

**IZABELLA SIKORSKA-WOLAK  
KRYSTYNA KRZYŻANOWSKA  
ANNA JUSTYNA PARZONKO**

**Doradztwo  
w zmieniającej się  
sytuacji  
społeczno-ekonomicznej  
obszarów wiejskich**



Wydawnictwo SGGW

IZABELLA SIKORSKA-WOLAK

KRYSTYNA KRZYŻANOWSKA

ANNA JUSTYNA PARZONKO

**Doradztwo  
w zmieniającej się  
sytuacji  
społeczno-ekonomicznej  
obszarów wiejskich**



Wydawnictwo SGGW  
Warszawa 2014

© Copyright by Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2014  
Wydanie I

**Recenzenci:**

Dr hab. Zbigniew Brodziński

Dr hab. Józef Kania, prof. UR w Krakowie

**Autorzy rozdziałów:**

Rozdział 1. (K. Krzyżanowska, A.J. Parzonko, I. Sikorska-Wolak)

Rozdział 2. (I. Sikorska-Wolak)

Rozdział 3. (K. Krzyżanowska, A.J. Parzonko, I. Sikorska-Wolak)

Rozdział 4. (K. Krzyżanowska)

Rozdział 5. (A.J. Parzonko)

Rozdział 6. (K. Krzyżanowska, A.J. Parzonko)

Krystyna Krzyżanowska (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)

Anna Justyna Parzonko (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)

Izabella Sikorska-Wolak (Państwowa Szkoła Wyższa im. Jana Pawła II w Białej Podlaskiej)

Projekt okładki – Elżbieta Wojnarowska

Redakcja – Jan Kiryjow

Redakcja techniczna – Elżbieta Wojnarowska

ISBN 978-83-7583-606-6

Wydawnictwo SGGW

ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa

tel. 22 593 55 20 (-22, -25 – sprzedaż), fax 22 593 55 21

e-mail: [wydawnictwo@sggw.pl](mailto:wydawnictwo@sggw.pl)

[www.wydawnictwosggw.pl](http://www.wydawnictwosggw.pl)

Druk: Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk, [www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)

# SPIS TREŚCI

---

Wstęp .....	5
<b>1. TEORETYCZNE PODSTAWY DORADZTWA .....</b>	<b>9</b>
1.1. Doradztwo rolnicze jako subdyscyplina w naukach andragogicznych .....	9
1.2. Doradztwo w systemie wiedzy i informacji .....	12
1.3. Istota, cele i zadania współczesnego doradztwa .....	17
<b>2. INNOWACJE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W TEORII I W PRAKTYCE .....</b>	<b>21</b>
2.1. Innowacyjność polskiej gospodarki .....	21
2.2. Różnorodność podejść do definiowania innowacji .....	24
2.3. Innowacja jako proces. Ewolucja modeli procesu innowacyjnego .....	29
2.4. Przedsiębiorczość jako przejaw innowacyjności .....	33
2.5. Przedsiębiorczość w świadomości mieszkańców wsi .....	39
2.6. Przedsiębiorczość w rolnictwie i na obszarach wiejskich .....	46
2.6.1. Kształtowanie się przedsiębiorczości rolników .....	46
2.6.2. Przejawy przedsiębiorczych zachowań na terenach wiejskich .....	48
2.6.3. Wybrane czynniki stymulowania rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich .....	51
<b>3. GENEZA I ETAPY ROZWOJU DORADZTWA W POLSCE .....</b>	<b>56</b>
3.1. Początki doradztwa rolniczego .....	56
3.2. Doradztwo w systemie agronomii społecznej okresu międzywojennego .....	58
3.2.1. Założenia programowo-metodyczne agronomii społecznej .....	58
3.2.2. Instruktorzy rolni i metodyka pracy doradczej .....	59
3.2.3. Cechy systemu agronomii społecznej .....	60
3.3. Doradztwo w systemie upowszechniania wiedzy i postępu rolniczego .....	60
3.3.1. Rozwój doradztwa rolniczego w gospodarce centralnie planowanej .....	60
3.3.2. Doradztwo rolnicze w warunkach gospodarki rynkowej .....	63
3.4. Zmiany organizacyjne doradztwa po integracji z UE .....	64
3.5. Rola doradztwa w wielofunkcyjnym i zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich .....	66
3.6. Współczesne problemy organizacji i zarządzania doradztwem rolniczym .....	67

3.6.1. Organizacja i podstawy prawne funkcjonowania doradztwa publicznego .....	67
3.6.1.1. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie .....	70
3.6.1.2. Wojewódzkie ośrodki doradztwa rolniczego .....	72
3.6.2. Doradztwo prywatne .....	75
3.6.2.1. Proces uzyskania akredytacji przez podmioty doradcze w rolnictwie .....	75
3.6.2.2. Charakterystyka społeczno-demograficzna badanych doradców prywatnych .....	78
3.6.2.3. Przebieg i zakres świadczonych usług doradczych .....	79
<b>4. FORMY I RODZAJE DZIAŁALNOŚCI DORADCZEJ .....</b>	<b>82</b>
4.1. Formy doradztwa rolniczego .....	82
4.2. Doradztwo z zakresu technologii produkcji rolniczej .....	83
4.3. Doradztwo ekonomiczne .....	86
4.4. Doradztwo z zakresu marketingu i przedsiębiorczości .....	87
4.5. Doradztwo z zakresu ekologii i ochrony środowiska .....	90
4.6. Doradztwo z zakresu gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki .....	96
4.7. Doradztwo z zakresu aktywizacji społeczności lokalnej .....	99
4.8. Doradztwo rolnicze z zakresu wspólnej polityki rolnej .....	100
<b>5. PROCES DORADCZY I JEGO UWARUNKOWANIA .....</b>	<b>104</b>
5.1. Komunikowanie w doradztwie .....	104
5.2. Osobowościowe uwarunkowania procesu doradczego .....	113
5.3. Potrzeby doradcze .....	120
5.4. Rozwiązywanie problemów doradczych .....	122
<b>6. FORMY I METODY ODDZIAŁYWAŃ DORADCZYCH .....</b>	<b>127</b>
6.1. Zagadnienia terminologiczne .....	127
6.2. Formy pracy doradczej .....	130
6.3. Metody oświatowe w doradztwie .....	135
6.3.1. Metody podające .....	135
6.3.2. Metody poszukujące .....	137
6.3.3. Metody aktywizujące .....	139
6.4. Metody praktyczne w doradztwie rolniczym .....	143
6.5. Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne .....	153
6.6. Kryteria doboru metod i środków pracy doradczej .....	158
<b>7. PODSUMOWANIE .....</b>	<b>159</b>
Bibliografia .....	162

## WSTĘP

---

Wieś polska stoi przed ogromnymi wyzwaniami. Wynikają one z postępującego procesu globalizacji, ale jednocześnie potrzeby zachowania typowych dla wsi wartości przyrodniczych i kulturowych. Wyzwania te wynikają też z niedoskonałości struktur społecznych i gospodarczych, a w ich konsekwencji wielorakich problemów społecznych i ekonomicznych towarzyszących rozwojowi obszarów wiejskich. Przez wiele wieków wieś utożsamiana była z rolnictwem. I chociaż rolnictwo długo jeszcze pozostanie podstawową częścią wiejskiej ekonomii i będzie miało decydujący wpływ na sytuację społeczno-ekonomiczną większości regionów, to coraz wyraźniej daje się zaobserwować postępujący proces dezagraryzacji wsi i wkomponowywania w przestrzeń wiejską nowych, pozarolniczych i pozaprodukcyjnych funkcji. Jest to zgodne z polityką wielofunkcyjnego i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich.

Przeobrażenia dokonujące się w rolnictwie i na obszarach wiejskich niemożliwe byłyby do urzeczywistnienia bez aktywnego w nich udziału rolników i całych społeczności lokalnych. To od ich zaangażowania, kompetencji, woli dokonywania zmian w poważnym stopniu zależy tempo i skala tych przeobrażeń. I chociaż w tworzenie nowej rzeczywistości gospodarczej i społecznej na wsi największy wkład wnoszą sami mieszkańcy, to w ich zdynamizowaniu szczególnie rolę została wyznaczona doradztwu rolniczemu. Wskazują na to doświadczenia krajów Europy Zachodniej, które wysoki poziom rolnictwa oraz rozwój pozarolniczych funkcji wsi osiągnęły w dużym stopniu dzięki intelektualnemu wsparciu ze strony doradztwa rolniczego.

Doradztwo rolnicze posiadające w Polsce już ponadstuletnie tradycje, niezależnie od struktur organizacyjnych, w jakich funkcjonowało, zawsze sprzyjało rozwojowi gospodarstw rodzinnych, inspirując i pobudzając rolników do samodzielnych, nowatorskich poczynań. Jednakże w różnych okresach warunki i możliwości jego rozwoju były odmienne. Wiązało się to z przemianami społeczno-ustrojowymi i gospodarczymi w kraju, których konsekwencją były przeobrażenia dokonujące się na wsi i w rolnictwie, polityką władz państwowych wobec gospodarstw rodzinnych oraz polityką

wobec rozwoju obszarów wiejskich, a także poziomem wykształcenia i stanem świadomości ogólnej i zawodowej rolników i innych mieszkańców wsi. Przez wiele dziesięcioleci główne jego cele utożsamiano z upowszechnianiem wiedzy i postępu rolniczego. Lansowany współcześnie i urzeczywistniany w praktyce model wielofunkcyjnego rozwoju wsi wyzwolił konieczność rozszerzania celów i zakresu oddziaływania instytucji doradczych także na inne, pozarolnicze obszary i aspekty pracy i życia mieszkańców wsi. Tymi obszarami są: poszukiwanie dodatkowych bądź alternatywnych źródeł dochodu rodzin rolniczych, rozwój pozarolniczej przedsiębiorczości na terenach wiejskich, ochrona środowiska naturalnego, problemy socjalno-bytowe. Tym samym doradztwo rolnicze rozszerza swój zakres tematyczny i pole działania przekształcając się w doradztwo „wiejskie”. Jest to zgodne z tendencjami, jakie można było zauważyć znacznie wcześniej w systemach doradztwa rolniczego krajów o wysokim poziomie rozwoju obszarów wiejskich.

Dużym wyzwaniem dla doradztwa rolniczego była integracja polskiej wsi i rolnictwa ze strukturami Unii Europejskiej. Już w okresie przedakcesyjnym ośrodki doradztwa rolniczego podjęły trud szeroko zakrojonej działalności edukacyjnej i informacyjnej na temat różnych problemów funkcjonowania wspólnego rynku, mającej na celu przygotowanie polskich rolników do integracji z UE. Osiągnęło też znaczące efekty we wdrażaniu instrumentów WPR i polityki strukturalnej w gospodarstwach rolnych. Nowym zadaniem, wynikającym z integracji z UE, było doradztwo w zakresie *cross-compliance* czyli spełniania wymogów wzajemnej zgodności.

Doradztwo rolnicze będąc układem dynamicznym, z jednej strony stale dostosowuje się do zmieniających się warunków, potrzeb i oczekiwań, a z drugiej poprzez działania edukacyjne, doradcze i informacyjne wspiera i stymuluje dokonujące się na wsi i w rolnictwie przeobrażenia. Badania prowadzone w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, a także w innych ośrodkach naukowych wskazują, iż wiele inicjatyw o charakterze innowacyjnym i przedsiębiorczym, takich przykładowo, jak: integrowanie się rolników w grupy producentów rolnych, przestawianie się gospodarstw na produkcję ekologiczną, upowszechnianie zasad Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej, rozwój turystyki wiejskiej, w tym agroturystyki, czy wreszcie pojedyncze innowacje technologiczne i organizacyjne w gospodarstwach rolnych, realizowanych jest dzięki wsparciu edukacyjnemu, informacyjnemu i pomocy doradczej ze strony specjalistów ośrodków doradztwa rolniczego.

Przygotowaniu monografii przyświecały dwojakiego rodzaju cele: poznawczy i aplikacyjny. Celami poznawczymi opracowania były integracja i usystematyzowanie wiedzy z zakresu doradztwa rolniczego oraz przedstawienie osiągnięć badawczych różnych ośrodków naukowych podejmujących tę problematykę, a także dokonań instytucji doradczych na różnych etapach funkcjonowania doradztwa. Z kolei celem aplikacyjnym było wskazanie mocnych i słabych stron doradztwa oraz wynikających z nich sugestii możliwych do wykorzystania w doskonaleniu systemu doradztwa przez jednostki zarządzające doradztwem i podmioty doradcze.

W przygotowaniu monografii wykorzystano wyniki badań prowadzonych w Katedrze Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa SGGW w Warszawie oraz innych ośrodkach naukowych, wybrane pozycje literatury uwzględniające wielorakie aspekty funkcjonowania doradztwa rolniczego oraz jego miejsce i rolę w Systemie Wiedzy i Informacji Rolniczej, akty prawne, dane statystyki krajowej i regionalnej. Ważnym źródłem były również zarówno krajowe, jak i opracowane przez Komisję Europejską dokumenty planistyczne o charakterze strategicznym dotyczące rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich. Dopełnieniem wymienionych powyżej źródeł materiału badawczego były też własne przemyślenia oraz wiedza i doświadczenie autorek monografii, zdobyte w czasie długoletniej pracy naukowo-badawczej nad problematyką funkcjonowania i rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce oraz ich kontaktów z ośrodkami doradztwa rolniczego i praktyką rolniczą.

Praca składa się z sześciu rozdziałów i części podsumowującej. Rozdział pierwszy poświęcony jest teoretycznym podstawom doradztwa rolniczego. Przedstawiono w nim usytuowanie doradztwa rolniczego w naukach andragogicznych oraz jego miejsce i rolę w Systemie Wiedzy i Informacji Rolniczej, aby w dalszej części rozdziału skoncentrować się na istocie, celach i zadaniach współczesnego doradztwa.

Drugi rozdział zatytułowany „Innowacje i przedsiębiorczość w teorii i praktyce” ukazuje znaczenie wiedzy, innowacji i przedsiębiorczości w rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich oraz rolę doradztwa rolniczego w stymulowaniu innowacyjności i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Wiele miejsca poświęcono ewolucji pojęcia do definiowania innowacji oraz ewolucji modeli procesów innowacyjnych. Jednocześnie podkreślono inicjatywy resortu rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich związane z budowaniem nowoczesnego sieciowego modelu procesu innowacyjnego w rolnictwie oraz rolę doradztwa rolniczego w tym procesie. Zaprezentowano też wyniki własnych badań na temat postrzegania i postaw mieszkańców wsi wobec przedsiębiorczości. Wśród czynników stymulujących rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości w rolnictwie i na obszarach wiejskich podkreślono w szczególności znaczenie: poziomu wykształcenia ogólnego i zawodowego osób kierujących gospodarstwami rolnymi oraz innych mieszkańców wsi, działań edukacyjnych i doradczych specjalistów ośrodków doradztwa rolniczego oraz polityki państwa, a w szczególności instrumentów polityki wykorzystywanych przez resort rolnictwa i rozwoju wsi.

W rozdziale trzecim przybliżono rozwój doradztwa rolniczego w Polsce, począwszy od ukształtowania się jego instytucjonalnych podstaw, po współczesny model organizacji i zarządzania doradztwem rolniczym. Charakteryzując w porządku chronologicznym poszczególne etapy rozwoju doradztwa, starano się ukazać wyzwania stojące przed doradztwem rolniczym, podkreślić jego mocne strony, jak też wskazać na problemy towarzyszące jego funkcjonowaniu. W rozdziale tym dokonano analizy procesu kształtowania się doradztwa prywatnego, jako że w polskiej literaturze przedmiotu ten segment doradztwa rolniczego jest jeszcze mało rozpoznany. Dlatego też ukazano stan liczbowy prywatnych podmiotów doradczych i jego zróżnicowanie w poszczegól-



nych województwach, scharakteryzowano proces uzyskania akredytacji oraz dokonano charakterystyki społeczno-demograficznej doradców prywatnych.

W kolejnym rozdziale zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych przez autorki monografii w 2014 roku. Dotyczyły one rodzajów i obszarów działalności doradczej realizowanej przez Mazowiecki Ośrodek Doradztwa Rolniczego. Badania umożliwiły ukazanie analizowanego zjawiska w ujęciu dynamicznym, tj. zmian, jakie dokonały się w poszczególnych obszarach działalności doradczej w latach 2005–2013.

Charakterystykę procesu doradczego i jego uwarunkowania zawiera rozdział piąty monografii. Wychodząc od podkreślenia podmiotowości jako pierwszoplanowej cechy doradztwa rolniczego, wiele miejsca poświęcono w nim procesowi komunikowania w doradztwie, a w szczególności komunikowania interpersonalnego, ten bowiem rodzaj komunikowania dominuje w doradztwie rolniczym. Ukazując różne sytuacje doradcze, podkreślono znaczenie kompetencji komunikacyjnych doradczy. Omówiono też osobowościowe uwarunkowania procesu doradczego dotyczące zarówno doradczy, jak i klienta instytucji doradczej oraz źródła generowania potrzeb doradczych, podkreślając jednocześnie potrzebę ciągłego diagnozowania tych potrzeb.

Ostatni rozdział prezentuje formy i metody oddziaływań doradczych wraz ze wskazaniem zasad i kryteriów ich wyboru w pracy oświatowo-doradczej. Analizie poddano zarówno formy i metody od dawna stosowane w doradztwie rolniczym, których korzenie sięgają okresu agronomii społecznej, a ich skuteczność w upowszechnianiu wiedzy i postępu w rolnictwie została zweryfikowana w praktyce i potwierdzona w licznych badaniach naukowych, jak i formy i metody jeszcze mało znane, których wykorzystywanie w doradztwie rolniczym umożliwił rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, głównie Internetu. Również w tym rozdziale zaprezentowano wyniki wspomnianych już wcześniej badań przeprowadzonych w Mazowieckim Ośrodku Doradztwa Rolniczego, dotyczące wykorzystywania w doradztwie rolniczym w latach 2005–2013 poszczególnych form i metod pracy oświatowo-doradczej. Ukazano jednocześnie, jak w analizowanych latach zmieniło się zainteresowanie rolników działaniami doradczymi prowadzonymi z wykorzystaniem poszczególnych metod, mierzone liczbą uczestniczących w nich osób.

Autorki zdają sobie sprawę, iż nie wszystkie problemy towarzyszące rozwojowi doradztwa rolniczego w Polsce zostały uwzględnione w monografii, a te uwzględnione być może nie zawsze omówiono w wystarczającym stopniu. Doradztwo rolnicze ma charakter interdyscyplinarny, jest zjawiskiem wieloaspektowym i dotyczy większości procesów zachodzących w rolnictwie i na obszarach wiejskich, dlatego też skoncentrowano się na najważniejszych w naszej ocenie zagadnieniach dotyczących współczesnego doradztwa w ujęciu teoretycznym i w praktyce jego funkcjonowania.

Autorki monografii pragną podziękować Dyrekcji i Pracownikom Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie oraz Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie za umożliwienie przeprowadzenia badań i pomoc w ich realizacji.

*Autorki*

# TEORETYCZNE PODSTAWY DORADZTWA

## 1.1. DORADZTWO ROLNICZE JAKO SUBDYSCYPLINA W NAUKACH ANDRAGOGICZNYCH

W literaturze przedmiotu terminu „andragogika” po raz pierwszy użył A. Kapp (1833). W Polsce był on wprowadzony przez H. Radlińską w okresie międzywojennym i spopularyzowany przez nią w ostatnich jej pracach po wojnie. Zdobył również aprobatę T. Kotarbińskiego, wybitnego przedstawiciela logiki, teorii nauki i prakseologii. Termin „andragogika” zaczął być powszechnie używany przez wielu teoretyków oświaty dorosłych w Polsce na początku drugiej połowy XX wieku<sup>1</sup>.

W strukturze andragogiki<sup>2</sup> wyróżnia się cztery działy:

- ogólną teorię oświaty dorosłych, czyli andragogikę ogólną,
- teorię wychowania dorosłych,
- teorię kształcenia dorosłych,
- teorię systemów oświaty dorosłych, zwaną andragogiką porównawczą.

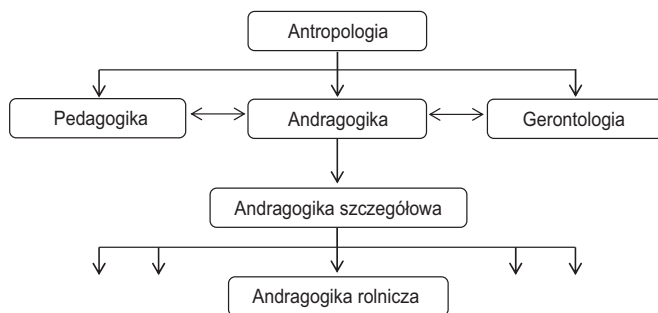
Przedmiotem badań andragogicznych są wychowawcze cele oświaty dorosłych, polityka oświatowa, funkcje społeczne systemu oświaty dorosłych, jego organizacja, model, formy, metody i efekty. Zadaniem andragogiki jest także poznawanie potrzeb i możliwości zarówno w zakresie doskonalenia zawodowego, jak i kształcenia ogólnego ludzi dorosłych<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Por. Z.J. Przychodzeń: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Wydaw. SGGW, Warszawa 1992, s. 12.

<sup>2</sup> Andragogika (gr. aner, andros – mężczyzna, mąż, człowiek dorosły, ago – prowadzę), nauka o celach, przebiegu, warunkach, prawidłowościach i skutkach intencjonalnego kształcenia i wychowania ludzi dorosłych oraz ich samokształcenia i samowychowania. Por. L. Turos: Andragogika. PWN, Warszawa 1975, s. 106 oraz K. Wojciechowski, Cz. Maziarz, J. Nowak: Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych. Ossolineum, Wrocław 1986, s. 20.

<sup>3</sup> Cz. Maziarz: Andragogika rolnicza. PWN, Warszawa 1977, s. 9.

Podstawy teoretyczne andragogiki rolniczej, czyli teorii pozaszkolnego upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie, stworzył na początku lat 70. ubiegłego stulecia Cz. Maziarz. Według niego, andragogika rolnicza jest częścią składową andragogiki ogólnej i obejmuje teorię kształcenia i rolniczego wychowania młodzieży oraz osób dorosłych. Zajmuje się ona badaniem zjawisk i procesów związanych z pracą instruktorską w rolnictwie oraz kształceniem i doskonaleniem zawodowym młodzieży pracującej i dorosłych<sup>4</sup>. Miejsce andragogiki rolniczej wśród nauk antropologicznych przedstawiono na rysunku 1.



**RYСУNEK 1.** Miejsce andragogiki rolniczej wśród nauk antropologicznych

Źródło: Za Cz. Maziarz [w:] Z.J. Przychodzeń: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Wydaw. SGGW, Warszawa 1992, s. 13 oraz Z.J. Przychodzeń: Zarys innowatyki rolniczej. PWRiL, Warszawa 1991, s. 10.

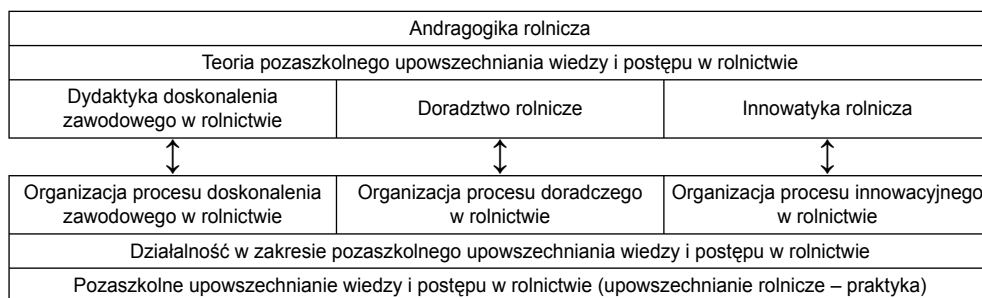
Andragogika rolnicza rozwinęła się na bazie doświadczeń agronomii społecznej, w ramach której powstały dwa kierunki pracy oświatowej na wsi związane z rozwojem rolnictwa: doradztwo rolnicze i pozaszkolna oświata rolnicza. Wkład agronomii społecznej do rozwoju andragogiki rolniczej był znaczący. To dzięki niemu mogły ukształtować się dwie dyscypliny: pozaszkolna oświata rolnicza, obecnie nazywana dydaktyką doskonalenia zawodowego w rolnictwie, i doradztwo rolnicze<sup>5</sup>. Upowszechnianie, któremu patronowała tak pojmowana wiedza andragogiczna, na co zwrócił uwagę Z.J. Przychodzeń, ograniczało się do informowania, kształcenia, doskonalenia i doradzania, ale zabrakło w nim ogniwa bezpośrednio łączącego naukę z praktyką rolniczą. Tym brakującym ogniwiem jest działalność innowacyjna. Z braku tego ogniwa w systemie andragogiki rolniczej musiał zdawać sobie sprawę Cz. Maziarz, skoro doradztwo rolnicze próbował wzbogacić o tzw. socjologiczne aspekty dyfuzji i adaptacji innowacji rolniczych, odwołując się do opracowanej przez E.M. Rogersa teorii innowacji. Należy nadmienić, iż to właśnie sformułowane przez E.M. Rogersa w jego sztandarowym dziele „Diffusion of Innovations” (1983) prawidłowości procesu dyfuzji i adaptacji innowacji stanowiły podstawę i nadal wykorzystywane są w działalności doradczej na rzecz upowszechniania postępu w rolnictwie.

<sup>4</sup> Tamże, s. 9–10.

<sup>5</sup> Z.J. Przychodzeń: Zarys..., op.cit., s. 13–14.

Według Z.J. Przychodzenia, teorię pozaszkolnego upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie (upowszechniania rolniczego) należy traktować jako związek trzech równorzędnych i wzajemnie dopełniających się systemów wiedzy: dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie, doradztwa rolniczego i innowatyki rolniczej. Przedmiotem zainteresowania innowatyki rolniczej<sup>6</sup> są innowacje i procesy innowacyjne dokonujące się w rolnictwie i środowisku wiejskim oraz w ich otoczeniu. Do głównych zadań innowatyki rolniczej należy formułowanie podstawowych i ogólnych problemów, pojęć, hipotez i twierdzeń związanych z szeroko rozumianymi procesami innowacyjnymi, jakie zachodzą w rolnictwie i środowisku wiejskim. Wiedza ta służy w szczególności optymalizacji procesów innowacyjnych oraz podnoszeniu kompetencji innowacyjnych uczestników tych procesów.

Związek teorii i praktyki w zakresie upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie przedstawiono na rysunku 2.



**RYСУNEK 2.** Związek teorii i praktyki w zakresie upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie

Źródło: Z.J. Przychodzeń: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Wydaw. SGGW, Warszawa 1992, s. 15 oraz Z.J. Przychodzeń: Zarys innowatyki rolniczej. PWRiL, Warszawa 1991, s. 14.

Doradztwo rolnicze jest pojęciem interdyscyplinarnym z uwagi na to, że korzysta z dorobku różnych dziedzin nauki. W literaturze polskiej doradztwo rolnicze traktowane jest jako dziedzina nauk andragogicznych, która ma wyodrębniony przedmiot badań, własne podstawowe pojęcia, narzędzia badawcze, zaplecze, kadre pracowników naukowych oraz wykorzystuje w praktyce metody badań naukowych. Doradztwo rolnicze zajmuje się badaniem funkcji doradców rolniczych i typologią rolników jako partnerów doradczych w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji,

<sup>6</sup> Pojęcie „innowatyka” jako dyscyplina wiedzy zajmująca się integrowaniem, poszerzaniem i pogłębianiem wiedzy o innowacjach i rządzących nimi prawidłowościach wprowadził do literatury naukowej Z. Pietrański. *Celem innowatyki jest badanie działalności innowacyjnej i przyczynianie się do jej optymalizacji.* Dziedzinę tę rozpatrywał Z. Pietrański zarówno na płaszczyźnie wiedzy teoretycznej, jak i stosowanej (praktycznej), dokonując na tej podstawie jej podziału na *innowatykę ogólną* i *innowatyki szczegółowe*. Innowatykę ogólną potraktował jako część prakseologii, a innowatyki szczegółowe proponował klasyfikować według dziedzin działalności, których konkretne innowacje dotyczą. Jedną z innowatyk szczegółowych jest innowatyka rolnicza. Z. Pietrański: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. PWN, Warszawa 1971, s. 78.

a także badaniem celów, treści, form, metod i środków jako podstawowych składników procesu doradczego. Dyscyplina ta obejmuje również wiedzę na temat efektów procesu doradczego, czyli zmian, jakie dokonały się pod wpływem tego procesu w osobowości rolnika, jego gospodarstwie i rodzinie oraz w środowisku lokalnym<sup>7</sup>.

## 1.2. DORADZTWO W SYSTEMIE WIEDZY I INFORMACJI

Koncepcję systemu wiedzy i informacji rolniczej opracował i przedstawił w 1988 roku N. Rölling. System ten został zdefiniowany jako „osoby, sieci i instytucje oraz kontakty i relacje między nimi, zajmujące się tworzeniem i wykorzystywaniem wiedzy informacji w celu zrównoważonego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich”. Według N. Röllinga, system ten tworzą trzy subsystemy: badania i edukacja rolnicza, doradztwo rolnicze oraz rolnicy. W systemie tym zarówno rolnicy, jak i ludność mieszkająca na wsi są partnerami, a nie tylko odbiorcami wiedzy i informacji. Ich potrzeby i oczekiwania kreują wyzwania kierowane pod adresem nauki, edukacji i doradztwa. Według tego autora, edukacja i doradztwo nie mogą być postrzegane jako prosty proces transferu wiedzy i informacji, ale jako bodziec wyzwalający u rolników: krytycyzm i umiejętność rozwiązywania problemów, zainteresowanie doskonaleniem zawodowym, skłonność do dzielenia się informacjami i podejmowania współpracy z innymi producentami<sup>8</sup>.

System Wiedzy i Informacji Rolniczej został zdefiniowany przez Bank Światowy jako system ludzi i instytucji, który generuje wiedzę i informacje oraz transferuje je i wykorzystuje w praktyce. Obejmuje sześć głównych ogniw, wzajemnie od siebie zależnych. Są nimi<sup>9</sup>:

1. Produkcja: reprezentują ją głównie rolnicy – właściciele gospodarstw rolnych bądź dzierżawcy, ale również menedżerowie zarządzający gospodarstwami będącymi własnością innych osób. Rolników należy postrzegać w systemie wraz z rodzinami i całą społecznością danej wsi, w której mieszkają.
2. Zaopatrzenie: organizacje lub instytucje, osoby fizyczne lub prawne – dostawcy środków i usług, którzy zaopatrują rolników w środki produkcji, tj. w nawozy, środki ochrony roślin, nasiona, zwierzęta hodowlane, maszyny, a także udzielają kredytów oraz wypłacają dopłaty, dotacje itp.
3. Sprzedaż/marketing: osoby fizyczne i prawne, organizacje producenckie i przedsiębiorstwa, które skupują produkty rolnicze, magazynują, sortują, przetwarzają, transportują, sprzedają w hurcie i detalu.

<sup>7</sup> Por. K. Tabor: Istota, funkcje, cele i zadania doradztwa rolniczego. [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998, s. 11 i Z.J. Przychodzeń: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Wydaw. SGGW, Warszawa 1992, s. 16.

<sup>8</sup> Por. J. Kania: Doradztwo rolnicze w Polsce w świetle potrzeb i doświadczeń zagranicznych. Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. Hugona Kołłątaja w Krakowie 2007, Zeszyt 318, s. 45–46.

<sup>9</sup> Tamże, s. 47–49.

4. Polityka rolna, ustawodawstwo, inspekcja: politycy, urzędnicy administracji państwowej i samorządowej oraz inspektorzy. Są oni odpowiedzialni za całokształt polityki rolnej, obowiązujące prawo i jego egzekwowanie w zakresie jakości, higieny, bezpieczeństwa, ochrony środowiska itp.
5. Badania i edukacja: naukowcy, wykładowcy i nauczyciele szkół rolniczych, zajmujący się generowaniem nowej wiedzy, by systematycznie wzmacniać system (innowacyjność) analizą efektywności stosowanych technologii produkcji, rozwijaniem sposobów zarządzania w poszczególnych ogniwach systemu oraz wszechstronnym i specjalistycznym kształceniem nowych kadr.
6. Doradztwo rolnicze: doradcy terenowi i specjaliści zajmujący się informacją rynkową, upowszechnianiem innowacji rolniczych, ekonomicznych, organizacyjnych, edukacją ustawiczną oraz rozwiązywaniem problemów praktyki rolniczej, obejmującej nie tylko ogniwo produkcji, ale również zaopatrzenie i zbyt, we współpracy z przedstawicielami nauki.

Rolnik zarządzający gospodarstwem korzysta z wielu źródeł informacji. Wśród nich należy wymienić: ośrodki doradztwa rolniczego, izby rolnicze, prywatne biura doradcze, firmy sprzedające środki produkcji, firmy skupujące produkty rolnicze, ministerstwa rolnictwa, ochrony środowiska, finansów, uczelnie wyższe i instytuty naukowo-badawcze, agencje rządowe, banki, fundacje, organizacje pozarządowe, Internet, prasę, radio, telewizję, innych rolników.

Obecnie coraz więcej młodych rolników kończy wyższe szkoły rolnicze. Jednak dynamicznie zmieniająca się sytuacja w rolnictwie sprawia, że zarówno wiedza, jaką rolnicy uzyskali kilkadziesiąt lat temu w szkole zawodowej, jak i ta uzyskana niedawno w szkole wyższej już po kilku latach staje się nieadekwatna do bieżących potrzeb. W związku z tym rolnicy, którzy chcą utrzymać się ze swoich gospodarstw, muszą uzupełniać wykształcenie i poszukiwać wiedzy we własnym zakresie. Jednym z ważniejszych jej źródeł są takie środki masowego przekazu, jak: prasa fachowa, audycje radiowe i telewizyjne oraz portale internetowe.

Dobrym źródłem wiedzy fachowej powinny być liczne szkolenia dla rolników, organizowane m.in. przez instytucje państwowe (np. MRiRW, ARiMR, ośrodki doradztwa rolniczego), jak też firmy prywatne. Z badań przeprowadzonych wśród 103 rolników w latach 2004–2007 przez A. Krzyworzekę na terenie powiatu zambrowskiego wynika, że aktywni, rozwijający swe gospodarstwa rolnicy raczej w nich nie uczestniczyli, gdyż szkolenia często nie były dostosowane do potrzeb słuchaczy zarówno pod względem formy, jak i treści. Prowadzący często nie byli w stanie odpowiedzieć na szczegółowe pytania zorientowanych w danym temacie rolników, natomiast przekazywali im mnóstwo niepotrzebnych informacji technicznych bądź prawnych, niemających praktycznego zastosowania<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> A. Krzyworzekę: Funkcjonowanie wiedzy rolniczej. E-mentor 2011 nr 3 (40) <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/nr40/id/848> (dostęp 14.11.2014).

Z badań przeprowadzonych przez M. Kukawkę w 2012 roku wśród 120 rolników mieszkających na terenie powiatu makowskiego w województwie mazowieckim wynika, że największym zainteresowaniem producentów rolnych cieszyły się porady doradców ODR (77,5%), na drugim miejscu uplasowały się audycje telewizyjne (55,8%), a na trzecim informacje opublikowane w czasopismach rolniczych (45,8%). Kolejne miejsca zajęły: szkolenia/kursy (44,2%), audycje radiowe (39,2%), portale rolnicze w Internecie (33,3%), opinie znajomych (29,2%). Najrzadziej rolnicy korzystali z porad pracowników instytutów naukowo-badawczych (2,5%), zazwyczaj bardziej oddalonych od miejsca zamieszkania zainteresowanych niż ODR, czy też z komercyjnych usług pracowników prywatnych firm doradczych (2,6%)<sup>11</sup>.

Z danych przedstawionych w raporcie „Polska wieś i rolnictwo 2013” wynika, że informacje na temat zmian zachodzących na wsi i w rolnictwie oraz możliwości uzyskania środków na rozwój produkcji rolniczej, gospodarstwa rolnego lub innego wsparcia kierowanego badani rolnicy pozyskiwali głównie z takich środków masowego przekazu, jak: telewizja (51%), radio (26%), Internet (13%), prasa codzienna (10%), prasa specjalistyczna (5%). Cennym źródłem informacji były również spotkania z sąsiadami, rodziną i znajomymi (25%), natomiast zdecydowanie mniejsze znaczenie miały bezpośrednie kontakty z pracownikami takich instytucji, jak: oddziały/placówki terenowe ARiMR (6%) czy ODR (3%)<sup>12</sup>.

Cztery znaczące zmiany w informacji rolniczej, które wymagają jednocześnie zmian w organizacji usług doradczych, zaproponował J. Kania. Pierwsza dotyczy reorientacji doradców z instruowania rolników – co powinni robić, na radzenie im – jak mogą to robić lepiej, wykorzystując wszystkie dostępne zasoby, oraz kiedy i dlaczego. Celem organizacji doradczej jest osiągnięcie zmiany w zachowaniu rolników. Druga zmiana polega na przejściu z informacji prawie wyłącznie skupionej na wzroście produkcji rolniczej do informacji, która pozwala zwiększyć dochody rolnika. Trzecia dotyczy odejścia od rekomendacji dotyczących tylko działalności rolniczej i poszerzenie oferty doradczej o propozycje z zakresu działalności pozarolniczej. Czwarta propozycja zmiany koncentruje się wokół odejścia od traktowania wszystkich informacji jako dobra publicznego i zaleca stosowanie marketingowego zarządzania informacjami<sup>13</sup>.

