

Kozłowski, Andrzej J.

Stan i perspektywy kształcenia kadr w doświadczeniach Międzywojewódzkiego Ośrodka Doskonalenia Kadr Administracji Rządowej i Samorządów Terytorialnych w Ostrołęce

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 5, 159-166

1991

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

STAN I PERSPEKTYWY KSZTAŁCENIA KADR W DOŚWIADCZENIACH MIĘDZYWOJEWÓDZKIEGO OŚRODKA DOSKONALENIA KADR ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ I SAMORZĄDÓW TERYTORIALNYCH W OSTROŁĘCE

Dokształcaniem obejmowane są różne grupy społeczno-zawodowe, dla których przygotowuje się właściwy do wypełnianej czy pożądaney roli program kształcenia w ramach różnych form i metod. System dokształcania ma dostarczyć wiedzy w zakresie objętym obowiązkami nowego miejsca pracy oraz nauczyć umiejętności wykorzystywania tej wiedzy w codziennym wykonywaniu obowiązków służbowych. Ma zatem system dokształcania podnieść kompetencyjność ludzi kierowanych do pracy lub już pracujących.

Państwa o wysokim stopniu rozwoju cywilizacyjnego mają wieloletnie tradycje oraz utrwalony system doskonalenia zawodowego już pracujących. Wprowadzane są do tego systemu coraz lepsze i dające wyższe rezultaty formy i metody kształcenia. Szczególnie rozbudowany, mający wielowiekowe tradycje jest system kształcenia, dokształcania i doskonalenia zawodowego urzędników państwowych. Administracja jest zjawiskiem i pojęciem niezmiernie starym, wraz z jej powstaniem państwa tworzyły system naboru urzędników. Na długo przed cywilizacją europejską wypracowane zostały w krajach dalekiego i bliskiego Wschodu zasady przyjmowania funkcjonariuszy biurokratycznych. Administracja u zarania swego istnienia powołana została do rozwiązywania spraw konkretnych. Z czasem, a obecnie obserwujemy to ze szczególną mocą, zaczęła przejmować na siebie rolę głównego promotora kształtowania stosunków społecznych. Stała się zatem głównym elementem systemu politycznego we współczesnym państwie demokratycznym. Aby temu sprostać, korpus urzędniczy musi legitymować się specjalnym przygotowaniem, adekwatnym do urzędniczych obowiązków, które odnoszą się niemal do wszystkich dziedzin życia społecznego.

System doskonalenia urzędników w Polsce ulegał ciągłym zmianom. Dopiero pod koniec XVIII w. ukształtował się w Polsce zawodowy aparat urzędniczy. Przed rozbiorem było ok. 1300 urzędników zatrudnionych w całym kraju, otrzymujących stałe pensje, pochodzących z rodzin zamożnych. Kadra urzędnicza od 1808 roku uczyła się w Szkole Prawa i Administracji, a od 1816 roku w założonym z inicjatywy Potockiego i Staszica Królewskim Uniwersytecie Warszawskim na Wydziale Prawa i Administracji. Absolwenci uniwersyteccy tworzyli kadrę najwyższych stopni urzędniczych, pozostali wywodzili się ze szkół poszechnych i ponadposzechnych.

Po II wojnie światowej rozbudowano system kształcenia i doskonalenia urzędników. Podporządkowano treści kształcenia nowej formacji, tym samym wyłoniono w ramach tego systemu kilka pokoleń urzędników stanowiących podstawową kadrę jeszcze obecnie. Ustawowo określono wymogi formalne dotyczące wykształcenia i kształcenia osób

pracujących na poszczególnych stanowiskach w administracji państwowej. Przepisy prawa tego okresu nakazują wyciągnąć wniosek, że urzędnicy ministerialni oraz urzędów wojewódzkich w przeważającej części mieli legitymować się wykształceniem wyższym. Problem ten w odniesieniu do woj. ostrołęckiego miał i ma szczególne uzasadnienie, albowiem w administracji państwowej w porównaniu do innych województw pracowała dotychczas stosunkowo niższa (w niektórych latach najniższa) liczba urzędników z wykształceniem wyższym. Stałym dążeniem władz centralnych, przynajmniej w formie deklaratywnej, było osiągnięcie takiego stanu, w którym wszyscy urzędnicy państwowi pracujący na stanowiskach kierowniczych i samodzielnych legitymowali się wyższym wykształceniem.

