-jesien-2024>>.

językowe 15%. Wprowadzenie e-learningu przyczyniło się do 30% wzrostu liczby uczestników w latach 2020–2023¹⁶. Najliczniejszą grupą szkolącą się w KSAP są urzędnicy ministerstw i urzędów centralnych oraz terenowych, zwłaszcza zajmujący stanowiska samodzielne i specjalistyczne. Stanowili oni 63% wszystkich osób uczestniczących.

W kolejnych latach w KSAP będą intensywniej rozwijane szkolenia z następujących zakresów:

- Ochrona danych i bezpieczeństwo informacji: tematy związane z ochroną danych osobowych, bezpieczeństwem informacyjnym oraz zarządzaniem ryzykiem w administracji publicznej;
- Zarządzanie i przywództwo: szkolenia dotyczące przywództwa, zarządzania zespołami, budowania kultury organizacyjnej i rozwijania kompetencji liderów;
- Kompetencje międzykulturowe: zajęcia dotyczące komunikacji w środowisku międzynarodowym oraz zarządzania różnorodnością;
- Cyfryzacja i technologie: szkolenia z zakresu sztucznej inteligencji, cyfryzacji usług publicznych i cyberbezpieczeństwa;
- Zrównoważony rozwój i zarządzanie kryzysowe: szkolenia dotyczące integracji zrównoważonego rozwoju i zarządzania w sytuacjach kryzysowych;
- Dbałość o dobrostan pracowników: szkolenia z zakresu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zdrowia psychicznego w miejscu pracy oraz z budowania pozytywnej kultury organizacyjnej.

Istotna zmiana oferty szkoleniowej będzie dotyczyć jej profilowania na potrzeby określonych grup docelowych. Szkolenia zostaną skierowane zarówno do pracowników wyższego poziomu zarządzania (dyrektorów generalnych, dyrektorów departamentów, sekretarzy urzędów marszałkowskich itd.), pracowników średniego poziomu (naczelników wydziałów), jak i specjalistów, również urzędników jednostek samorządu terytorialnego (JST). Formy realizacji szkoleń to: webinaria, szkolenia stacjonarne, warsztaty praktyczne oraz szkolenia dłuższe.

Rozwój KSAP

W kontekście zarysowanych wyżej wyzwań przyszły rozwój KSAP będzie obejmować następujące kierunki działania:

- Silniejsze nastawienie na innowacje i inspirowanie kadr administracyjnych. KSAP będzie się rozwijać jako centrum inspirujących dyskusji i wymiany doświadczeń, aby promować innowacyjne rozwiązania w administracji publicznej. Takim wieloletnim projektem jest już Forum Zarządzania Publicznego (FZP) oraz spotkania w ramach nowego projektu pod tytułem „KSAP inspirowanie”. Oferta szkoleniowa będzie również projektowana na potrzeby administracji samorządowej.
- Poszerzenie współpracy międzynarodowej. KSAP planuje aktywnie angażować się w projekty międzynarodowe, organizować zagraniczne wizyty studyjne i wspierać szkolenia kadr administracji na temat aspektów międzynarodowych

¹⁶ Raport 2013–2015, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2016 oraz Raport 2017–2023, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2024.

oraz Unii Europejskiej. W maju 2025 roku w ramach polskiej prezydencji w Unii Europejskiej KSAP będzie gościła dyrektorów wszystkich szkół kształcących urzędników w krajach Unii Europejskiej w ramach Europejskiej Sieci Dyrektorów Szkół Administracji Publicznej (Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration – DISPA).

- Zwiększenie w kształceniu nacisku na przywództwo i rozwój kompetencji zarządczych. KSAP w kształceniu urzędników będzie z jednej strony silniej uwzględniać praktyczne aspekty analizowanych zagadnień, opierając się na studiach przypadków i grach szkoleniowych, a z drugiej strony będzie badać potrzeby administracji oraz analizować nowoczesne trendy zarządcze. Z tego powodu, o czym była już mowa, Szkoła powinna kształcić liderów w grupie, którzy będą umiejętnie współpracować i motywować zespoły oraz efektywnie wdrażać zmiany w administracji.
- Utrzymywanie kontaktu z absolwentami i tworzenie wspólnoty praktyków. KSAP będzie integrowała swoich absolwentów i budowała sieci kontaktów z innymi urzędnikami. Od 1991 roku mury KSAP opuściło ponad 1400 absolwentów.