Zmiany w Systemie Wiedzy i Informacji Rolniczej wymagają również zmian w zakresie celów doradztwa rolniczego. W przeszłości doradztwo koncentrowało się na założeniu, że rolnicy potrzebują nowych informacji. Nowoczesne technologie informacyjne pozwalają niektórym z nich uzyskać dość szeroki zakres informacji pochodzących z całego świata. Obecnie problemem staje się:

<sup>11</sup> K. Krzyżanowska: Źródła informacji fachowych w opinii rolników. Roczniki Naukowe SERiA 2013, Tom XV, Zeszyt 2, s. 184.

<sup>12</sup> Raport „Polska wieś i rolnictwo 2013”, październik 2013. Badanie zrealizowane w 2013 roku wśród 867 rolników i 633 nierolników przez firmę BIOSTAT na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, s. 187.

<sup>13</sup> J. Kania: Doradztwo rolnicze w Polsce w świetle potrzeb..., op.cit., s. 53–54.

- jak znaleźć najbardziej odpowiednią informację,
- jak ocenić, czy ta informacja jest wiarygodna czy nie,
- jak zinterpretować informacje z różnych źródeł i użyć ich w celu podjęcia odpowiednich decyzji.

To powoduje zmianę roli doradcy rolniczego – od doradcy dającego rekomendacje rolnikowi do doradcy kierującego procesem podejmowania decyzji i zbierania dodatkowych informacji dla rolnika<sup>14</sup>.

Transfer osiągnięć nauki do praktyki nie jest atutem polskiego modelu badań i transferu wiedzy. Zagadnienia te nie zajmowały należytego miejsca w opracowywanych programach polityki naukowej, naukowo-technicznej, innowacyjnej i gospodarczej, w tym także polityki rolnej. Istniejące struktury instytucjonalne i organizacyjne badań naukowych oraz słabo zorganizowane struktury odbiorców wyników badań i ich znikome zainteresowanie finansowym udziałem w realizacji badań stwarzały i nadal stwarzają poważne bariery rozwoju. Do najważniejszych barier w obszarze polityki, które decydują o wdrażaniu innowacji w sektorze rolno-spożywczym i na obszarach wiejskich, można zaliczyć:

- brak synchronizacji polityki naukowej i naukowo-technicznej z polityką rolną,
- brak wyznaczenia priorytetowych obszarów działalności gospodarczej i społecznej państwa w sektorze rolno-spożywczym i na obszarach wiejskich,
- brak rozwiązań politycznych na rzecz innowacyjności i intensyfikacji wdrożeń.

Bariery związane z transferem rozwiązań innowacyjnych z nauki do praktyki występują również po stronie odbiorców. Należą do nich m.in.:

- niski poziom wiedzy z zakresu nowoczesnych, konkurencyjnych metod produkcji,
- niedobór własnego kapitału,
- wysokie koszty kredytu inwestycyjnego i niechęć do korzystania z tej formy wsparcia przy wdrażaniu innowacji<sup>15</sup>.

Czynnikami kształtującymi warunki transferu wiedzy w obszarze nauk rolniczych i pokrewnych są nie tylko realizowane polityki: naukowa, społeczna, rolna, ale także kapitał ludzki, infrastruktura techniczna, stan prawny, dostępność środków finansowych, dostęp do informacji i nowoczesnego komunikowania się.

Koncepcja systemu wiedzy i informacji znalazła odzwierciedlenie w najnowszych koncepcjach WPR. Wchodzący w skład Strategii „Europa 2020” dokument „Unia Innowacji” stawia przed państwami członkowskimi konieczność skonstruowania efektywnego systemu organizacji, nauki, innowacji. W sferze rolnictwa działalność innowacyjna ma na celu: poprawę konkurencyjności i bezpieczeństwa żywności, zmniejszenie

<sup>14</sup> Tamże, s. 54–55.

<sup>15</sup> E.K. Chyłek: Uwarunkowania innowacyjnego rozwoju sektora rolno-żywnościowego i obszarów wiejskich w ramach polityki rolnej. Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzcyk, Warszawa 2012, s. 90–92 i E.K. Chyłek: Dotychczasowe doświadczenia we współpracy instytutów badawczych i środowisk akademickich z publicznymi jednostkami doradztwa rolniczego. [w:] Publiczne doradztwo rolnicze wobec wyzwań mieszkańców wsi. Red. naukowa J. Kania i L. Leśniak. Drukarnia Oreokop, Kraków 2013, s. 155–157.



wpływu na zmiany klimatyczne, racjonalną gospodarkę zasobami naturalnymi, ochronę środowiska i bioróżnorodności. W Strategii „Europa 2020” Komisja Europejska podkreśla rolę badań i innowacji jako kluczowych elementów przygotowania Unii Europejskiej na przyszłe wyzwania. Innowacje mają też stać się celem przekrojowym wspólnotowej polityki wsparcia rozwoju obszarów wiejskich. Duże projekty innowacyjne wymagają specjalnego podejścia systemowego. Najlepiej można będzie je zrealizować korzystając ze wsparcia na współpracę oraz tworząc grupy operacyjne w ramach Europejskiego Partnerstwa Innowacyjnego (EPI) na rzecz wydajnego i zrównoważonego rolnictwa. Zakłada się, że w najbliższych latach Europejskie Partnerstwo Innowacyjne będzie stanowić ważny element wsparcia rozwoju gospodarki rolnej. Jest to forma ułatwiająca współpracę między najnowszymi badaniami i technologiami a rolnikami, przedsiębiorcami i usługami doradczymi. Komunikacja i transfer wiedzy należą do zasadniczych zadań doradztwa. Gospodarstwa rolne należy traktować jako stałą część dynamicznego systemu, związanego ze społecznością, edukacją, marketingiem, polityką rządu oraz innymi czynnikami rozwojowymi. Koncepcja systemu wiedzy rolniczej i informacji<sup>16</sup> rozumiana jest jako powiązany wewnętrznie zbiór organizacji rolniczych (lub osób), które biorą udział w procesach takich jak wytwarzanie, transformacja, integracja, wykorzystanie wiedzy i informacji w celu podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów i wprowadzania nowości. System ten integruje rolników, badaczy naukowych, wykładowców i doradców w procesie wykorzystania wiedzy i informacji z różnych źródeł w celu usprawnienia produkcji rolniczej i poprawy warunków życia mieszkańców wsi.

Potencjał badawczy dotyczący rolnictwa, rynków rolnych, rybołówstwa, leśnictwa i rozwoju wsi skoncentrowany jest w:

- 13 jednostkach badawczo-rozwojowych, nad którymi nadzór sprawuje Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi,
- 47 wydziałach szkół wyższych (związanych z obszarem nauk rolniczych) nadzorowanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- 10 placówkach naukowych podległych Polskiej Akademii Nauk,
- jednostkach podległych innym resortom, w tym Ministrowi Gospodarki, Ministrowi Środowiska i Ministrowi Zdrowia.

Obecna struktura instytucjonalna i organizacyjna w nauce oraz przyjęte zasady finansowania badań naukowych nie łagodzą istniejących barier wdrażania rozwiązań innowacyjnych do praktyki rolniczej. Współpraca sektora badawczo-rozwojowego z podmiotami świadczącymi usługi doradcze w rolnictwie (zarówno publicznymi, jak i prywatnymi) ma charakter incydentalny i polega na organizowaniu konferencji, szkoleń, demonstracji i pokazów<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Agricultural Knowledge and Information System (AKIS) – koncepcja wprowadzona przez Nielsa Rolinga. Zob. N. Röling: *Whither Rural Extension? Occasional Papers in Rural Extension Department of Rural Extension Studies*. Gueph, Ontario 1987, s. 291–311.

<sup>17</sup> Z. Brodziński: *Przyszłość doradztwa rolniczego w kontekście współpracy środowisk naukowych z praktykami*. Materiał powielony na konferencję naukową pt. „Doradztwo rolnicze w Polsce po 2014 r. – kompetencje, organizacja, finansowanie”. Warszawa, 23.09.2014 r., s. 3–4.

### 1.3. ISTOTA, CELE I ZADANIA WSPÓŁCZESNEGO DORADZTWA

Do tej pory w literaturze polskiej zagadnienia z zakresu doradztwa rolniczego podejmowali: Cz. Maziarz, Z.J. Przychodzeń, I. Sikorska-Wolak, W. Kujawiński, J. Kania, B.M. Wawrzyniak, S. Zawisza, E.K. Chyłek, Z. Brodziński, M. Drygas, A.P. Wiatrak, A.J. Parzonko, a w literaturze zagranicznej: A.W. van den Ban, H.S. Hawkins, N. Rölling, P. Engel, B.E. Swanson, G. Payr, R. Sülzer i wielu innych naukowców.

Jest wiele definicji doradztwa rolniczego, ale w większości mają one wspólny mianownik, którymi są istota i podstawowe cele stawiane przed instytucją doradcą. Czynniki różnicującymi te definicje są: zakres pracy doradczej, stosowane metody tej pracy oraz cele szczegółowe pracy doradczej<sup>18</sup>. Doradztwo rolnicze, według Cz. Maziarza, oznacza udzielanie przez doradców pomocy fachowej rolnikom w konkretnych sprawach zawodowych, związanych z dążeniem do racjonalnego prowadzenia gospodarstwa. Pomoc ta polega na przekazywaniu producentom odpowiednich informacji oraz instruktażu z zakresu przyrodniczych, technicznych i ekonomicznych zagadnień produkcji rolniczej, jak też na przekonywaniu i nakłanianiu do racjonalnego działania w kierunku nieustannego ulepszania organizacji gospodarstw i technologii produkcji<sup>19</sup>. Według B.M. Wawrzyniaka, doradztwo jest działalnością konsultingową, której istota sprowadza się do pomocy rolnikom w rozwiązywaniu ich problemów gospodarczych, powstających w wyniku działalności na rynku rolnym<sup>20</sup>. W. Kujawiński definiuje doradztwo jako intelektualną, zorganizowaną pomoc instytucji doradczej pozwalającą umotywić i przystosować klienta-rolnika (znajdującego się lub mogącego się znaleźć w określonej sytuacji problemowej) do działań sprzyjających skutecznemu zapobieganiu niepowodzeniom i rozwiązywaniu problemów<sup>21</sup>. Zakłada się tym samym, że doradztwo jest działaniem zorganizowanym, a więc termin ten przysługuje działalności prowadzonej wyłącznie w powołanych do tego celu instytucjach<sup>22</sup>. Podobne podejście do definiowania pojęcia doradztwa rolniczego występuje w literaturze światowej. Zdaniem A.W. van den Bana i H.S. Hawkinsa, doradztwo związane jest ze świadomym wykorzystywaniem wiedzy i informacji, aby pomóc ludziom ukształtować poprawne

<sup>18</sup> A. Wiatrak: Doradztwo rolnicze w literaturze – stan badań krajowych i europejskich nad doradztwem rolniczym. [w:] Publiczne doradztwo rolnicze wobec wyzwań przyszłości i oczekiwań mieszkańców wsi. Red. naukowa J. Kania, L. Leśniak. Wydawnictwo CDR w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2013, s. 21.

<sup>19</sup> Cz. Maziarz: *Andragogika...*, op.cit., s. 23.

<sup>20</sup> B.M. Wawrzyniak: *Doradztwo w agrobiznesie*. Wydaw. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku, Włocławek 2000, s. 13.

<sup>21</sup> W. Kujawiński: *Nowy słownik metodyczny doradcy rolniczego*. Wydaw. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Poznań 2011, s. 33.

<sup>22</sup> A. Kargulowa: *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradoznawczego dyskursu*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 50.

opinie i podejmować właściwe decyzje<sup>23</sup>. G. Payr i R. Sülzer określają doradztwo rolnicze jako proces, w którym doradca usiłuje poprzez pomoc intelektualną umotywić i przystosować swojego partnera rolnika do takiego postępowania, które sprzyja skutecznemu rozwiązywaniu palących problemów zawodowych i społecznych<sup>24</sup>. W terminologii anglojęzycznej, szczególnie w Unii Europejskiej, doradztwo określane jest jako *advisory*, z kolei w amerykańskiej – *extension*. W tej ostatniej edukacyjna rola doradztwa nie jest już tak mocno podkreślana, a samo doradztwo utożsamia się ze stymulowaniem rolników do wykorzystywania nowoczesnych technologii produkcji opracowanych w wyniku badań naukowych oraz uświadamianiem im, że przy tej pomocy można osiągnąć wyższą produkcję i dochody, stanowiące główny cel polityki rolnej<sup>25</sup>.

Głównym celem doradztwa rolniczego jest udzielanie pomocy rolnikom i innym mieszkańcom wsi, którzy znajdują się bądź mogą się znaleźć w określonej sytuacji problemowej. Cel ten osiągnąć jest przez ukazanie im istniejącej sytuacji wraz z uwagami, przygotowanie ich do rozpoznawania sytuacji, rozwiązywania swoich problemów zawodowych i rodzinnych oraz podejmowania samodzielnych decyzji i skutecznych działań w tym zakresie<sup>26</sup>. Aby to było możliwe, zarówno organizacja doradztwa rolniczego, jak i zakres realizowanych przez nie zadań zmieniają się w zależności od sytuacji politycznej kraju, panującej koniunktury rynkowej i potrzeb odbiorców porad.

Podstawowym zadaniem doradztwa rolniczego jest wspieranie ludności wiejskiej w pokonywaniu jej problemów i w dostosowaniu się do istniejących warunków gospodarczych. Zmianie jednak ulegają podstawowe kierunki działań doradztwa. Wyraźnie zaznacza się tendencja odchodzenia od typowego doradztwa rolniczego w kierunku doradztwa wiejskiego. W znacznym stopniu jest to efekt wielofunkcyjnego rozwoju na wsi oraz potrzeby dostosowania się polskiego rolnictwa do wymogów obowiązujących w Unii Europejskiej. Treść współcześnie rozumianego doradztwa rolniczego obejmuje szeroki zakres działań, które przekraczają tradycyjne rozumienie tego terminu. Obejmuje ono również sferę socjalno-bytową mieszkańców wsi, zagadnienia ekologii i ochrony środowiska, marketingu i przedsiębiorczości, możliwości wykorzystania środków Unii Europejskiej itp. Obok podstawowych obszarów aktywności instytucji doradczych, takich jak: doradztwo technologiczne, doradztwo ekonomiczno-organizacyjne, doradztwo socjalne, działalność informacyjna, upowszechnianie wyników badań naukowych, podnoszenie kwalifikacji zawodowych rolników, pojawiają się coraz to nowe zadania pozwalające dostosować jej działalność do aktualnej sytuacji. Obecnie realizowane są zadania związane z:

<sup>23</sup> A.W. van den Ban, H.S. Hawkins (tłum. J. Kania i A. Michalik): Doradztwo rolnicze. Wydaw. Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Kraków 1997, s. 9.

<sup>24</sup> G. Payr, R. Sülzer: *Landwirtschaftliche Beratung*. T. 1, Eschborn 1981, s. 30–36.

<sup>25</sup> A.W. van den Ban, H. S. Hawkins: *Doradztwo...*, op.cit., s. 8.

<sup>26</sup> A.P. Wiatrak: Rola i znaczenie ośrodków doradztwa rolniczego dla środowiska wiejskiego. *Więś Jutra* 1998, nr 4, s. 6.

- ekonomiką, organizacją i zarządzaniem gospodarstwem rolniczym, organizacją rynku, marketingiem i więziami gospodarstw rolniczych z zakładami przemysłu rolno-spożywczego, finansowymi warunkami podejmowania inicjatyw gospodarczych szeroko rozumianych jako doradztwo ekonomiczne (bankowe, finansowe, podatkowe, marketingowe),
- opracowywaniem analiz, prognoz i programów rozwoju gospodarki żywnościowej, w tym zwłaszcza z analizą funkcjonowania rynku rolnego oraz wskazaniem optymalnych wariantów, ukierunkowujących wybór rodzaju produkcji – doradztwo odcinkowe,
- doradztwem na rzecz rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, na rzecz tworzenia alternatywnych źródeł zarobkowania dla ludności rolniczej, np. przez rozwój agroturystyki,
- doradztwem związanym z upowszechnianiem wszelkich form działalności zespołowej producentów w całym łańcuchu gospodarki żywnościowej oraz w jego otoczeniu,
- doradztwem ekologicznym i w zakresie produkcji żywności metodami wpływającymi na poprawę jej cech zdrowotnych,
- doradztwem socjalno-ekonomicznym,
- doradztwem w zakresie informacji rynkowej.

Przy realizacji tych wszystkich zadań doradztwo rolnicze posługuje się szerokim wachlarzem metod zarówno naukowych, jak i intuicyjnych, opartych na wiedzy i doświadczeniu doradcy. Najczęściej są to metody praktyczno-doświadczone i metody pracy oświatowej, wśród których dominują metody aktywizujące i poszukujące, bazujące na dotychczasowym doświadczeniu i wiedzy rolnika. Aby skuteczniej oddziaływać na rolników i aby osiągnąć wytyczony cel, stosuje się równocześnie kilka metod, np. połączenie seminarium z pokazem lub demonstracją. Zarówno rodzaj metody, jak i praca doradcza ściśle wiążą się z podmiotowym charakterem procesu doradczego, czyli osobą doradcy i odbiorcą lub odbiorcami porad, w myśl zasady ustawiczności i partnerstwa w doradztwie oraz wytycznych doradztwa liberalnego i edukacyjnego. Jednocześnie rodzaj zadania doradczego, cechy odbiorcy porad i możliwe do przeprowadzenia metody warunkują formę, według której realizowane będzie doradztwo. Może to być doradztwo indywidualne – najczęściej problemowe ukierunkowane na pojedynczego odbiorcę, doradztwo grupowe – polegające na współpracy doradcy ze zorganizowaną grupą rolników, np. o podobnych zainteresowaniach produkcyjnych, i doradztwo masowe – realizowane przez media i kierowane do ogromnych rzesz odbiorców.

Niezależnie od istniejących warunków głównym celem doradztwa rolniczego jest udzielanie pomocy rolnikom i innym mieszkańcom wsi, którzy znajdują się bądź mogą się znaleźć w określonej sytuacji problemowej. Cel ten doradztwo rolnicze może wypełnić przez realizację<sup>27</sup>:

<sup>27</sup> A. Parzonko: Rola doradztwa w rozwoju rolniczych grup producenckich. Wydaw. SGGW, Warszawa 2006, s. 36.

- funkcji doradczej (udzielanie rolnikom i innym mieszkańcom wsi pomocy w rozwiązywaniu problemów zawodowych, organizacyjnych i społecznych),
- funkcji wdrożeniowo-upowszechnieniowej (wdrażanie i upowszechnianie wyników badań, wprowadzanie nowych technologii produkcji w sektorze rolno-spożywczym),
- funkcji informacyjnej (zbieranie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji o rynkach rolnych, sytuacji w rolnictwie i przetwórstwie rolno-spożywczym i w otoczeniu rolnictwa przez wydawanie czasopism, biuletynów, broszur, ulotek itp.),
- funkcji oświatowej (pomoc rolnikom i innym mieszkańcom obszarów wiejskich w uzupełnianiu kwalifikacji zawodowych przez doskonalenie zawodowe w formie kursów, seminariów, szkoleń, wycieczek, pokazów itp.).

Wszystkie te funkcje są jednakowo ważne i realizowane są z jednakowym zaangażowaniem.

Już w latach 90. ubiegłego stulecia wskazywano na cechy charakteryzujące współczesne doradztwo rolnicze. W szczególności aktualne są takie cechy, jak<sup>28</sup>:

- szerokie rozumienie celów doradztwa, pojmowanych jako dążenie do podniesienia standardu życia rodzin rolniczych; przesunięcie punktu ciężkości z upowszechniania pojedynczych elementów postępu na pomoc w uświadamianiu i rozwiązywaniu sytuacji problemowych oraz ich urzeczywistnianiu,
- trudności w diagnozowaniu zmieniających się potrzeb doradczych,
- partnerstwo i ustawiczność w doradztwie,
- różnorodność form i metod poradnictwa,
- koncentrowanie się na grupach liderów i oddziaływanie przez nich na całą społeczność wiejską,
- powiązanie doradztwa z ośrodkami naukowymi,
- zwiększenie liczby podmiotów świadczących usługi doradcze.

Doradztwo realizowane przez państwowe jednostki doradztwa rolniczego ma w środowisku wiejskim niekwestionowaną pozycję lidera w zakresie świadczenia usług doradczych dla mieszkańców wsi. Jest to spuścizna pracy wielu pokoleń pracowników służb doradczych, którzy od ponad stu lat nieustannie wspierając społeczność wiejską w przemianach gospodarczych, politycznych i społecznych, których w naszym kraju było wiele, zasłużyli na wielki kredyt zaufania. Należy podkreślić szczególne znaczenie doradztwa rolniczego w okresach szybkich przemian polityczno-gospodarczych, intensywnego rozwoju społecznego czy też w momentach pojawiania się problemów, których mieszkańcy wsi nie byłoby w stanie samodzielnie rozwiązać.

Ośrodki doradztwa rolniczego, mając wielki potencjał organizacyjny i równie cenny kapitał ludzki, pełnią ważną rolę w inicjowaniu bądź wspieraniu wszelkich działań podejmowanych na rzecz rozwoju obszarów wiejskich. Przez swoją działalność instytucje doradcze kształtują wizerunek instytucji utożsamiającej się z interesem rolników.

<sup>28</sup> Por.: K. Tabor: Istota, funkcje, cele i zadania doradztwa rolniczego. [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998, s. 6–7.

## INNOWACJE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W TEORII I W PRAKTYCE

### 2.1. INNOWACYJNOŚĆ POLSKIEJ GOSPODARKI

W nowej fazie rozwoju gospodarki i społeczeństwa, zwanej społeczeństwem wiedzy i gospodarką opartą na wiedzy, jaką osiągnęły przodujące gospodarczo kraje świata, niezwykle ważną rolę odgrywają innowacje, stając się kluczowym czynnikiem ich trwałego i zrównoważonego rozwoju. Następuje przewartościowanie znaczenia zasobów, jakimi dysponuje ludzkość – wzrasta znaczenie zasobów ludzkich z ich wiedzą, kompetencjami, potrzebą osiągnięć, kreatywnością, umiejętnością tworzenia i wykorzystywania szans.

Wejście w XXI wiek wiąże się z uznaniem zmian innowacyjnych za nieodłączny atrybut współczesnego człowieka, a kreatywność i aktywność we wprowadzaniu innowacji jest wyznacznikiem sukcesu we wszystkich sferach ludzkiego działania, od codziennego życia rodzinnego i edukacji poczynając, a na działalności gospodarczej kończąc. Szczególnie silnie zaakcentowane to zostało przez Parlament Europejski i Radę UE, których decyzją 2009 r. ogłoszono Europejskim Rokiem Kreatywności i Innowacji. Głównym celem Roku było uświadomienie wszystkim, iż kreatywność i innowacyjność są kluczem nie tylko do gospodarczego, społecznego, kulturalnego czy naukowego rozwoju, ale także indywidualnego rozwoju każdego człowieka<sup>29</sup>.

W ostatnim 25-leciu nastąpiły w Polsce radykalne zmiany obejmujące wszystkie sfery życia społecznego i gospodarczego. Najważniejsze z przesłanek, które tkwiły u ich podłoża to: zmiana systemu ustrojowego i postępujący proces transformacji społeczno-gospodarczej, włączenie w struktury europejskie w ramach UE i konieczność dostosowania do wymagań wspólnego rynku, postępujące procesy z pozoru tylko sprzeczne ze sobą, tj. globalizacja i lokalność. Nieodłącznym elementem tych

<sup>29</sup> Uroczysta inauguracja obchodów Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji w Polsce nastąpiła 31 marca 2009 roku podczas konferencji promującej cele Roku.

procesów są innowacje. Wprowadzane współcześnie innowacje są jednakże znacznie bardziej złożone i radykalne aniżeli w poprzednich okresach, mają niejednokrotnie charakter systemowy i strategiczny, są znacznie trudniejsze do wprowadzenia, a często nawet zrozumienia ich istoty. Zmianie ulega też tempo ich urzeczywistniania, spowodowane niespotykaną dotychczas na taką skalę turbulencją otoczenia. Tym m.in. należy tłumaczyć zróżnicowaną reakcję społeczeństwa na dokonujące się przeobrażenia – od inicjowania zmian, akceptacji i aktywnego włączenia się w ich przeprowadzanie do obojętności, bierności i dezaprobaty, aż po demonstrowanie gwałtownego oporu wobec nich. Sam rynek bowiem, jak to zakładano na początku transformacji, nie był w stanie uruchomić procesów innowacyjnych na niezbędną skalę i zapewnić ich trwałości, chociaż u wielu osób wyzwolił inicjatywę, potrzebę osiągnięć i sukcesu, zachowania transgresyjne, ujawnił „odroczone” często przedsiębiorczość. Bariery natomiast okazały się dotychczasowe przyzwyczajenia, nawyki, myślenie kategoriami roszczeniowymi, ukształtowane latami stereotypy myślowe, „wycuczona” bierność, nieumiejętność podejmowania inicjatywy i ryzyka, czyli postawy będące w jakiejś mierze pozostałością poprzedniego systemu. Ich przewyciężenie wymaga częstokroć głębszych zmian w sferze ludzkiej świadomości jednostkowej i zbiorowej (systemie wartości, norm, potrzeb, motywacji, wiedzy). W tych obszarach ujawnia się duże znaczenie oddziaływań o charakterze wychowawczym, edukacyjnym i doradczym.

Potrzeba stałego kreowania, upowszechniania i wprowadzania wszelkiego rodzaju innowacji szczególnie silnie zaakcentowana została w założeniach polityki proinnowacyjnej państwa opracowanych po raz pierwszy w Polsce w połowie lat 90. ubiegłego wieku. Niska innowacyjność polskiej gospodarki, jak to wówczas ocenił zespół specjalistów, czyli niewielka *zdolność podmiotów gospodarczych do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce nowych wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków*, jest jedną z najważniejszych przeszkód w rozwoju państwa. Można oczywiście wyodrębnić dziedziny, w których tempo wprowadzania zmian innowacyjnych jest bardzo duże i znacznie przewyższa tempo zmian dokonujących się w całej gospodarce. Należą do nich niewątpliwie: optoelektronika, informatyka, biotechnologie. W tych dziedzinach cykl trwania innowacji jest tak krótki, że zanim zostanie ona wdrożona i zdąży przyjąć się na rynku, zastępowana jest przez kolejną o wyższym stopniu jakości i nowoczesności. Są to dziedziny wysokich technologii, wymagające dużego wkładu myśli intelektualnej, określane często jako wysoko naukochołonne. W ostatnim piętnastoleciu wyodrębniono też szczególny rodzaj firm, nazywanych firmami innowacyjnymi, definiowanych jako *inteligentna organizacja, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne dla wytworzenia produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności*<sup>30</sup>. Należy

<sup>30</sup> A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek: Zarządzanie firmą innowacyjną. Wydaw. Difin, Warszawa 2000, s. 7–8.

wspomnieć o jeszcze jednym zjawisku o charakterze innowacyjnym, jakie w tym czasie pojawiło się na szerszą skalę, tzw. przedsiębiorczości intelektualnej. *Przedsiębiorczość intelektualna polega w największym skrócie na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy; bogactwa jednostek, grup społecznych, narodów*<sup>31</sup>. Coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że obok wiedzy specjalistycznej zachodzą się w działalności gospodarczej liczyć cechy, które dotychczas były raczej przypisywane intelektualistom. Należą do nich: przywiązanie do symboli i idei, a nie do instytucji i ludzi; umiejętność budowania rozległej sieci kontaktów osobistych; podwójne spojrzenie na sytuację przez zakwestionowanie istniejących norm działania; szeroka i bardzo zróżnicowana wiedza; umiejętność zbierania i przetwarzania informacji połączona z umiejętnością wyboru wariantów działania; poruszanie się równocześnie w wielu środowiskach, sferach, „światach”, prowadzące do powiązań charakteryzujących się wyjątkową różnorodnością.

Większość dziedzin i podmiotów gospodarczych cechuje jednakże znacznie niższe tempo zmian i niska innowacyjność. Wskazują na to wyniki badań prowadzonych w różnych ośrodkach naukowych, a także zainicjowane w 1992 r. i powtarzane w czteroletnich odstępach czasu kompleksowe badania GUS dotyczące działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. W latach 2010–2012 aktywne w zakresie innowacji produktowych i procesowych przedsiębiorstwa stanowiły jedynie 17,7% badanych przedsiębiorstw przemysłowych i 13,9% przedsiębiorstw w sektorze usług<sup>32</sup>. Jeszcze gorzej przedstawia się sytuacja w zakresie innowacji organizacyjnych i marketingowych. W analizowanym okresie wdrożyło je odpowiednio 10,3 i 10,2% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 10,5 i 11,1% przedsiębiorstw w sektorze usług<sup>33</sup>.

Skala i dynamizm działań innowacyjnych zróżnicowane są również w rolnictwie i środowisku wiejskim. Mamy liczne przykłady rejonów i pojedynczych gospodarstw, których efekty są na najwyższym poziomie światowym. Tam jednak umiejętnie wykorzystuje się najnowsze osiągnięcia nauki, wprowadzając postęp we wszystkich jego formach: biologiczny, techniczny, organizacyjny, społeczny. Aby to jednak stosować, trzeba przede wszystkim posiadać wiedzę, której w zdecydowanej większości rolnikom brakuje, czego co gorsza niejednokrotnie oni sami nie odczuwają. Warto w tym miejscu przytoczyć stwierdzenie, będące jednocześnie oceną poziomu innowacyjności polskiego rolnictwa, zawarte w opracowanym przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020: *sektor rolny odstaje od innych sektorów gospodarki pod względem innowacyjności, co znajduje odzwierciedlenie w takich wskaźnikach, jak: produktywność pracy i ziemi,*

<sup>31</sup> S. Kwiatkowski: *Przedsiębiorczość intelektualna*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 8.

<sup>32</sup> Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012. GUS, Warszawa 2013.

<sup>33</sup> Tamże, s. 47 i 53.



*udział nakładów na środki trwałe, średnia wieku i poziomu wykształcenia, dostęp do Internetu. Należy mieć nadzieję, iż wyraźne zaakcentowanie w tym dokumencie potrzeby wzrostu innowacyjności sektora rolno-spożywczego oraz podniesienia poziomu wiedzy producentów rolnych i podjęte w tym kierunku działania, które same w sobie mają w dużym stopniu innowacyjny charakter, okażą się skuteczne i przyniosą oczekiwane efekty. Rodzi to jednakże potrzebę zdynamizowania działań ze strony instytucji oświatowych i doradczych, działań mających na celu z jednej strony poprawę ogólnego poziomu wiedzy i wykształcenia ludności wiejskiej i rolniczej, a z drugiej – kształtowanie postaw proinnowacyjnych znajdujących odzwierciedlenie w innowacyjnych działaniach.*

Należy zaznaczyć, iż w rankingu innowacyjności opracowanym w 2013 r. przez Komisję Europejską Polska znalazła się dopiero na 24. miejscu (przed Łotwą, Rumunią i Bułgarią) wśród krajów członkowskich UE<sup>34</sup>. Najbardziej innowacyjne kraje UE, określane jako liderzy innowacji (Szwecja, Niemcy, Dania i Finlandia), wykazują pewne wspólne cechy. Mocną ich stroną są dobrze rozwinięte krajowe systemy badań i innowacji oraz kluczowa rola innowacyjnej przedsiębiorczości i szkolnictwa wyższego. Sektory gospodarki wszystkich liderów innowacji charakteryzują się wysokimi wskaźnikami nakładów na badania naukowe i rozwój oraz ścisłym powiązaniem między przemysłem i nauką.

## 2.2. RÓŻNORODNOŚĆ PODEJŚĆ DO DEFINIOWANIA INNOWACJI

Badania nad innowacjami i procesami innowacyjnymi stanowią przedmiot zainteresowania wielu dyscyplin naukowych zarówno szczegółowych, których innowacje dotyczą, jak i ogólnych, zajmujących się człowiekiem i jego zachowaniem (socjologia, psychologia, prakseologia, andragogika, organizacja i zarządzanie). Spośród wymienionych dyscyplin największym dorobkiem poszczycić się mogą nauka o organizacji i zarządzaniu oraz socjologia, a w szczególności socjologia wsi. I właśnie badania podejmowane na gruncie tych dyscyplin dostarczyły najwięcej uogólnień, prawidłowości, wskazań metodologicznych oraz ukazały kierunki dalszych poszukiwań badawczych.

Jednakże różnorodne dyscypliny naukowe zajmujące się zagadnieniami innowacji stawiały sobie różne cele, zgodnie z własnymi kompetencjami i zainteresowaniami, uwypuklając bądź to ich aspekty ekonomiczne, bądź psychologiczne, bądź

<sup>34</sup> Unijny ranking innowacyjności został opracowany na podstawie syntetycznego wskaźnika uwzględniającego 24 wskaźniki cząstkowe pogrupowane w trzy główne kategorie, tj. warunki podstawowe (zasoby ludzkie, otwarte, doskonałe i atrakcyjne systemy badań oraz finansowanie i wsparcie), działalność przedsiębiorstw – kategoria odzwierciedlająca wysiłki przedsiębiorstw w zakresie innowacji (ich inwestycje, powiązania i przedsiębiorczość, aktywa intelektualne), produkty, które pokazują, jak innowacje przekładają się na korzyści dla całej gospodarki (innowatorzy i skutki gospodarcze, w tym zatrudnienie). [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), dostęp 24.11.2014.

socjologiczne, bądź andragogiczne. Rozproszenie wiedzy o innowacjach daje się zaobserwować już na etapie definiowania podstawowych pojęć oraz w taksonomii innowacji i procesów innowacyjnych. Z bogatego zbioru zawartych w literaturze naukowej definicji warto przytoczyć te, które w najpełniejszy sposób oddają istotę innowacji.

Według prakseologicznej interpretacji Z. Pietrasińskiego, „innowacje są to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka (.....), które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp”<sup>35</sup>. Socjologowie rozszerzają pojęcie innowacji na wszelką wartość kulturową, wychodząc z założenia, iż pojęcie wartości kulturowej jest najogólniejsze i może stanowić wspólny mianownik dla wszelkiego rodzaju innowacji. I tak, według W. Makarczyka, innowacje to „wszelka wartość kulturowa, która w danych warunkach przestrzennych i czasowych traktowana jest jako nowa”<sup>36</sup>. Można więc przyjąć, iż innowacja (od łac. *innovatio*) zawsze oznacza jakąś zmianę, wprowadzenie czegoś nowego, a zarazem doskonalszego w danej dziedzinie życia społecznego czy gospodarczego, wzbogacenie istniejącej rzeczywistości o nowe elementy. Większość autorów tak rozumiejących pojęcie innowacji stawia jednak dodatkowe warunki, jakie musi spełniać określona zmiana, aby mogła być uznana za zmianę innowacyjną. Są to: użyteczność, dodatnia ocena w świetle określonych kryteriów, zmiana jakościowo różna od już istniejących, wprowadzona świadomie w sposób zamierzony w wyniku działań innowacyjnych<sup>37</sup>.

Pojęcie innowacji do światowej literatury ekonomicznej wprowadził J. Schumpeter, według którego obejmowały one<sup>38</sup>:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też doskonalenie produktów już istniejących,
- wprowadzenie nowego lub doskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Innowacje, według J. Schumpetera, są „istotną zmianą funkcji produkcji, polegającą na odmiennym niż uprzednio kombinowaniu, tzn. łączeniu ze sobą czynników produkcji”.

<sup>35</sup> Z. Pietrasiński: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji. PWN, Warszawa 1971, s. 9.

<sup>36</sup> W. Makarczyk: Przyswajanie innowacji. Wydaw. Ossolineum, Wrocław 1971, s. 7.

<sup>37</sup> Por. I. Sikorska-Wolak: Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania. Wydaw. SGGW, Warszawa 1993, s. 9.

<sup>38</sup> J. Schumpeter: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960, s. 104. Schumpeter uważany jest współcześnie przez ekonomistów za protagonistę badań nad problematyką innowacji i problematyką współzależności rozwojowych nauki, technologii i produkcji, prowadzonych na gruncie ekonomii. Wyprzedził on pod tym względem całą swą epokę. Jego teoria innowacji, stanowiąca integralną część teorii rozwoju, powstała w pierwotnej wersji już w 1912 r., podczas gdy rozwój badań nad procesami innowacyjnymi datuje się od początku lat pięćdziesiątych XX wieku. B. Fiedor: Teoria innowacji. PWN, Warszawa 1979, s. 21.

W rozważaniach na temat pojęcia innowacji występuje często zagadnienie dotyczące obejmowania tym terminem zarówno pierwszych, pionierskich zmian, jak i następnych wprowadzonych na zasadzie naśladownictwa. Odnoszenie pojęcia innowacji wyłącznie do zmian pionierskich wystąpiło już u J. Schumpetera. O ile pod względem przedmiotowym określa on innowację bardzo szeroko (ukształtowanie się nowej funkcji produkcji), o tyle zakres czasowy nadawany innowacji przez J. Schumpetera jest niezwykle wąski. Innowacja to tylko i wyłącznie pierwotna realizacja wynalazku tkwiącego u jej podstaw. Jest to innymi słowy jego pierwotne wdrożenie do praktyki gospodarczej przez przedsiębiorcę – innowatora. Wszelkie następne zmiany, polegające na zastosowaniu nawet identycznej metody produkcji czy też wyrobu w innym przedsiębiorstwie po upływie nawet bardzo krótkiego czasu, nazywa on naśladownictwem (imitacją). W literaturze przedmiotu znana jest triada J. Schumpetera: *inwencja (invention) – innowacja (innovation) – imitacja (imitation)*.

Zaprezentowane przez J. Schumpetera podejście do definiowania innowacji tylko w pewnym stopniu może być przydatne do współczesnych rozważań nad problemami innowacji. Szczególne wątpliwości budzi fakt uznania za innowacje tylko pierwszych, pionierskich zmian w życiu gospodarczym lub społecznym. Słusznie więc, jak to czyni większość współczesnych autorów podejmujących w badaniach problematykę innowacji, rozpatrywanie tego pojęcia w aspekcie czasowo-przestrzennym. Takie podejście prezentowali też tacy znani badacze, jak m.in.: E.M. Rogers<sup>39</sup>, T. Hagerstrand, B. Gałęski, W. Makarczyk, prowadzący badania nad dyfuzją innowacji rolniczych w środowisku wiejskim.