Problem kwalifikacji przy omawianiu systemu kształcenia urzędników państwowych, rodzi następujące problemy:

1° — jak odnieść się do formalnego wykształcenia rozumianego jako posiadanie określonego świadectwa i zasobu wiedzy nie dającej się ująć w ramy formalnego wykształcenia?

2° — jakie wykształcenie winien mieć urzędnik — ogólne, specjalistyczne czy prawno-administracyjne?

Słuszny wydaje się postulat, aby pracownicy merytoryczni — mianowani — legitymowali się specjalistycznym przygotowaniem do pracy na zajmowanym stanowisku oraz posiadali wiedzę prawno-administracyjną. Przygotowanie ogólne i w części specjalistyczne przeważająca część urzędników wynosi ze szkół, z takim przygotowaniem przychodzi do pracy w administracji państwowej. Zgodnie z obowiązującymi zasadami w administracji państwowej nowo zatrudnieni urzędnicy kierowani byli i uczestniczyli dotychczas w różnego rodzaju formach doksztalcania i doskonalenia zawodowego.

Z założenia formy doskonalenia zawodowego miały poszczególnym urzędnikom przybliżyć problematykę funkcjonowania administracji, nauczyć ich specyfiki służby publicznej oraz dostarczyć wiedzę, szczególnie z zakresu prawa administracyjnego. Formy i treści kształcenia miały być dostosowane do poziomu osób przyjmowanych do pracy w administracji państwowej. Urzędnicy po przejściu określonego systemu kształcenia z założenia winni być awansowani na wyższe stanowiska w hierarchii urzędniczej.

Formy kształcenia i doskonalenia zawodowego urzędników administracji państwowej

Ukształtowany w Polsce Ludowej program kształcenia urzędników oraz kadry gospodarcze zakładów pracy był w dużej mierze wynikiem wskazań określonych ze szczebla centralnego. Na szczeblu Urzędu Rady Ministrów i w poszczególnych ministerstwach zapadały decyzje o instytucjonalnych formach kształcenia. W ramach polskiego etatyzmu dało się bardzo często zaobserwować proces rozszerzania sieci instytucji zajmujących się kształceniem i doskonaleniem. Kryzysy, które bezpośrednio dotyczyły wad w funkcjonującym systemie politycznym, szczególnie wewnątrz partii komunistycznej, najczęściej wiązały się z formułowaniem negatywnych ocen administracji państwowej. W jej nieudolności, biurokratyzmie, przerostach zatrudnienia i niekompetencyjności — jak głosiły oficjalne dokumenty — starano się doszukać niepowodzeń w realizacji programów gospodarczych i społecznych. Rząd zobowiązywany był do usprawnień wewnątrz administracji. Usprawnienia te najczęściej wiązały się z tworzeniem nowych zespołów, komisji czy instytucji, które zajmować się miały rozpatrywaniem problemów zasygnalizowanych przez centrum. Przy rozszerzaniu systemu informacji i kontroli ze strony partii kierowniczej tworzyły się nowe obiegi dokumentacji i nowe stanowiska biurokratyczne. Problematyka wskazana przez centrum polityczne obligatoryjnie wpro-

wadzana była do programów szkoleń i seminariów. W sprawozdaniach ujmowano liczbę przeszkolonych osób, przeprowadzonych godzin — nie wnikając, jaką takie szkolenia miały wartość, co zmieniły, jakich umiejętności nabyli urzędnicy.

Taki mechanizm, bardzo sztywny, uniemożliwiał w praktyce wprowadzanie nowoczesnych metod nauczania i kształtowania osobowości. Nakazywał natomiast przekazanie informacji, regulacji prawnych, opinii i ocen płynących z centrum — zatem tego, co urzędnik winien na swoim stanowisku wiedzieć, jeżeli chciał wykonywać poprawnie swoje obowiązki. System ten nie zmuszał do myślenia, szukania rozwiązań, racjonalizowania decyzji.

Tak ukształtował się system kształcenia i doskonalenia, który u schyłku Polski Ludowej obejmował:

1. Średnie szkoły administracyjno-ekonomiczne kształcące na podbudowie szkoły podstawowej w systemie dziennym.