Drzemie w nich wielki potencjał, ponieważ znają ducha i misję Szkoły i są ekspertami w różnych obszarach administracji. Dlatego tak ważne jest w KSAP budowanie przestrzeni do wymiany doświadczeń oraz dobrych praktyk w radzeniu sobie z różnymi wyzwaniami.

Zakończenie

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej od ponad trzech dekad pełni kluczową rolę w profesjonalizacji kadr administracji publicznej, w tym służby cywilnej w Polsce. Ewolucja jej programów kształcenia oraz ambitne plany na przyszłość dowodzą zdolności KSAP do adaptacji w obliczu dynamicznych zmian w otoczeniu administracyjnym i społecznym. Przy odpowiednim wsparciu instytucjonalnym oraz modernizacji programów kształcenia ma ona szansę sprostać wyzwaniom współczesnego świata i administracji publicznej.

MAŁGORZATA BYWANIS-JODLIŃSKA,
prof. dr hab. WALDEMAR CZACHUR,
Krajowa Szkoła Administracji Publicznej

Słowa kluczowe: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, KSAP, profesjonalizacja kadr, administracja publiczna, kształcenie urzędników, służba cywilna

Bibliografia:

1. Ajnenkiel A.: *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej w sześćciolecie działalności, Służba cywilna etyka w życiu publicznym – Materiały z konferencji zorganizowanej z okazji 6-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w dniach 14–15 marca 1996 roku*, „Krajowa Szkoła Administracji Publicznej”, Warszawa 1996.

2. Cichoń S.: *Rola kompetencji pracowniczych w administracji publicznej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 2/2018.
3. Drobny W.: *Prawne źródła etosu urzędniczego, Stulecie polskiej administracji. Doświadczenia i perspektywy*. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2018.
4. Filaber J.: *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej jako główny ośrodek kształcenia administracji w Polsce*, „Wrocławskie Studia Erazmiańskie. Zeszyty Studenckie” nr 2/2009.
5. Gintowt-Jankowicz M.: *Miejsce Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w przeobrażającym się systemie administracji w Polsce, Służba cywilna etyka w życiu publicznym – Materiały z konferencji zorganizowanej z okazji 6-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w dniach 14–15 marca 1996 roku*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 1996.
6. Korczak J.: *Profesjonalizacja kadr administracji publicznej z perspektywy nowych regulacji samorządowego prawa urzędniczego, Władza, obywatele, informacja. Ku nowemu porządkowi prawnemu. Księga pamiątkowa ku czci profesor Teresy Górczyńskiej*, red. I. Lipowicz, Warszawa 2014.
7. Korczak J.: *Stan kadr administracji publicznej z perspektywy ogólnokrajowej i regionalnej*, „Studia Prawa Publicznego” nr 1/2017.
8. *Raport 2013–2015*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2016.
9. *Raport 2017–2023*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2024.
10. Zacharko L.: *Administracja publiczna zarządzana nowocześnie – kilka refleksji*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Prawo” nr 221, 2020.

ABSTRACT

Role of the National School of Public Administration in Preparing Professional Public Service Staff – Development Directions in the National School of Public Administration

The National School of Public Administration (Polish: *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej*, KSAP) plays a key role in educating professional public administration staff in Poland. Its mission, from the very beginning of its establishment, was to prepare high quality officials who, on the one hand, were ready to face the challenges of transformation and, on the other hand, to support the reforms of administration in Poland. Nowadays, KSAP not only educates future administration leaders, but it also adjusts its education and training offer to the changing needs and challenges. The article presents the history of KSAP, its objectives and tasks. The authors focus on the changes in the full-time curriculum and the training offer in the context of public administration staff professionalisation.

Małgorzata Bywanis-Jodlińska, Prof **Waldemar Czachur**, PhD, National School of Public Administration

Key words: National School of Public Administration, KSAP, professionalisation of staff, public administration, education of officials, civil service