Podejście do definiowania innowacji uwzględniające aspekt czasowo-przestrzenny zaprezentowane też zostało w podręczniku Oslo Manual – międzynarodowym podręczniku z zakresu metodologii badań statystycznych innowacji w krajach Unii Europejskiej i OECD<sup>40</sup>. Zawarta w podręczniku metodologia, zwana popularnie metodologią „Oslo”, stanowi aktualnie powszechnie przyjęty międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych i sektora usług<sup>41</sup>. Zgodnie z metodologią Oslo, „innowacja to wprowadzenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Produkty, procesy oraz metody organizacyjne i marketingowe nie muszą być nowością dla rynku, na którym operuje

<sup>39</sup> E.M. Rogers: *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York 1983, s. 11–17

<sup>40</sup> Pierwsza edycja podręcznika (1992 r.) poświęcona była metodologii badań innowacji technologicznych (produktów i procesów) w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wydanie drugie (1997 r.) poszerzało zakres podmiotowy innowacji o sektor usług rynkowych. Wydanie trzecie (2005 r.) poszerzyło zakres przedmiotowy badań o tzw. innowacje organizacyjne i marketingowe.

<sup>41</sup> W krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego badania statystyczne innowacji prowadzone są od początku lat 90. ubiegłego wieku pod auspicjami Komisji Europejskiej w ramach zakrojonego na szeroką skalę programu Community Innovation Survey (CIS) stanowiącego aktualne źródło informacji na temat działalności innowacyjnej w krajach europejskich.

przedsiębiorstwo, ale muszą być nowością przynajmniej dla samego przedsiębiorstwa<sup>42</sup>. W Polsce badania nad działalnością innowacyjną przedsiębiorstw zgodnie z metodologią „Oslo” prowadzone są od początku lat 90. ubiegłego wieku przez Główny Urząd Statystyczny. Początkowo obejmowały one przedsiębiorstwa przemysłowe, potem rozszerzono je na przedsiębiorstwa sektora usług rynkowych. Poszerzeniu uległy też rodzaje analizowanych w badaniach innowacji. O ile w początkowym okresie dotyczyły one innowacji technologicznych (produktów i procesów), to począwszy od 2005 r. rozszerzono zakres badań na innowacje organizacyjne i marketingowe. I chociaż badania te nie uwzględniają działalności innowacyjnej w rolnictwie i zmian innowacyjnych dokonujących się w gospodarstwach rolnych, co wynika zapewne ze specyfiki ich funkcjonowania, to podejście do definiowania innowacji i rozszerzenie ich zakresu przedmiotowego może być wykorzystane również w badaniach nad innowacjami urzeczywistniającymi się w gospodarstwach rolnych oraz na obszarach wiejskich, a także w działalności doradczej ośrodków doradztwa rolniczego i innych podmiotów świadczących usługi doradcze.

Kolejnym pojęciem, które w literaturze przedmiotu używane jest obok pojęcia innowacji, jest innowacyjność. Odnosząc je do organizacji gospodarczej czy pojedynczego gospodarującego podmiotu, innowacyjność najczęściej określana jest jako zdolność i motywacja organizacji do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Za innowacyjne uważa się organizacje gospodarcze, które potrafią tworzyć, absorbować (chłonać) i zbywać nowe produkty (usługi) oraz te, które charakteryzują się zdolnością ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Szybkość czy wręcz burzliwość zmian dokonujących się współcześnie w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstw sprawia, iż te z nich, które nie potrafią zareagować na urzeczywistniające się zmiany, skazane są na niepowodzenie.

O ile przez długie lata innowacjom i innowacyjności nadawano aprezestrzenny charakter i odnoszono je do podmiotów gospodarczych, to współcześnie traktowane są one także jako czynnik rozwoju jednostek terytorialnych różnych szczebli zarządzania, co znajduje odzwierciedlenie w budowaniu krajowych i regionalnych strategii innowacji. Warto w tym miejscu przytoczyć też cytaty z wypowiedzi specjalistów ds. rozwoju obszarów wiejskich UE na temat innowacji i innowacyjności<sup>43</sup>: „Celem rozwoju obszarów wiejskich jest wywołanie zmian, które pozytywnie wpłyną na przyszłość społeczności i przedsiębiorstw. Jeśli zmiany te nie będą wynikały z innowacji, będziemy po prostu kręcić się w kółko zamiast zaryzykować i posunąć się do przodu.” (P. Keating); „Innowacyjność jest motorem rozwoju. Innowacyjność to kreatywność. Innowacyjność to wiedza. Innowacyjność to odwaga.”; „Do zwiększenia

<sup>42</sup> Zob. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011. Informacje i Opracowania Statystyczne GUS, Warszawa 2012, s. 15.

<sup>43</sup> Przegląd Obszarów Wiejskich UE. Magazyn Europejskiej Sieci na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich 2009, nr 2, s. 32–34.

kreatywności i innowacyjności w rozwoju obszarów wiejskich UE potrzebne są informacje i pozytywne nastawienie do innowacyjnych pomysłów.” (B. Kovacic)<sup>44</sup>; „Innowacyjne pomysły nie zawsze pojawiają się dzięki przebłytkowi geniuszu jednej osoby, ale są wynikiem bardzo aktywnej (i czasami trudnej) dyskusji między ludźmi, którzy mają dużą wiedzę na dany temat, ale bardzo odmienne doświadczenia”. M.S. Rodriguez, dyrektor generalny ds. badań naukowych Komisji Europejskiej, zajmujący poprzednio stanowisko dyrektora generalnego ds. rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich, uważa, że „obszary wiejskie Europy są doskonałym środowiskiem dla wprowadzania innowacji”. Twierdzi też, że „innowacyjność pozwala sprostać ważnym, nowym wyzwaniom stojącym przed wsiami, takim jak (by wymienić tylko kilka) wzmocnienie i zróżnicowanie baz gospodarczych na obszarach wiejskich, ograniczanie czynników powodujących spadek liczby ludności, przeciwdziałanie zmianie klimatu, zarządzanie jakością zasobów wodnych, zwiększanie ilości energii produkowanej przez rolnictwo, utrzymywanie jakości żywności i przestrzeganie norm dobrostanu zwierząt”<sup>45</sup>. Znaczenie innowacji w rozwoju obszarów wiejskich sprawia więc, iż obecna polityka UE na rzecz rozwoju obszarów wiejskich opiera się na zasadach programowania, które uznają nadrzędną rolę innowacyjności i kreatywności oraz wpływających z nich korzyści dla mieszkańców wsi, a także wszystkich osób korzystających z dobrodziejstw europejskiej wsi<sup>46</sup>.

W literaturze istnieje wiele propozycji i podejść do taksonomii innowacji, uwzględniających różne kryteria ich podziału. Pierwsze propozycje pochodzą z nauk społecznych<sup>47</sup>. E. Tarde dzielił innowacje na materialne i niematerialne, a E.M. Rogers na filozoficzne, organizacyjne i materialne. E. Jantsch rozpatruje innowacje w odniesieniu do dwóch sfer, tj. ekosfery (innowacje realne) oraz sfery ludzkiej świadomości, czyli noosfery. Innowacje nootyczne kojarzą się ze zmianami w znaczeniach, w ludzkiej percepcji i myśleniu, jak również ze zmianami w odczuwaniu, w sposobach wyrażania się, w komunikowaniu i wartościach. Inny podział uwzględnia kryterium oryginalności innowacji. Biorąc pod uwagę to kryterium, Z. Pietrański dzieli innowacje na oryginalne (twórcze) i nieoryginalne, które dzieli z kolei na naśladowcze (imitacyjne) i odtwórcze. Kolejne kryteria to: radykalność innowacji (innowacje modyfikujące i doskonalące istniejący stan rzeczy oraz innowacje powodujące całkowite zmiany istniejącego stanu rzeczy); liczba osób zaangażowanych w ich realizację (innowacje sprzężone i niesprężone); przedmiot innowacji (produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe). To ostatnie kryterium jest uwzględnione w badaniach nad działalnością przedsiębiorstw prowadzonych w Polsce przez GUS.

<sup>44</sup> Tamże, s. 35.

<sup>45</sup> Tamże, s. 53.

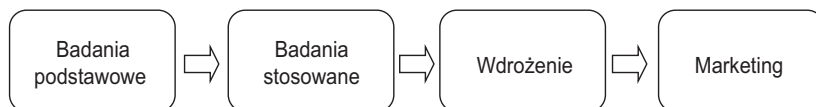
<sup>46</sup> Tamże, s. 7.

<sup>47</sup> Por. I. Sikorska-Wolak: *Dyfuzyja...*, op.cit., s. 11–13.

## 2.3. INNOWACJA JAKO PROCES. EWOLUCJA MODELI PROCESU INNOWACYJNEGO

W literaturze ekonomicznej występuje dwojaki rozumienie pojęcia „innowacji”: jako rezultatu i jako procesu. Innowacja jako rezultat odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, które postrzegane są przez podmiot przyswajający jako nowe i postępowe. W drugim znaczeniu – zwanym czynnościowym – innowacja jest procesem, który obejmuje w najszerszym rozumieniu powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projektowe, produkcję, marketing i upowszechnianie<sup>48</sup>.

W postrzeganiu innowacji odchodzi się więc od pojedynczego zdarzenia na rzecz kompleksu zjawisk i zdarzeń tworzących nowe produkty, wzorce, technologie i usługi. Innowacja staje się w coraz większym stopniu zjawiskiem społecznie złożonym, skomplikowanym i trudnym. Traktowanie innowacji jako procesu wyzwała potrzebę posiadania wiedzy na temat, jak ten proces funkcjonuje i jaka jest jego struktura. Na przestrzeni lat modele procesów innowacyjnych ewaluowały od prostych modeli opartych na liniowej strukturze po coraz bardziej złożone modele interakcyjne. Tradycyjne liniowe modele procesu innowacyjnego, w których można było wyodrębnić określone, następujące po sobie etapy, dominowały do końca lat 80. XX wieku. Wśród modeli liniowych procesu innowacyjnego w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa modele: podażowy (rys. 3) i popytowy (rys. 4).



**RYSUNEK 3.** Podażowy liniowy model procesu innowacyjnego

Źródło: R. Rothwell, P. Gardiner: The role of design on product and proces change. Design Studies 1983, nr 3.



**RYSUNEK 4.** Popytowy liniowy model procesu innowacyjnego

Źródło: R. Rothwell, P. Gardiner: The role of design on product and proces change. Design Studies 1983, nr 3.

<sup>48</sup> E. Stawasz: Przegląd podstawowych pojęć: innowacje, transfer technologii, krajowy i regionalny system innowacji, polityka innowacyjna. [w:] Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacji: wybór ekspertów. Red. naukowa T. Markowski, Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997, s. 10.

W modelu podażowym możliwości, które przynosił rozwój nauki, materializowały się w ulepszeniach, te zaś przebijały się na rynek (impuls technologiczny). W literaturze przedmiotu model ten określany był często jako model innowacji „pchanej przez naukę”. Można było wyodrębnić w nim cztery etapy: badania podstawowe, badania stosowane, produkcję i marketing. Model ten odpowiadał opracowanemu na początku lat 70. ubiegłego wieku przez Cz. Maziarza systemowi transmisji osiągnięć nauki do praktyki rolniczej. System ten obejmował trzy główne elementy: nauka – wdrażanie – upowszechnianie, i jednocześnie trzy zbiory działań. Działania te były planowe i sterowane przez ośrodki twórcze oraz instytucje i profesjonalne służby odpowiedzialne za upowszechnianie innowacji. Rolnik był odbiorcą przekazywanych innowacji, i to tym doskonalszym, im bardziej podatny był na działania upowszechnieniowe. W systemie tym ważną rolę odgrywały istniejące ówczesnie rolnicze rejonowe zakłady doświadczalne przekształcone w późniejszych latach w ośrodki postępu rolniczego oraz kadra specjalistów i terenowych pracowników służb rolnych. Stanowili oni ogniwo pośredniczące pomiędzy nauką a praktyką rolniczą. Wykorzystując określone, sprawdzone już w okresie międzywojennym metody działalności wdrożeniowej (doświadczenia wdrożeniowe), działalności edukacyjnej (szkolenia) oraz upowszechnieniowej (gospodarstwa przykładowe, demonstracje, pokazy, lustracje), upowszechniali wśród rolników nowe, opracowane przez naukę rozwiązania. Działania te okazywały się skuteczne i realizowane były z dużym powodzeniem przy upowszechnianiu wielu innowacji (głównie o charakterze technologicznym) w produkcji roślinnej i zwierzęcej<sup>49</sup>. Zmiana uwarunkowań rynkowych wyzwoliła potrzebę modyfikacji liniowego modelu procesu innowacyjnego, gdyż bez rozpoznania potrzeb rynku trudne, a wręcz niemożliwe było skuteczne realizowanie działań innowacyjnych. Kolejnym ukształtowanym w praktyce modelem procesu innowacyjnego był model popytowy, określany często w literaturze przedmiotu jako model innowacji „ciągniętej przez rynek”<sup>50</sup>. W modelu tym można było wyodrębnić również cztery etapy/fazy, jednakże na pierwszym miejscu pojawiły się w nim potrzeby rynkowe jako bodziec powstania innowacji. Źródłem pomysłów i inspiracji do kreowania innowacji i ich wykorzystywania w działalności gospodarczej były więc rynek i potrzeby klientów.

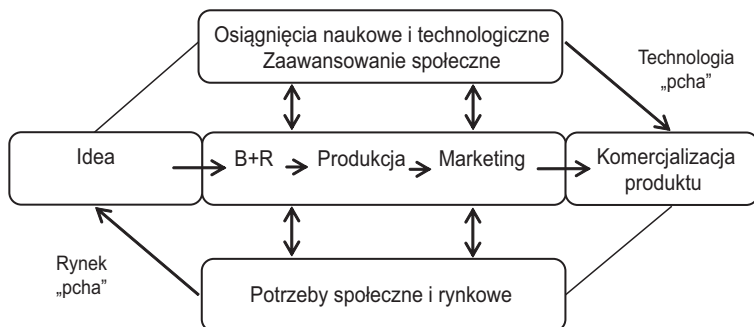
Od ostatnich kilkunastu lat ubiegłego wieku modele liniowe ze względu na uproszczone ich charakter i nieujmowanie wielorakich sprzężeń pomiędzy nauką, produkcją i rynkiem zastępowane są przez modele nieliniowe interakcyjne. Ujęcie procesu innowacyjnego – określane mianem dynamicznego interakcyjnego (sprzężeniowego) modelu innowacji – definiuje ten proces najogólniej jako ciąg interakcji od powstania idei innowacji do jej wdrożenia i upowszechnienia, którego celem jest zmiana produktowa, technologiczna, organizacyjna i społeczna<sup>51</sup>. W ujęciu tym kładzie się nacisk na

<sup>49</sup> Por. I. Sikorska-Wolak: Dyfuzja..., op.cit., s. 16–17 i 86–87.

<sup>50</sup> M. Brzeziński: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 38–48.

<sup>51</sup> Por. E. Stawasz: Przegląd..., op.cit., s. 10.

sprzężenia zwrotne pomiędzy rynkowymi i technologicznymi fazami innowacji, pomiędzy nauką, techniką i działalnością innowacyjną przedsiębiorstw<sup>52</sup>. Sprzężeniowy, interakcyjny model procesu innowacyjnego zaprezentowano na rysunku 5.



**RYСУNEK 5.** Sprzężeniowy interakcyjny model procesu innowacyjnego

Źródło: R. Rothwell, W. Zegveld: *Reindustrialization and technology*. Longman, London 1985.

Na rozwój modeli interakcyjnych istotny wpływ wywarły rozwój informatyki i metod zarządzania przedsiębiorstwem oraz nowe formy współpracy poziomej i pionowej przedsiębiorstw na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku w najwyżej rozwiniętych gospodarczo krajach świata. Współcześnie innowacja staje się coraz wyraźniej procesem sieciowym i zintegrowanym<sup>53</sup>. Świadczy o tym szybko rosnąca liczba różnego rodzaju porozumień i związków kooperacyjnych w dziedzinie B+R i rozwoju innowacyjnych rozwiązań, jak i pionowych więzi między przedsiębiorstwami. Szczególnie wzrosła rola i znaczenie więzi z dostawcami, użytkownikami i odbiorcami w strategii rozwoju produktów i technologii wielu przedsiębiorstw. Silna konkurencja na rynku wyzwoliła potrzebę skracania czasu oraz zwiększenia efektywności opracowywania i wprowadzania innowacji.

Ewolucja modelu procesu innowacyjnego i ukształtowanie nowoczesnego sieciowego modelu dostrzeżone i uwzględnione zostały też przez resort rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich. Przykładem tego jest powołanie w ramach Krajowej Sieci Rozwoju Obszarów Wiejskich sieci na rzecz innowacji w rolnictwie i na obszarach wiejskich, której zadania sformułowano następująco<sup>54</sup>:

- identyfikacja partnerów do współpracy w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych,
- rozpowszechnianie wiedzy i informacji na temat sposobu współpracy w projektach naukowo-badawczych,

<sup>52</sup> Sprzężeniowe, interakcyjne modele procesu innowacyjnego w ujęciu różnych autorów opisywane są w pracy W. Janasza i K. Kozioł-Nadolnej: *Innowacje w organizacji*. PWE, Warszawa 2011, s. 110–114.

<sup>53</sup> E. Stawasz: *Przegląd ...*, op.cit., s. 11.

<sup>54</sup> Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2014.



- współpraca z krajowymi jednostkami naukowo-badawczymi, instytucjami i organizacjami działającymi na rzecz innowacji oraz z Europejską Siecią na rzecz Innowacji,
- doradztwo i pomoc w tworzeniu i organizacji grup operacyjnych na rzecz innowacji,
- doradztwo i pomoc w tworzeniu projektów przez grupy operacyjne i partnerstwo na rzecz innowacji.

Do realizacji powyższych zadań na poziomie krajowym zobowiązano Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, a na poziomie regionalnym wojewódzkie ośrodki doradztwa rolniczego.

Dokonujące się w ostatnich kilkunastu latach zmiany w otoczeniu globalnym i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz wzrastające znaczenie wiedzy jako czynnika rozwoju pozwoliły na wyodrębnienie kolejnego modelu procesu innowacyjnego, nazywanego modelem „otwartej innowacji”<sup>55</sup>. W modelu tym duży nacisk kładziony jest na wiedzę jako oddzielną kategorię oraz na procesy zarządzania wiedzą i uczenia się. Chodzi tu o tworzenie nowej wiedzy, transfer wiedzy i jej wykorzystywanie w działalności innowacyjnej oraz dzielenie się wiedzą. Również w tym modelu istotną rolę wyznaczono doradztwu rolniczemu.

Na zakończenie dotychczasowych rozważań nad innowacjami warto odwołać się do bogatego teoretycznego i pragmatycznego dorobku OECD poświęconego szeroko pojętej problematyce innowacji i przytoczyć najważniejsze tezy J. Guineta o istocie procesu innowacji, wskazujące jednocześnie na cechy współcześnie rozumianej innowacji jako procesu<sup>56</sup>:

1. *Innowacja tylko w wyjątkowych przypadkach zależy wyłącznie od technologicznego know-how.* Oznacza to, że istotnym elementem jest także inna wiedza – wiedza i doświadczenie menedżerskie, kontakty z klientami, dostawcami i konkurentami.
2. *Innowacja jest interakcyjna i multidyscyplinarna.* Innowacja jest procesem wielosekwencyjnym, funkcjonalnie odrębnych, lecz sprzężonych i współzależnych faz; przemawia to za potrzebą budowania relacji firm z innymi lokalnymi partnerami, klientami, użytkownikami, dostawcami, hurtownikami, wieloma ośrodkami badawczymi.
3. *Innowacja jest zlokalizowana.* Powstawanie i dyfuzja innowacji odbywa się w konkretnej przestrzeni, istnieje więc geograficzna bliskość kontaktów z różnymi kontrahentami.
4. *Innowacja jest procesem integracji.* Integracja ta dotyczy takich dziedzin, jak: produkcja, badania i rozwój, marketing, projektowanie, zasilanie finansowe; integracja ta dotyczy także innych podmiotów współpracujących w realizacji poszczególnych faz innowacji.

<sup>55</sup> Por. W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna: Innowacje w organizacji. PWE, Warszawa 2011, s. 104–106.

<sup>56</sup> Tamże, s. 48.

5. *Innowacja jest procesem uczenia.* Oznacza to, że innowacja jest wynikiem akumulacji specyficznej wiedzy i informacji użytecznych dla działalności firmy; jest to proces interaktywny, wykorzystujący zarówno źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne; przemawia to za koniecznością permanentnego uczenia się.
6. *Innowacja jest zjawiskiem o wymiarach społecznych.* Innowacja narusza niejednokrotnie stare wzorce produkcyjne i konsumpcyjne, zatem szczególnie w realizacji projektów nowych i na dużą skalę niezbędne jest tworzenie korzystnych relacji z lokalnymi społecznościami i atmosfery proinnowacyjnej.
7. *Innowacja jest procesem kreatywnej destrukcji.*
8. *Innowacja jest kosztowna i ryzykowna.* Wynika to z samej istoty procesu innowacyjnego (niepowtarzalność, długi niejednokrotnie okres zamrożenia kapitału); nakłady wzrastają w miarę konkretyzacji pomysłu innowacyjnego, natomiast ryzyko jest tym większe, im bardziej przełomowy i perspektywiczny charakter ma projektowane rozwiązanie.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że współczesne podejścia do innowacji traktują ją jako zjawisko społecznie złożone, skomplikowane i trudne. Wynika to przede wszystkim z faktu, że innowacje spinając ze sobą trzy sfery: naukę, technikę i produkcję, koncentrują w sobie cechy wszystkich tych sfer.

## 2.4. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO PRZEJAW INNOWACYJNOŚCI

Pojawienie się innowacji jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do jej urzeczywistnienia się w określonym fragmencie rzeczywistości. Do tego potrzebni są ludzie o otwartych horyzontach, odznaczający się chłonnością na innowacje (innowacyjnością), obdarzeni zmysłem przedsiębiorczym, skłonni do podejmowania działań przedsiębiorczych, innowacyjnych.

W literaturze naukowej przedsiębiorczość analizowana jest z punktu widzenia określonego sposobu zachowania, polegającego na poszukiwaniu zmiany, reagowaniu na nią i wykorzystywaniu jako okazji do społecznej i gospodarczej innowacji, ale też jako cecha, a raczej zespół cech człowieka, takich m.in., jak: kreatywność, elastyczność, zaradność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, potrzeba osiągnięć, umożliwiających wychodzenie naprzeciw zmianom oraz aktywne uczestniczenie w życiu gospodarczym i społecznym.

Poszukując genezy pojęcia „przedsiębiorczość”, ekonomiści zazwyczaj sięgają do dorobku takich klasyków, jak: R. Cantillon, J.B. Say, J. Schumpeter, I. Kirzner, P.F. Drucker. Przedsiębiorczość i innowacyjność bazują na teorii ekonomii, która traktuje zmiany jako zjawisko normalne, a nawet pożądane, za główne zaś zadanie działalności gospodarczej uznaje robienie czegoś odmiennego, zamiast robienia tego, co już się robi. To właśnie miał na myśli francuski ekonomista J.B. Say, który już ponad dwieście lat temu upatrywał istotę przedsiębiorczości w takim zachowaniu przedsiębiorcy, które

„przenosi ekonomiczne zasoby z obszaru o niższej wydajności i uzysku na obszar o wyższej wydajności i uzysku”<sup>57</sup>. W tym ujęciu w osobie przedsiębiorcy łączą się czynniki kapitału, pracy i działalności przedsiębiorczej. J.B. Say jako pierwszy wyodrębnił też obok kapitału materialnego kapitał niematerialny, taki jak talent i wiedza.

J. Schumpeter był pierwszym znaczącym ekonomistą, który nawiązał do Saya. Silne zaakcentowanie przez niego roli, jaką ma do spełnienia przedsiębiorca w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego wynikało z jego teoretycznej wizji przebiegu zjawiska rozwoju gospodarczego. Postawił tezę, iż dynamiczna nierównowaga wywołana przez „innowacyjnego przedsiębiorcę” jest normą zdrowej gospodarki w większym stopniu aniżeli równowaga i optymalizacja. Pojęcie „Przedsiębiorca” w ujęciu J. Schumpetera jest znacznie szersze od tradycyjnego znaczenia, zawiera bowiem dodatkową szczególną właściwość – przedsiębiorczość. Jest to, jak pisze J. Schumpeter, „osobliwy stan ducha przedsiębiorcy, który wyzwala w nim siłę pokonywania piętrzących się przeszkód, własnych przesądów i oporów, pozwala płynąć przeciw prądowi w nieznanych okolicznościach”<sup>58</sup>. Zmysł przedsiębiorczości jest właściwością występującą tylko u niektórych ludzi. Ci nieliczni działają w otoczeniu masy naśladowców, których reakcje na dokonanie przedsiębiorców innowatorów są zróżnicowane: od szybkich i spontanicznych do sceptycznych i konserwatywnych. Wiąże się to z różnym stopniem plastyczności innowacyjnej poszczególnych ludzi<sup>59</sup>. Osoby przedsiębiorcze podejmują działania transgresyjne, wychodzą poza to, kim są i co już posiadają, starając się zdobyć lub stworzyć nowe wartości, nowe i odmienne sposoby zaspokajania potrzeb. Jednym z rodzajów transgresji są właśnie działania innowacyjne i przedsiębiorcze. Przedsiębiorcy wprowadzają zmiany, traktując innowacje jako zjawisko normalne i pożądane, a nie jako zagrożenie. Nie czekają na kogoś, kto natchnie ich dobrym pomysłem, ale sami poszukują tego pomysłu i innowacji, która zapewni im określone korzyści. Ostatecznym celem działania przedsiębiorcy nie jest bowiem innowacja jako taka, ale innowacja pomnażająca zainwestowany kapitał, dająca zadowolenie i satysfakcję, przyczyniająca się do uznania w społeczności lokalnej czy dająca inne korzyści o charakterze pozaekonomicznym.

Analizując Schumpeterowską koncepcję przedsiębiorczości, trzeba mieć na uwadze jej powiązanie z koncepcją innowacji. Obie one mają charakter dynamiczny i są

<sup>57</sup> P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992, s. 30.

<sup>58</sup> J. Schumpeter: *Teoria...*, op.cit., s. 136.

<sup>59</sup> Plastyczność innowacyjna zachowania się człowieka oznacza według Pietrańskiego „relatywną i stopniowaną łatwość wytwarzania przez człowieka samodzielnie lub przyjmowania innowacji, a także podejmowania związanych z innowacjami czynności przygotowawczych i wdrożeniowych”. Do czynności przygotowawczych zalicza on zarówno poszukiwanie twórcze, jak i zaznajamianie się z przedstawionym przez kogoś usprawnieniem, a także poszukiwanie niezbędnych do przyswojenia innowacji uzgodnień, środków rzeczowych itp. Plastyczność innowacyjna człowieka jest stopniowana i charakteryzuje się bogactwem zachowań zawartych między oryginalną twórczością a niewymagającym wysiłku twórczego przyjmowaniem gotowych wzorców stanowiących postęp w danej dziedzinie. Z. Pietrański: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. PWN, Warszawa 1971, s. 53.

integralną częścią rozwoju gospodarczego. To innowacje burzą równowagę, niemożliwą do odtworzenia jej na tym samym poziomie, powodują jej „twórcze zniszczenie”, które na stałe zmienia i przesuwa istniejący stan równowagi układu gospodarczego na wyższy poziom. J. Schumpeter podkreślił zgodność pomiędzy makroekonomiczną teorią rozwoju gospodarczego a mikroekonomiczną koncepcją indywidualnego przedsiębiorcy – innowatora. Jego indywidualizm metodologiczny ujawnił się w tezie, że przy wyjaśnianiu procesów gospodarczych należy wyjść od postępowania poszczególnych jednostek. I chociaż minęło ponad 100 lat od ukazania się pierwszej wersji „Teorii rozwoju gospodarczego” (1912), to przedstawione w niej prawidłowości rozwoju gospodarczego, którego głównym motorem są innowacje i przedsiębiorczość, aktualne są po dzień dzisiejszy. Również większość współczesnych definicji zawiera w sobie te istotne elementy określające przedsiębiorczość, na które zwracał uwagę J. Schumpeter.

Pojęcie przedsiębiorczości można więc zdefiniować jako całościowy kształt indywidualnych lub zespołowych działań bądź predyspozycji do działań, które przełamują istniejące wzorce. Przedsiębiorczość polega na krytyce istniejącego stanu rzeczy i poszukiwaniu obarczonych ryzykiem nieszablonowych sposobów jego zmiany. U podstaw przedsiębiorczości leży kreatywność i innowacyjność. Jednakże nie wszystkie działania przedsiębiorcze obciążone są jednakowym stopniem kreatywności i innowacyjności. Stąd możemy wyróżnić przedsiębiorczość kreatywną związaną z tworzeniem i wykorzystaniem innowacji oryginalnych i przedsiębiorczość imitacyjną (naśladowczą) związaną z wprowadzaniem innowacji nieoryginalnych. W tym pozornie sprzecznym określeniu chodzi o działania, które są mniej lub bardziej udaną kopią działań wcześniej podjętych i zakończonych sukcesem przez kogoś innego. Przedsiębiorczość imitacyjna odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym, upowszechnianiu wielu rozwiązań technicznych czy organizacyjnych. Szczególnie bliska jest rozwijającej się w ostatnich latach sferze „small businessu”.

Powyższe rozważania wskazują, iż przedsiębiorczość można analizować bądź to w ujęciu normatywnym – określając jej wzorcowe, modelowe cechy, bądź opisowym – opisując jej różne przejawy w poszczególnych sferach życia i działalności człowieka, bądź funkcjonalnym, tj. funkcji, jaką pełni w przełamaniu dotychczasowych sposobów postępowania, przekraczaniu dostępnych granic możliwości, w rozwoju społeczno-gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw, środowisk lokalnych, całej gospodarki i społeczeństw zorientowanych na kreatywność, innowacyjność i szybkie oraz często radykalne zmiany.

Jak podkreśla P.F. Drucker uważany za kontynuatora myśli J. Schumpetera, zwłaszcza w zakresie łączenia przedsiębiorczości z innowacjami, „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję” i dalej „systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”<sup>60</sup>. Możliwość zmian jest zawsze tym, co stwarza okazję do inno-

<sup>60</sup> P.F. Drucker: *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992, s. 39.

wacji. W tym miejscu warto przytoczyć też sformułowanie światowej sławy fizyka XX wieku A. Einsteina: „Innowacja to umiejętność postrzegania zmiany jako szansy, a nie zagrożenia”<sup>61</sup>.

Przedsiębiorczość można więc analizować również z punktu widzenia teorii innowacji, której przedmiotem jest m.in. badanie obszarów stwarzających okazje przedsiębiorcze. P. Drucker wymienia siedem źródeł okazji do innowacji i działań przedsiębiorczych<sup>62</sup>:

- nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, nieoczekiwane zdarzenie zewnętrzne,
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej,
- innowacje wynikające z potrzeb procesu,
- zmiany w strukturze przemysłu, rolnictwa lub w strukturze rynku, które wszystkich zaskakują,
- zmiany demograficzne,
- zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach,
- nowa wiedza naukowa.

Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, działaniem, które stwarza posiadanym zasobom nowe możliwości ich pomnażania. Przy czym wspólnie, jak podkreśla P. Drucker, podstawowym zasobem jest wiedza. W przypadku dysponowania wiedzą nikną ograniczenia innych zasobów. Powszechnie uważa się, że przedsiębiorczość związana jest z dużym ryzykiem. Ryzyko towarzyszy każdorazowo wprowadzaniu innowacji, a także większości poczynań związanych z kierowaniem i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Jednakże zachowania poszczególnych ludzi w sytuacji ryzyka są zróżnicowane. Jedni, posiadający duże zasoby i wysokie kompetencje innowacyjne, w szerokim rozumieniu tego pojęcia, są bardziej skłonni do podejmowania działań ryzykownych, kierując się najczęściej kryterium najwyższej wartości oczekiwanej. Inni odczuwają obawę przed ryzykiem, wprowadzają innowacje, ale już sprawdzone, na zasadzie imitacji, ograniczając w ten sposób skalę ryzyka. Są wreszcie osoby o postawach bardziej zachowawczych, dla których niepewność uzyskanych rezultatów stanowi barierę uniemożliwiającą określone działanie. Człowiek przedsiębiorczy w sposób intuicyjny liczy na to, że oprócz zdarzeń przez niego przewidywanych wystąpi również korzystny układ czynników zewnętrznych stymulujących działania innowacyjne. W tym miejscu warto się odwołać do tezy sformułowanej przez Druckera: „nic nie jest równie ryzykowne jak optymalizacja zasobów w dziedzinach, w których właściwym i rentownym kierunkiem działania jest innowacja, to znaczy, w których już istnieją okazje do innowacji”<sup>63</sup>.

<sup>61</sup> Za: Przegląd Obszarów Wiejskich UE. Magazyn Europejskiej Sieci na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich 2009, nr 2, s. 7.

<sup>62</sup> P.F. Drucker: Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość. Wydaw. Studio Emka, Warszawa 2004, s. 40–150.

<sup>63</sup> Tamże, s. 37.

Obserwacja praktyki wskazuje, iż istnieje dużo małych firm czy indywidualnych przedsiębiorców, których współczynnik powodzenia przy podejmowaniu nowych zamierzeń jest na tyle wysoki, by podać w wątpliwość powszechną opinię o dużym ryzyku związanym z przedsiębiorczością. Niepowodzenia wynikają z niezajomości filozofii i polityki przedsiębiorczości, a często jej elementarnych zasad.

Przytoczone wcześniej definicje określały przedsiębiorczość jako swoisty sposób zachowania się człowieka, wskazywały również na cechy umożliwiające takie zachowanie. Przedsiębiorczość można więc analizować również w aspekcie psychologicznym – interpretując zjawiska ekonomiczne i społeczne jako pochodne cech psychicznych człowieka. Tego typu podejście ma na celu uwypuklenie różnic między potrzebami i motywami działania osób przedsiębiorczych i zwyczajnych *homo economicus*. Ludzie o predyspozycjach przedsiębiorczych charakteryzują się potrzebami wyższego rzędu, podejmują działania o charakterze transgresyjnym, ukierunkowane i podtrzymywane motywacją heterostatyczną (wzrostową), co oznacza, że osiągnięcie celu nie prowadzi do nasycenia (zadowolenia), ale podtrzymuje, a nawet podwyższa siłę motywacji<sup>64</sup>.

Psychikę przedsiębiorcy można określić jako niehedonistyczną, tj. taką, która nie przyjmuje łatwo maksymalizowania przyjemności i minimalizowania przykrości w zaspokajaniu potrzeb zgodnie z tradycyjnym motywem rządzącym *homo economicus*<sup>65</sup>.

Przedsiębiorca odznacza się twórczością, zdolnością łamania zwyczajów i tradycji, umiejętnością wykorzystywania szans i zagrożeń, umiejętnością korzystania z odkryć naukowych i wynalazków, które ma do dyspozycji, dynamicznością i elastycznością. Wśród cech, którymi odznacza się przedsiębiorca najistotniejszą wydaje się skłonność do pokonywania różnego typu trudności, przełamywania oporów i barier. Mogą być trudności natury obiektywnej (niepewność uzyskania oczekiwanych efektów) i subiektywnej (przewycięzanie przyzwyczajzeń, rutyny utrudniającej twórcze, nieszablonowe myślenie). Do pokonywania tych trudności niezbędne jest posiadanie takich cech, jak: niezachwiana wiara w możliwości zrealizowania nowego przedsięwzięcia, wyobraźnia, posługiwanie się intuicją przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności itp.

Przedsiębiorca musi niejednokrotnie przewycięzać opory natury społecznej. Jego działania bowiem naruszają przyjęte normy, systemy wartości i mogą zagrażać czyimś interesom. Dlatego też działania przedsiębiorcze nie zawsze uzyskują akceptację społeczności lokalnej, nie mówiąc już o naturalnych reakcjach ze strony zagrożonej konkurencji.

Przedsiębiorcy nie zawsze działają pod wpływem racjonalnych motywów. Wśród przedsiębiorców wyróżnić można takich, którymi kieruje pragnienie zdobywania i pomnażania zasobów, okazanie swojej wyższości nad innymi, i takich, którzy odczuwają radość tworzenia, a w pokonywaniu trudności udowadniają własne umiejętności, możliwości, wartość i energię.

<sup>64</sup> J. Koziński: *Koncepcje psychologiczne człowieka*. PIW, Warszawa 1980, s. 237.

<sup>65</sup> H. Bergsen, J. Wojnar: *Świadomość i życie*. Wydaw. WP, Warszawa 1985, s. 282.

Popularność przedsiębiorczości jako kategorii o charakterze interdyscyplinarnym nie idzie w parze ze znajomością jej istoty. Konsekwencją tego jest wiele rozczarowań u osób, które, powodowane przekonaniem o łatwości bycia przedsiębiorczym, podjęły ryzyko realizacji jakiegoś przedsięwzięcia i zostały negatywnie zweryfikowane przez rynek. Czy można uczyć przedsiębiorczości? Pytanie to można uznać za retoryczne, ponieważ powstaje coraz więcej szkół przedsiębiorczości i biznesu. Czy jednak metody wykorzystywane w nich są wystarczająco skutecznym narzędziem w uczeniu przedsiębiorczości? Kiedy należy rozpocząć edukację przedsiębiorczości? Nie będzie chyba błędna teza, iż kształtowanie człowieka przedsiębiorczego, innowacyjnego powinno się rozpocząć w okresie młodości, a nawet dzieciństwa, w późniejszych zaś okresach życia powinno być stymulowane, doskonałone, wspomagane. Jest to zadanie zarówno dla szkół, jak i pozaszkolnych form kształcenia i doskonalenia ludzi dorosłych.