2. 2-letnie zaoczne szkoły administracyjne kształcące urzędników zatrudnionych przede wszystkim w urzędach miejskich i gminnych.

Tego typu szkoły funkcjonowały m.in. we wszystkich byłych miastach powiatowych obecnego woj. ostrołęckiego. Do 2-letnich szkół zaocznych kierowały urzędy te osoby, które legitymowały się średnim wykształceniem ogólnym lub specjalistycznym, ale nie administracyjnym.

3. Studia wyższe, w przypadku woj. ostrołęckiego szczególnie Uniwersytet Warszawski (Wydział Prawa i Administracji), kształcący w systemie dziennym oraz zaocznym.

Interesującym faktem minionych lat było utworzenie w Ostrołęce Punktu Konsultacyjnego Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego na bazie Ośrodka Doskonalenia Kadr Urzędu Wojewódzkiego, następnie Międzywojewódzkiego Ośrodka Doskonalenia Kadr Administracji Rządowej i Samorządów Terytorialnych w Ostrołęce. Wpierw w Punkcie Konsultacyjnym w systemie zaocznym na kierunku prawno-administracyjnym absolwenci uzyskiwali wykształcenie wyższe zawodowe — po 3 latach nauki, następnie wykształcenie wyższe magisterskie (uzyskując tytuł magistra administracji) oraz wyższe studia magisterskie na 5-letnich studiach zaocznych.

4. Kursy i seminaria dla urzędników administracji państwowej organizowane przez ośrodki ministerialne, międzywojewódzkie ośrodki doskonalenia kadr (praktycznie funkcjonujące we wszystkich byłych miastach wojewódzkich) oraz ośrodki urzędów wojewódzkich w pozostałych województwach. Obecnie system kształcenia w ośrodkach uległ gruntowym zmianom wraz ze zmianami w całej administracji państwowej.

5. Aplikacja administracyjna, czyli system kursów teoretycznych i praktycznego nauczania wykonywania zadań przez nowo zatrudnionych urzędników. Formalnie aplikacja administracyjna, jako wymóg przed uzyskaniem mianowania, nadal występuje w ustawodawstwie, praktycznie nie jest on ani realizowany, ani przestrzegany.

6. Samokształcenie kierowane jako najbardziej powszechna forma uzupełniania wiedzy urzędniczej, mająca podstawowe znaczenie i występująca w zmienionej formie we wszystkich formacjach politycznych. Poznawanie nowych regulacji prawnych oraz rozwiązań jest obowiązkiem pracownika administracji państwowej. U nas z założenia uzupełnianie wiedzy zawodowej odbywać się miało na comiesięcznych spotkaniach pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych lub urzędach.

Urzędnicy państwowi swoje kwalifikacje podnosili również w innych formach, indywidualnie, na studiach podyplomowych, seminariach i studiach doktoranckich, stażach i kursach organizowanych przez różne instytuty i placówki naukowe.

Z badań prowadzonych przez autora wśród kadry kierowniczej administracji państwowej woj. ostrołęckiego u schyłku Polski Ludowej wynika, że:

1. Największy odsetek osób kończących studia wyższe odnosił się do osób pochodzenia inteligenckiego (81,5%), następnie robotniczego (61,2%) i chłopskiego 56,3%).

2. Osoby urodzone na wsi przede wszystkim kończyły szkoły wyższe w systemie zaocznym — stąd istotne znaczenie ma rozbudowana możliwość kończenia studiów zaocznych przez już pracujących.

3. Wśród wszystkich urzędników administracji państwowej woj. ostrołęckiego tylko 18,6% legitymowało się wyższym wykształceniem — w kraju 26,8%.

System okresu Polski Ludowej stworzył obraz wojewódzkiej administracji — porównywalnej do wielu miast wojewódzkich w nowym podziale administracyjnym — charakteryzujący się:

— degradacją społecznego uznania dla zawodu urzędnika, co bezpośrednio wiąże się z systemem doboru kadr na stanowiska urzędników wykonujących czynności merytoryczne o dużym stopniu samodzielności,

— wysoką fluktuacją kadr, odchodzenia do działów gospodarki i innych instytucji, tym samym tworzeniem się tzw. negatywnej selekcji. Było to szczególnie widoczne w liczbie osób kończących kierunki administracyjno-prawne i zarazem liczbie podejmujących pracę w administracji,

— niewielkim zróżnicowaniem płac na różnych stanowiskach oraz ze względu na status wykształcenia,

— ścisłym przestrzeganiem zasad nomenklatury w przyjmowaniu na stanowiska kierownicze i o dużym stopniu samodzielności,

— dezintegracją osobowościowo-świadomościową wyrażającą się między innymi w różnicy między stanowiskiem prezentowanym w pracy a poglądami wypowiedzianymi prywatnie, poza pracą.

Ukształtowany tym samym negatywny obraz administracji państwowej, wręcz patologia klasycznego Webberowskiego modelu, był wypadkową wielu uzupełniających się działań. Kształcenie i dokształcanie w wymiarze rzeczywistym w szeregu wypadkach dopełniało ten obraz. Poglębiało ten proces stałe deprecjonowanie wykształcenia i kompetencyjności.

U podstaw tych procesów w okresie Polski Ludowej leżało statystyczno-formalne traktowanie kształcenia. Kształcenie było kategorią, na podstawie której oceniano instytucje, nie zaś możliwością zapewnienia urzędom i stanowiskom osób legitymujących się przynajmniej teoretycznie lepszym od poprzedników przygotowaniem ogólnym i fachowym. Stworzony zatem i nadmiernie rozbudowany system doskonalenia zawodowego odbiegał od rzeczywistych potrzeb urzędów, był niejako instytucją samą w sobie realizującą zadania na potrzeby statystyki oraz uzyskiwania środków finansowych. Fakt ukończenia kursu nie był brany pod uwagę w polityce awansowania, tym bardziej nikogo z przełożonych nie interesowała problematyka kursu ukończonego przez podwładnego, nie mówiąc o ocenie końcowej. Można postawić tezę, uzasadnieniem której były często obserwowane zjawiska i procesy, że szkolenia partyjno-polityczne (np. WUML, szkoły partyjne) miały zdecydowanie większy wpływ na awans niż kursy i kształcenie fachowo-administracyjne.

Formalnemu podejściu do spraw kształcenia i dokształcania urzędników sprzyjała struktura instytucji prowadzących tego typu formy działalności. Ministerstwa dysponowały swoimi ośrodkami resortowymi, miasta wojewódzkie w poprzednim podziale administracyjnym miały ośrodki o zasięgu międzywojewódzkim, z rozbudowaną bazą i zapleczem naukowo-dydaktycznym oraz ośrodki wojewódzkie w nowo utworzonych województwach. Ośrodkom tym, utrzymywanym z budżetu państwa, obce było pojęcie rynku i potrzeb odbiorcy-urzędnika. Realizowały one zadania określane w każdym roku

i dla poszczególnych form przez Urząd Rady Ministrów (faktycznie przez Instytut Administracji i Zarządzania). W tym czasie można sytuację ośrodków ocenić jako instytucji ubezwłasnowolnionych, całkowicie podporządkowanych centralnemu dyspozytorowi. Podstawowe cele w dotychczasowym programie realizowanym przez ośrodki można określić następująco:

- 1° — kształtowanie socjalistycznej świadomości wśród urzędników państwowych,
- 2° — krzewienie wśród urzędników służebnej wobec PZPR i narodu funkcji administracji,
- 3° — dostarczenie aktualnej wiedzy merytorycznej z zakresu funkcjonowania administracji,
- 4° — kształtowanie umiejętności niezbędnych do wykonywania czynności urzędniczych.

Problematyka dotycząca funkcjonowania państwa i administracji w formacji socjalistycznej — jako treść kształcenia urzędników — podlegała stałej ocenie i kontroli realizacji ze strony odpowiednich gremiów partyjnych. Trzeba też stwierdzić, że traktowana była z dużą rezerwą przez urzędników, a u schyłku Polski Ludowej przez kierownictwa ośrodków kształcących. Np. w Ośrodku Doskonalenia Kadr w Ostrołęce od początku 1989 roku nie uwzględniano w realizowanym programie zagadnień ideologicznych i nie uprawiano tym samym indoktrynacji. W realizowanym programie kształcenia uwzględniano przede wszystkim problematykę merytoryczną związaną z funkcjonowaniem administracji państwowej.