Przez wiele wieków system oświaty szkolnej nastawiony był bardziej na przekazywanie gotowych wiadomości niż na kształtowanie człowieka otwartego na zmiany innowacyjne, bardziej na kształcenie człowieka „oświeconego” niż „przedsiębiorczego”. Taka koncepcja kształcenia staje się szczególnie nieprzydatna w środowisku zmiennym, ruchomym i dynamicznym, w którym przystosowanie i rozwój polegają nie na stosowaniu gotowej wiedzy, ale na rozwiązywaniu pojawiających się stale nowych problemów i przewidywaniu sytuacji problemowych.

Problem uczenia przedsiębiorczości jest bardzo złożony i nie ogranicza się do tego, jak założyć i prowadzić własną firmę. Zasadniczym celem działań edukacyjnych powinno być kształtowanie postawy badawczej, a więc pewnej trwałej tendencji do poszukiwania i analizowania problemów oraz samodzielnego ich rozwiązywania. Szczególnie ważne jest wykształcenie u potencjalnego odbiorcy specyficznego sposobu wykorzystania jego własnej wyobraźni. Chodzi także o umiejętność poprawnej weryfikacji swoich „rewelacyjnych” często pomysłów, a następnie relatywnie szybkiej ich realizacji w postaci nowego przedsięwzięcia. Kształcenie ku przedsiębiorczości, niezależnie od dziedziny, w której jest czy będzie realizowane nowe przedsięwzięcie, powinno uwzględniać:

- poznanie i zrozumienie istoty zarządzania i przedsiębiorczości,
- umiejętność odkrywania możliwości realizacji nowych przedsięwzięć,
- możliwości stymulowania i pobudzania kreatywnego myślenia i działania,
- skuteczne docieranie do źródeł finansowania przedsięwzięć,
- umiejętność docierania do różnych źródeł wiedzy i informacji i ich wykorzystywania w podejmowaniu decyzji,
- opanowanie technik analitycznych, szczególnie tych związanych z niepewnością i ryzykiem, umiejętności analizy sytuacji i tworzenia planu działania.

W literaturze naukowej przedsiębiorczość i innowacje odnosi się zazwyczaj do sfery gospodarczej. I chociaż z niej się wywodzą, to odnoszą się do wszystkich działań ludzi poza tymi, które określić można raczej jako egzystencjonalne niż społeczne. Przy czym w jednych sferach są one bardziej złożone, trudniejsze, w innych – mniej, nie

zawsze dają też wymierne efekty<sup>66</sup>. Na zakończenie rozważań wokół pojęcia i istoty przedsiębiorczości warto przytoczyć jeszcze dwie współczesne definicje, które w szerszym ujęciu oddają jej istotę. Pierwsza z nich traktuje przedsiębiorczość jako postawę człowieka wobec otaczającego go świata: „przedsiębiorczość jest specyficzną postawą człowieka wobec otaczającego go świata i ludzi, wyrażającą się w twórczym i aktywnym dążeniu do ulepszania istniejących stanów rzeczy, w gotowości do podejmowania nowych działań lub rozszerzania dotychczasowych i dążeniu do osiągnięcia złożonych – zwykle zwiększonych – korzyści materialnych, które prowadzą do odczuwalnego wzrostu uzyskiwanych zysków (dochodów) oraz poprawy warunków życia i pracy”<sup>67</sup>. Druga – jako filozofię działania ludzi i funkcjonowania przedsiębiorstw: „przedsiębiorczość to specyficzna filozofia działania ludzi, funkcjonowania przedsiębiorstw. To ogromna siła sprawcza, czynnik rozwoju gospodarczego zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, regionów, jak i całych gospodarstw. To jeden z najistotniejszych atrybutów rynkowego modelu gospodarowania”<sup>68</sup>. Ta druga definicja podkreśla jednocześnie znaczenie przedsiębiorczości w rozwoju przedsiębiorstw i jednostek terytorialnych.

## 2.5. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ŚWIADOMOŚCI MIESZKAŃCÓW WSI

Przedsiębiorczość szczególnie pożądana jest na obszarach wiejskich jako czynnik aktywizujący ich rozwój, umożliwiający ich wielofunkcyjność, przyczyniający się do ograniczenia wielu niekorzystnych zjawisk, takich m.in., jak: duża skala bezrobocia jawnego i ukrytego; słaba sytuacja finansowa większości rodzin rolniczych, szczególnie w regionach o niekorzystnej strukturze obszarowej gospodarstw rolnych; niewielki jeszcze stopień zaawansowania rozwoju pozarolniczych funkcji wsi; nasilająca się migracja przede wszystkim młodych ludzi do miast, a obecnie, po otwarciu granic z krajami Unii Europejskiej i stworzeniu możliwości podejmowania pracy za granicą, wyjazdy do innych krajów; postawy zachowawcze wielu mieszkańców wsi. I chociaż obszary wiejskie w Polsce wykazują wiele wspólnych cech, to poziom ich rozwoju społeczno-gospodarczego jest zróżnicowany regionalnie, jak i w obrębie poszczególnych regionów. Jednym z ważnych czynników wyznaczających owo zróżnicowanie, obok takich m.in., jak: aktywność mieszkańców, ich postawy i zachowania poprzedzające czy aktywność władz i samorządów lokalnych, jest lokalizacja wsi na linii centrum – peryferie.

<sup>66</sup> Por. I. Sikorska-Wolak: Przedsiębiorczość jako przejaw innowacyjności. [w:] Doradztwo rolnicze a kształtowanie się przedsiębiorczości rolników. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak. Wydaw. SGGW, Warszawa 1995, s. 13.

<sup>67</sup> A.P. Wiatrak: Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje. [w:] Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia. Red. naukowa K. Jaremczuk, Wydaw. PWSZ, Tarnobrzeg 2003, s. 26.

<sup>68</sup> T. Piecuch: Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne. Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 9.



Wymienione wcześniej niekorzystne zjawiska w szczególnym nasileniu występują na obszarach wiejskich położonych peryferyjnie, zwłaszcza na wschodnich terenach Polski. Dlatego też w badaniach prowadzonych w Zakładzie Turystyki i Rozwoju Wsi Katedry Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa SGGW uwzględniono gminy wiejskie położone peryferyjnie, na wschodnich obszarach przygranicznych kraju, wychodząc z założenia, że jednym ze sposobów ożywienia społeczno-gospodarczego tych terenów jest rozwój przedsiębiorczości, umożliwiający dywersyfikację gospodarstw rolnych oraz wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich. Głównym celem badań było poznanie i określenie stanu świadomości mieszkańców wsi, tj. ich wiedzy, poglądów i wyobrażeń, przekonań i opinii na temat przedsiębiorczości. Aby bowiem można było analizować przedsiębiorcze działania (motoryczne ujęcie przedsiębiorczości), wcześniej należy rozpoznać stan świadomości badanych osób na temat przedsiębiorczości, wyznaczający w dużym stopniu ich postawy i zachowania. Przystępując do badań sformułowano następujące szczegółowe pytania badawcze: z czym mieszkańcy wsi kojarzą pojęcie przedsiębiorczość; w czym upatrują jej istoty; jakie ich zdaniem cechy powinny charakteryzować osobę przedsiębiorczą; czy sami uważają się za osoby przedsiębiorcze; czy rozważali możliwość podjęcia własnej pozarolniczej działalności gospodarczej, a jeśli tak, to dlaczego jej nie podjęli; jak oceniają przedsiębiorcze zachowania sąsiadów; czy dostrzegają możliwość poprawy własnej sytuacji finansowej, a jeśli tak, to w czym upatrują tej możliwości; czy władze lokalne stwarzają klimat do rozwoju przedsiębiorczości; czy przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wpłynęło na wzrost poziomu przedsiębiorczości mieszkańców wsi; jakie są główne bariery w rozwoju przedsiębiorczości na wsi?

Badania empiryczne z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego i techniki wywiadu według opracowanego kwestionariusza przeprowadzono w 2007 r. na terenie sześciu gmin położonych na pograniczu wschodnim, w bezpośrednim sąsiedztwie z granicą wschodnią Polski, a obecnie granicą wschodnią Unii Europejskiej. W badaniach uczestniczyło 294 losowo wybranych mieszkańców wsi z gmin: Krynki, Dubicze Cerkiewne i Mielnik (woj. podlaskie) oraz Wola Uhruska, Rokitno i Dorohusk (woj. lubelskie). Wspólną cechą badanych gmin jako podstawowych jednostek podziału terytorialnego jest: po pierwsze – ich peryferyjne położenie we wschodnim regionie przygranicznym, po drugie – położenie na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania w rolnictwie; po trzecie – niska gęstość zaludnienia; po czwarte – duży udział lasów w ogólnej powierzchni gminy (poza gminą Dorohusk), po piąte – duże walory krajobrazowe, umożliwiające rozwój na ich obszarach funkcji turystycznej. Należy zaznaczyć, iż w badaniach Instytutu Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN gminy Dubicze Cerkiewne, Wola Uhruska i Rokitno zostały zaliczone do gmin problemowych, tj. takich, w których problemy rozwojowe występują w szczególnym nasileniu<sup>69</sup>.

<sup>69</sup> A. Rosner (red.): *Wiejskie obszary kumulacji barier rozwojowych*. Wydaw. PAN IRWiR, Warszawa 2002, s. 214.

Struktura badanych z uwzględnieniem wieku najkorzystniejsza była w gminach Dorohusk i Mielnik, najmniej korzystna w gminie Krynki. W gminie Dorohusk najkorzystniejsza była też struktura badanych pod względem poziomu wykształcenia – ponad 30% osób bowiem legitymowało się wykształceniem wyższym i niepełnym wyższym, a prawie 37% wykształceniem średnim. Stosunkowo duży odsetek badanych z wykształceniem wyższym jest też w gminie Krynki, tam jednakże największy odsetek (52%) stanowią osoby z wykształceniem podstawowym i niepełnym podstawowym, co wiąże się zapewne z przewagą osób starszych wiekowo. Warto nadmienić, iż wśród badanych we wszystkich gminach zdecydowanie przeważały osoby z wykształceniem pozarolniczym, dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn oraz wszystkich poziomów wykształcenia ponadpodstawowego, 85,7% badanych stanowili użytkownicy gospodarstw rolnych, w większości niewielkich obszarowo. Najwięcej użytkowników gospodarstw rolnych w badanej próbie znajdowało się w gminach Wola Uhruska i Krynki, najmniej w Mielniku i Dorohusku. Najkorzystniejsza struktura obszarowa gospodarstw badanej populacji występowała w gminie Krynki.

Poniżej zostaną zaprezentowane wyniki przeprowadzonych badań. Na pytanie (otwarte) „Z czym kojarzy się Panu/i pojęcie przedsiębiorczości?”, najczęściej padała odpowiedź – z własną działalnością gospodarczą, skłonnością do ryzyka oraz umiejętnością szybkiego wzbogacenia się. Na dalszym miejscu uplasowały się: osiągnięcie sukcesów, radzenie sobie w trudnych sytuacjach, umiejętność zarządzania gospodarstwem rolnym. To pytanie nastroczało jednakże problemy z udzieleniem na nie odpowiedzi. Zupełnie inny obraz uzyskano formułując kolejne pytanie (z kafeterią) – „Które z poniższych twierdzeń najlepiej oddają istotę przedsiębiorczości?” (rys. 6).

Wyniki badań zaprezentowane na rysunku 6 wskazują, iż badani mieszkańcy wsi nie ograniczają istoty przedsiębiorczości wyłącznie do prowadzenia własnego przedsiębiorstwa, ale pojmują ją znacznie szerzej, poszerzając jej istotę o wprowadzanie zmian innowacyjnych, skłonność do ryzyka i potrzebę osiągnięć. Wskazania te są



Badany mógł wskazać kilka odpowiedzi

**RYСУNEK 6.** Twierdzenia najlepiej oddające istotę przedsiębiorczości w opinii badanych [%]

Źródło: badania własne.

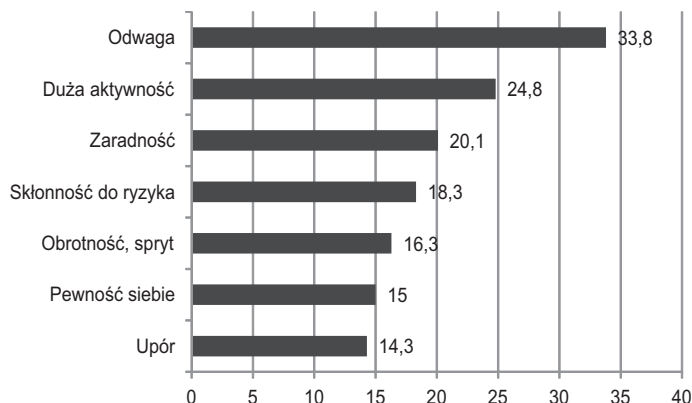
zróżnicowane w badanych gminach. Respondenci z gminy Wola Uhruska najczęściej wymieniali – umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków (82,5%), własną działalność gospodarczą i zmiany innowacyjne (54,0%) oraz aktywność w poszukiwaniu zmian (49,2%). Podobnie kształtują się proporcje w gminie Mielnik – wymienione twierdzenia wskazało kolejno 71,4, 57,1 oraz 54,8% badanych. Na te same twierdzenia wskazywali również respondenci z Krynek, tam jednak najwięcej wskazań uzyskała aktywność w poszukiwaniu zmian i ich urzeczywistnieniu (90,9%), a w dalszej kolejności umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków (58,1%) oraz własna działalność gospodarcza i zmiany innowacyjne (52,7%). W gminie Rokitno najwięcej wskazań uzyskała własna działalność gospodarcza (76,7%), potrzeba osiągnięć i nieobawianie się ryzyka (53,3%) oraz własna działalność gospodarcza i potrzeba osiągnięć (50,0%).

Badani respondenci proszeni byli o zaznaczenie trzech z wymienionych w kwestionariuszu twierdzeń według kolejności ważności. Na pierwszym miejscu (45,4%) uplasowały się równorzędnie dwa twierdzenia, tj. potrzeba osiągnięć i nieobawianie się ryzyka oraz własna działalność gospodarcza i wprowadzanie innowacji, najmniej osób wskazało wyłącznie własną działalność gospodarczą. Na miejscu drugim najczęściej wymieniane były aktywność w poszukiwaniu zmian i ich urzeczywistnieniu (43,9%) i własna działalność gospodarcza (43,7%). Umiejętność dostosowania do zmieniających się warunków, chociaż łącznie uzyskała najwięcej wskazań, najczęściej była wymieniana dopiero na trzecim miejscu (56,3%).

Większość badanych odnosi więc istotę przedsiębiorczości bardziej do cech człowieka, takich jak: potrzeba osiągnięć, umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków i aktywność w poszukiwaniu zmian i ich urzeczywistnieniu, aniżeli do samego faktu prowadzenia przedsiębiorstwa. Godne podkreślenia jest również to, że w opinii badanych prowadzenie własnej działalności gospodarczej nie stanowi jeszcze o istocie przedsiębiorczości, ale rozwijanie tej działalności przez wprowadzanie innowacji. Badani mieszkańcy wsi dostrzegają więc związek przedsiębiorczości z innowacyjnością. Z kolei w odpowiedzi na otwarte pytanie „Jakie zdaniem Pana/i cechy powinny charakteryzować osobę przedsiębiorczą?” pojawiły się inne jeszcze cechy osoby przedsiębiorczej (rys. 7).

Z innych cech, które uzyskały już mniej wskazań i nie znalazły się na rysunku 7, wymieniane były: kreatywność, konsekwencja działania, zdecydowanie, optymizm, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji.

Jedno z pytań kwestionariusza wywiadu brzmiało: „Czy uważa się Pan/i za osobę przedsiębiorczą?”. Połowa badanych odpowiedziało „tak” lub „raczej tak” – najczęściej w gminach Mielnik, Krynki oraz Dubicze Cerkiewne, najmniej w gminach Rokitno i Dorohusk. 11,4% badanych nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie, najczęściej w gminie Rokitno. Uzyskane odpowiedzi są nieco zaskakujące, badani bowiem mieszkańcy Krynek i Mielnika są starsi wiekiem i o niższym poziomie wykształcenia niż w pozostałych gminach. Można przypuszczać, iż na taką samoocenę wpływ miało związane z wiekiem większe doświadczenie zawodowe.



Badany mógł wskazać kilka odpowiedzi

**RYSUNEK 7.** Cechy osoby przedsiębiorczej w opinii badanych [%]

Źródło: badania własne.

Połowa badanych osób jedną z cech charakteryzujących istotę przedsiębiorczości upatruje we wprowadzaniu zmian innowacyjnych. Interesowało nas więc również, czy badani wprowadzają tego typu zmiany i jakie innowacje zostały wprowadzone w ostatnich trzech latach. Zmiany o charakterze innowacyjnym wprowadziło w analizowanym okresie łącznie 48,3% badanych – najczęściej w gminach Wola Uhruska, Mielnik i Krynki, najmniej w gminie Dubicze Cerkiewne. Większość innowacji wprowadzono w gospodarstwach rolnych, dotyczyły one najczęściej: zakupu maszyn i urządzeń, remontu i modernizacji domu i budynków inwentarskich, nowych technologii uprawy. Osoby prowadzące działalność agroturystyczną wymieniały najczęściej: modernizację i wyposażenie kwater, zakup sprzętu rekreacyjnego, budowę boiska i placu zabaw. Były to więc raczej proste zmiany, o niewielkim stopniu ryzyka. Bardziej radykalne i złożone zmiany innowacyjne wprowadziły tylko dwie osoby, jedna z nich uzyskała atest gospodarstwa ekologicznego, druga rozpoczęła działalność agroturystyczną. Warto nadmienić, że innowacje wprowadzane były przede wszystkim przez badanych, którzy wcześniej określili się jako osoby przedsiębiorcze.

W badaniach interesowało nas również, czy badani dostrzegają możliwość poprawy swojej sytuacji finansowej. Na to pytanie twierdząco odpowiedziało 46,7% osób (najwięcej w gminach Wola Uhruska i Dorohusk, najmniej w gminach Krynki i Dubicze Cerkiewne). Możliwość poprawy sytuacji finansowej badani widzą w wyjeździe i podjęciu pracy zarobkowej za granicą oraz w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej, a osoby już prowadzące taką działalność w jej rozwoju, powiększeniu i modernizacji gospodarstwa rolnego, wzroście opłacalności produkcji rolnej, kształceniu dzieci, zmianie dotychczasowego miejsca pracy. Z uwagi na duże walory przyrodnicze i kulturowe badanego regionu 31,0% rozważało możliwość podjęcia działalności turystycznej – najczęściej w gminach Wola Uhruska, Dubicze Cerkiewne i Mielnik, najmniej w gminie Rokitno. Były to z reguły osoby młodsze wiekiem, z wykształceniem średnim bądź zasadniczym zawodowym. Osoby powyżej 55. roku życia podkreślały, iż podeszły wiek i stan zdro-

wia stanowią główną barierę w rozważaniu takiej możliwości. Wśród rozważanych opcji na pierwszy plan wysuwa się działalność agroturystyczna, w dalszej kolejności – organizacja imprez turystycznych, gastronomia, kwatery prywatne, wypożyczalnia sprzętu turystycznego. Najczęściej wymienianymi barierami, które uniemożliwiły rozpoczęcie tej działalności, były: brak środków finansowych, brak wiedzy i informacji, brak czasu, brak akceptacji ze strony rodziny. Można przypuszczać, że inspiracją do zastanawiania się nad rozpoczęciem działalności turystycznej był przykład sąsiadów, którzy już taką działalność rozwijają, najwięcej bowiem gospodarstw agroturystycznych funkcjonuje w gminach Wola Uhruska i Dubicze Cerkiewne. Z kolei badani z gminy Mielnik (najmniej gospodarstw agroturystycznych) rozważając taką możliwość brali pod uwagę dużą atrakcyjność turystyczną gminy i niewykorzystany dotychczas jej potencjał turystyczny.

Większość badanych (66,0%) stwierdziła, że decyzje osób, które wcześniej podjęły działalność turystyczną i świadczą już usługi turystyczne, były słuszne (najwięcej w gminach Krynki, Wola Uhruska i Mielnik). Tylko dwie osoby spośród badanych stwierdziły, iż były to decyzje błędne, pozostałe nie potrafiły ocenić słuszności tych decyzji. Ta pozytywna ocena przedsięwzięcia sąsiadów oraz rozważane możliwości podjęcia działalności turystycznej są swego rodzaju miernikiem postaw badanych wobec przedsiębiorczości.

Najczęściej wskazywanymi barierami w rozwoju przedsiębiorczości na wsi, podobnie jak w przypadku rozpoczęcia działalności turystycznej, były:

- brak środków finansowych na rozpoczęcie własnej działalności,
- brak wiedzy,
- obawa przed ryzykiem,
- postawa zachowawcza.

I chociaż zdecydowanie najwięcej osób wskazuje na barierę o charakterze ekonomicznym, tj. brak środków finansowych na rozpoczęcie działalności gospodarczej, to analizując łącznie kolejne wypowiedzi można powiedzieć, że przeważają bariery o charakterze psychologicznym i edukacyjnym. Są one jednakże znacznie bardziej złożone i trudniejsze do przezwyciężenia. Analiza barier w podejmowaniu działalności przedsiębiorczej wskazuje na potrzebę wzmocnienia działań edukacyjnych i doradczych wśród mieszkańców wsi. Jest to postulat pod adresem ośrodków doradztwa rolniczego, które poprzez działania edukacyjne, informacyjne i pomoc doradczą mogą oddziaływać nie tylko na sferę wiadomości i umiejętności, ale też na sferę postaw i zachowań. Rozwój przedsiębiorczości oraz aktywizacja społeczności wiejskich to ważne zadania wyznaczone ośrodkom doradztwa rolniczego przez wprowadzoną pod koniec 2004 r. ustawę o jednostkach doradztwa rolniczego.

Innym ważnym czynnikiem o charakterze instytucjonalnym jest aktywność władz i samorządów lokalnych na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Zadano więc badanym pytanie, czy władze lokalne/gminne stwarzają klimat do rozwoju przedsiębiorczości. Odpowiedzi badanych były bardzo krytyczne, w ich świetle rysuje się smutny obraz aktywności władz lokalnych na rzecz wspierania rozwoju przedsiębiorczości w gminie. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło bowiem tylko 26,3% badanych, najwięcej w gminach

Dorohusk i Dubicze Cerkiewne, najmniej w gminie Rokitno. W gminie Mielnik prawie połowa badanych nie potrafiła odpowiedzieć na to pytanie, co może oznaczać, że działania te były dla nich niezauważalne. Spośród 60 osób udzielających pozytywnej odpowiedzi ponad połowa wskazywała na organizację szkoleń, znacznie mniej, bo tylko 18,3%, na pomoc doradczą, w dalszej kolejności wymieniano rozwój infrastruktury oraz stosowanie ulg podatkowych. Negatywna ocena władz samorządowych gminy może się przedkładać na to, iż – jak wcześniej wspomniano – duży odsetek badanych upatruje możliwości poprawy sytuacji finansowej rodziny w czasowej bądź stałej migracji i podejmowaniu pracy w mieście bądź za granicą.

Jedno z pytań kwestionariusza wywiadu brzmiało: „Czy przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wpłynęło na wzrost poziomu przedsiębiorczości na wsi?”. 53,5% badanych udzieliło odpowiedzi twierdzącej – najwięcej w gminach Wola Uhruska (71,4%) i Mielnik (55,0%). Opinia przecząca najczęściej pojawiała się w gminie Krynki (50,9%). 28,1% badanych nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie – najwięcej w gminie Dorohusk. Należy zaznaczyć, że ponad połowa badanych korzystała z dopłat bezpośrednich, w dalszej kolejności z działań w ramach PROW, takich jak wspieranie działalności rolniczej na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW), rent strukturalnych i zalesiania gruntów rolnych. Pojedyncze osoby wymieniały też stypendia dla uczących się dzieci.

Niewielka próba badawcza w poszczególnych gminach nie upoważnia do formułowania uogólnień i daleko idących wniosków. Jakościowy w przewadze charakter badań pozwala natomiast na dokonanie oceny stanu świadomości badanych na temat przedsiębiorczości:

- 1) świadomość badanych na temat istoty przedsiębiorczości, analizowana przez pryzmat ich opinii, poglądów, przekonań i wyobrażeń, była duża. Godne podkreślenia jest to, że nie ograniczali oni pojęcia i istoty przedsiębiorczości jedynie do prowadzenia gospodarstwa/przedsiębiorstwa, ale pojmowali je znacznie szerzej, łącząc ją z cechami, które w dużym stopniu wyznaczają skuteczność działań przedsiębiorczych (zmiany, innowacje). W wymiarze osobowościowym duże znaczenie przypisywali takim cechom, jak: potrzeba osiągnięć, umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków, aktywność w poszukiwaniu zmian i ich urzeczywistnianiu, odwaga, zaradność, skłonność do ryzyka;
- 2) na podkreślenie zasługuje to, iż badani zdawali sobie sprawę, że ważną cechą osoby przedsiębiorczej jest potrzeba osiągnięć. Ta cecha konstytuuje typ człowieka, którego można określić jako *homo hubris*; jest ona wymieniana na pierwszym miejscu przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych podejmujących próbę kreślenia portretu człowieka nowoczesnego;
- 3) zdecydowana większość badanych pozytywnie oceniała decyzje sąsiadów związane z podjęciem i rozwijaniem działalności przedsiębiorczej (w turystyce). Jest to kolejny przejaw, a zarazem swoisty miernik ich świadomości i postaw wobec przedsiębiorczości. Wysoka jest również samoocena badanych, ponad połowa określała się bowiem jako osoby przedsiębiorcze;

- 4) wysokiemu poziomowi świadomości na temat istoty przedsiębiorczości oraz pozytywnej ocenie działań przedsiębiorczych sąsiadów nie towarzyszy wystarczająca wiedza umożliwiająca badanym podjęcie własnej działalności. Sytuacja taka wymaga wzmocnienia działań edukacyjnych i doradczych. Jest to postulat kierowany przede wszystkim pod adresem ośrodków doradztwa rolniczego, ale też całego systemu edukacji;
- 5) postawy badanych wobec przedsiębiorczości są w większości pozytywne – to, czy i na ile przerodzą się one w konkretne działania przedsiębiorcze, zależy w dużym stopniu od aktywności władz i samorządów lokalnych przez stwarzanie klimatu do rozwoju przedsiębiorczości w gminie, promowanie i wspieranie przedsiębiorczych zachowań w istniejących już na terenie gminy podmiotach gospodarczych i w całym środowisku lokalnym.

## 2.6. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ROLNICTWIE I NA OBSZARACH WIEJSKICH

---

Do przeszłości dzisiaj już należy utożsamianie wsi z rolnictwem. I chociaż w dalszym ciągu rolnictwo jest dominującym kierunkiem działalności na terenach wiejskich, to coraz wyraźniej zaznacza się ich wielofunkcyjny charakter. Obok rolnictwa zaczynają rozwijać się pozarolnicze rodzaje działalności podejmowane bądź to przez rolników, bądź innych mieszkańców wsi niezwiązanych z rolnictwem, bądź przez osoby spoza wsi lokujące swój kapitał w rozwój firm o charakterze produkcyjnym, usługowym, handlowym i oświatowo-kulturalnym na terenach wiejskich.

### 2.6.1. Kształtowanie się przedsiębiorczości rolników

Przedsiębiorczość rolników jest wytworem historycznym. Rolnicy zawsze przejawiali pewne elementy działań charakterystycznych dla przedsiębiorczości. Wynikały one ze specyfiki zawodu rolniczego, gospodarstwa rodzinnego i wiejskiej społeczności lokalnej, przez pryzmat których należy analizować zjawisko przedsiębiorczości na wsi. W swojej większości zawsze przejawiali takie cechy, jak: samodzielność, niezależność, stanowczość (przeradzająca się często w upór), umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość. Decyzje podejmowali najczęściej w warunkach niepewności (niepewność warunków atmosferycznych, niejasność co do perspektyw istnienia gospodarstw rodzinnych, szczególnie w pierwszych latach tzw. władzy ludowej, brak pewności uzyskania niezbędnych środków do produkcji w latach 70. i 80.).

Jednakże w różnych okresach istniały odmienne warunki i możliwości ujawniania się cech i zachowań przedsiębiorczych.

W okresie międzywojennym przedsiębiorczością odznaczała się znaczna część ziemian i postępowych włościan, którzy próbowali zaszczerpić ducha racjonalizmu u szerokich mas chłopstwa. Inicjatywy te wspierane były przez inteligencję (księża, nauczyciele, lekarze). Najistotniejszą jednak rolę w szerzeniu oświaty na wsi i we wprowadzeniu postępu do gospodarstw chłopskich odegrał system agronomii społecznej. Działalność służb rolnych, rozwijanie form i metod pracy zmierzających do kształtowania czynnych postaw zarówno producentów, jak i działaczy wiejskich, funkcjonowanie szkół w ścisłym powiązaniu ze środowiskiem wiejskim, budowanie rozległego zaplecza społeczno-gospodarczego i kulturalnego na wsi, m.in. w postaci spółdzielczości wiejskiej, różnych organizacji młodzieżowych, kół gospodyń wiejskich, to główne elementy ówczesnego systemu agronomii społecznej. Ich rozwijaniu przyświecała zasada, że człowiek jest podmiotem oddziaływań, a rozwój jego osobowości największym zadaniem. Powołanie towarzystw kredytowych, banków spółdzielczych, tworzenie kas kredytowo-pożyczkowych miało stworzyć możliwości finansowe dla postępowych zmian dokonywanych w gospodarstwach chłopskich.

Przeprowadzenie reformy rolnej w okresie powojennym doprowadziło do parcelacji prężnie działających majątków i wyeliminowania z rolnictwa grupy postępowych ziemian.

Lansowana wtedy idea kolektywizacji rolnictwa spowodowała zagrożenie bytu gospodarstw chłopskich. Niepewność istnienia gospodarstw rodzinnych i brak perspektyw na przyszłość powodowały u jednych poczucie beznadziejności, u innych wzmogły aktywność, zaradność i wolę walki o utrzymanie gospodarstw, u jeszcze innych przyczyniły się do migracji ze wsi i podejmowania pracy w tworzącym się przemyśle. Wieś opuszczali ludzie młodzi, ambitni, o najwyższych aspiracjach, nieobawiający się zmian, traktujący je jako okazję do „awansu społecznego”. W wyniku nasilającej się migracji wieś i rolnictwo straciły w tym czasie najwartościowszy potencjał ludzki.

Podstawowymi barierami dla upowszechniania pojawiających się w tym czasie wielu innowacji technicznych (ciągniki, kombajny, nawozy, chemiczne środki ochrony roślin) i biologicznych były niski poziom kwalifikacji i świadomości ludności rolniczej oraz trudności komunikacyjne (słaby jeszcze w tym czasie rozwój środków komunikowania masowego).

Rozwój szkolnictwa rolniczego i wzmoczona praca z dorosłymi w różnych formach pozaszkolnej oświaty rolniczej, wsparta oddziaływaniem doradczym instruktorów rolnych, okazały się skuteczne na miarę ówczesnych potrzeb, mimo że ekonomiczne i polityczne warunki rozwoju rolnictwa nie sprzyjały rozwojowi gospodarstw rodzinnych<sup>70</sup>.

W latach 70. popyt na innowacje zaczął już wyprzedzać ich podaż. Niedostateczne tempo rozwoju przemysłu pracującego na rzecz rolnictwa nie stwarzało jednakże

<sup>70</sup> Por. I. Sikorska-Wolak: Innowacje i przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym, psychologicznym i edukacyjnym. [w:] O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej. Red. naukowa Z.J. Przychoździeń, Wydaw. SGGW, Warszawa 2000, s. 33–34.



materialnego zaplecza dla unowocześnienia gospodarstw rolnych. W tym mniej więcej czasie pojawiło się na wsi pojęcie przedsiębiorczości. Często miało ono jednak ówczesnie nieco inny, „wypaczony” sens – określano nim rolników energicznych, zaradnych, przebiegłych, mających często powiązania z przedstawicielami lokalnej władzy i przez to preferencje w uzyskaniu potrzebnych środków.

Wnoszenie postępu do wsi i rolnictwa odbywało się na zasadzie „tłoczenia”. Rolnik będący odbiorcą przekazywanych różnymi kanałami informacji wprawdzie wykorzystywał proponowane rozwiązania, jednakże nie zawsze odczuwał potrzebę zmian i nie przejawiał aktywności w ich poszukiwaniu, dostawał gotową „receptę” przy zminimalizowanym ryzyku (innowacje były wcześniej sprawdzane w gospodarstwach wdrożeniowych, przykładowych). Tą drogą wprowadzono na wieś i do gospodarstw rolnych wiele innowacji, nie sprzyjały one jednakże aktywizowaniu rolników w kierunku poszukiwań nowych rozwiązań. Nie wyzwalały więc przedsiębiorczości w pełnym tego słowa znaczeniu.

Do końca lat 80. wprowadzane innowacje dotyczyły głównie rozwiązań technologicznych i częściowo organizacyjnych. Protekcyjna polityka wobec wsi i rolnictwa z lat 70. i 80. nie wymagała podejmowania szerszych inicjatyw ze strony rolników. Byli oni głównie producentami żywności, a nie menedżerami. Duży popyt na żywność wymagał intensyfikacji produkcji. Wytworzone produkty znajdowały nabywców. Wysokie ich ceny przy dotowanych przez państwo środkach produkcji sprawiały, iż rolnik nie musiał dbać o jakość produktów. Uzyskiwany dochód pozwalał bowiem zapewnić godziwy byt rodziny rolniczej. Bardziej otwarci na postęp wprowadzali głębsze zmiany natury organizacyjnej – ukierunkowując produkcję czy wprowadzając ekologiczne sposoby gospodarowania. Większość jednak rolników nie przejawiała działań innowacyjnych i przedsiębiorczych.

Przejście od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej postawiło wieś i rolnictwo w całkowicie nowej sytuacji. Niepewność cen, spadek popytu na żywność, liberalizacja handlu zagranicznego, likwidacja dotacji do środków produkcji pochodzenia przemysłowego oraz wzrost ich cen, drogi kredyt to tylko niektóre makroekonomiczne warunki, do których rolnictwo musiało się dostosować. Trudności większości gospodarstw rodzinnych w przystosowaniu się do zmienionych warunków ekonomicznych w połączeniu z recesją gospodarczą i wzrostem bezrobocia w mieście, a w konsekwencji utratą pracy przez wielu chłopów-robotników spowodowały znaczne pogorszenie sytuacji materialnej większości rodzin rolniczych. Towarzyszyło temu jawne i ukryte bezrobocie na wsi.

## 2.6.2. Przejawy przedsiębiorczych zachowań na terenach wiejskich

Dokonujące się zmiany zaskoczyły wielu rolników, a także decydentów różnych szczebli, skomplikowały znacznie proces zarządzania gospodarstwem, ujawniły wiele jego słabości i problemów. Różnie były postrzegane przez rolników, zróżnicowana była też ich reakcja na dokonujące się przeobrażenia. Dla jednych stanowiły one okazję do

dokonywania zmian innowacyjnych, dla innych (tych była zdecydowana większość) barierą trudną do pokonania, zachwiały ich poczucie bezpieczeństwa, wywołały często poczucie bezradności. Jednocześnie u części rolników wyzwoliły inicjatywy w poszukiwaniu sposobów pokonywania pojawiających się problemów. Ta grupa rolników nie czekała biernie na pomoc z zewnątrz, świadoma tego, że dla zapewnienia odpowiedniego standardu życia ich rodzin niezbędne staje się dokonywanie radykalnych często zmian. Byli to z reguły młodszy wiekiem rolnicy, lepiej wykształceni niż ich poprzednicy. Także właściwa młodym ludziom przedsiębiorczość gwarantowała skuteczniejsze przystosowanie do potrzeb rynku. Potwierdzeniem tego była analiza dynamiki zasobów czynników produkcji, wskazująca, iż w coraz większym stopniu zasoby ziemi i produkcji koncentrują się w gospodarstwach większych obszarowo prowadzonych przez młodszy wiekiem rolników. Są to gospodarstwa rozwojowe, posiadające wszystkie cechy przedsiębiorstw.

Innym przejawem przedsiębiorczości rolniczej jest zrzeszanie się rolników w grupy producenckie. Obok przedsiębiorczości indywidualnej kształtuje się więc na wsi przedsiębiorczość zespołowa rolników, będąca jednocześnie przykładem integracji poziomej w agrobiznesie. Zrzeszanie się rolników w grupy producenckie przewyższa ograniczone możliwości działania pojedynczego rolnika na rynku, wynikające m.in. z niewielkiego obszaru gospodarstwa, małej towarowości, trudności ze zbytem produktów rolnych, brakiem dostępu do informacji i znajomości rynku, ograniczonych umiejętności działania na rynku oraz możliwości jego kształtowania. Charakterystyczne jest to, że łączenie się producentów w grupy towarzyszy zawsze systemowi rynkowemu (przykładem są doświadczenia innych krajów europejskich), co podkreśla słabość indywidualnych producentów rolnych w tym systemie.

Przejawem przedsiębiorczych zachowań rolników jest też podejmowanie ekologicznych metod produkcji. O ile w 2002 r. 0,1% gospodarstw rolnych prowadzących działalność rolniczą posiadało certyfikat rolnictwa ekologicznego lub było w trakcie przedstawiania na ekologiczne metody produkcji, to w 2010 r. odsetek ten wzrósł do 0,9%. Największy udział gospodarstw ekologicznych w ogólnej liczbie gospodarstw prowadzących działalność rolniczą zanotowano w województwach zachodniopomorskim (4,7%) i warmińsko-mazurskim (3,2%), najmniejszy zaś na terenie województw łódzkiego, opolskiego i śląskiego (0,2%)<sup>71</sup>.