Ewolucja systemu kształcenia i doskonalenia zawodowego urzędników w okresie przemian ustrojowych w Polsce

Począwszy od 1989 roku w systemie kreowania nowych kadr dla administracji oraz jej kształcenia zaczęły zachodzić gruntowne zmiany. Tam, gdzie wcześniej tego nie uczyniono, z programów kształcenia wyeliminowano problematykę określaną w każdym roku przez PZPR oraz podjęto kroki w celu większego usamodzielnienia się od Instytutu Administracji i Zarządzania oraz Urzędu Rady Ministrów. Wobec pogarszającej się sytuacji budżetu państwa niektóre ośrodki zaczęły notować kłopoty finansowe — do groźby likwidacji włącznie.

Z obserwacji poczynionej przez autora szczególnie wyrazistym zjawiskiem tego okresu było oskarżenie całego systemu doskonalenia realizowanego przez ośrodki doskonalenia kadr o nadmierny związek z wojewódzkimi instancjami PZPR. Znane są w kraju przykłady wykonywania przez ośrodki funkcji ośrodków szkolenia partyjnego. Aczkolwiek były to przypadki jednostkowe, to należy je odnotować — tak jak to, że większość dyrektorów należała do osób w wieku przedemerytalnym, ludzi nadmiernie związanych ze strukturami PZPR-owskimi i kierownictwami wojewódzkich administracji.

Sytuacja, w której istniał stereotyp spokojnej pracy, stale napływających środków z budżetu oraz parasola ochronnego, odeszła bezpowrotnie. Ośrodki coraz częściej musiały zabiegać o środki na swoje utrzymanie oraz dostosowywać programy kształcenia do potrzeb płatników. Zaczęto likwidować ośrodki nie umiejące utrzymać się w nowej sytuacji — sytuacji, w której podstawowym regulatorem stał się rynek. Powstawać zaczęły nowe instytucje, szczególnie fundacje czerpiące środki z funduszy zagranicznych oraz uzyskiwane bezpośrednio z Urzędu Rady Ministrów. System kształcenia i doskonalenia kadr administracji wraz z systemem instytucji kształcących uległ poważnej erozji. W połowie 1990 roku formalnie istniało już tylko 10 ośrodków o zasięgu międzywojewódzkim, w wielu województwach zlikwidowano ośrodki zajmujące się kształceniem

kadr administracji państwowej — powierzając to zadanie innym instytucjom lub nawet zrezygnowano z niektórych form kształcenia.

Brak zainteresowania utrzymaniem ośrodka kształcącego kadry dla administracji państwowej ze strony wojewódzkich władz administracyjnych oraz niektórych przedstawicieli nowo rodzących się ośrodków władzy politycznej o mało nie doprowadził do likwidacji Ośrodka Doskonalenia Kadr Urzędu Wojewódzkiego w Ostrołęce. Decydujące decyzje zapadły w czerwcu 1990 roku, kiedy to przedstawiciele centralnej administracji wyrazili zgodę na nowe usytuowanie Ośrodka w Ostrołęce, a przy aprobacie Wojewody Ostrołęckiego oznaczało to skonstruowanie nowej instytucji spełniającej zadania w nowych warunkach ustrojowych kraju.

Podejmowane starania zaowocowały utworzeniem 4 września 1990 roku Międzywojewódzkiego Ośrodka Doskonalenia Kadr Administracji Rządowej i Samorządów Terytorialnych w Ostrołęce. Wcześniej utworzone zostały podobne instytucje w Poznaniu, Szczecinie, Białymstoku, Lublinie, Rzeszowie, Krakowie, Katowicach, Wrocławiu i Łodzi. Było to dużym wyróżnieniem dla Ostrołęki, która jako jedyna z ośrodków wojewódzkich nie tylko nie rozwiązała swojego ośrodka, ale doprowadziła do rozszerzenia zasięgu swojego oddziaływania. Decyzję o utworzeniu ośrodka podjęli wojewodowie ciechanowski i ostrołęcki oraz delegaci pełnomocnika rządu do spraw reformy samorządu terytorialnego w woj. ostrołęckim i ciechanowskim.

Powołany tym samym nowy podmiot — jako zakład budżetowy nie dotowany (nie otrzymujący środków z budżetu) — stał się instytucją działającą według reguł rynkowych, samofinansującą, podlegającą wszystkim konsekwencjom wynikłym z praw działania rynku.

Aby dostosować program kształcenia do potrzeb określanych przez warunki rynkowe, a zatem, aby program zapewniał wykształcenie osób mogących sprostać potrzebom stawianym pracownikom nowoczesnego zakładu, istnieje potrzeba przyjęcia zintegrowanego systemu pozyskiwania, kształcenia i doskonalenia kadr wykonujących funkcje w administracji publicznej. Biorąc pod uwagę to, że administracja oddziałuje na wiele sfer życia w państwie, program winien przewidywać potrzebę kształcenia i doskonalenia osób realizujących zadania szczególnie istotne z punktu widzenia państwa, a nie związane bezpośrednio z gospodarką.

Zaplecze dydaktyczne i socjalne oraz kształtujące się nowe formy i metody doskonalenia zawodowego w Międzywojewódzkim Ośrodku Doskonalenia Kadr Administracji Rządowej i Samorządów Terytorialnych tworzą warunki umożliwiające skoncentrowanie i oparcie na nim działań kształceniowych związanych z pozyskiwaniem i kształceniem wysoko wykwalifikowanych kadr dla województwa ostrołęckiego. System ten winien obejmować m.in.:

1. Pozyskiwanie kadr z wyższym wykształceniem dla województwa oraz inicjowanie tematów badawczych związanych z funkcjonowaniem województwa.

Wykorzystując związek z uczelniami, w tym szczególnie istnienie w Ostrołęce Punktu Konsultacyjnego Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, należałoby wzbogacić już istniejące płaszczyzny współdziałania o wspólne, wraz z uczelniami, prowadzenie badań naukowych dotyczących np. zagadnień związanych z funkcjonowaniem samorządów terytorialnych, gospodarki województwa, szczególnie rozwoju przetwórstwa rolno-spożywczego czy problemów ze sfery kultury, oświaty i opieki socjalnej czy ochrony środowiska. Należałoby w tym przypadku rozszerzyć funkcję Ośrodka o udzielanie pomocy piszącym prace magisterskie i doktorskie obejmujące swoim zakresem sprawy istotne dla województwa. Umożliwiłoby to pozyskanie kadry dla

zakładów w województwie oraz opracowań przydatnych w rozwiązywaniu istotnych problemów.

Niezbędnym elementem byłoby takie udzielanie pomocy młodzieży studiującej z poszczególnych środowisk, aby w okresie kryzysu, szczególnie braku mieszkań lub niemożności ich kupienia, nastąpiło wzmocnienie kadrowe samorządów terytorialnych.

Pożądane byłoby pozyskiwanie kadr mających umiejętności podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz osób inicjujących rozwój sfery gospodarczej. Spoglądając na stan kadr w terenach wiejskich we wszystkich sferach życia społecznego i gospodarczego uznać można, że takie działanie jest nie tylko uzasadnione, ale i konieczne.

2. Organizowanie staży, kursów i seminariów, których celem byłaby rekwalifikacja aktualnie zatrudnionej kadry oraz dostarczenie wiedzy o zasadach funkcjonowania państwa i gospodarki w warunkach gry rynkowej.

Ośrodek specjalizując się w problematyce związanej z funkcjonowaniem administracji publicznej oraz zarządzaniem i organizacją podmiotów gospodarczych jest w stanie przyjąć na siebie obowiązek kształtowania umiejętności kierowniczych i pracowniczych w obecnych warunkach zarządzania poszczególnymi sferami życia społecznego i gospodarczego. Korzystając z zaplecza naukowego osoby legitymujące się wyższym wykształceniem zapoznałyby się z zasadami ekonomii rynkowej oraz liberalno-demokratycznymi zasadami ustroju administracji i funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Szkoleniem objęci byłiby m.in. nauczyciele realizujący w szkołach woj. ostrołęckiego program nauczania obejmujący problematykę funkcjonowania administracji samorządowej i rządowej, podmiotów sfery gospodarczej i instytucji użyteczności publicznej.

Wskazuje to na potrzebę ścisłego współdziałania z instytucjami oświaty i bezpośrednio ze szkołami, albowiem Ośrodek dysponuje możliwościami mogącymi istotnie wzbogacić program nauczania w szkołach i wspomóc nauczycieli w realizacji zadań dydaktycznych.