Kolejnym przejawem przedsiębiorczości rolników było poszukiwanie przez nich nowych, pozarolniczych źródeł dochodu, umożliwiających polepszenie warunków życia rodzin i dalszy rozwój gospodarstwa. Obok przedsiębiorczości rolniczej, typowej dla zawodu rolniczego, pojawiła się na wsi przedsiębiorczość pozarolnicza.

Problem rozwoju pozarolniczej przedsiębiorczości rolników wystąpił na niespotykaną do tej pory skalę na polskiej wsi w latach 90. Pojawił się on w następstwie dokonujących się przemian społeczno-gospodarczych kraju, których konsekwencją było

<sup>71</sup> Charakterystyka gospodarstw rolnych. Powszechny Spis Rolny 2010. Wydaw. GUS, Warszawa 2012, s. 80-81.

znaczne zubożenie ludności rolniczej oraz nasilające się jawne i ukryte bezrobocie na wsi. Podejmując próby przeciwdziałania tym negatywnym zjawiskom, część rolników zdecydowała się na rozszerzenie działalności rolniczej o nowe formy gospodarowania, takie m.in., jak: handel, usługi, przetwórstwo, działalność agroturystyczna. Działalność nierolnicza prowadzona jest z wykorzystaniem zasobów gospodarstw rolnych i ma charakter dywersyfikacji gospodarstw bądź nie jest związana z gospodarstwem rolnym. Czasem pojęcie „dywersyfikacja” używane bywa w szerszym znaczeniu i utożsamiane z wielofunkcyjnością lub do określenia dywersyfikacji dochodów rodzin rolniczych<sup>72</sup>. Nie wszystkie jednakże sposoby poszukiwania źródeł dochodów (świadczenia socjalne, praca najemna)<sup>73</sup> noszą znamiona działań przedsiębiorczych. Niewątpliwie wyrazem przedsiębiorczych zachowań rolników jest podejmowanie przez nich działalności pozarolniczej związanej bądź niezwiązanej z gospodarstwem rolnym, tj. wykorzystującej bądź niewykorzystującej jego zasoby. Odsetek rolników podejmujących działalność pozarolniczą w ostatnich latach systematycznie wzrasta. Według danych GUS, w 2005 r. wynosił on 8,4%, natomiast w 2007 r. już 14,2%. Jednocześnie w 2007 r. 115,2 tys. gospodarstw rolnych (4,8% ogółu gospodarstw prowadzących działalność rolniczą) prowadziło działalność gospodarczą inną niż rolnicza związaną z gospodarstwem rolnym. Sytuacja pod tym względem była zróżnicowana regionalnie, najwięcej tych gospodarstw znajdowało się na terenie województw zachodniopomorskiego (7,7%), łódzkiego (6,6%) i pomorskiego (6,4%), najmniej w województwach podkarpackim (2,2%), podlaskim (2,8%) oraz świętokrzyskim (2,9%)<sup>74</sup>. Wśród rodzajów działalności nierolniczej na pierwszy plan wysuwają się usługi z wykorzystaniem własnego sprzętu, w dalszej kolejności: akwakultura, agroturystyka i wynajem pokoi, przetwarzanie drewna, przetwórstwo produktów rolnych, rękodzieło, wytwarzanie energii odnawialnej na rynek i inne<sup>75</sup>. Dane Spisu Rolnego z 2010 r. wskazują jednakże, iż w porównaniu do 2007 r. liczba gospodarstw prowadzących działalność gospodarczą inną niż rolnicza bezpośrednio związana z gospodarstwem rolnym zmniejszyła się prawie o połowę i wynosiła 2,9%. Część z nich zaniechała prowadzenia działalności rolniczej na rzecz rozwoju działalności pozarolniczej<sup>76</sup>.

Kolejna kategoria przedsiębiorców to mieszkańcy wsi niebędący właścicielami i niezwiązani z gospodarstwem rolnym, a także osoby zamieszkałe poza wsią, które

<sup>72</sup> J. Wilkin: Podstawy strategii zintegrowanego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce. Wydaw. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003, s. 83.

<sup>73</sup> W klasyfikacji GUS najczęściej podawane są następujące źródła dochodów spoza działalności rolniczej: dochód z pracy na własny rachunek (prowadzenie działalności pozarolniczej), dochód z pracy najemnej oraz świadczenia socjalne.

<sup>74</sup> Por. I. Sikorska-Wolak: Dywersyfikacja ekonomiczna gospodarstw rolnych jako przejaw przedsiębiorczych zachowań rolników. Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2011, nr 93.

<sup>75</sup> Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r., Wydaw. GUS Warszawa 2008, s. 162–163.

<sup>76</sup> Charakterystyka gospodarstw rolnych. Powszechny Spis Rolny 2010. Wydaw. GUS, Warszawa 2012, s. 78.

lokują swój kapitał w tworzenie nowych firm o charakterze produkcyjnym, usługowym, handlowym, oświatowo-kulturalnym czy jeszcze innym na terenach wiejskich.

Wszystkie te inicjatywy zgodne są z koncepcją wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich, wszystkie noszą znamiona działań przedsiębiorczych. Podejmowane działania mają różny charakter, różne jest też w nich natężenie cech charakterystycznych dla przedsiębiorczości. Jedne z nich podejmowane są przez osoby o postawie kreatywnej, które same poszukują nowych rozwiązań bądź je tworzą. Ich działania, w których przedsiębiorczość jest normą, nie ograniczają się pojedynczych innowacji, ale zarządzają gospodarstwem rolnym/firmą w sposób innowacyjny<sup>77</sup>. Inni ograniczają się do pojedynczych, niewielkich zmian innowacyjnych mających najczęściej charakter imitacji. Jeszcze inni prowadzą gospodarstwa/firmy, ale nie dokonują żadnych zmian, które można by było określić jako innowacyjne. Wynika z tego, że nie każdy prowadzący działalność gospodarczą jest człowiekiem przedsiębiorczym w pełnym znaczeniu tego pojęcia. Przedsiębiorczość bowiem przejawia się nie tylko w samym fakcie prowadzenia gospodarstwa/firmy, ale też w sposobie zarządzania. Aby firma mogła prosperować, musi się rozwijać, a to jest możliwe tylko dzięki innowacjom. Tylko przedsiębiorcy posługujący się innowacją jako narzędziem doskonalenia swojej działalności są w stanie sprostać wymogom związanym z funkcjonowaniem gospodarstwa/firmy w szybko zmieniającym się otoczeniu.

### 2.6.3. Wybrane czynniki stymulowania rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich

Wszystkie procesy przekształceniowe, dokonujące się w rolnictwie i na obszarach wiejskich w kierunku dostosowywania do wymagań rynku, a także wymagań europejskich i światowych, oparte są na innowacjach. Zmienia się natomiast charakter innowacji i procesów innowacyjnych, a także tempo zmian. Innowacje w zakresie procesów dostosowawczych mają charakter systemowy, są znacznie bardziej radykalne i złożone, znacznie trudniejsze do wprowadzenia, wymagają głębszych zmian o charakterze nootycznym, a te dokonują się znacznie wolniej. W tym miejscu warto więc podkreślić ogromne znaczenie działań edukacyjnych i doradczych w dokonujących się w rolnictwie i na obszarach wiejskich przeobrażeniach. Badania prowadzone w byłej Katedrze Doradztwa Rolniczego SGGW i obecnej Katedrze Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa, a także w innych ośrodkach naukowych wskazują, iż wiele urzeczywistnionych już inicjatyw o charakterze innowacyjnym i przedsiębiorczym, takich jak: integrowanie się rolników w grupy producenckie, przestawianie gospodarstw na produkcję ekologiczną, upowszechnianie zasad Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej,

<sup>77</sup> Zarządzanie innowacyjne stanowi mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnia przedsiębiorstwu stałą, a nie okazjonalną działalność proinnowacyjną, ułatwiającą szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały wyzwania rynku. J. Penc: Strategia zarządzania, t. 2. Wydaw. PLACET, Warszawa 1995, s. 79.

dywersyfikacja rolnicza i pozarolnicza gospodarstw rolnych, rozwój turystyki wiejskiej, w tym agroturystyki, czy wreszcie pojedyncze innowacje technologiczne, organizacyjne oraz w sferze zarządzania, nie dokonałoby się bez wsparcia edukacyjnego, informacyjnego oraz pomocy doradczej ze strony specjalistów ośrodków doradztwa rolniczego. Należy zaznaczyć, że w działalności edukacyjnej i doradczej upowszechniali oni nie tylko osiągnięcia polskiej nauki oraz pozytywne przykłady rozwiązań innowacyjnych już urzeczywistnionych w rolnictwie i na obszarach wiejskich w Polsce, ale także bogate doświadczenia innych krajów.

Rozwojowi innowacyjności i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich sprzyja wzrost poziomu wykształcenia ludności wiejskiej i rolniczej. Zmiany w poziomie wykształcenia ludności miejskiej i wiejskiej zaprezentowano w tabeli 1.

**TABELA 1.** Zmiany w poziomie wykształcenia ludności miejskiej i wiejskiej w latach 1988–2010 [%]

Poziom wykształcenia	1988 miasto	1988 wieś	2002 miasto	2002 wieś	2010 miasto	2010 wieś
Wyższe	9,4	1,8	13,7	4,3	25,0	8,8
Średnie i policealne	31,8	13,1	38,6	22,4	37,3	21,4
Zasadnicze zawodowe	23,2	24,1	21,1	29,2	19,8	29,0
Gimnazjalne	-	-	-	-	4,4	6,5
Podstawowe ukończone	32,3	49,2	22,2	38,3	12,5	25,8
Podstawowe nieukończone	2,9	11,2	1,5	5,0	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie Narodowego Spisu Powszechnego z lat 1988, 2002 i 2010. GUS.

Zawarte w tabeli 1 dane wskazują na systematyczny wzrost poziomu wykształcenia mieszkańców wsi. W 2010 r. w porównaniu z 1988 r. odsetek mieszkańców wsi z wykształceniem wyższym wzrósł ponad czterokrotnie, a z wykształceniem podstawowym zmniejszył się prawie dwukrotnie. Nadal jednakże są duże dysproporcje pomiędzy poziomem wykształcenia ludności wiejskiej i miejskiej.

Analizując zjawisko przedsiębiorczości rolników należy zaznaczyć, iż w 2010 r. 41% osób kierujących gospodarstwem rolnym miało wykształcenie rolnicze lub ukończyło kurs rolniczy. Odsetek ten wzrastał wraz ze wzrostem powierzchni użytków rolnych: z 22,5% w grupie 0–1 ha UR do ponad 75% w grupie 30 ha i więcej UR. W przekroju terytorialnym największy udział kierujących gospodarstwem rolnym z wykształceniem rolniczym zanotowano w województwach kujawsko-pomorskim, pomorskim i wielkopolskim (ponad 50%), a najmniejszy w województwach małopolskim, podkarpackim, śląskim i świętokrzyskim. Pozytywnym zjawiskiem jest wzrost udziału liczby osób kierujących gospodarstwem rolnym mających wykształcenie rolnicze zdobyte w systemie

szkolnym (zasadnicze, średnie, wyższe), przy jednoczesnym spadku udziału osób, które ukończyły jedynie kurs rolniczy, a także wzrost odsetka osób z wyższym wykształceniem rolniczym (z 1% w 2002 r. do 2% w 2010 r.)<sup>78</sup>.

Rozwój przedsiębiorczości i transformacji na terenach wiejskich nie przebiega jednakowo na obszarze Polski. Zdeterminowany jest wieloma czynnikami, takimi jak: położenie gminy, ranga i charakter rolnictwa w rozwoju mikroregionu, stan infrastruktury, sytuacja demograficzna, zasoby kapitału, a także historycznie ukształtowanym poziomem rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów, predyspozycjami ich mieszkańców, zasobami terenów wiejskich, takimi m.in. jak: walory krajobrazowe, zasoby naturalne, korzystne położenie względem rynku zbytu, lokalne umiejętności i tradycje.

Przedsiębiorczość znajduje się więc bezspornie pod silnym wpływem regionalnych i lokalnych uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i instytucjonalnych. Dlatego też w jej rozwoju szczególna rola przypada władzom lokalnym, które powinny przejąć funkcję promotora tego rozwoju oraz stworzyć korzystny klimat sprzyjający przedsiębiorcom i przedsiębiorczości.

Ważnym czynnikiem stymulującym rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości w rolnictwie i na obszarach wiejskich jest polityka państwa, a w szczególności instrumenty polityki wykorzystywane przez resort rolnictwa i rozwoju wsi. W Strategii Rozwoju Kraju 2020 szczególnie dwa strategiczne zadania o charakterze systemowym odnoszą się do wsi i rolnictwa, a mianowicie: „Modernizacja sektora rolno-spożywczego oraz dywersyfikacja zatrudnienia na obszarach wiejskich, wykorzystanie unikatowych zasobów wewnętrznych umożliwiających specjalizację regionów” i „Poprawa jakości żywności i zwiększenie bezpieczeństwa żywnościowego poprzez wspieranie wytwarzania żywności metodami integrowanymi, ekologicznymi, tradycyjnymi i regionalnymi oraz z lokalnych surowców”. Kolejnym dokumentem strategicznym szczebla krajowego jest Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012–2020, w której sformułowano pięć celów szczegółowych, a mianowicie:

- wzrost jakości kapitału ludzkiego, społecznego, zatrudnienia i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich,
- poprawa warunków życia na obszarach wiejskich oraz poprawa ich dostępności przestrzennej,
- bezpieczeństwo żywnościowe,
- wzrost produktywności i konkurencyjności sektora rolno-spożywczego,
- ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu na obszarach wiejskich.

Realizacja wszystkich tych celów wyzwała konieczność wprowadzania rozwiązań o charakterze innowacyjnym. Warto wymienić te priorytety, określone w ramach poszczególnych celów, które w największym stopniu uwzględniają rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości. Są to: w ramach celu pierwszego 1.1. „Podnoszenie umiejętności

<sup>78</sup> Charakterystyka gospodarstw rolnych. Powszechny Spis Rolny 2010. Wydaw. GUS, Warszawa 2012, s. 73 i 81–82.

i poziomu wykształcenia mieszkańców obszarów wiejskich” oraz 1.3. „Rozwój przedsiębiorczości i pozarolniczych miejsc pracy z wykorzystaniem potencjału endogenicznego obszarów wiejskich”; w ramach celu drugiego 2.3. „Budowa i rozwój infrastruktury i technologii umożliwiających mieszkańcom obszarów wiejskich korzystanie i dostęp do technologii ICT (Information and Communication Technologies) o wysokim standardzie”; w ramach celu trzeciego 3.2. „Wytwarzanie wysokiej jakości, bezpiecznych dla konsumentów produktów rolno-spożywczych”, w ramach celu czwartego 4.1. „Modernizacja i wzrost innowacyjności sektora rolno-spożywczego”, 4.2. „Kreowanie oraz transfer wiedzy i technologii służącej zrównoważonemu rozwojowi sektora rolno-spożywczego”, 4.3. „Dostosowanie struktur sektora rolno-spożywczego do zmieniających się wyzwań w Polsce, UE i skali globalnej”; w ramach celu piątego 5.5. „Zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii na obszarach wiejskich”.

Podniesienie poziomu innowacyjności rolnictwa i obszarów wiejskich to również kluczowy priorytet programów rozwoju obszarów wiejskich opracowywanych i realizowanych przez państwa członkowskie UE. W nowej perspektywie, tj. w latach 2012–2020, „innowacyjność” stała się jednym z trzech (obok środowiska i łagodzenia klimatu) celów przekrojowych i została włączona do wszystkich priorytetów przyjętych przez państwa członkowskie w PROW. Do realizacji celu przekrojowego „Innowacyjność” przewidziane jest wspieranie tworzenia i funkcjonowania partnerstw zrzeszających rolników ( w tym grupy producentów), jednostki naukowe, przedsiębiorców, organizacje pozarządowe, podmioty doradcze w ramach grup operacyjnych na rzecz innowacji. Grupy operacyjne na rzecz innowacji (będące same w sobie innowacyjnym rozwiązaniem w PROW) powoływane będą dla wspólnego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów i opracowywania innowacyjnych rozwiązań do zastosowania w praktyce. Przyczyni się to do wzmocnienia powiązań pomiędzy badaniami naukowymi, kreowaniem działań proinnowacyjnych a praktycznym zapotrzebowaniem sektora prowadząc do jego rozwoju. Warto również zaznaczyć, iż wśród priorytetów rozwoju obszarów wiejskich wyszczególnionych w polskim PROW na lata 2012–2020 na pierwszym miejscu znalazło się „Wspieranie transferu wiedzy i innowacji w rolnictwie, leśnictwie i na obszarach wiejskich”. Podkreślono też znaczenie doradztwa w podniesieniu poziomu wiedzy i umiejętności rolników niezbędnych do stosowania innowacyjnych rozwiązań.

W celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich kontynuowane będą działania przyczyniające się do rozwoju przedsiębiorczości, odnowy i rozwoju wsi, które będą realizowane zarówno w ramach odrębnych działań, jak również poprzez działania programu „Leader”. Doświadczenia innych krajów członkowskich, jak i nasze krajowe doświadczenia z wdrażania podejścia „Leader” wskazują bowiem, że realizowane w ramach lokalnych grup działania projekty o charakterze innowacyjnym przyczyniają się do rozwoju wsi, a zarazem zachowania jej specyfiki. Jednocześnie aktywizują mieszkańców obszarów wiejskich i przyczyniają się do wykorzystania potencjałów endogenicznych na rzecz rozwoju lokalnego. Należy bowiem zaznaczyć, iż innowacyjność i kreatywność nie zawsze oznacza osiągnięcie spektakularnych wyników

bądź wykorzystanie zaawansowanych technologicznie rozwiązań. Mogą one polegać po prostu na wprowadzaniu technologii i dobrych praktyk realizowanych gdzie indziej i ich dostosowywaniu do warunków panujących w nowym miejscu. Innowacje tak rozumiane są często wynikiem kontaktów z podmiotami z innych terenów czy nawiązywania partnerskiej współpracy. Na obszarach wiejskich można znaleźć wiele przykładów innowacyjnych rozwiązań podejmowanych na szczeblu lokalnym i regionalnym. Takie możliwości już dawno dostrzegły polskie instytucje doradztwa rolniczego, wykorzystując i upowszechniając zarówno krajowe, jak i zagraniczne rozwiązania innowacyjne służące rozwojowi obszarów wiejskich. Najlepszym przykładem może być ich wykorzystanie w działaniach na rzecz rozwoju agroturystyki i turystyki wiejskiej.



## GENEZA I ETAPY ROZWOJU DORADZTWA W POLSCE

### 3.1. POCZĄTKI DORADZTWA ROLNICZEGO

Początki instytucjonalnych podstaw doradztwa rolniczego w Polsce sięgają połowy XIX wieku. Wówczas to rozwój stosunków kapitalistycznych w rolnictwie i związany z tym proces uwłaszczeniowy postawił na porządku dziennym kwestie gospodarstw chłopskich.

Likwidacja feudalnej własności ziemskiej i wynikających z niej stosunków społeczno-ekonomicznych spowodowała powstanie zupełnie nowej sytuacji na wsi i w rolnictwie. Wczorajszy poddany, obecnie wolny od pańszczyzny prawny właściciel ziemi pracujący już na własny rachunek chłop zaczynał bardziej interesować się sprawami, które się wokół niego działy. Nie miał jednak odpowiedniego przygotowania ani też samodzielności nie tylko w działaniu, ale nawet w myśleniu. Niemniej proces rozwoju świadomości chłopskiej już się rozpoczął, chociaż oczywiście nie w skali masowej, a wraz z nim wyłonił się nowy partner zainteresowany rozwojem swojego gospodarstwa oraz podnoszeniem poziomu życia na wsi. Jednym z wyrazów tego rodzaju świadomości było tworzenie w sposób samorzutny i często oddolny różnego rodzaju organizacji i instytucji rolniczych, których celem było integrowanie chłopów wokół wspólnych przedsięwzięć społecznych, a przede wszystkim prowadzenie akcji uświadamiającej i wyjaśniającej związanej z wprowadzeniem na wieś i do gospodarstwa chłopskich elementów postępu.

Organizacją o szczególnym znaczeniu dla tworzenia oświaty i postępu rolniczego były kółka rolnicze. Pierwsze kółko rolnicze powstało w zaborze pruskim (1862 r.), potem w zaborze austriackim (1882 r.), najpóźniej w zaborze rosyjskim (1889 r.).

Wśród form pracy oświatowo-rolniczej w tamtym czasie należy wymienić: pogadanki, kursy, doświadczalnictwo polowe, lustracje gospodarstw, wystawy,

wycieczki, prenumeratę czasopism. Działalność kółek rolniczych ściśle wiązała się z powołaniem do życia instytucji instruktora rolnego. Wcześniej bowiem szerzeniem oświaty zajmowali się postępowi ziemianie, księża, nauczyciele i światlejsi włościanie. Ich działalność społeczna sprowadzała się nie tylko do zainteresowania drobnymi rolnikami zdobyciami wiedzy rolniczej, lecz także do budzenia i podtrzymywania w warstwie chłopskiej patriotyzmu, poczucia polskości i obywatelstwa.

Właściwy wzór instruktora ukształtował się najpierw w Kongresówce. Tutaj postęp społeczny był ogromnie opóźniony i praca doradcza działaczy społecznych nie mogła sprostać potrzebom poradnictwa fachowego. Oprócz dużego wkładu siła społecznych trzeba było angażować do tych celów specjalnych pracowników zawodowych. Pierwszych etatowych instruktorów, których zadaniem było niesienie pomocy fachowej kółkom rolniczym oraz rozwijanie pracy oświatowo-wychowawczej na wsi, powołał w 1907 r. Wydział Kółek Rolniczych Centralnego Towarzystwa Rolniczego w Warszawie. Od tej pory liczba instruktorów nieustannie wzrastała, w 1913 r. było ich około 80, a w 1920 r. – 200.

W zaraniu swojej działalności instruktor występował jako rolnik i organizator produkcji, a równocześnie jako działacz oświatowy i społeczno-polityczny. Budzenie świadomości wobec wsi wynaradawiającej polityki zaborców nie było mu obce. Opierając się przez długie lata na poradnictwie indywidualnym, to właśnie m.in. instruktorzy wychowali liczne kadry przodujących rolników, przyszłych prezesów kółek rolniczych, członków władz samorządu terytorialnego i gospodarczego, działaczy społecznych na wsi.

Ważną rolę w niesieniu oświaty rolniczej odegrały szkoły rolnicze. Powstanie pierwszych takich szkół i ich żywy kontakt z szeroko pojętym środowiskiem wiejskim stanowiły duży wkład w podnoszenie poziomu duchowego i zawodowego młodzieży i starszych włościan.

W różnych zaborach procesy rozwojowe oświaty i doradztwa rolniczego kształtowały się nieco odmiennie w czasie i w formach. Wszędzie jednak nastąpił rozwój szkolnictwa rolniczego, rozwinęła się sieć kółek rolniczych i ich bogate, jak na owe czasy, formy pracy oświatowo-doradczej. Zaczęli pojawiać się wśród inteligencji i włościan działacze społeczni, podejmujący trud pracy „organicznej” i oświatowej. Pojawiali się pierwsi doradcy – etatowi instruktorzy. Mimo ucisku zaborców rozwijały się różne formy oświaty pozaszkolnej i doradztwa rolniczego<sup>79</sup>.

<sup>79</sup> I. Sikorska-Wolak: *Geneza i rozwój doradztwa rolniczego w Polsce*. [w:] *Zagadnienia doradztwa rolniczego*. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998, s. 18–20.

## 3.2. DORADZTWO W SYSTEMIE AGRONOMII SPOŁECZNEJ OKRESU MIĘDZYWOJENNEGO

### 3.2.1. Założenia programowo-metodyczne agronomii społecznej

Twórcami agronomii społecznej w Polsce byli ówcześni profesorowie i działacze: W. Grabski, S. Biedrzycki, S. Moszczeński, J. Mikułowski-Pomorski, Z. Ludkiewicz, a w późniejszych latach – B. Składziński, W. Bronikowski, A. Wojtysiak i inni.

Ogólne założenia, cele, społeczne funkcje i kierunki rozwoju agronomii społecznej najwcześniej przedstawił w swoich pracach W. Grabski – uczonec, mąż stanu, polityk i działacz. W. Grabski zdefiniował agronomię społeczną jako „działalność społeczną opartą o inicjatywę prywatną, bądź o zrzeszenia i instytucje, bądź o samorząd i państwo, a polegającą na rozpowszechnianiu wiedzy agronomicznej i na jej zastosowaniu przez najszerze warstwy ludności”<sup>80</sup>.

W literaturze tego okresu spotykamy wiele dalszych prób uściślenia przedmiotu agronomii społecznej, m.in. w pracach W. Bronikowskiego, A. Wojtysiaka, Z. Ludkiewicza, które akcentują bądź oświatowe, bądź społeczno-gospodarcze aspekty tej działalności. Wszystkie definicje niezależnie od ich sformułowania wskazywały, że agronomia społeczna jest częścią składową, a jednocześnie środkiem polityki agrarnej i obejmuje pozaszkolne formy pracy społeczno-oświatowej wśród ludności wiejskiej mające wraz z innymi środkami polityki gospodarczej wpływać na podnoszenie jej na wyższy stopień kultury materialnej, społecznej i duchowej. Główną domeną agronomii społecznej w latach międzywojennych była działalność oświatowa związana ściśle z działalnością społeczną i gospodarczą, jaką rozwijały instytucje i organizacje społeczne w środowisku wiejskim.

W polskim systemie organizacji rolnictwa dużą rolę odegrał samorząd terytorialny i gospodarczy. W 1933 r. na terenie całego kraju powołano samorząd gospodarczy w postaci izb rolniczych, przy czym na terenie byłego zaboru pruskiego samorząd ten istniał już od 1894 r. w postaci trzech izb rolniczych – Wielkopolskiej, Pomorskiej i Śląskiej. Izby rolnicze nie miały swych ogniw terenowych, ich działalność opierała się na samorządzie terytorialnym oraz dobrowolnych organizacjach rolniczych. Wzorowane na doświadczeniach krajów zachodnioeuropejskich, głównie niemieckich, realizowały szeroki program prac związanych z upowszechnianiem wiedzy i postępu rolniczego, a także reprezentowały interesy rolników wobec władz państwowych.

Najbardziej masową, dobrowolną organizacją chłopską były na wsi kółka rolnicze. One też stanowiły główny nurt upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie. To właśnie kółka rolnicze powołały do życia służbę instruktorską na szczeblu powiatów<sup>81</sup>.

<sup>80</sup> W. Bronikowski: *Agronomia społeczna jako środek polityki rolniczej*. Wydaw. PINGW, Puławy, Warszawa 1938, s. 75.

<sup>81</sup> I. Sikorska-Wolak: *Geneza...*, op.cit., s. 20–21.

### 3.2.2. Instruktorzy rolni i metodyka pracy doradczej

W okresie międzywojennym nastąpił znaczny rozwój kadry instruktorskiej. Spowodowany był z jednej strony dążeniem mas chłopskich do zrzeszania się w organizacje społeczno-zawodowe, z drugiej zaś był następstwem polityki rolnej państwa wspierającej dążenie wsi do podnoszenia kultury i oświaty rolniczej.

Służba rolna była też oparciem organizacyjnym i fachowym dla kółek rolniczych, kół gospodyń wiejskich oraz zespołów przysposobienia rolniczego. Zapotrzebowanie na pracę doradczą zgłaszały też organizacje spółdzielcze. Już od 1935 r. w służbie instruktorskiej pracowało ponad 1500 osób, ale liczba ich sięgała około 3 tys., jeśli włączymy w ich szeregi fachowców izb rolniczych, spółdzielczości wiejskiej oraz nauczycieli szkół rolniczych. Pomimo wzrostu liczebnego, kadra instruktorska nie była w stanie dotrzeć do wszystkich rolników, nawet gdyby ograniczała się tylko do członków kółek rolniczych. Poszukiwano więc takich form i metod pracy doradczej, które pozwoliłyby jak najefektywniej wykorzystać istniejący potencjał instruktorski i dotrzeć do jak największej grupy rolników. Wynikiem tych poszukiwań było wypracowanie całego wachlarza form i metod opartych na bezpośrednim działaniu. Należały do nich: konkursy, lustracje, pokazy, demonstracje, wystawy, organizowanie gospodarstw wzorowych. Poprzez gospodarstwa wzorcowe instruktorzy skutecznie oddziaływali na inne gospodarstwa we wsi. Organizowali w nich demonstracje i pokazy z udziałem rolników danej wsi, łącząc je z pogadankami i dyskusjami na tematy fachowe.

Metoda zespołowych lustracji gospodarstw wzorowych łączona z innymi formami upowszechniania wiedzy zdawała doskonale egzamin i przyczyniała się wydatnie do upowszechniania postępu na wsi. Kilkuletnia współpraca instruktora rolnego z właścicielami gospodarstw wzorowych przyczyniała się ponadto do wychowania grona społecznych agronomów wspierających pracę profesjonalnych doradców.

Pod koniec okresu międzywojennego zaczęto organizować całe wsie wzorcowe, stanowiące centra postępu i licznych wycieczek chłopskich. Z bardziej znanych należy wymienić: Albigową, Hanzlówkę, Czuryły, Wartkowice.

W okresie agronomii społecznej wiele wysiłku wkładano w kształcenie i doskonalenie zawodowe instruktorów rolnych, w przekonaniu, że wysoki poziom tej kadry stanowi główny warunek skutecznego upowszechniania wiedzy i postępu. Wypracowano w tym czasie godną uwagi formę doskonalenia instruktorów w zakresie organizacji drobnych gospodarstw w postaci tzw. okręgów ćwiczebnych. Instruktorzy mieli też swoje czasopismo fachowo-metodyczne „Głos Instruktorski”, a także swoją organizację zawodową – Związek Instruktorów Gospodarstwa Wiejskiego i Pracy Społecznej powołany w 1917 r. przez Centralne Towarzystwo Rolnicze<sup>82</sup>.

<sup>82</sup> Tamże, s. 21–22.

### 3.2.3. Cechy systemu agronomii społecznej

Charakterystyczne cechy systemu agronomii społecznej to przede wszystkim:

- zasada, że człowiek jest podmiotem oddziaływań, a rozwój jego osobowości największym zadaniem;
- działanie w zorganizowanym środowisku wiejskim oraz wyrabianie nawyków zespołowego działania i wzajemnej pomocy;
- rozwijanie form i metod pracy zmierzających do kształtowania czynnych postaw zarówno producentów, jak i działaczy wiejskich;
- działanie poprzez zorganizowany system służby rolnej i poradnictwa;
- rozwijanie idei przodownictwa i pracy nad sobą;
- budowanie rozległego zaplecza społeczno-gospodarczego i kulturalnego na wsi, m.in. w postaci spółdzielczości wiejskiej, różnych organizacji młodzieżowych, kół gospodyń wiejskich.

Dorobek agronomii społecznej zasługuje na uwagę, gdyż wiele jej elementów przetrwało próbę czasu i jest aktualnych współcześnie. Już w okresie międzywojennym zapoczątkowano badania naukowe nad problematyką agronomii społecznej. Koncentrowały się one głównie w dwóch ówczesnych ośrodkach naukowo-badawczych, tj. w SGGW w Warszawie oraz Państwowym Instytucie Naukowym Gospodarstwa Wiejskiego w Puławach. Należy tu wymienić takie nazwiska, jak: W. Grabski, J. Mikułowski-Pomorski, S. Moszczeński, Z. Ludkiewicz, F. Bujak, W. Bronikowski. Prace tych autorów stworzyły naukową podstawę do tego, aby agronomię społeczną uczynić już wówczas przedmiotem nauczania, a nawet specjalizacji w SGGW w Warszawie<sup>83</sup>.

## 3.3. DORADZTWO W SYSTEMIE UPOWSZECHNIANIA WIEDZY I POSTĘPU ROLNICZEGO

### 3.3.1. Rozwój doradztwa rolniczego w gospodarce centralnie planowanej

Rozwój powojenny charakteryzował się częstymi zmianami w organizacji terenowej służby rolnej. Wiązały się one z reaktywowaniem niektórych organizacji funkcjonujących w okresie agronomii społecznej, powołaniem instytucji upowszechnieniowych i doradczych, ze zmianami w podziale administracyjnym kraju, a głównie z poszukiwaniem optymalnego modelu organizacyjnego doradztwa.

Wyodrębnić można kilka etapów różniących się umiejscowieniem służb rolnych w określonych strukturach organizacyjnych, warunkami pracy i pełnionymi funkcjami, a nawet nazewnictwem.

<sup>83</sup> Tamże, s. 23.

**I etap** – prawie do końca lat 40. – praca służby rolnej opierała się na żywych i bogatych doświadczeniach agronomii społecznej.

**II etap** – okres do 1956 r. ze względu na istniejącą wówczas koncentrację przemian społeczno-gospodarczych na wsi łączącą się z kolektywizacją rolnictwa oraz ze względu na obarczanie służby rolnej zadaniami restrykcyjnymi (m.in. nadzór nad wywiązywaniem się z obowiązkowych dostaw) charakteryzował się zanikiem klasycznego doradztwa rolniczego. Służby rolne pełniły wówczas funkcje społeczno-polityczne.

**III etap** – wraz z reaktywowaniem kółek rolniczych i przejściem służby rolnej przez tę organizację rozpoczął się trzeci etap obejmujący lata 1958–1968. O potrzebie powołania instytucji agronoma gromadzkiego zdecydowały obiektywne potrzeby przyjscia z pomocą kółkom rolniczym oraz gromadzkim radom narodowym, konieczność nasilania instruktażu fachowego dla rolników wobec dostaw nowoczesnych środków produkcji, konieczność wzmożenia pracy oświatowej nad doskonaleniem kwalifikacji ogółu rolników.

Poza służbą rolną podporządkowaną związkom kółek rolniczych można wyodrębnić w tym okresie trzy inne pionery służb rolnych: pierwszy – pracownicy wydziałów rolnictwa i leśnictwa prezydiów rad narodowych (bezpośredni kontakt fachowców tego pionu z rolnikiem był jednakże ograniczony lub w ogóle nie istniał); drugi – pracownicy spółdzielczości wiejskiej; trzeci – kadra działająca w resorcie przemysłu rolno-spożywczego i skupu (służby surowcowo-plantacyjne), której bezpośrednia więź z rolnikami została nawiązana wskutek rozwoju różnych form kontraktacji. Jednakże najbardziej związani z rolnikami byli agronomowie związków kółek rolniczych, dlatego należy ich uznać za główny nurt w procesie kształtowania nowych elementów postępu i organizacji produkcji rolniczej na wsi.

**IV etap** – lata 1968–1981. Agronomowie gromadzcy zatrudnieni w związkach kółek rolniczych zostali przekazani administracji państwowej i przeszli na etaty prezydiów gromadzkich rad narodowych. W 1968 r. powołano do życia gromadzką służbę rolną, w której skład wchodził: agronom, zootechnik, asystent agronoma i zootechnika, agromeliorent. Od tej pory doradztwo rolnicze staje się doradztwem państwowym. W tym czasie w rolniczych rejonowych zakładach doświadczalnych powołano służbę doradztwa specjalistycznego, której zadaniem było wspomaganie fachowe i metodyczne doradców szczebla lokalnego, a także pośredniczenie między zapleczem naukowo-badawczym rolnictwa a administracją.

Powiązanie służby rolnej z administracją państwową najniższego szczebla spowodowało, iż zaczęła ona wykonywać zadania i pełnić funkcje, które w praktyce okazywały się często sprzeczne ze sobą, przy czym funkcje administracyjno-organizacyjne zdominowały funkcje oświatowe i doradcze<sup>84</sup>.

<sup>84</sup> Por. K. Krzyżanowska: Tendencje zmian w doradztwie rolniczym w Polsce. [w:] Między dawnym a nowym – na szlakach humanizmu. Księga pamiątkowa z okazji 70. rocznicy urodzin Profesora Zygmunta J. Przychodzenia. Red. naukowa F. Kampka. Wydaw. SGGW, Warszawa 2010, s. 294.

W początkach lat 70. zalecany model funkcjonowania służby rolnej zawęził jej działania do wybranych grup gospodarstw. Początkowo były to gospodarstwa specjalistyczne, potem gospodarstwa przykładowe i wdrożeniowe. Gospodarstwa przykładowe tworzono z wykorzystaniem doświadczeń gospodarstw wzorcowych z okresu agronomii społecznej. W swojej idei miały stanowić bazę dydaktyczną i punkty oparcia w pracy doradczej na wsi. Kadra instruktorska stanowiła niejako końcowe ogniwo łańcucha powiązań w systemie transmisji osiągnięć nauki do praktyki rolniczej, doradztwo zaś utożsamiano z upowszechnianiem postępu.

Wraz ze zmianami w podziale administracyjnym kraju dokonanymi w 1975 r. nastąpiły zmiany w organizacji terenowej służby rolnej. W miejsce stanowisk agronoma i zootechnika gromadzkiego utworzono jedno stanowisko pracy – instruktora rolnego. Ustanowiono przy tym hierarchiczny układ stanowisk obejmujący trzy stopnie – młodszy instruktor, instruktor i starszy instruktor. Ogółem w gminie zatrudnionych było od 5 do 9 instruktorów, którzy tworzyli gminny zespół służby rolnej. W skład zespołu oprócz instruktorów rolnych wchodził: instruktor ds. budownictwa wiejskiego, instruktorka ds. wiejskiego gospodarstwa domowego, agromeliorant. W zależności od specyfiki gminy powoływani byli inni specjaliści. Oprócz zespołów gminnej służby rolnej pomoc rolnikom nieśli pracownicy służb surowcowych przemysłu rolno-spożywczego oraz spółdzielczości, związków i zrzeszeń branżowych.