3. Powołanie na bazie Ośrodka pomaturalnej szkoły samorządowej zbliżonej metodą funkcjonowania do angielskiego college, tj. szkoły pośredniej między szkołą wyższą i średnią.

We współpracy z oświatą można utworzyć 3-letni college kształcący w systemie stacjonarnym absolwentów szkół średnich. Program zajęć obejmowałby problematykę przydatną w pracy średniego personelu — urzędników mianowanych administracji samorządowej i rządowej. Obok wiedzy fachowej absolwenci nabyliby praktycznych umiejętności korzystania z nowoczesnego sprzętu biurowego, szczególnie mikrokomputerów. Program zajęć, w części wzorowany na doświadczeniach francuskich, obejmowałby m.in. wiedzę z zakresu prawa administracyjnego, wiedzy ogólnej o państwie i prawie, socjologii, psychologii oraz sztuki mówienia (perswazji) i pisania (m.in. redagowania pism). Przygotowanie lokalnych organizatorów życia społecznego jest ze wszech miar konieczne obserwując aktualny stan kadr samorządów terytorialnych.

4. Seminaria i konferencje popularnonaukowe.

Prowadzenie badań naukowych oraz analiz przy Ośrodku dostarczyłoby z pewnością wielu rozwiązań, które za pomocą opracowań oraz seminariów i konferencji przekazywane byłyby zainteresowanym. Stworzona zostałaby tym samym możliwość opierania programów kształcenia na wynikach badań prowadzonych w województwie.

Słuchacze różnorodnych form kształcenia podejmując pracę w administracji państwowej i gospodarce województwa dysponowałiby praktycznymi umiejętnościami oraz wiedzą przydatną w pracy zawodowej.

5. Kursy i seminaria dla pracowników administracji rządowej i samorządów terytorialnych oraz tych działów gospodarki, które leżą w bezpośrednim zainteresowaniu administracji.

Tę funkcję Ośrodek kontynuowałby w dotychczasowym wymiarze — wzbogacając programy kształcenia o nowe elementy, zmierzając tym samym poprzez kształcenie do doskonalenia zasad zarządzania w administracji publicznej. Formami szkolenia objęci byłiby kierownicy administracji, urzędnicy oraz pracownicy administracji wykonujący zadania merytoryczne. System kształcenia pracowników administracji wymuszałby potrzebę stałego poznawania przez już pracujących nowych regulacji prawnych oraz rozwiązań administracyjnych.

Poszerzenie działalności Międzywojewódzkiego Ośrodka Doskonalenia Kadr o te sfery oznacza stworzenie w Ostrołęce miejsca, w którym koncentrować się będzie działalność naukowo-dydaktyczna w sferze administracyjnej i gospodarczej. Stałby się zatem Ośrodek inicjatorem rozwiązań w sferze zarządzania i kształcił kadry mogące sprostać regułom gry rynkowej.

Odejście od systemu kształcenia i doskonalenia, w którym najczęściej obserwowano (obok wcześniej zasygnalizowanego nieuwzględniania udziału w kursach oraz podnoszenia kwalifikacji w polityce awansowania), że urzędnicy z niechęcią korzystali z udziału w formach kształcenia za "państwowe pieniądze", winno stworzyć warunki do zabiegania o udział w formach kształcenia. Instytucje kierujące osoby na szkolenie oraz osoby uczestniczące winny być bezpośrednio zainteresowane podnoszeniem kwalifikacji. To bowiem dla zakładu oznaczać powinno pozyskiwanie lepiej przygotowanych kadr, a dla słuchaczy całego systemu kształcenia możliwość uzyskania interesującej pracy czy nawet możliwość awansu. Oddziaływanie na stan kadr, jeżeli da wymierne skutki, prowadzić będzie do wzmocnienia roli i pozycji instytucji realizującej i w pewnej mierze koordynującej system kształcenia w sferze administracji publicznej.

Ośrodek podejmując się takiej roli prowadziłby działalność usługową nie tylko w sferze kształcenia, ale wdrażania praktycznych metod organizowania procesów administracyjnych i gospodarczych, w tym m.in. odnoszących się do przekształceń własnościowych oraz przemian w sferze gospodarczej. Byłoby to też udostępnianie rozwiązań i sprawdzonych w praktyce metod i decyzji bezpośrednio związanych z organizacją i funkcjonowaniem społeczności lokalnych.