W 1975 r. rolnicze rejonowe zakłady doświadczalne (RRZD) przekształcono w wojewódzkie ośrodki postępu rolniczego (WOPR) i podjęto uchwałę o utworzeniu tych instytucji we wszystkich 49 nowo powstałych województwach.

Rok 1981 był szczytowy pod względem stanu liczbowego pracowników służby rolnej (ponad 20 tys. osób)<sup>85</sup>. Już w następnym roku nastąpił gwałtowny spadek liczby zatrudnionych.

**V etap** – lata 1981–1989. W 1981 r. WOPR-y przejęły z gmin część służby rolnej (około 9 tys. osób). W uzasadnieniu tej decyzji podano dążenie do usprawnienia działalności i poprawy warunków pracy oraz rozdzielenie funkcji administracyjnych od doradczych. Wyodrębniła się tym samym służba doradcza od służby rolnej administracyjnej pozostającej w urzędach gmin.

Usytuowanie służby doradczej w WOPR-ach było wobec braku sprawnie i prawidłowo funkcjonującego samorządu gospodarczego rozwiązaniem optymalnym. Służba rolna miała tutaj dostęp do wszystkich innowacji oraz do różnych form doskonalenia zawodowego. Wyodrębnieniu się służb doradczych towarzyszył wzrost poziomu ich wykształcenia. Pod koniec lat 80. wykształceniem wyższym legitymowało się 46,7% doradców. Nadal nierozwiązany był jednak problem kształcenia doradców na poziomie akademickim i ich doskonalenia zawodowego, szczególnie o charakterze praktycznym<sup>86</sup>.

<sup>85</sup> B.M. Wawrzyniak: Sposoby kształtowania systemów doradztwa rolniczego w świetle prawodawstwa polskiego. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2011, nr 4, s. 26.

<sup>86</sup> I. Sikorska-Wolak: Geneza..., op.cit., s. 24–26

### 3.3.2. Doradztwo rolnicze w warunkach gospodarki rynkowej

Już w latach 80. znacznemu rozszerzeniu uległy cele doradztwa rolniczego. W miejsce upowszechniania pojedynczych elementów postępu cele doradztwa zaczęły być formułowane znacznie szerzej – podnoszenie standardu życia rodzin rolniczych.

Zmieniająca się wraz z rozpoczęciem budowy podstaw gospodarki rynkowej w Polsce sytuacja społeczno-ekonomiczna wsi i rolnictwa wyzwała potrzebę reorientacji doradztwa rolniczego, które jako układ dynamiczny z jednej strony stale dostosowuje się do istniejących warunków i potrzeb, a z drugiej – stymuluje dokonujące się przeobrażenia.

W 1991 r. dokonano zmian dotyczących bezpośrednio organizacji doradztwa rolniczego i mających wpływ na jego dalsze funkcjonowanie. Pierwsza dotyczyła przekształcenia wojewódzkich ośrodków postępu rolniczego w ośrodki doradztwa rolniczego, czemu towarzyszyły weryfikacja kadry doradczej i w związku z kłopotami budżetowymi znaczne zmniejszenie liczby zatrudnionych. O ile w 1989 r. w WOPR-ach zatrudnionych było ponad 10 tys. doradców, o tyle w 1992 r. – 4527, z tego ponad 1 tys. osób stanowili specjaliści zakładowi. Wytworzyła się sytuacja, w której na 1 doradcę w niektórych województwach przypadało ponad 1 tys. gospodarstw (woj. siedleckie, lubelskie), podczas gdy w krajach zachodnioeuropejskich na 100 gospodarstw było przynajmniej kilku doradców<sup>87</sup>.

Nastąpiło również oddzielenie funkcji doradczych od działalności gospodarczej i produkcyjnej, pozbawiono tym samym ODR-y zaplecza w postaci gospodarstw rolnych. Z perspektywy czasu można zauważyć, że był to poważny błąd, ponieważ użytki rolne stanowiły znaczące źródło dochodów dla ODR-ów<sup>88</sup>.

Ośrodki doradztwa rolniczego jako jednostki budżetowe były dotowane przez państwo. Proces dotowania odbywał się przez urząd wojewódzki. Do 1999 r. funkcjonowało 49 ODR-ów zlokalizowanych w każdym województwie. Każdy z ośrodków posiadał własny statut i regulamin funkcjonowania zakładu pracy. Nadzór merytoryczny nad działalnością doradczą i upowszechnieniową sprawowało Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Sytuacja ODR-ów uległa radykalnej zmianie w 1999 r., czyli w momencie wprowadzenia nowego podziału administracyjnego kraju poprzez powołanie 16 nowych województw w miejsce 49 dawniejszych i przywrócenie 314 powiatów. Nastąpiła reorganizacja polegająca na wyborze ośrodków wiodących i przekształceniu pozostałych w oddziały. Lokalizacja nowych siedzib odbywała się w ten sposób, że na ogół wybór padał na ośrodki leżące blisko władz wojewódzkich. Niektóre ODR-y zlokalizowano wręcz w miastach wojewódzkich (np. w Gdańsku, Poznaniu, Olsztynie, we Wrocławiu czy w Warszawie)<sup>89</sup>.

<sup>87</sup> Tamże, s. 27.

<sup>88</sup> B.M. Wawrzyniak: Sposoby kształtowania systemów doradztwa rolniczego w świetle prawodawstwa polskiego. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2011, nr 4, s. 27.

<sup>89</sup> Tamże, s. 28–29.



Doradztwo rolnicze mimo wielu zmian organizacyjnych, jakie miały miejsce w poprzednich okresach, było nadal w przewadze doradztwem państwowym, głównymi zaś organizacjami doradczymi były ośrodki doradztwa rolniczego. Pierwszym krokiem w kierunku uspołecznienia doradztwa było powołanie w 1991 r. społecznych rad doradztwa. Powstanie tych rad, stanowiących reprezentację rolników na różnych szczeblach zarządzania doradztwem, wskazuje na wybór ewolucyjnej drogi uspołecznienia doradztwa rolniczego w Polsce.

Innym przejawem uspołecznienia doradztwa rolniczego było powoływanie stowarzyszeń i towarzystw doradczych. W doradztwo rolnicze w coraz większym stopniu włączają się nowo powstające podmioty: firmy konsultingowe zajmujące się badaniem rynku, biura doradcze prawno-podatkowe, firmy prywatne i różnego rodzaju spółki zajmujące się m.in. skupem i przetwórstwem produktów rolnych czy dystrybucją środków produkcji. Te ostatnie działalność promocyjną rozwijają przez swoich dealerów, łączą ją często z pomocą udzielaną rolnikom-klientom, czym w pewnym stopniu uzupełniają pracę wyspecjalizowanych służb doradczych. Oprócz doradztwa państwowego pojawiają się prywatni doradcy i chociaż na razie ma to charakter nieformalny, jest przejawem rozpoczynającej się częściowo komercjalizacji doradztwa rolniczego w Polsce.

Obiektywną potrzebą stała się reorientacja treści doradztwa rolniczego, w którym dominowały problemy produkcyjne i technologiczne. Zagadnienia maksymalizacji produkcji zaczęły ustępować problemom opłacalności i jakości produktów zwiększających ich konkurencyjność na rynku (zgodnie z prawem wzrostu wymagań), pomocy rolnikom w poruszaniu się na rynku i zaznajamianiu z instrumentami marketingu, wyzwalaniu aktywności wiejskich społeczności lokalnych, pobudzaniu przedsiębiorczości wśród rolników<sup>90</sup>.

Wobec perspektywy bliskiej integracji Polski z Unią Europejską zaczęto intensywnie pracować nad nadaniem wyższej rangi ODR-om i uczynieniem z nich instytucji pożytku publicznego. Rezultaty tych poczynań zakończyły się przyjęciem pierwszej ustawy sejmowej o jednostkach doradztwa rolniczego z 2004 roku.

### 3.4. ZMIANY ORGANIZACYJNE DORADZTWA PO INTEGRACJI z UE

Za najważniejszą i korzystną zmianę w tym okresie można uznać reformę doradztwa, która nastąpiła z początkiem 2005 r. Niestety, niefortunnym rozwiązaniem było podporządkowanie WODR-ów na poziomie województw samorządowi terytorialnemu (nadzór od 1 sierpnia 2009 r. sprawują marszałkowie województw i sejmiki

<sup>90</sup> I. Sikorska-Wolak: *Geneza...*, op.cit., s. 26–28.

województwie). Takie rozwiązanie nie jest spotykane w innych krajach i nie jest logiczne z punktu widzenia racjonalnego zarządzania doradztwem. Zwykle o kierunkach działalności decyduje jednostka, która finansuje działalność, a środki finansowe na funkcjonowanie WODR-ów są kierowane w znacznej części jeszcze przez MRiRW, które oddało rolę nadzorowania działalności doradczej urzędowi marszałkowskiemu. Trudno doszukać się w takim rozwiązaniu racjonalności – znacznie bardziej logiczne byłoby poprzednie usytuowanie WODR, jako instytucji podlegającej wojewodzie, który jest przedstawicielem władz administracji centralnej, w tym także MRiRW. Wydaje się, że najkorzystniejszym rozwiązaniem byłoby stworzenie systemu doradztwa rolniczego jako struktury niezależnej od administracji i utworzenie jednostki nadrzędnej w Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie jako ośrodka nadzorującego bezpośrednio funkcjonowanie całego systemu wojewódzkich ośrodków doradztwa rolniczego. Takie rozwiązanie pozwoliłoby uniknąć oddziaływania różnych interesów jednostek mających wpływ na działalność WODR-ów w poszczególnych województwach.

Obecnie trudno zdiagnozować funkcjonowanie doradztwa rolniczego w Polsce, które jest w okresie ciągłych przemian. Zmieniono usytuowanie WODR na szczeblu wojewódzkim, niełatwo jest też zidentyfikować faktyczne miejsce prywatnych biur na rynku usług doradczych, ten bowiem segment działalności doradczej zaczął się dosyć szybko rozwijać, zwłaszcza po integracji z Unią Europejską. W zasadzie dominującym zadaniem tych firm jest wsparcie w przygotowaniu wniosków o dofinansowanie ze środków UE, a nie tylko rolników, którzy nie są jedynymi klientami. Usługi prywatnych biur doradczych są kierowane do różnych instytucji i firm związanych ze wsią i z rolnictwem. Nie sposób ocenić udziału poszczególnych instytucji oraz firm w przygotowaniu wniosków, jak bowiem wynika z badań ARiMR nie prowadzi takiej ewidencji, a w składanej dokumentacji nie ma obowiązku podawania informacji, kto sporządził lub pomógł wypełnić wniosek. W związku z tym nie można precyzyjnie oszacować ani udziału poszczególnych firm, ani też nie są uprawnione jednoznaczne wnioski o poziomie wsparcia udzielanego przez różne instytucje doradcze na podstawie jakości wypełnionych wniosków. Istnieje jednak wyraźna tendencja do komercjalizacji usług doradczych, o czym świadczy wzrastające zainteresowanie korzystaniem z odpłatnych usług prywatnych biur doradztwa rolniczego oraz wprowadzanie odpłatności za wybrane usługi państwowych jednostek WODR. W ostatnim okresie systematycznie powiększała się liczba prywatnych biur doradczych oraz rolników korzystających z ich usług. Tym samym populacja klientów WODR-ów zmniejszała się, zwłaszcza zainteresowanych usługami w zakresie przygotowania dokumentacji służącej pozyskiwaniu środków finansowych w ramach programów UE<sup>91</sup>.

<sup>91</sup> S. Zawisza: Przemiany systemu doradztwa rolniczego w świetle potrzeb doradczych mieszkańców wsi. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 3, s. 26–30.

### 3.5. ROLA DORADZTWA W WIELOFUNKCYJNYM I ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH

W problematyce zadań podejmowanych przez doradztwo rolnicze od wielu lat przewijają się zagadnienia związane z wielofunkcyjnym i zrównoważonym rozwojem obszarów wiejskich.

Przez pojęcie wielofunkcyjności wsi czy obszarów wiejskich należy rozumieć przede wszystkim dywersyfikację ekonomiczną wsi, a więc zwiększanie możliwości zatrudnienia w działalności pozarolniczej na obszarach wiejskich<sup>92</sup>. Jednymi z pierwszych działań podejmowanych na początku lat 90. ubiegłego stulecia przez doradców rolniczych, które wpisują się w nurt wielofunkcyjności wsi, jest doradztwo na rzecz rozwoju agroturystyki i innych form przedsiębiorczości pozarolniczej.

XXI wiek rozpoczął się w atmosferze troski o środowisko przyrodnicze. Intensywny rozwój gospodarczy charakterystyczny dla ubiegłego wieku (w tym intensyfikacja produkcji rolniczej), odbywający się kosztem środowiska naturalnego, doprowadził do zachwiania równowagi pomiędzy gospodarką, środowiskiem przyrodniczym a człowiekiem. Wykreowana na przełomie wieków koncepcja zrównoważonego (trwałego) rozwoju wymusza na krajach, organizacjach międzynarodowych i różnych instytucjach podejmowanie działań ukierunkowanych na zwiększanie świadomości ekologicznej społeczeństw i ochronę środowiska przyrodniczego<sup>93</sup>. Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest wynikiem modyfikacji wspólnej polityki rolnej, ukierunkowanej na podkreślanie współzależności zachodzących pomiędzy gospodarką, społeczeństwem a środowiskiem przyrodniczym, które stanowią integralne elementy warunkujące w jednakowym stopniu dobrobyt społeczny w długim okresie. W tym wieloetapowym procesie zmian WPR szczególne znaczenie miały trzy reformy: reforma MacSharry'ego (1992 r.), Agenda 2000 (1999 r.) i nowa wspólna polityka rolna wynikająca z Porozumienia Luksemburskiego (2003 r.). Wspólnym celem tych reform było wprowadzenie takich instrumentów, które zachęcałyby bądź obligowały producentów rolnych do podejmowania działań środowiskowych. Do takich instrumentów zaliczyć należy przede wszystkim: programy rolnośrodowiskowe, Kodeks Dobrej Praktyki Rolniczej (Good Farming Practice), zasadę *cross-compliance*. Instrumenty te zobowiązują rolnika do świadczenia usług środowiskowych i respektowania pewnego minimalnego katalogu środowiskowego w zamian za otrzymywane płatności. Innym pozytywnym, chociaż pośrednim efektem oddziaływania tych instrumentów jest ich wpływ na proces ekologizacji rolnictwa tradycyjnego oraz rozwój rolnictwa ekologicznego. Podstawowym wyróżnikiem rolnictwa ekologicznego jest dbałość o podnoszenie żyzności

<sup>92</sup> J. Wilkin: Wstęp. [w:] Wielofunkcyjność rolnictwa. Kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne. Red. naukowa J. Wilkin. IRWiR PAN, Warszawa 2010, s. 12.

<sup>93</sup> A.J. Parzonko, A. Sieczko: Analiza działalności upowszechnieniowej Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w zakresie ekologii i ochrony środowiska. Roczniki Naukowe SERiA 2013, T. 15, z. 1, s. 169.

gleby i o wysoką biologiczną jakość żywności, przy jednoczesnym zrezygnowaniu ze stosowania środków powstałych w wyniku syntezy chemicznej zarówno w nawożeniu, jak i ochronie roślin. Jest to naturalny i trwały system uprawy roślin i chowu zwierząt, przyjazny środowisku, o dużym stopniu samowystarczalności, akceptowany pod względem etycznym i estetycznym<sup>94</sup>.

W kontekście wielofunkcyjnego i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich pojawiają się nowe wyzwania dla służb doradczych, a mianowicie<sup>95</sup>:

- wdrażanie systemów produkcji integrowanej i ekologicznej w gospodarstwach rolnych;
- zwiększanie świadomości środowiskowej mieszkańców wsi;
- stymulowanie wśród dorosłych i młodzieży pozytywnych postaw etycznych i gotowości do podjęcia działań na rzecz ochrony środowiska, aby zapewnić równowagę między rozwojem gospodarstw rolnych i środowiskiem;
- upowszechnianie wśród rolników zasad polityki ekologicznej wobec rolnictwa oraz instrumentów wsparcia w ramach polityki ekologicznej finansowanej ze środków krajowych i budżetu UE;
- pomoc członkom społeczności lokalnych w rozwiązywaniu problemów środowiskowych.

## 3.6. WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA DORADZTWE M ROLNICZYM

### 3.6.1. Organizacja i podstawy prawne funkcjonowania doradztwa publicznego

W odpowiedzi na potrzeby zmian w systemie doradztwa rolniczego wynikające z konieczności dostosowania prowadzonej działalności doradczej do zmieniającego się obrazu wsi i obszarów wiejskich część krajów Unii Europejskiej podjęła w ostatnich latach działania restrukturyzacyjne. Jest to efekt rozporządzenia Rady UE 1782/2003, zgodnie z którym każde państwo członkowskie zobowiązane jest do ustanowienia systemu doradztwa dla rolników. W wielu krajach podejmowane są działania dostosowujące organizację doradztwa rolniczego do unijnych wymogów. Zauważalną tendencją jest ciągłe zmniejszanie roli doradztwa państwowego na rzecz doradztwa finansowanego przez rolników lub w pełni komercyjnego.

<sup>94</sup> J.R. Anderson: Agricultural Advisory Services. Background Paper for the World Development Report 2008, s. 7; J. Tyburski, B. Gaziński: Rolnictwo ekologiczne. Konfrontacja systemów rolniczych. Wydaw. ATR w Olsztynie, Olsztyn 1992, s. 27–44.

<sup>95</sup> J. Kania: Doradztwo rolnicze wobec wielofunkcyjności rolnictwa i obszarów wiejskich. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2011, nr 2, s. 18.

Obecnie można wyróżnić następujące rodzaje systemów doradztwa rolniczego<sup>96</sup>:

- 1) *państwowy (publiczny)* system doradztwa rolniczego, w którego ramach można wyróżnić systemy (podsystemy): edukacyjny oraz konwencjonalny (tradycyjny) zarządzany w sposób scentralizowany (Belgia, Grecja, Luksemburg, Słowenia) oraz zdecentralizowany (Hiszpania, północne landy Niemiec, Portugalia, Szwecja, Włochy);
- 2) *półpaństwowy*, który charakteryzuje się publicznym świadczeniem usług i częściowo prywatnym ich finansowaniem (Irlandia, Norwegia);
- 3) *półautonomiczny*, w którym usługi doradcze świadczone są przez organizacje rolnicze, samorządy lub prywatne firmy, występuje znaczna obniżka dotacji budżetowej na doradztwo oraz bezpośrednia opłata za ważniejsze usługi (Polska z chwilą podporządkowania ODR-ów sejmikom wojewódzkim, Litwa, Łotwa, Estonia);
- 4) *autonomiczny*, będący własnością rolników (Austria, Dania, Finlandia, Francja, południowo-zachodnie landy Niemiec);
- 5) *komercyjny*, stanowiący własność prywatnych osób i spółek (Anglia, Szkocja, Walia, Holandia, północno-wschodnie landy Niemiec, Węgry oraz Czechy i Słowacja).

W Polsce usługi doradcze świadczone są głównie przez publiczne i prywatne podmioty doradcze. Publiczny system doradztwa rolniczego gwarantuje jednakową usługę na terytorium całego kraju. Korzyści wynikające z doradztwa prywatnego to przede wszystkim innowacyjny i elastyczny system szkolenia oraz poszukiwanie nowych form pracy<sup>97</sup>.

System doradztwa rolniczego w Polsce, powiązany z obecnie obowiązującymi przepisami Unii Europejskiej, ma charakter publiczno-prywatny, co przedstawiono na rysunku 8.

Podstawę systemu doradztwa rolniczego w Polsce stanowią ośrodki doradztwa rolniczego, funkcjonujące na podstawie ustawy z 22 października 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego<sup>98</sup>. Bez obowiązku ubiegania się o akredytację usługi doradcze mogą świadczyć izby rolnicze, działające na podstawie ustawy z 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych<sup>99</sup>. Usługi doradcze mogą świadczyć również prywatne podmioty pod warunkiem posiadania przez nie akredytacji Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Akredytacja prowadzona jest w dwóch kategoriach: doradztwa rolniczego i doradztwa leśnego. Do 30 listopada 2012 r. na listę podmiotów akredytowanych wpisano 163 podmioty „rolnicze” i 271 podmiotów „leśnych”<sup>100</sup>. Instytucją odpowiedzialną za prowadzenie szkoleń dla doradców, sporządzanie list doradców uprawnionych do doradzania, opracowywanie metodyki świadczenia usług doradczych oraz kontrolę

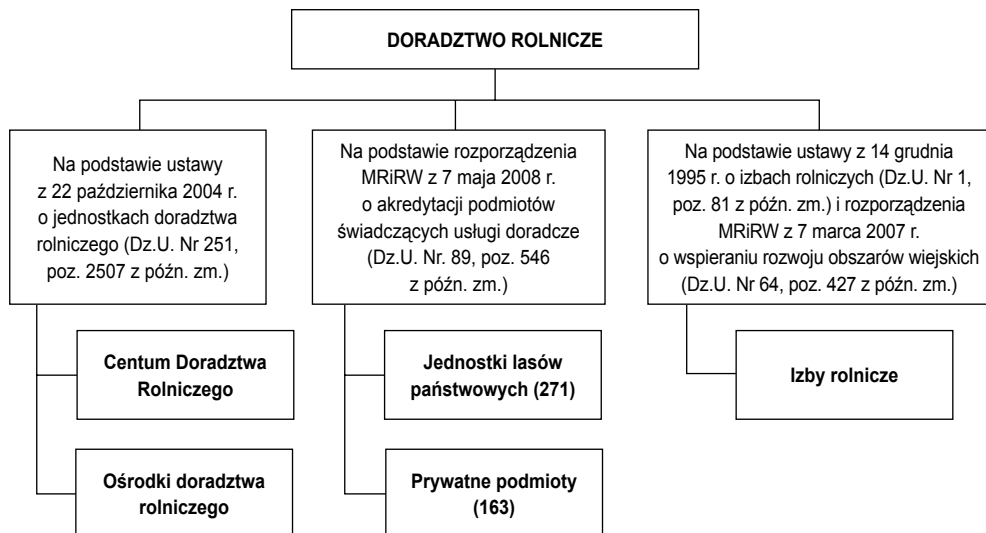
<sup>96</sup> Tamże, s. 8.

<sup>97</sup> A.J. Parzonko: Recent trends in agricultural advisory in Poland. *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists* 2011, Vol. 13, No. 6, s. 171–175.

<sup>98</sup> Ustawa z 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego (Dz.U. z 2004 r. Nr 251, poz. 2507, z późn. zm.).

<sup>99</sup> Ustawa z 1995 r. o izbach rolniczych (Dz.U. z 1996 r. Nr 1, poz. 3, z późn. zm.).

<sup>100</sup> E.K. Chyłek: Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 2012, nr 4, s. 31.



**RYSUNEK 8.** Organizacja systemu doradztwa rolniczego w Polsce

Źródło: E.K. Chyłek: Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 4, s. 32.

akredytowanych podmiotów doradczych jest Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie. Warunkiem uzyskania wpisu na listę uprawnionych doradców jest posiadanie wyższego wykształcenia w zakresie rolnictwa lub kierunków pokrewnych, odbycie przeszkolenia podstawowego i zdanie egzaminu oraz systematyczne uczestnictwo w szkoleniach uzupełniających.

W ustawie z dnia 22 października 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego<sup>101</sup> zostały określone organizacja, zadania i zasady działania jednostek doradztwa rolniczego. Za jednostki doradztwa rolniczego uznano<sup>102</sup>:

- Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie wraz z oddziałami w Krakowie, Poznaniu i Radomiu,
- 16 wojewódzkich ośrodków doradztwa rolniczego wraz z 27 oddziałami oraz 312 powiatowymi zespołami doradztwa.

Według E. Chyłka, aktualnie funkcjonujące struktury doradztwa rolniczego należy ocenić pozytywnie, ponieważ<sup>103</sup>:

- doradcy rolniczy są dobrze przygotowani (wykształcenie wyższe, obowiązek uczestnictwa w doskonaleniu zawodowym),

<sup>101</sup> Ustawa z 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego (Dz.U. z 2004 r. Nr 251, poz. 2507, z późn. zm.).

<sup>102</sup> Por. J. Kania: Status prawny doradztwa rolniczego w Polsce oraz jego rola we wdrażaniu instrumentów WPR. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 4, s. 65; A.J. Parzonko: Recent Trends in Agricultural Advisory in Poland. Annals of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists 2011, Vol. XIII, No. 6, s. 174.

<sup>103</sup> E.K. Chyłek: Kierunki rozwoju..., op.cit., s. 32.

- duża liczba podmiotów świadczy usługi doradcze, co gwarantuje rolnikom dobry dostęp do doradców i możliwość wyboru,
- ośrodki doradztwa rolniczego posiadają struktury terenowe (biuro praktycznie w każdej gminie),
- system doskonalenia zawodowego doradców jest dobrze zorganizowany (jedna, wyznaczona instytucja organizująca szkolenia i prowadząca listy uprawnionych doradców).

### 3.6.1.1. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie

Powstanie Centrum Doradztwa Rolniczego należy łączyć z powołaniem z dniem 1 stycznia 1991 r. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, które z kolei powstało na bazie Centralnego Ośrodka Oświaty i Postępu w Rolnictwie. Celem CDiEwR było zapewnienie efektywnego funkcjonowania systemu doradztwa rolniczego oraz tworzenie podstaw programowych i metodycznych kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr w rolnictwie. Jednocześnie powołano oddziały w Krakowie i Poznaniu<sup>104</sup>.

Dnia 1 stycznia 1999 r. powołano Krajowe Centrum Doradztwa, Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich (KCDRRiOW) wraz z 7 regionalnymi centrami w Barzkowicach, Płońsku, Przysieku, Radomiu, Starym Polu, Wrocławiu i Częstochowie<sup>105</sup>. Powołanie regionalnych centrów było próbą innego podporządkowania organizacyjnego niektórych ośrodków doradztwa rolniczego. Regionalne centra poprzez KCDRRiOW podlegały ministrowi rolnictwa, natomiast pozostałe ośrodki doradztwa rolniczego – urzędowi wojewody. Zadaniem KCDRRiOW były: przygotowywanie i wydawanie materiałów dotyczących możliwości i sposobów korzystania ze środków pomocowych Unii Europejskiej, uczestnictwo w zarządzaniu programami strukturalnymi z dziedziny rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich, współpraca z partnerami zagranicznymi w zakresie doradztwa rolniczego.

Z dniem 1 stycznia 2005 r. działalność rozpoczęło Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie wraz z oddziałami w Krakowie i Poznaniu w wyniku przekształcenia wcześniej funkcjonującego Krajowego Centrum Doradztwa, Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich. Ustawodawca nie wymienił oddziału w Radomiu. Dopiero na podstawie statutu powołano ten trzeci oddział. Pracownicy regionalnych centrów stali się pracownikami terytorialnie właściwych ośrodków doradztwa rolniczego.

CDR funkcjonuje na podstawie aktów normatywnych, w tym głównie na podstawie ustawy, statutu i regulaminu organizacyjnego. Podlega ministrowi właściwemu do spraw rozwoju wsi, który nadaje mu w drodze zarządzenia statut oraz zatwierdza regulamin organizacyjny. Swoim zasięgiem obejmuje cały kraj i jest państwową jednostką organizacyjną mającą osobowość prawną. W myśl ustawy, do podstawowych

<sup>104</sup> Zarządzenie nr 2 Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 21 stycznia 1991 r. w sprawie utworzenia Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie.

<sup>105</sup> Zarządzenie nr 9 Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 18 grudnia 1998 r. w sprawie utworzenia Krajowego Centrum Doradztwa, Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich.

zadań CDR z zakresu doradztwa rolniczego należą m.in.: opracowywanie metod pracy doradczej, przygotowywanie i przekazywanie materiałów informacyjnych i szkoleniowych dla ODR-ów, prowadzenie centralnego systemu informacji i bazy danych, organizowanie szkoleń, pokazów, wystaw, seminariów i konferencji oraz upowszechnianie wyników badań naukowych<sup>106</sup>.

Centrum Doradztwa Rolniczego Oddział w Krakowie specjalizuje się w zagadnieniach doskonalenia zawodowego doradców rolniczych w zakresie wspierania rozwoju pozarolniczych funkcji obszarów wiejskich, CDR Oddział w Poznaniu zajmuje się metodyką doradztwa rolniczego, ekonomiką rolnictwa oraz wydaje jedyny dla doradców rolniczych naukowy kwartalnik „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego”, natomiast CDR Oddział w Radomiu koordynuje zagadnienia rolnictwa ekologicznego (w tym prowadzi pokazowe, ekologiczne gospodarstwo rolne), ochrony środowiska, systemów produkcji rolniczej, w tym integrowanej ochrony roślin oraz przetwórstwa rolnego na poziomie gospodarstwa rolnego w utworzonym w tym celu centrum szkolenia praktycznego.

W ustawie nie określono jasno, że CDR nie sprawuje funkcji nadzorczych czy kontrolnych nad ośrodkami doradztwa rolniczego, ponieważ te podlegają wojewodom (obecnie marszałkom województw), a nie ministrowi rolnictwa. CDR jedynie przygotowuje i wprowadza jednolite sposoby działania ODR-ów w zakresie realizowanych przez nie zadań. Zależność ODR-ów od ministerstwa wyraża się przez dotacje budżetowe ustalane na szczeblu centralnym, w związku z tym pośrednio pełniono funkcje nadzorcze. Mamy tutaj do czynienia z dwoma układami doradztwa rolniczego: jeden mniejszy, obejmujący CDR podlegający ministrowi rolnictwa, drugi większy (16 ODR-ów) podlegający obecnie urzędowi marszałkowskiemu. Oba układy są kompatybilne, powiązane ze sobą wieloma zależnościami, które mają silną podstawę prawną w postaci ustawy. Nie pozwala to na prowadzenie lokalnej polityki doradczej, w zależności od poglądów samorządowych decydentów, lecz pozwala na przyjęcie jednego schematu organizacyjnego na bazie powstających statutów<sup>107</sup>.

Sytuacja powyższa uległa nieco zmianie po ukazaniu się ustawy z 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków EFRROW. Chodzi tutaj o działanie w ramach PROW pt. „Korzystanie z usług doradczych przez rolników i posiadaczy lasów”<sup>108</sup>. Zgodnie z ustawą CDR przeprowadzał kontrole w zakresie spełniania przez podmioty mające akredytację warunków niezbędnych do udzielenia akredytacji oraz przestrzegania warunków dotyczących świadczenia usług doradczych.

<sup>106</sup> Por. M. Drygas: Perspektywy rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce po 2013 r. w świetle wymogów Komisji Europejskiej. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 4, s. 48 i B.M. Wawrzyniak: Sposoby kształtowania systemów doradztwa rolniczego w świetle prawodawstwa polskiego. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2011, nr 4, s. 29.

<sup>107</sup> B.M. Wawrzyniak: Sposoby kształtowania systemów doradztwa rolniczego w świetle prawodawstwa polskiego. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2011, nr 4, s. 30.

<sup>108</sup> Ustawa z dnia 7 marca 2007 r. o wspieranie rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Dz.U. z 2007 r. Nr 64, poz. 427.



Działalność Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie została ukierunkowana na słuzenie pomocą ośrodkom doradztwa rolniczego. Lista form pracy CDR jest szeroka, począwszy od działalności informacyjno-wydawniczej, poprzez poczynania edukacyjne (e-learning), wystawienniczo-targowe, a kończąc na prowadzeniu baz doradców uzyskujących certyfikaty. W ramach działalności wydawniczej CDR przygotowuje:

- materiały szkoleniowe dla doradców i rolników,
- materiały informacyjne w formie broszur, ulotek, poradników,
- podręczniki dla doradców rolnych (np. „Przewodnik metodyczny dla doradców rolniczych”, „Metodyka doradztwa rolniczego”),
- podręczniki dla rolników (np. „Ochrona środowiska w gospodarstwie rolnym – poradnik dla rolnika”).

CDR wydaje również czasopismo naukowe pt. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego”, w którym zamieszczane są najnowsze wyniki badań z zakresu metodyki i organizacji doradztwa rolniczego, funkcjonowania agrobiznesu, rozwoju obszarów wiejskich, polityki rolnej i oświaty rolniczej oraz współpracy nauki z praktyką gospodarczą<sup>109</sup>.

Do niewątpliwych osiągnięć CDR można zaliczyć stworzenie krajowego systemu informacji doradczej, jak i systemu pomocy doradcom rolniczym. Działania podejmowane przez pracowników CDR zmierzają do coraz większego korzystania z nowoczesnych technik informatycznych, aby w przyszłości świadczenie usług doradczych dla rolników odbywało się przez Internet<sup>110</sup>.

Obecnie w systemie doradztwa funkcjonują następujące specjalizacje doradcze:

- doradca rolniczy, posiadający uprawnienia do świadczenia usług doradczych na temat *cross-compliance*;
- doradca rolnośrodowiskowy, świadczący usługi doradcze w zakresie programów rolnośrodowiskowych,
- ekspert przyrodniczy, świadczący usługi doradcze (sporządzający ekspertyzy przyrodnicze) w ramach programów rolnośrodowiskowych,
- doradca leśny.

W nowym okresie programowania w latach 2014–2020 planuje się przy udziale CDR wprowadzenie dodatkowych specjalizacji: doradca ekologiczny i doradca z zakresu integrowanej ochrony roślin.

### 3.6.1.2. Wojewódzkie ośrodki doradztwa rolniczego

Działalność wojewódzkich ośrodków doradztwa rolniczego prowadzona jest na podstawie trzech ustaw i wielu aktów prawnych niższej rangi (rozporządzenia, zarządzenia). Wśród ustaw należy wymienić:

- ustawę o jednostkach doradztwa rolniczego z 2004 r.,
- ustawę o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków EFRROW z 2007 r.,

<sup>109</sup> M. Drygas: Perspektywy..., op.cit., s. 49.

<sup>110</sup> B.M. Wawrzyniak: Sposoby..., op.cit., s. 32.

- ustawę o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w organizacji i podziale zadań administracji publicznej w województwie z 2009 r.

W ustawie o jednostkach doradztwa rolniczego z 2004 r. określono, że jednostki są państwowymi podmiotami organizacyjnymi, mającymi osobowość prawną i prowadzącymi szeroko pojętą działalność doradczą. ODR-y podlegają właściwym miejscowo wojewodom (obecnie marszałkom sejmików). Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi w drodze rozporządzenia z dnia 23 grudnia 2004 r. nadał nazwy ośrodków oraz określił ich siedziby.

W ustawie o jednostkach doradztwa rolniczego określono szczegółowo zadania dla ODR-ów, przy czym wymieniono, które zadania prowadzone są w formie nieodpłatnej, a które w formie odpłatnej. Wśród 11 głównych zadań realizowanych w formie nieodpłatnej wskazano na działalność szkoleniową, informacyjno-upowszechnieniową i analityczną. Do działalności o charakterze odpłatnym zaliczono m.in. prowadzenie ksiąg rachunkowych i dokumentacji niezbędnej rolnikom, działalność wydawniczą i poligraficzną.

Do zorganizowania systemu doradztwa rolniczego (Farm Advisory System – FAS) zobowiązywało Polskę rozporządzenie Rady (WE) nr 1782 z 2003 r., mówiące o tym, że każdy kraj członkowski UE zorganizuje do 2007 r. odpowiedni system doradczy odpowiedzialny za zarządzanie i zasady dobrej kultury rolnej zgodnej z ochroną środowiska (*cross-compliance*). W Polsce ustawa ukazała się pod koniec 2004 r. i dzięki temu nasz kraj był pierwszym wśród nowych państw członkowskich, który wprowadził uregulowania prawne dotyczące jednostek doradztwa rolniczego.

W ustawie o jednostkach doradztwa rolniczego brak odniesień do wytycznych zawartych w rozporządzeniach Rady (WE) z 2003 r., zwłaszcza do regulacji ustanawiających wspólne zasady dla systemów wsparcia bezpośredniego, które powinny być powiązane ze spełnianiem zasad wzajemnej zgodności, w tym do działań odnoszących się do właściwego gospodarowania na gruntach rolnych, rozwoju produkcji rolniczej i wspierania działalności rolniczej. Niedogodności tej nie likwidowała następna ustawa z 2007 r., która odnosiła się do jednego działania PROW 2007–2013, a mianowicie działania „Korzystanie z usług doradczych przez rolników i posiadaczy lasów”. W ustawie tej wskazano, że działanie związane z korzystaniem z usług doradczych adresowane jest do jednostek doradztwa rolniczego, izb rolniczych oraz podmiotów, które uzyskały akredytację ministra właściwego do spraw rozwoju wsi. CDR zobowiązano do przeprowadzania kontroli w zakresie spełniania przez podmioty prywatne warunków niezbędnych do udzielania akredytacji<sup>111</sup>.

Ustawa z 2009 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w organizacji i podziale zadań administracji publicznej w województwie spowodowała, że od 1 sierpnia 2009 r. nastąpiła zmian przynależności organizacyjnej ODR-ów, które zaczęły podlegać sejmikom województw, zamiast jak dotychczas wojewodom. Spowodowało to konieczność opracowania nowych statutów i regulaminów organizacyjnych,

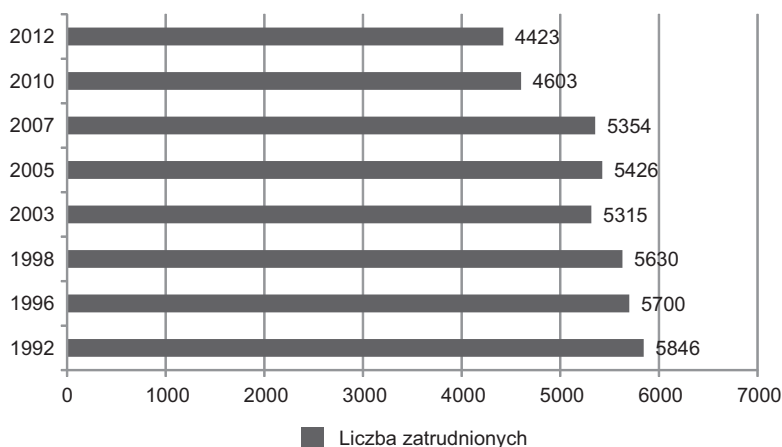
<sup>111</sup> Tamże, s. 33–34.

a ODR-y stały się samorządowymi osobami prawnymi. Niedogodności nowego modelu funkcjonowania ODR-ów polegają na tym, że otrzymują one z budżetu państwa dotacje celowe na wykonanie zadań, nadzorowanych nadal przez urzędy wojewódzkie. Mocą tej ustawy zobowiązano ministra rolnictwa i rozwoju wsi do przygotowania przepisów, zmierzających do nadania ODR-om jednolitej organizacji i sposobów działania<sup>112</sup>.

Podstawowym celem działalności ODR-ów jest udzielanie pomocy rolnikom i ich rodzinom w procesie podejmowania racjonalnych decyzji dotyczących sfery zawodowej. Cele te są realizowane przez<sup>113</sup>:

- działania na rzecz podniesienia poziomu kwalifikacji rolników i mieszkańców obszarów wiejskich,
- wspieranie rolników w aplikowaniu o środki z WPR,
- promocję wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich,
- promocję ekologicznych metod gospodarowania i ochrony środowiska,
- pomoc we wdrażaniu nowych wymogów dotyczących produkcji rolniczej, tzw. zasady wzajemnej zgodności (*cross-compliance*),
- wdrażanie nowych technologii produkcji,
- ochronę i kultywowanie dziedzictwa kulturowego wsi,
- pomoc w tworzeniu grup producentów rolnych.

Zmiany dotyczące zatrudnienia w ośrodkach doradztwa rolniczego przedstawiono na rysunku 9.



**RYСУNEK 9.** Zatrudnienie w ośrodkach doradztwa rolniczego w latach 1992–2012 (liczba osób)

Źródło: A. Pabich: Zmiany w zatrudnieniu i organizacji wewnętrznej w jednostkach doradztwa rolniczego. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2010, nr 3, s. 89 i E.K. Chyłek: Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 4, s. 29.

<sup>112</sup> Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w organizacji i podziale zadań administracji publicznej w województwie. Dz.U. z 2009 r. Nr 92, poz. 753, art. 23.

<sup>113</sup> M. Drygas: Perspektywy..., op.cit., s. 50.

W ciągu kilkunastu lat można zauważyć tendencję spadkową dotyczącą liczby zatrudnionych doradców w ośrodkach doradztwa rolniczego.

Liczbę wyspecjalizowanych doradców w ujęciu przestrzennym przedstawiono w tabeli 2.

**TABELA 2.** Liczba wyspecjalizowanych doradców w ośrodkach doradztwa rolniczego w Polsce w 2012 r.

Ośrodek Doradztwa Rolniczego	Liczba doradców wpisanych na listę CDR		
	rolniczych	rolnośrodowiskowych	przyrodniczych
Dolnośląski	147	96	3
Kujawsko-Pomorski	136	82	3
Lubelski	280	161	6
Lubuski	65	53	1
Łódzki	191	73	0
Małopolski	130	73	0
Mazowiecki	363	147	0
Opolski	59	26	1
Podkarpacki	210	91	3
Podlaski	158	104	4
Pomorski	121	89	1
Śląski	144	79	0
Świętokrzyski	137	82	1
Warmińsko-Mazurski	135	97	0
Wielkopolski	306	136	3
Zachodniopomorski	111	87	0
Ogółem	<b>2693</b>	<b>1476</b>	<b>26</b>

Źródło: E.K. Chyłek: Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 4, s. 30.

Poważnym problemem sygnalizowanym przez dyrektorów jest odchodzenie najlepszych specjalistów, którzy ze względu na niskie zarobki w ośrodkach doradztwa rolniczego wybierają firmy prywatne lub otwierają własną działalność gospodarczą.

### 3.6.2. Doradztwo prywatne

#### 3.6.2.1. Proces uzyskania akredytacji przez podmioty doradcze w rolnictwie

Procedury uzyskania akredytacji są ściśle określone regulacjami prawnymi. Wniosek o akredytację w latach 2007–2014 mógł składać podmiot, który spełniał następujące warunki:

- doradca co najmniej rok świadczył usługi doradcze rolnikom,
- pracował osobiście lub zatrudniał osoby, które uzyskały uprawnienia do doradzenia i zostały wpisane na listę doradców prowadzoną przez CDR,

- posiadał warunki lokalowe i techniczne do prowadzenia tej działalności,
- nie wykonywał działalności gospodarczej w zakresie produkcji lub obrotu maszynami, urządzeniami, materiałami lub środkami przeznaczonymi dla rolnictwa,
- nie miał zaległości podatkowych i opłat ubezpieczenia społecznego,
- zobowiązał się do składania corocznych sprawozdań ze świadczonych usług doradczych.

Warunkiem uzyskania akredytacji było prowadzenie co najmniej przez rok usług doradczych, które trzeba było udokumentować umowami, fakturami lub innymi dokumentami, potwierdzającymi posiadane doświadczenie w zakresie świadczenia usług doradczych. Do oceny wniosków o udzielenie akredytacji Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi powołał zespół akredytacyjny, składający się z dwóch przedstawicieli resortu i jednego przedstawiciela CDR. Liczbę podmiotów akredytowanych w ujęciu przestrzennym przedstawiono w tabeli 3.

**TABELA 3.** Liczba akredytowanych podmiotów doradczych według województw w 2012 r.

Województwo	Liczba podmiotów doradczych	W tym według siedziby podmiotu			Płeć	
		w mieście	w powiecie	w gminie	kobieta	mężczyzna
Dolnośląskie	6	-	4	2	3	3
Kujawsko-pomorskie	15	-	6	9	5	10
Lubelskie	10	4	3	3	4	6
Lubuskie	4	-	2	2	2	2
Łódzkie	8	1	3	4	3	5
Małopolskie	5	1	1	3	-	5
Mazowieckie	25	2	9	14	10	15
Opolskie	7	1	4	2	2	5
Podkarpackie	4	-	1	3	1	3
Podlaskie	14	-	6	8	6	8
Pomorskie	8	-	7	1	4	4
Śląskie	1	-	-	1	-	1
Świętokrzyskie	1	-	1	-	1	-
Warmińsko-mazurskie	20	4	8	8	9	11
Wielkopolskie	28	2	5	21	6	22
Zachodniopomorskie	1	-	-	1	1	-
<b>Ogółem</b>	<b>157</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>82</b>	<b>57</b>	<b>100</b>
Odsetek	100,0	9,6	38,2	52,2	36,3	63,7

Źródło: A. Mickiewicz, B.M. Wawrzyniak: Funkcjonowanie akredytowanych podmiotów doradczych w rolnictwie. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2013, nr 1, s. 9.

Do końca 2012 r. w skali kraju zarejestrowano 157 akredytowanych podmiotów doradczych, w tym najwięcej w województwach wielkopolskim (28), mazowieckim (25), warmińsko-mazurskim (20) oraz kujawsko-pomorskim (15). Po jednym podmiocie

doradczym miały trzy województwa: śląskie, świętokrzyskie i zachodniopomorskie. O akredytację ubiegały się w większości osoby fizyczne (149 podmiotów, tj. 94,9%), w zdecydowanie mniejszym zakresie osoby prawne (8 jednostek, tj. 5,1%)<sup>114</sup>. Akredytowane podmioty zatrudniały łącznie 308 doradców. W zdecydowanej większości były to jednak firmy jednoosobowe (111 osób, czyli 70,7%). Do największych podmiotów należała Polska Federacja Hodowców Bydła i Producentów Mleka, która zatrudniała 46 doradców działających na terenie całego kraju. Na terenie całego kraju świadczyło usługi ponad 4/5 podmiotów, pozostali wskazywali na województwo lub wybrane powiaty. Z przeprowadzonej analizy wynika, że kobiety w roli doradcy równie chętnie jak mężczyźni podejmowały pracę na własny rachunek. Istotną kwestią była również lokalizacja siedziby biura doradczego, która determinowała dostęp rolników do usług doradczych. Okazało się, że 15 podmiotów zarejestrowało swoje biura w mieście wojewódzkim, w tym po 4 w Lublinie i Olsztynie. Największym zainteresowaniem cieszyły się gminy i inne małe miejscowości wiejskie (52,2%), w dużej mierze wykorzystano również powiaty (38,2%), które są jednocześnie siedzibami powiatowych biur Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.

W pierwszym roku (2008) po wejściu w życie rozporządzenia MRiRW akredytację uzyskały tylko 3 podmioty, po 45 w 2009 r. i 2010 r., 40 w 2011 r. i 24 w 2012 r. Aplikację wniosków można było realizować do końca 2013 r.<sup>115</sup>

Doradcy ubiegający się o akredytację składali odpowiedni wniosek wraz z załącznikami. W sprawie oceny wniosków został powołany zespół akredytacyjny, który działał na podstawie określonego regulaminu. W skład zespołu akredytacyjnego wchodziło, jak już wspomniano, dwóch przedstawicieli MRiRW i jeden przedstawiciel CDR. Akredytacja była udzielana do 31 grudnia 2015 r., a więc do końca okresu rozliczenia działań zawartych w PROW 2007–2013.

Z badań przeprowadzonych przez A. Mickiewicza i B.M. Wawrzyniaka<sup>116</sup> wynika, że w opinii doradców wnioski o akredytację był prosty (93,1%) i nie sprawiał żadnych trudności przy jego wypełnianiu. Z kolei respondenci mieli dużo krytycznych uwag do wykazu załączników, a zwłaszcza do jednego punktu zawierającego potrzebę przedstawienia oświadczenia podmiotu o jego celach statutowych lub regulaminowych (86,2%). W przepisach nie wyjaśniono, czym różni się statut od regulaminu i jakie treści powinien zawierać.

Zgodnie z przyjętymi procedurami, przed udzieleniem akredytacji każdy podmiot był wizytowany przez przedstawicieli CDR, aby sprawdzić prawdziwość składanych deklaracji dotyczących doświadczenia doradczego, stanu pomieszczeń biurowych i zakupu sprzętu diagnostycznego. Z badań wynika, że koszty wyposażenia biura (sprzęt komputerowy) i zakupu sprzętu diagnostycznego nie przekraczały 50 tys. zł. Środki na

<sup>114</sup> A. Mickiewicz, B.M. Wawrzyniak: Funkcjonowanie akredytowanych podmiotów doradczych w rolnictwie. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2013, nr 1, s. 8.

<sup>115</sup> Tamże, s. 10.

<sup>116</sup> Badania empiryczne przeprowadzono w 2012 r. i objęto nimi 58 podmiotów doradczych.

omawiane cele pochodziły głównie z zasobów własnych (77,6%), z kredytu komercyjnego (17,2%) lub z funduszy urzędów pracy (5,2%), jeśli podmiot startował z pozycji bezrobotnego.

Wśród badanych 58 podmiotów doradczych wnioski o udzielenie akredytacji składały na ogół osoby fizyczne (94,8%), w mniejszym zakresie osoby prawne (5,2%). Firma doradcza była zobowiązana do składania do MRiRW corocznych sprawozdań z realizacji usług doradczych. Respondenci nie kwestionowali samej idei (91,4%), natomiast mieli uwagi dotyczące szczegółowości informacji o każdym beneficjencie korzystającym z usług, rodzaju i wartości świadczonych usług oraz metodach doradzania rolnikom. Na przykład w rubryce zawierającej informacje o beneficjentach usług doradczych należało wypisać imiennie wszystkich rolników oraz wartość każdej zawartej umowy, co w przypadku udzielania większej liczby porad (200 czy 400 osobom), mogło być uciążliwe. Nasuwa się pytanie: czy MRiRW wykorzystało tysiące imiennych wykazów i jakim celem one służyły<sup>117</sup>?

### 3.6.2.2. Charakterystyka społeczno-demograficzna badanych doradców prywatnych

Powstawanie akredytowanych podmiotów doradczych stanowiło dobrą okazję dla osób, które chciały w kameralnych warunkach, na własny rachunek, uruchomić działalność gospodarczą, bez formalnych ograniczeń występujących w instytucjach państwowych. Badania empiryczne z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego według standaryzowanego kwestionariusza ankiety zostały przeprowadzone przez A. Mickiewicza i B.M. Wawrzyniaka w 2012 r. Objęto nimi 58 podmiotów doradczych.

W badanej populacji było 34,5% kobiet i 65,5% mężczyzn. Ponad 2/3 stanowiły osoby młode do 40. roku życia (67,2%). W przedziale wiekowym 40–50 lat znalazło się 18,9% osób, a 13,9% było w wieku powyżej 50. roku życia. Regulacje prawne dotyczące akredytacji wskazują, że doradcami prywatnymi mogły być wyłącznie osoby legitymujące się wyższym poziomem wykształcenia, o charakterze rolniczym lub pokrewnym (zootechnika, ogrodnictwo, technika rolnicza itp.), które zdobyły certyfikat i zostały wpisane na prowadzoną przez CDR listę doradców rolniczych lub rolnośrodowiskowych. W badanej populacji najwięcej było absolwentów studiów rolniczych (77,6%), w mniejszym zaś zakresie ochrony środowiska czy kształtowania środowiska (17,2%) i ekonomiki rolnictwa (5,2%). Wśród respondentów najwięcej było absolwentów studiów ogólnorolniczych, którzy w ramach specjalności dyplomowych wybierali m.in. ekonomikę rolnictwa, kształtowanie środowiska, doradztwo w agrobiznesie, inżynierię środowiska, ogrodnictwo. Badani doradcy aktywnie uczestniczyli w doskonaleniu zawodowym, prawie 2/3 ukończyło studia podyplomowe. Wielu doradców komercyjnych legitymowało się wieloma ukończonymi kursami i szkoleniami, w ostatnim okresie głównie były to kursy z zakresu wymagań wzajemnej

<sup>117</sup> A. Mickiewicz, B.M. Wawrzyniak: Funkcjonowanie..., op.cit., s. 11.

zgodności. Reasumując, można stwierdzić, że doradcy komercyjni są profesjonalnie przygotowaną kadrą doradczą, posiadającą doświadczenie zawodowe mimo relatywnie młodego wieku.

Poprzednimi miejscami pracy były najczęściej ODR-y (77,6%), a także szeroko rozumiana obsługa rolnictwa (13,8%) i indywidualne gospodarstwo rolne (8,6%). Wśród motywów skłaniających doradców do rezygnacji z pracy, głównie w jednostkach doradztwa rolniczego, były chęć usamodzielnienia się, podjęcia działalności gospodarczej, sprawdzenia się w biznesie, uzyskania większych dochodów, możliwość dysponowania własnym czasem czy też ambicja zawodowa. Decyzjom o akredytacji towarzyszyła obawa o sprostanie konkurencji jednostek doradztwa rolniczego, które są znane na wsi od dziesięcioleci, natomiast akredytowane podmioty dopiero pojawiły się na rynku doradczym i wśród rolników mogły budzić obawy dotyczące formalnej strony ich funkcjonowania, a nie, jak podkreślano w badaniach, zakresu kompetencji i profesjonalizmu.

Dobre warunki startu mieli doradcy pracujący wcześniej w ODR-ach, ponieważ znali teren, specyfikę pracy w doradztwie, a głównie znali rolników, których pozyskiwali do dalszej współpracy. Badani doradcy podawali, że chociaż we wnioskach akredytacyjnych wskazywali jako obszar świadczonych usług teren całego kraju (91,4%), to jednak ich działalność usługowa ograniczała się do kilku powiatów lub jednego województwa. Wybór całego kraju miał raczej charakter przyszłościowy, gdyby np. pojawiała się jakaś atrakcyjna oferta poza granicami województwa<sup>118</sup>.

### 3.6.2.3. Przebieg i zakres świadczonych usług doradczych

Akredytacja na świadczenie usług doradczych przez firmy komercyjne wiązała się głównie z działaniem pt. „Korzystanie z usług doradczych przez rolników i posiadaczy lasów”, zawartym w PROW 2007–2013. W ramach tego działania rolnicy mogli korzystać z pomocy doradczej w zakresie oceny spełniania wymogów wzajemnej zgodności oraz pomocy w sporządzaniu planu dostosowania gospodarstw do tych wymogów. Doradztwo było realizowane przez ODR-y, izby rolnicze i prywatne podmioty doradcze. Problem z wyżej wymienionym działaniem polegał na tym, że rolnicy mogli ubiegać się o zwrot części (80%) udokumentowanych kosztów kwalifikowanych. Pozostałą część, tj. 20% wraz z podatkiem od towarów i usług (VAT), płacił rolnik. Stawki opłat za usługi doradcze w formie kwot ryczałtowych, jednolitych dla całego kraju, były określone w załączniku do rozporządzenia MRiRW.

Obowiązujące rozwiązania nie były początkowo zachęcające i mobilizujące do korzystania przez rolników z usług doradczych. W miarę tego, jak wchodziły w życie kolejne etapy zasad wzajemnej zgodności i powstawała groźba utraty części dopłat bezpośrednich za niespełnienie wymogów, rolnicy coraz bardziej świadomie prosili o opracowanie kompleksowej oceny gospodarstwa rolnego lub ocen cząstkowych. Na pytanie, czy zainteresowanie pomocą w przygotowaniu wniosków o płatności

<sup>118</sup> Tamże, s. 12.



bezpośrednie w ostatnim roku wzrosło, zdecydowana większość (68,9%) respondentów odpowiedziała twierdząco. Mimo że dopłaty bezpośrednie są najdłuższą funkcjonującą i w miarę jednolitą formą wsparcia finansowego rolników, to nadal wymagają korzystania z usług doradczych, ponieważ duże zmiany pojawiły się w uzupełniających płatnościach obszarowych (UPO).

Kolejnym obszarem aktywności prywatnych firm doradczych były 22 działania zawarte w PROW 2007–2013, które wymagały wsparcia służb doradczych. Z przeprowadzonych badań wynika, że największym zainteresowaniem rolników cieszyły się takie działania, jak „Modernizacja gospodarstw rolnych” (70,7%) i „Ułatwienie startu młodym rolnikom” (17,2%). W badaniach celowo wyodrębniono kategorię „Program rolnośrodowiskowy”, ponieważ rolnik realizujący to działanie był zobowiązany do korzystania z pomocy doradcy rolnośrodowiskowego i prowadzenia rejestru wykonywanych zabiegów. Doradca z kolei musiał zarejestrować plan rolnośrodowiskowy w systemie teleinformatycznym, administrowanym przez CDR.

Badani doradcy w imieniu rolników prowadzili dokumentację dotyczącą zwłaszcza działalności rolnośrodowiskowej (65,5%), ewidencji stosowanych środków ochrony roślin (34,5%) i prowadzenia rejestru zwierząt (13,8%). Do ważnych działań doradczych należały również opracowywanie planu nawożenia (68,9%) i programu ochrony roślin (34,5%). Od przystąpienia Polski do UE liczba dokumentów w gospodarstwach rolniczych systematycznie wzrastała, a brak nawyków rolników do ewidencjonowania zdarzeń gospodarczych był sprzyjającą okazją dla doradców prywatnych, którzy przejęli tę funkcję, tworząc w swoich komputerach bazy danych gospodarstw rolniczych.

Działając jako akredytowane podmioty, doradcy ponosili określone koszty, które były rekompensowane dochodami z działalności gospodarczej. Po stronie kosztów znalazły się wynagrodzenia łącznie z podatkami oraz składkami na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne, wynajęcie biura, zakup środków transportu i wszelkie opłaty związane z mediami. Po stronie przychodów znalazły się głównie środki finansowe, które związane były z działaniem PROW „Korzystanie z usług doradczych przez rolników”. Zakres przychodów poszerzały również inne formy działalności gospodarczej prowadzonej przez firmy doradcze, w tym głównie ubezpieczenia w rolnictwie, ubezpieczenia samochodowe czy na życie. Największe dochody przynosiły badanym doradcom programy rolnośrodowiskowe (67,2%) i wymogi wzajemnej zgodności (65,5%), przy czym niektórzy wskazywali na te dwa źródła jednocześnie. Zdecydowanie mniejsze dochody dawały przygotowanie wniosków w ramach PROW 2007–2013 (17,2%) i prowadzenie dokumentacji (13,8%).

Do sposobów pozyskiwania rolników jako klientów usług doradczych należały:

- bezpośredni kontakt z rolnikiem (77,6%),
- polecenie innego rolnika (34,5%),
- dobre informacje o skuteczności porady (18,9%),
- kontakt telefoniczny (13,8%).

Doradca cieszący się dużą renomą nie musiał troszczyć się o zainteresowanie ze strony rolnika, ponieważ rolnik sam go poszukiwał. W sytuacji braku zgłoszeń odwiedzano rolników pukając „od drzwi do drzwi”, co przynosiło dobre rezultaty<sup>119</sup>.

Wydawałoby się, że z prywatnych usług doradczych będą korzystać głównie rolnicy zasobni ekonomicznie, kierujący dużymi gospodarstwami rolniczymi. Okazało się jednak, że klientami byli na ogół rolnicy prowadzący gospodarstwa rolnicze do 20 ha (68,9%), na drugim miejscu uplasowały się gospodarstwa z przedziału obszarowego 20–50 ha (20,7%), a na trzecim powyżej 50 ha (10,4%). Usługi doradcze realizowane były głównie w okresie wiosenno-letnim (86,2%), a więc również dochody nie były generowane w sposób równomierny.

---

<sup>119</sup> Tamże, s. 15.

## FORMY I RODZAJE DZIAŁALNOŚCI DORADCZEJ

### 4.1. FORMY DORADZTWA ROLNICZEGO

Doradztwo rolnicze można klasyfikować według różnych kryteriów. Ze względu na liczbę uczestników i sposoby pracy można wyróżnić następujące formy:

- doradztwo indywidualne – odnoszące się do pojedynczych osób (np. porada w biurze doradcy lub w firmie klienta, odwiedziny gospodarstw, opracowywanie projektów urządzania gospodarstw);
- doradztwo grupowe – odnoszące się co najmniej do 3 osób (np. pomoc dla grup producentów rolnych, grup i organizacji producentów owoców i warzyw, prowadzenie zebrań szkoleniowych, organizowanie wycieczek i pokazów, wycieczka, metoda inscenizacji);
- doradztwo środowiskowe – kierowane do wszystkich mieszkańców danego terenu lub wszystkich pracowników danej organizacji itp. (narady i zebrania oraz inne poczynania związane z realizacją ogólnoodrodowiskowych inicjatyw społeczno-gospodarczych);
- doradztwo masowe – może odnosić się zarówno do pojedynczych osób, uczestników zorganizowanych w grupy o różnej liczebności, jak i do setek i tysięcy osób (wystawy, olimpiady, upowszechnianie czytelnictwa książek, czasopism, ulotek, broszur, środki audiowizualne oraz oddziaływanie przez radio, TV i Internet).

W dobie rozwiniętej komunikacji, nieograniczonego w zasadzie dostępu do licznych publikatorów, a przede wszystkim w dobie Internetu doradztwo można podzielić także według sposobów oddziaływania na:

- doradztwo bezpośrednie – są to wszystkie sytuacje w pracy doradczej, w których dochodzi do osobistego kontaktu doradcy z osobami radzącymi się;
- doradztwo pośrednie – są to wszelkie formy oddziaływania „na odległość”, np. audycje radiowe i telewizyjne, prasa, książki, ulotki, strony internetowe czy nawet doradztwo internetowe.

Z uwagi na dualizm funkcji gospodarstwa rolnego doradztwo rolnicze można podzielić na produkcyjne i socjalno-bytowe<sup>120</sup>. Obszarem działania doradztwa produkcyjnego są problemy związane z produkcją i jej urynkowaniem. Z kolei doradztwo socjalno-bytowe koncentruje się wokół kwestii dotyczących jakości życia oraz pozyskiwania dodatkowych i alternatywnych dla produkcji rolniczej środków w celu osiągnięcia jej coraz wyższych poziomów.

Rozpatrując klasyfikację doradztwa rolniczego, można wziąć pod uwagę kryterium treści przekazywanych przez doradcę. Wyróżniamy wówczas następujące jego rodzaje: doradztwo ekonomiczne, doradztwo z zakresu: technologii produkcji rolniczej, marketingu i przedsiębiorczości, ekologii i ochrony środowiska, gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki, aktywizacji społeczności lokalnej, wdrażania instrumentów wspólnej polityki rolnej w gospodarstwach rolnych, oraz edukację ustawiczną.

W tym rozdziale przedstawiono rodzaje doradztwa według kryterium treści. Rodzaje te zostały wyodrębnione na podstawie analizy działalności Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie. Badaniami objęto okres intensywnych przemian na obszarach wiejskich wynikający z integracji z Unią Europejską, dlatego też uwzględniono informacje dotyczące lat 2005–2013. Główną metodą badawczą była analiza treści danych statystycznych zawartych w sprawozdaniach MODR.

## 4.2. DORADZTWO Z ZAKRESU TECHNOLOGII PRODUKCJI ROLNICZEJ

Doradztwo z zakresu technologii produkcji rolniczej rozwinęło się najwcześniej i jest nadal aktualnym, ważnym obszarem aktywności doradczej. Swoim zakresem obejmuje produkcję roślinną, zwierzęcą i ogrodniczą oraz technikę rolniczą.

Rozwój nowych technologii oraz wzrost wymagań odbiorców żywności stanowi główną przesłankę edukacji ustawicznej w rolnictwie. Edukacja ustawiczna „jest to trwający przez całe życie proces kształcenia ogólnego i zawodowego”<sup>121</sup>. Rolę edukacyjną pełni głównie doradztwo w zakresie technologii produkcji.

W doradztwie z zakresu technologii produkcji rolniczej wykorzystywane są informacje pochodzące z badań prowadzonych przez państwowe instytuty badawcze i wyższe uczelnie rolnicze. Cenne są także doświadczenia samych instytucji doradczych, związków i organizacji rolniczych. Oddzielne badania prowadzą także firmy produkcyjne i handlowe, a uzyskane rezultaty służą im, poprzez działalność marketingową i doradczą, do konkurencyjności na rynku maszyn i urządzeń, nawozów, środków

<sup>120</sup> W. Kujawiński: Doradztwo rolnicze w zarysie. Wydaw. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1997, s. 40.

<sup>121</sup> [http://www.e-mentor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=11&id=201](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=11&id=201) (dostęp 25.11.2014 r.).

chemicznych, nasion czy pasz<sup>122</sup>. Organizacje skupiające rolników (np. spółdzielnie) coraz częściej zatrudniają wysokiej klasy specjalistów do spraw techniki, technologii produkcji oraz marketingu, którzy służą radą i pomocą ich członkom.

Formy i metody pracy doradczej preferowane przez doradców Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie przedstawiono w tabeli 4.

**TABELA 4.** Formy i metody pracy doradczej z zakresu technologii produkcji rolniczej realizowane przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Szkolenia stacjonarne, w tym:	732	1011	575	447	626	615	484	518	507
	– produkcja roślinna	316	394	209	178	122	135	116	133	149
	– produkcja zwierzęca	307	388	167	125	96	62	58	70	58
	– produkcja ogrodnicza	109	229	81	57	44	38	38	40	50
	– inne	–	–	118	87	32	22	31	42	–
	– <i>cross-compliance</i>	–	–	–	–	332	358	241	233	197
	– integrowana ochrona roślin	–	–	–	–	–	–	–	–	53
2.	Szkolenia wyjazdowe	231	279	255	b.d.	b.d.	195	213	b.d.	b.d.
3.	Kursy	209	300	165	b.d.	412	211	278	b.d.	b.d.
4.	Pokazy rolnicze, w tym:	392	457	417	277	238	254	287	310	314
	– produkcja roślinna	139	152	180	93	74	95	106	128	115
	– produkcja zwierzęca	210	254	186	157	141	117	147	159	167
	– produkcja ogrodnicza	43	51	51	27	23	24	22	23	32
	– inne	–	–	–	–	–	18	12	–	–
5.	Demonstracje rolnicze, w tym:	819	1154	793	524	454	429	392	377	361
	– produkcja roślinna	508	670	468	342	331	327	310	296	286
	– produkcja zwierzęca	195	317	233	101	72	55	45	47	36
	– produkcja ogrodnicza	116	167	92	81	51	47	37	34	39
6.	Lustracje gospodarstw	41	91	9	–	–	–	–	–	–
7.	Wystawy, kiermasze itp.	78	86	70	b.d.	98	69	88	b.d.	b.d.
8.	Konkursy	21	30	15	b.d.	19	13	10	b.d.	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w latach 2005–2013.

Najczęściej wykorzystywaną przez doradców formą pracy oświatowej z rolnikami były szkolenia stacjonarne, na drugim miejscu uplasowały się kursy, a na trzecim szkolenia wyjazdowe. Pokazy i demonstracje rolnicze należały do najważniejszych metod pracy doradczej wykorzystywanych w upowszechnianiu postępu biologicznego i technicznego. Liczba przeprowadzonych pokazów nie zmieniała się w badanym okresie, natomiast liczba demonstracji zakładanych w gospodarstwach rolniczych zmniejszyła

<sup>122</sup> J. Kania: Doradztwo rolnicze w świetle doświadczeń krajów Unii Europejskiej. [w:] Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce na tle tendencji światowych. Red. naukowa M. Drygas, J. Kania, A. Wiatrak. Wydaw. AR w Krakowie, Kraków 2001, s. 18.

się 2,5-krotnie. Od 2008 r. lustracja gospodarstwa jako metoda pracy doradczej nie była wykorzystywana przez doradców MODR.

Wdrażanie innowacji z zakresu produkcji roślinnej i zwierzęcej w gospodarstwach rolniczych zawsze było i jest istotnym zadaniem realizowanym przez doradców ośrodków doradztwa rolniczego. Od 1 stycznia 2009 r. w Polsce pojawiły się nowe zagadnienia, ponieważ zaczęła obowiązywać zasada wzajemnej zgodności (*cross-compliance*). Jest to instrument wspólnej polityki rolnej, określonej przepisami prawa krajowego i Unii Europejskiej. Stosowanie tej zasady umożliwi utrzymanie dobrej kultury rolnej, a także wpływa na poprawę stanu środowiska naturalnego.

W nowych państwach członkowskich, w tym w Polsce, wymagania wzajemnej zgodności wdrażane były w następujących etapach:

- od 2009 r. – wymagania w zakresie ochrony środowiska, identyfikacji i rejestracji zwierząt;
- od 2011 r. – wymagania w zakresie zdrowia publicznego, zdrowia zwierząt i zdrowotności roślin;
- od 2013 r. – wymagania w zakresie dobrostanu zwierząt.

Zgodnie z zasadą wzajemnej zgodności, rolnicy mają obowiązek przestrzegania na obszarze całego gospodarstwa rolniczego ściśle określonych wymogów i norm (m.in. dyrektyw ptasiej, siedliskowej i azotanowej, przepisów o osadach ściekowych, rejestracji zwierząt, minimalnych norm dobrej kultury rolnej). Nieprzestrzeganie tych norm może skutkować obniżeniem płatności bezpośrednich oraz niektórych płatności realizowanych w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013, tj. płatności z tytułu wspierania gospodarowania na obszarach górskich i innych obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW), zalesiania gruntów rolnych, programów rolnośrodowiskowych. Egzekwowanie spełniania przez rolników tych wymogów kontrolowane jest przez inspektorów Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz Inspekcję Weterynaryjną. W 2009 r. doradcy Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie kontynuowali rozpoczęte w 2008 r. działania informacyjne mające na celu zapoznawanie rolników z zasadami wzajemnej zgodności. Doradcy przeprowadzili 332 szkolenia, w których uczestniczyło 6,7 tys. osób, oraz udzielili 19,6 tys. indywidualnych porad. Porady indywidualne zdominowały formy usług doradczych, ponieważ uznano, że każde gospodarstwo prowadzi produkcję w innych warunkach i wymaga indywidualnego podejścia do rozwiązania problemów. W latach 2010–2012 doradcy udzielali średnio rocznie około 21,0 tys. porad indywidualnych z zakresu przestrzegania zasady wzajemnej zgodności, natomiast w 2013 r. ich liczba spadła do 15,6 tys.<sup>123</sup>.

Od 2013 r. doradcy zwracali również większą uwagę na proekologiczne metody produkcji, w tym na zasady integrowanej ochrony roślin, obowiązujące od 1 stycznia 2014 r. Z tego zakresu przeprowadzili 53 szkolenia dla rolników.

<sup>123</sup> Sprawozdania z realizacji programu działalności MODR w Warszawie w latach 2009–2013.

### 4.3. DORADZTWO EKONOMICZNE

Wraz z przemianami ustrojowymi i wprowadzeniem zasad gospodarki rynkowej w Polsce po 1990 r. wzrosło znaczenie doradztwa ekonomicznego. Rosnąca konkurencja na rynku obliguje rolników do koncentrowania uwagi na finansowych aspektach prowadzenia działalności. Dlatego też systematycznie wzrasta znaczenie doradztwa ekonomicznego, które dotyczy głównie<sup>124</sup>:

- analizy kosztów stałych i zmiennych poszczególnych rodzajów działalności,
- analizy wskaźników wydajności i efektywności produkcji,
- analizy płynności finansowej: bilans majątkowy, rachunek wyników, rachunek przepływów pieniężnych,
- oceny zdolności kredytowej,
- sporządzania biznesplanów,
- podatków (dochodowego i VAT) w działalności rolniczej i pozarolniczej (tab. 5).

**TABELA 5.** Zadania z zakresu doradztwa ekonomicznego realizowane przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Liczba kalkulacji produkcji rolniczej	1860	795	1164	774	477	679	428	349	319
2.	Liczba gospodarstw objętych rachunkowością rolną FADN	1916	1889	1839	1691	1700	1693	1535	1528	1561
3.	Doradztwo kredytowe:									
	– opiniowanie planów działań inwestycyjnych	4746	5230	3405	–	–	–	–	–	–
	– wykonanie biznesplanów	–	–	–	633	491	476	389	421	343
	– szkolenia z finansów gospodarstw, w tym VAT	93	11	–	–	–	–	–	–	–
	– porady indywidualne w zakresie zasad kredytowania rolnictwa	–	–	–	4361	6153	2213	1174	b.d.	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w latach 2005–2013.

Liczba kalkulacji opłacalności produkcji rolniczej opracowywanych przez doradców MODR systematycznie się zmniejszała. W latach 2005–2006 MODR współpracował z Mazowiecką Izbą Rolniczą w zakresie realizacji projektu pt. „Finanse gospodarstwa rolnego, w tym VAT” finansowanego ze środków Sektorowego Programu Operacyjnego. W ramach tego projektu w 2005 r. w 93 szkoleniach uczestniczyło 2969 osób, a w 2006 r. zorganizowano 11 szkoleń dla 332 osób.

<sup>124</sup> J. Kania: Doradztwo rolnicze w Polsce w świetle potrzeb..., op.cit., s. 73.

W analizowanym okresie MODR w Warszawie przy współpracy z Instytutem Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w Warszawie (IERiGŻ) wdrażał system rachunkowości rolnej FADN. System ten obowiązuje w kraju od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej. Jego podstawowym celem jest określenie rocznych dochodów wytworzonych w gospodarstwach rolnych, wykonywanie analiz ekonomicznych dla różnych grup gospodarstw rolnych oraz ocena sytuacji w rolnictwie i na rynkach rolnych.

Prowadzenie rachunkowości w tym systemie polegało na:

- wypełnianiu ksiąg rachunkowości w gospodarstwach,
- wprowadzaniu do bazy komputerowej oraz testowaniu poprawności danych,
- prowadzeniu kontroli w gospodarstwach oraz kontroli pracy doradców w tym zakresie,
- przygotowywaniu sprawozdań dla IERiGŻ z wykonanych zadań,
- realizacji szkoleń dla rolników i doradców.

W latach 2005–2007 doradcy opiniowali plany działań inwestycyjnych. Od 1 maja 2007 r. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi zmieniło procedury ubiegania się o kredyt preferencyjny. W ramach tych zmian ośrodki doradztwa rolniczego nie opiniują planów przedsięwzięć inwestycyjnych, które rolnicy składają do banków ubiegając się o kredyt preferencyjny z dopłatą do oprocentowania. Od 1 stycznia do 30 kwietnia 2007 r. doradcy zaopiniowali aż 3405 planów przedsięwzięć. Dla porównania w 2006 r. wydali 5230 opinii przez cały rok.

W latach 2008–2013 działania MODR związane z kredytowaniem rolnictwa skupiały się głównie na działalności informacyjnej oraz pomocy w zakresie planowania i przygotowywania biznesplanów.

Od 1 lipca 2008 r. każdy rolnik ubiegający się o dopłaty obszarowe do produkcji rolnej zobowiązany jest ubezpieczać minimum 50% swoich upraw. Ubezpieczając uprawy od skutków przymrozków, powodzi, suszy i gradobicia, rolnik może otrzymać dotacje państwowe w wysokości połowy kosztów polisy. Doradcy przekazywali rolnikom informacje na temat obowiązkowych ubezpieczeń w formie szkoleń i porad indywidualnych.

#### 4.4. DORADZTWO Z ZAKRESU MARKETINGU I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Upowszechnianiem wiedzy z zakresu marketingu w rolnictwie zajmuje się doradztwo marketingowe. Z.J. Przychodzeń omawiając działalność doradczą w marketingu operacyjnym wyróżnił doradztwo rolnicze w zakresie: polityki kształtowania produktu, polityki kontraktacji, polityki dystrybucji i polityki komunikowania społecznego. Doradca marketingowy powinien być pomocnikiem rolnika przy rozwiązywaniu danego



problemu, przekazywać gotowe, sprawdzone informacje, być łącznikiem z nauką i rynkiem, negocjatorem lub wspólnego negocjatorem w transakcjach oraz katalizatorem między polityką państwa a potrzebami i dążeniami rolników<sup>125</sup>. Doradztwo marketingowe, według J. Kania, obejmuje takie zagadnienia, jak: marketing produktów rolniczych, mechanizm działania rynku, informację cenową, popyt i podaż na produkty rolnicze, konkurencję rynkową oraz podwyższanie wartości dodanej oferowanego produktu<sup>126</sup>. Ten rodzaj wiedzy okazuje się bardzo przydatny rolnikom w związku z obserwowaną od kilku lat nadwyżką żywności, co sprawia trudności ze zbyt wyprodukowanych artykułów rolnych. Wiedza z zakresu marketingu może pomóc w podnoszeniu wartości dodanej wytworzonych produktów i dzięki temu znaleźć nabywców na te produkty oraz uzyskać za nie wyższe ceny. Niezbędna jest również rolnikom prowadzącym różne rodzaje działalności pozarolniczej, w tym działalność agroturystyczną.

Według A.J. Parzonko, takie zadania jak: organizacja rynku, marketing i budowanie więzi gospodarstw rolniczych z zakładami przemysłu rolno-spożywczego, rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich na rzecz tworzenia alternatywnych źródeł zarobkowania dla ludności rolniczej czy upowszechnianie wszelkich form działalności zespołowej producentów w całym łańcuchu gospodarki żywnościowej oraz w jego otoczeniu, zgodnie z zasadami interwencjonizmu państwowego i potrzebami społecznymi, stanowią nowe wyzwania dla doradztwa rolniczego<sup>127</sup>.

Spróbujmy odpowiedzieć na pytanie: jakie działania z zakresu marketingu i przedsiębiorczości podejmowane były przez Mazowiecki Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Warszawie w latach 2005–2013?

Z przeprowadzonej analizy wynika, że do podejmowanych działań należy zaliczyć<sup>128</sup>:

- przygotowanie aktualnych informacji cenowych dotyczących środków do produkcji i produktów rolniczych we współpracy głównie z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Instytutem Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, które zostały zamieszczone w dodatku do miesięcznika „Wieś Mazowiecka” oraz upowszechnione za pomocą lokalnych środków masowego przekazu (rozgłośnię radiowe, prasę), a także wykorzystane przez doradców podczas udzielania indywidualnych porad;
- prowadzenie szkoleń z zakresu uruchomienia i prowadzenia działalności pozarolniczej;
- promocję działalności pozarolniczej na targach, dożynkach i imprezach okolicznościowych;
- udział w organizacji konkursu „Agroliga”.

<sup>125</sup> Z.J. Przychodzeń: Miejsce doradztwa rolniczego w marketingu operacyjnym. *Wieś i Państwo* 1992, nr 2, s. 9.

<sup>126</sup> J. Kania: Doradztwo rolnicze w Polsce w świetle potrzeb..., op.cit., s. 74.

<sup>127</sup> A.J. Parzonko: *Rola...*, op.cit., s. 37.

<sup>128</sup> Sprawozdania z działalności MODR za lata 2005–2013.

Innym ważnym wyzwaniem stojącym przed doradcami ODR jest wspieranie przedsiębiorczości zarówno rolniczej, jak i pozarolniczej. Z tego względu konieczne będzie podejmowanie działań nastawionych na przekwalifikowanie rolników i przygotowanie ich do wykonywania innych zawodów, wsparcie w tworzeniu branżowych grup producentów rolnych oraz pomoc przy znajdowaniu alternatywnych źródeł dochodu<sup>129</sup>.

Bardzo ważnym zadaniem doradztwa jest upowszechnianie idei tworzenia grup producentów rolnych. Współdziałanie rolników pozwala na lepszą i efektywniejszą pracę oraz jest podstawą skutecznej rywalizacji z konkurencją<sup>130</sup>. Wykaz grup producentów rolnych współpracujących z MODR przedstawiono w tabeli 6.

**TABELA 6.** Liczba grup producentów rolnych współpracujących z MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Lp.	Rodzaj grupy	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Zboża	–	–	–	1	1	1	1	1	–
2.	Okopowe	3	4	4	1	1	1	1	1	2
3.	Owoce i warzywa	11	7	5	2	2	1	1	2	6
4.	Owoce	8	8	10	1	1	1	1	2	2
5.	Warzywa	13	7	9	3	4	4	4	–	4
6.	Krowy mleczne	7	4	2	4	4	5	8	7	7
7.	Żywiec wołowy	–	–	–	–	–	–	–	–	2
8.	Trzoda chlewna	10	11	7	5	5	4	4	10	22
9.	Grzyby	–	–	–	–	–	–	–	5	4
10.	Inne*	5	3	6	2	2	3	3	4	10

\*drób, pszczoły, oleiste, ekologiczne, tytoń, kukurydza, wielokierunkowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w latach 2005–2013.

Upowszechniając tę ideę wśród rolników, doradcy zwracali uwagę na: wyjaśnianie idei działań zespołowych, różnorodność ich form, prezentację dobrych przykładów polskich i zagranicznych, długoletnie polskie tradycje w zakresie spółdzielczości, procedury związane z zakładaniem grup producentów rolnych, aspekt organizacyjny, prawny, finansowy i marketingowy ich funkcjonowania oraz przybliżenie form i poziomu pomocy finansowej przewidzianej w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich. W analizowanym okresie 2005–2013 doradcy udzielali pomocy rolnikom w przygotowaniu dokumentacji niezbędnej do uzyskania wsparcia finansowego ze środków unijnych.

<sup>129</sup> J. Kobyłecki: Rola oświaty i doradztwa rolniczego w rozwoju obszarów wiejskich. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2001, nr 2–3, s. 50–59.

Krajowy Program Rolnośrodowiskowy – Przewodnik. Wydaw. MRiRW, Warszawa 2004.

<sup>130</sup> Z. Brodziński: Rola doradztwa rolniczego rozwoju form i więzi współpracy rolników. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2001, nr 4, s. 46–56.

Wśród grup współpracujących z MODR w latach 2005–2013 dominującą pozycję zajęły grupy producentów owoców i warzyw, co związane było z korzystnymi warunkami pozyskania przez tych producentów środków unijnych na utworzenie i prowadzenie działalności. Na drugim miejscu uplasowały się grupy producentów trzody chlewnej, a na trzecim producenci mleka. Prawdopodobnie współdziałanie rolników prowadzących działalność w zakresie produkcji zwierzęcej było bardziej skomplikowane niż tych, którzy zajmowali się produkcją roślinną.

Zakres współpracy doradców z rolnikami zrzeszonymi w grupy producentów rolnych obejmował m.in. następujące elementy:

- wprowadzanie proekologicznych metod produkcji oraz odmian różnych gatunków roślin uprawnych,
- dostosowywanie jakości produktów do standardów unijnych,
- informowanie o możliwościach wsparcia finansowego ze środków krajowych i unijnych.
- informowanie o zmianach prawnych dotyczących organizacji i funkcjonowania grup.

## 4.5. DORADZTWO Z ZAKRESU EKOLOGII I OCHRONY ŚRODOWISKA

---

Realizowane w Polsce do końca lat 80. koncepcje rozwoju wsi i rolnictwa uwzględniały głównie dynamikę przemian społeczno-gospodarczych, a działalność gospodarcza postrzegana była na ogół z perspektywy sukcesu ekonomicznego. Nie uwzględniały prawie zupełnie problematyki relacji gospodarka – środowisko czy społeczeństwo – środowisko. A przecież w żadnej innej dziedzinie związki procesów produkcyjnych ze środowiskiem naturalnym nie są tak silne jak w produkcji rolniczej. Z racji swej specyfiki rolnictwo jest bowiem działalnością prowadzoną na dużych obszarach, korzystającą z wielu elementów środowiska naturalnego – gleby, wody, powietrza, a procesy produkcji przebiegają w organizmach żywych istot, jakimi są rośliny i zwierzęta.

Pomijanie aspektu środowiskowego wynikało głównie z silnego nacisku na rynek żywnościowy. Rozwój rolnictwa był w całości podporządkowany idei maksymalizacji produkcji, czemu sprzyjała wyraźnie proprodukcyjna orientacja polityki rolnej. O ile cel, jakim była maksymalizacja produkcji został osiągnięty, to stosowane w rolnictwie praktyki w znacznym stopniu przyczyniły się do degradacji środowiska naturalnego poprzez nadmierne wykorzystywanie go do celów gospodarczych, przekształcanie, a nawet deformowanie. Duża i zbyt daleko posunięta ingerencja w naturalny rytm procesów biologicznych, modyfikowanie i skracanie naturalnych procesów wzrostu, szczególnie widoczna w lansowanych od początku lat 70. technologiach przemysłowych duża koncentracja produkcji (zwłaszcza zwierzęcej), nieumiejętne często stosowanie

nawozów chemicznych i organicznych oraz środków ochrony roślin (pestycydów), a także niewłaściwe ich przechowywanie, ograniczanie bioróżnorodności ekosystemów rolniczych burzyły równowagę środowiska naturalnego. Niszczenie środowiska, stosowanie często niehumanitarnych metod chowu zwierząt, nieuwzględnianie aspektów zdrowotnych produkowanej żywności usprawiedliwiano względami ekonomicznymi. W dążeniu do maksymalizacji produkcji rolniczej pomijano taki aspekt rolniczego gospodarowania, jak etyka w stosunku do ziemi, roślin, zwierząt i konsumentów.

Problem zachowania naturalnych walorów środowiska przyrodniczego, chociaż szczególnie wyraźnie występuje w rolnictwie, z uwagi na ścisły związek produkcji rolnej ze środowiskiem naturalnym ma znacznie szerszy kontekst, dotyczy bowiem wszelkiej działalności człowieka, głównie o charakterze produkcyjnym. Przez wiele dziesiątków lat zagrożenia środowiska naturalnego nie były jednak uświadamiane, wręcz je lekceważono, a informacje statystyczne ilustrujące stały rozwój przemysłu uważane były za dowód rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych państw.

Z początkiem lat 90. nastąpiły istotne zmiany w orientacji polityki państwa wobec wsi i rolnictwa. Zmieniły się mechanizmy wyznaczające zachowania w obszarze rolnictwa. Nadal barierą postępowania zgodnego z zasadami ekologii był niski stan świadomości ekologicznej społeczeństwa, w tym ludności rolniczej. W programach doradczych problemy środowiskowe zaczęto szerzej uwzględniać dopiero w połowie lat 90., a identyfikacja działań na rzecz ochrony środowiska nastąpiła wraz z ukazaniem się Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej.

Świadomość ekologiczna to zrozumienie zależności ludzi od pozostałej części przyrody i świadomość wpływu, jaki działalność człowieka wywiera na otaczające środowisko. Świadomość oznacza nie tylko odpowiedni poziom wiedzy, ale również takie jej racjonalne i emocjonalne przyswojenie, które powoduje podejmowanie odpowiednich działań. Do uświadomienia zależności człowiek – środowisko przyrodnicze i jej znaczenia dla przetrwania człowieka niezbędne są wiedza (badania naukowe, edukacja ekologiczna) oraz dostęp do informacji (możliwość uzyskania wiarygodnych informacji o stanie środowiska i zagrożeniach)<sup>131</sup>. Wpływ na kształtowanie świadomości ekologicznej ludzi mogą mieć różne instytucje i organizacje społeczne, szkoły, liderzy społeczności lokalnych, media, kościoły itp., które propagując wiedzę na temat ekologii mogą tworzyć tzw. ruch ekologiczny. Działania rządu i instytucji publicznych, akcje organizacji ekologicznych itp. odnotowywane są przez środki masowego przekazu, które poruszając tematy ekologiczne, przyczyniają się do dalszego propagowania tej problematyki. W działania te wpisują się także państwowe jednostki doradztwa rolniczego, które w ramach swej działalności o charakterze upowszechnieniowym intensywnie już od wielu lat propagują wiedzę z zakresu ekologii i ochrony środowiska oraz wspomagają ludność w podejmowaniu działań w tym zakresie. Warunki funkcjonowania oraz poziom rozwoju gospodarczego, społecznego i ekonomicznego wymuszają takie

<sup>131</sup> G. Kobyłko: Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 93–94.

dostosowywanie sposobów działania przez pracowników doradztwa, aby skuteczność ich oddziaływań była jak najwyższa<sup>132</sup>.

Doradztwo w zakresie ekologii i ochrony środowiska zdobywa coraz większe znaczenie, ponieważ jego podstawę stanowi budowanie rolnictwa przyjaznego środowisku naturalnemu. Wiedza w ramach tego doradztwa dotyczy m.in.<sup>133</sup>:

- Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej,
- systemów gospodarki rolnej zgodnych z wymogami ochrony środowiska,
- zagadnień ochrony przyrody, w tym rozpoznawania siedlisk, zbiorowisk roślinnych oraz gatunków roślin i zwierząt,
- ekologicznych zasad kształtowania krajobrazu.

Problemy środowiskowe zaczęto szerzej uwzględniać w programach doradczych dopiero w połowie lat 90., a identyfikacja działań na rzecz ochrony środowiska nastąpiła wraz z ukazaniem się Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej. Doradztwo na rzecz ochrony środowiska dotyczyło przede wszystkim kształtowania świadomości ekologicznej mieszkańców wsi, wdrażania zasad dobrej praktyki rolniczej oraz promowania metod produkcji ograniczających zagrożenie środowiska naturalnego.

Zakres współpracy gospodarstw ekologicznych i realizujących zadania związane z ochroną środowiska na obszarze działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013 przedstawiono w tabeli 7.

Od chwili akcesji Polski do Unii Europejskiej ważnym wyzwaniem i jednocześnie szansą dla rolnictwa są programy rolnośrodowiskowe. Mają one na celu zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju, opartego na właściwym i zgodnym z zasadami ochrony środowiska wykorzystywaniu zasobów przyrody do działalności gospodarczej człowieka. Programy rolnośrodowiskowe dotyczą głównie obszarów wiejskich i ich mieszkańców, a zatem działalności rolniczej i pozarolniczej podejmowanej przez rolników. Barię w ich sprawnej realizacji jest nadal niska świadomość ekologiczna mieszkańców wsi, dlatego konieczne jest zapewnienie odpowiedniego wsparcia ze strony doradztwa. W odpowiedzi na tę ważną potrzebę zostały powołane przez państwo służby doradztwa rolnośrodowiskowego, działające w strukturach doradztwa rolniczego. Działania doradztwa rolniczego zgodnie z teorią zrównoważonego rozwoju mają wspierać stabilny rozwój, zaspokajający potrzeby współczesnego społeczeństwa, a zarazem dbać o przyszłe pokolenia. Realizację powyższych założeń powinno się

<sup>132</sup> A.J. Parzonko, A. Sieczko: Analiza działalności upowszechnieniowej Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w zakresie ekologii i ochrony środowiska. Roczniki Naukowe SERiA 2013, T. 15, z. 1, s. 169.

<sup>133</sup> Kodeks Dobrej Praktyki Rolniczej został opracowany w 1999 r. przez naukowców Instytutu Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa w Puławach, Instytutu Melioracji i Użytków Zielonych, Instytutu Ochrony Roślin we współpracy z Duńskim Krajowym Centrum Doradztwa Rolniczego. Jest to zbiór zasad, których przestrzeganie pozwoli stosować i wykorzystywać środki produkcji w sposób efektywny oraz gwarantujący utrzymanie dobrego pod względem jakości produktu, a zarazem uwzględniać wymagania ochrony środowiska. Kodeks adresowany jest do rolników, ale zasady w nim zapisane powinny obejmować wszystkie ogniwa w łańcuchu żywnościowym – od pola aż na stół konsumenta.

**TABELA 7.** Liczba gospodarstw ekologicznych i wdrażających zasady ochrony środowiska współpracujących z MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Gospodarstwa ekologiczne*, w tym: – z certyfikatem – przedstawiające produkcję I, II i II rok	736 218 518	879 344 535	922 584 338	1025 748 277	1153 827 326	1245 904 341	1334 b.d. b.d.	1365 b.d. b.d.	1185 b.d. b.d.
2.	Gospodarstwa rolnośrodowiskowe**	2477	5508	4914	5205	6610	6933	6869	6813	6643
3.	Gospodarstwa wdrażające zasady Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej	235	244	306	185	118	74	51	51	38
4.	Programy doradcze, w tym: programy działań mające na celu ograniczenie odpływu azotu ze źródeł rolniczych do obszarów szczególnie narażonych	2 1	2 1	1 1	2 1	2 1	2 2	2 2	1 1	5 5
	Liczba gospodarstw współpracujących	652	652	652	652	492	492	492	490	490

\* liczba gospodarstw ekologicznych podawana narastająco w latach 2005–2013

\*\* liczba gospodarstw rolnośrodowiskowych, tzn. realizujących program rolnośrodowiskowy w danym roku (podawana narastająco)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w latach 2005–2013.

osiągnąć przez działania niebędące w konflikcie ze środowiskiem, a stymulujące jego odnawianie. Wdrażany postęp technologiczny i umiarkowana intensyfikacja produkcji roślinnej oraz infrastruktura techniczna gospodarstw powinny w minimalny sposób oddziaływać na środowisko, a jednocześnie wykorzystywać w pełni jego możliwości produkcyjne<sup>134</sup>.

Doradcy rolnośrodowiskowi stanowią więc bardzo ważne ogniwo w transmisji osiągnięć nauki do praktyki. Od ich pracy oświatowo-doradczej w dużej mierze zależy, czy środki finansowe przeznaczane na rozwój obszarów wiejskich zostaną wykorzystane przez beneficjentów tych funduszy. Z badań przeprowadzonych przez P. Tura<sup>135</sup> wynika, że najważniejszym zadaniem doradców rolnośrodowiskowych była pomoc rolnikom w sporządzaniu planu działalności rolnośrodowiskowej, który daje podstawę do ubiegania się o wsparcie finansowe ze środków unijnych, na drugim miejscu

<sup>134</sup> K. Mościcki: Szkolenia rolnośrodowiskowe na obszarach wiejskich. Wydaw. Związek Zawodowy Centrum Narodowe Młodych Rolników, Warszawa 2007, s. 11.

<sup>135</sup> Badania empiryczne zrealizowano w 2008 r. w Katedrze Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa SGGW. Objęto nimi 143 doradców rolnośrodowiskowych pracujących na terenie całego kraju.

uplasowało się informowanie rolników o nowych programach i działaniach rolnośrodowiskowych, a następnie motywowanie mieszkańców wsi do podejmowania działań rolnośrodowiskowych oraz edukacja ekologiczna społeczeństw wiejskich. Również doradcy rolnośrodowiskowi pracujący na terenie Makroregionu Małopolska i Pogórze w badaniach przeprowadzonych przez pracowników Uniwersytetu Rzeszowskiego<sup>136</sup> wyrazili podobną opinię. Wskazali także, że w przypadku realizacji pakietu SO2 „rolnictwo ekologiczne” doradcy pomagali rolnikom w przygotowaniu zgłoszenia do jednostki certyfikującej oraz Wojewódzkiego Inspektoratu Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, przy wypełnianiu wniosku o płatność, a także przy gromadzeniu niezbędnych załączników<sup>137</sup>.

Zatem ważna rola doradztwa rolnośrodowiskowego polega na uświadomieniu społeczności wiejskiej, iż jest ona częścią systemu biologicznego, a rolnicy wykorzystując potencjał naturalny mogą wpływać pozytywnie na jakość tego systemu lub stwarzać określone zagrożenia. Wymaga to obligatoryjnego przygotowania programów edukacyjnych, które poszerzą wiedzę środowiskową i będą kształtować właściwe postawy. Jednym ze sposobów realizacji tego celu jest zaznajomienie rolników z Kodeksem Dobrej Praktyki Rolniczej (KDPR) i przekonanie ich do praktycznego stosowania zaleceń tego dokumentu. Istotą KDPR jest ukazanie takiego sposobu gospodarowania i stosowania środków produkcji, który zagwarantowałby otrzymanie optymalnego i dobrej jakości produktu przy możliwie jak najmniejszym zanieczyszczeniu środowiska. Kodeks ten oprócz zagadnień ochrony środowiska przedstawia również korzyści, jakie rolnik może odnieść z przystosowania się do pewnych zasad. Korzyściami tymi są: mniejsze wydatki na nawozy i chemiczne środki ochrony roślin, korzystanie z czystej wody oraz poprawa jakości terenów wiejskich pod kątem ich walorów rekreacyjnych, które mogą stanowić dodatkowe źródło dochodów właścicieli gospodarstw rolnych. Rozpropagowanie zasad Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej wymaga w dużej mierze działań w sferze edukacji, która powinna być skierowana nie tylko do samych rolników, ale także do wszystkich mieszkańców wsi. Wdrażaniem zasad KDPR powinny zajmować się głównie służby doradztwa rolniczego. Dodatkowo należy zwrócić szczególną uwagę na możliwości finansowe oraz na regionalne zróżnicowanie. Realizacja programu dobrych praktyk rolniczych w sferze edukacyjnej dotyczy opracowania instrukcji dla całego gospodarstwa, prowadzenia szkoleń przez doradców ODR w celu zwiększania świadomości środowiskowej i propagowania zagadnień kodeksu oraz organizacji seminariów terenowych<sup>138</sup>.

<sup>136</sup> Badania ankietowe zrealizowano w 2007 r. na terenie trzech województw: małopolskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego. Badaniami objęto 856 rolników i wszystkich doradców rolnośrodowiskowych pracujących na tym terenie.

<sup>137</sup> T. Miś: Realizacja programów rolnośrodowiskowych w regionie rozdrobnionego rolnictwa. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2008, nr 2, s. 82.

<sup>138</sup> S. Zawisza, K. Kentzer: Doradztwo rolnicze jako wsparcie zarządzania zrównoważonym rozwojem agrobiznesu. [w:] Zarządzanie zrównoważonym rozwojem obszarów wiejskich. Red naukowa S. Zawisza. Wydaw. Akademii Techniczno-Rolniczej, Bydgoszcz 2004, s. 140.

Działalność praktyczna ODR w omawianym zakresie powinna koncentrować się wokół likwidacji powstałych zaniedbań i stymulowania tworzenia infrastruktury technicznej oraz poprawy warunków sanitarnych na obszarach wiejskich. W ramach tych działań możliwa jest m.in. budowa zbiorników do składowania odchodów zwierzęcych, silosów na kiszonki i odpowiedniej infrastruktury wodno-ściekowej. Istotnym elementem praktycznych działań powinno być również budowanie ekologicznej infrastruktury gospodarstwa, która jest podstawą utrzymania bioróżnorodności. Wykaz form i metod z zakresu ekologii i ochrony środowiska wykorzystywanych przez doradców MODR przedstawiono w tabeli 8.

**TABELA 8.** Formy i metody pracy doradczej z zakresu ekologii i ochrony środowiska realizowane przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Szkolenia stacjonarne dotyczące ekologii,	2163	2650	248	269	189	199	221	252	195
	w tym:									
	- programy rolnośrodowiskowe	2125	2608	131	172	164	159	176	183	153
	- rolnictwo ekologiczne	38	42	117	97	25	40	45	49	42
2.	Szkolenia stacjonarne dotyczące ochrony środowiska,	192	186	58	41	46	58	83	91	137
	w tym:									
	- w ramach działań mających na celu ograniczenie odpływu azotu ze źródeł rolniczych do obszarów szczególnie narażonych	69	35	51	10	31	12	14	16	75
3.	Szkolenia wyjazdowe	6	10	b.d.	b.d.	b.d.	5	10	5	6
4.	Wystawy	13	7	b.d.	b.d.	b.d.	6	2	4	4
5.	Kiermasze	11	11	b.d.	b.d.	b.d.	6	5	3	3
6.	Konkursy	6	21	b.d.	1	2	4	4	8	28
7.	Pokazy	7	26	3	18	12	18	17	14	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w latach 2005–2013.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że zaraz po akcesji Polski do UE uwaga doradców koncentrowała się głównie na zagadnieniach programów rolnośrodowiskowych. W 2013 r. doradcy w ramach działań na rzecz ochrony środowiska w rolnictwie przeprowadzili 75 szkoleń dotyczących problematyki ochrony wód przed zanieczyszczeniami pochodzenia rolniczego, udzielili 2778 porad indywidualnych z zakresu gospodarowania na obszarach szczególnie narażonych, propagowali stosowanie odnawialnych źródeł energii w rolnictwie i na obszarach wiejskich, w tym produkcję i wykorzystanie biomasy na cele energetyczne (2731 porad), oraz realizowali doradztwo z zakresu unijnego wsparcia rozwoju obszarów wiejskich dotyczące instrumentów związanych z ochroną środowiska, ujętych w Osi 2 – Środowiskowej PROW 2007–2013 (6503 porady dotyczące zalesiania, odtwarzania potencjału leśnego, Natury 2000).



## 4.6. DORADZTWO Z ZAKRESU GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO I AGROTURYSTYKI

Spośród wielorakich czynników o charakterze endogennym i egzogennym ważną rolę w stymulowaniu rozwoju agroturystyki pełnią takie lokalne i ponadlokalne instytucje oraz organizacje turystyczne, jak: ośrodki doradztwa rolniczego, stowarzyszenia agroturystyczne zrzeszające usługodawców, samorządy lokalne, lokalne organizacje turystyczne, instytucje świadczące pomoc finansową. Nie można nie wspomnieć też o takich instytucjach szczebla centralnego, jak Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi czy Ministerstwo Sportu i Turystyki wyznaczających agroturystyce, w opracowywanych dokumentach rządowych o charakterze strategicznym, ważne miejsce i rolę w rozwoju obszarów wiejskich, a także w całokształcie rozwoju gospodarki turystycznej<sup>139</sup>.

W początkowym okresie rozwoju agroturystyki w Polsce doradztwo rolnicze polegało na popularyzowaniu jej idei i inspirowaniu rolników oraz ich rodzin do podejmowania działalności agroturystycznej. W tym okresie to pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego zajmowali się przygotowaniem rolników do rozwijania tej formy działalności.

Aktualnie celem działalności doradczej jest motywowanie rolników i ich rodzin do podejmowania nowych działań, przełamywanie oporów natury wewnętrznej i kształtowanie postaw proinnowacyjnych oraz pomoc edukacyjna na etapie podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności agroturystycznej. Ważna jest też pomoc w znalezieniu i opracowaniu koncepcji rozwoju działalności agroturystycznej, z uwzględnieniem zasobów gospodarstwa, zasobów przyrodniczych, kulturowych i infrastrukturalnych wsi, gminy i regionu. Istotne są również wsparcie edukacyjne rolników w trakcie rozwijania działalności agroturystycznej i pomoc w rozwiązywaniu problemów towarzyszących tej działalności, a niejednokrotnie także przełamywanie dotychczasowych nawyków postępowania i uwzględnianie oczekiwań współczesnych klientów<sup>140</sup>.

Działania pracowników ODR w kierunku podnoszenia kwalifikacji zawodowych rolników, a zwłaszcza rozwoju turystyki wiejskiej mogą wspomóc rolników w znalezieniu dochodów poza rolnictwem i stworzyć dodatkowe miejsca pracy. Agroturystyka jest szansą na zatrzymanie odpływu ludności ze wsi i utrzymanie ludności

<sup>139</sup> I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska: Doradztwo rolnicze w stymulowaniu rozwoju agroturystyki. [w:] Komunikowanie i doradztwo w turystyce wiejskiej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2013, s. 141.

<sup>140</sup> I. Sikorska-Wolak: Rola doradztwa w rozwoju agroturystyki. [w:] Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju agroturystyki. Red. naukowa K. Gutkowska. Wydaw. Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie, Warszawa 2008, s. 16.

wiejskiej w stanie nieprzerwanej aktywności. Doradcy ODR pełnią ważną rolę w rozwoju działalności agroturystycznej, ponieważ powinni przygotować mieszkańców do jej rozpoczęcia, pomagać w jej doskonaleniu oraz wyborze środków promocji. W tabeli 9 przedstawiono zadania z zakresu gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki realizowane przez MODR w Warszawie.

**TABELA 9.** Zadania z zakresu gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki podejmowane przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Liczba współpracujących gospodarstw agroturystycznych	320	323	316	330	340	347	316	320	321
2.	Programy doradcze z zakresu gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki	109	108	109	83	71	41	-	15	13
3.	Demonstracje	206	248	120	19	14	16	5	4	4
4.	Pokazy	239	211	150	110	115	104	89	83	76
5.	Konkursy i olimpiady	106	147	134	-	-	100	102	52	42
6.	Szkolenia stacjonarne	225	225	230	-	-	-	-	129	145
7.	Szkolenia wyjazdowe	76	79	67	-	-	-	-	-	-
8.	Kursy	8	6	8	-	2	3	-	-	-
9.	Kursy w ramach projektów krajowych i unijnych	-	-	-	-	-	2	42	30	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w latach 2005–2013.

Programy doradcze z zakresu gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki koncentrowały się wokół następujących zagadnień:

- agroturystyka jako dodatkowe źródło dochodu,
- racjonalne zagospodarowanie zagrody wiejskiej,
- racjonalne żywienie rodziny wiejskiej,
- produkcja warzyw na potrzeby własne z wykorzystaniem elementów uprawy biodynamicznej.

Jednym z istotnych kierunków działalności doradczej w 2013 r. była kontynuacja działań mających na celu identyfikację produktów regionalnych, tradycyjnych i lokalnych oraz ułatwienie ich promocji i ochrony zgodnie z możliwościami, jakie daje ustawodawstwo krajowe i unijne. Podejmowano działania mające na celu upowszechnianie wiedzy z zakresu produktu regionalnego i tradycyjnego, jak też źródeł wsparcia tego typu działalności. Organizowano szkolenia stacjonarne oraz świadczone doradztwo indywidualne. MODR organizował konkursy kulinarne o zasięgu gminnym, oddziałowym i wojewódzkim. Właściciele gospodarstw agroturystycznych wzięli udział w takich konkursach, jak: „Nasze kulinarne dziedzictwo – smaki regionów”, „Laur marszałka województwa mazowieckiego”, „Polski produkt żywności 2013”, „Tradycyjne

wypieki wielkanocne”, „Jadło i napitki”, „Festiwal kuchni regionalnej”, „Specjały kórnickiej spiżarni”, „Ziemniaczane smaki”, „Potrawy mojej mamy”, „Miodowe przysmaki ziemi sochaczewskiej”.

Ważnym elementem popularyzacji produktu tradycyjnego i regionalnego oraz ochrony dziedzictwa kulturowego obszarów wiejskich był udział wystawców w takich imprezach, jak: „Światowy Dzień Ziemi” w Ostrołęce, „Niedziela palmowa” w Łyśch, „Targi rolnicze i jarmark ostrołęcki”, „Wiosna na polu i w ogrodzie”, festyn ludowy w Rzepakach, kiermasze wielkanocne w Węgrowie i w Sokołowie Podlaskim.

Popularyzowano Sieć Dziedzictwa Kulinarного Mazowsza oraz Listę Produktów Tradycyjnych. Systematycznie udzielano pomocy w przygotowaniu wniosków o wpis na Listę Produktów Tradycyjnych.

MODR realizował również działania z zakresu gospodarstwa wiejskiego. Propagowano zasady funkcjonalnego urządzania gospodarstwa domowego, poprawy estetyki zagrody wiejskiej, zasobów kulturowych i kulinarnych wsi, promocji zdrowego stylu życia z wykorzystaniem walorów środowiska naturalnego. Przekazywano informacje dotyczące zalet własnych upraw, przetwórstwa i przechowywania czy przygotowania potraw z surowców wyprodukowanych w gospodarstwie.

Działania w zakresie upowszechniania idei agroturystyki i turystyki wiejskiej na Mazowszu oraz promocji wsi jako atrakcyjnego miejsca wypoczynku MODR realizował przez:

- udzielanie porad w zakresie przygotowania gospodarstwa do prowadzenia usług turystycznych,
- pomoc w przygotowaniu wniosków o dotacje z UE.

Ponadto promowano usługi agroturystyczne wykorzystując do tego celu:

- organizację wojewódzkiego konkursu „Innowacyjne gospodarstwo agroturystyczne”,
- udział w imprezach organizowanych przez MODR,
- artykuły w publikacjach MODR i prasie lokalnej,
- zamieszczanie informacji dotyczących usług agroturystycznych i z zakresu turystyki wiejskiej na stronie internetowej [www.modr.mazowsze.pl](http://www.modr.mazowsze.pl),
- współpracę z Mazowiecką Regionalną Organizacją Turystyczną, Polską Federacją Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”, stowarzyszeniami agroturystycznymi czy Agencją Rozwoju Mazowsza S.A.

W latach 2010–2013 zorganizowano 81 kursów w ramach projektów krajowych i unijnych. Głównym celem kursów w latach 2010–2012 było przygotowanie rolników do pełnienia funkcji organizatora agroturystyki, przewodnika agroturystyki, kucharza, kelnera i barmana, natomiast problematyka kursów zrealizowanych w 2013 r. dotyczyła podwyższania jakości usług turystyki wiejskiej jako ważnego czynnika rozwoju turystyki na Mazowszu.

## 4.7. DORADZTWO Z ZAKRESU AKTYWIZACJI SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Wśród form aktywizacji społeczności lokalnej można wyróżnić:

- współpracę z młodzieżą w ramach klubów edukacyjnych 4-H,
- organizowanie okolicznościowych spotkań gminnych i rejonowych,
- propagowanie zdrowego stylu życia (tab. 10).

Celem funkcjonowania edukacyjnych klubów 4-H jest ułatwienie młodzieży startu w dorosłe życie przez rozwój osobowości, kształtowanie nawyku uczenia się przez całe życie, rozbudzanie wiary we własne siły, uwrażliwienie na potrzeby innych, zachęcanie do aktywności we własnym środowisku. Jest to nauka przez działanie związane z wykonywaniem różnych zadań podczas spotkań klubowych. W MODR zadania te realizowane były z wykorzystaniem takich form i metod pracy doradczej, jak: szkolenia stacjonarne, szkolenia wyjazdowe, warsztaty, pokazy i wystawy promocyjne organizowane w szkołach, na festynach i imprezach plenerowych.

**TABELA 10.** Zadania z zakresu aktywizacji społeczności lokalnej podejmowane przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Lp.	Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Współpraca z młodzieżą w ramach klubów edukacyjnych 4-H, w tym: - prowadzona osobiście - nadzór merytoryczny	35 b.d. b.d.	211 b.d. b.d.	36 21 15	26 b.d. b.d.	24 20 4	24 b.d. b.d.	23 b.d. b.d.	20 13 7	14 b.d. b.d.
2.	Organizowanie okolicznościowych spotkań gminnych i rejonowych	21	40	16	26	16	13	8	21	14
3.	Propagowanie zdrowego stylu życia – organizacja badań profilaktycznych	-	-	9	-	17	-	14	16	7
4.	Organizacja wyjazdów do teatrów, kin itp.	9	23	2	10	-	-	-	-	-
5.	Kursy	5	5	1	-	-	-	-	-	-
6.	Szkolenia	-	-	-	-	-	-	-	-	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w latach 2005–2013.

Instruktorzy gospodarstwa domowego informowały kobiety o organizowanych w gminach czy powiatach badaniach profilaktycznych (mammografia, densytometria itp.), przekonywały o zaletach wczesnej profilaktyki, organizowały udział w badaniach.

Omawiały także zagadnienia związane z produkcją żywności zgodnie z zasadami Dobrej Praktyki Produkcyjnej i Dobrej Praktyki Higienicznej, zapoznawały z zasadami stosowania systemu HACCP.

Rozwijanie zainteresowań dzieci i młodzieży wiejskiej oraz propagowanie aktywnego, twórczego uczestnictwa w życiu społeczności lokalnej należy do grupy zadań realizowanych przez MODR w młodzieżowych klubach edukacyjnych 4-H. W ramach zajęć klubowych zrealizowano spotkania o różnej tematyce, a także pokazy, wystawy, konkursy, wycieczki, pikniki.

Członkowie klubów pogłębiali wiedzę i rozwijali umiejętności w takich dziedzinach, jak:

- kultywowanie tradycji (prezentowanie obrzędów kolędniczych, wykonywanie stroików, ozdób choinkowych itp.),
- wpływ żywienia na wzrost i rozwój dzieci i młodzieży (szkolenia i pokazy wykonywania surówek, sałatek, wypieków domowych, dekoracji stołu i potraw itp.),
- ekologia i ochrona środowiska (wpływ człowieka na środowisko, segregacja odpadów),
- gospodarowanie zarobionymi pieniędzmi (sprzedaż wykonanych własnoręcznie wyrobów rękodzielniczych na targach, festynach, kiermaszach).

Spotkania integrowały młodzież w grupach i były okazją do rozmów i wymiany doświadczeń. W latach 2005–2008 integracji społeczności wiejskiej służyły organizowane w gminach różnego rodzaju spotkania i imprezy okolicznościowe oraz wspólne wyjazdy do kin i teatrów.

## 4.8. DORADZTWO ROLNICZE Z ZAKRESU WSPÓLNEJ POLITYKI ROLNEJ

Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu Polski do Unii Europejskiej doradztwo rolnicze odegrało bardzo ważną rolę w restrukturyzacji i modernizacji polskiego rolnictwa. W okresie przedakcesyjnym ośrodki doradztwa rolniczego rozwijały szeroko zakrojoną działalność edukacyjną i informacyjną dotyczącą zasad funkcjonowania wspólnego rynku, mającą na celu przygotowanie polskich rolników do integracji ze strukturami Unii Europejskiej. Po akcesji doradcy ośrodków doradztwa rolniczego osiągnęli znaczące efekty we wdrażaniu instrumentów WPR i polityki strukturalnej w gospodarstwach rolnych. Spośród ponad 1400 tys. wniosków o płatności obszarowe złożonych do Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w latach 2004–2006 około 30% przygotowano z pomocą doradców rolniczych. Doradcy ODR-ów przygotowywali również większość wniosków i biznesplanów w ramach następujących projektów: „Renty strukturalne”, „Wsparcie gospodarstw niskotowarowych”, „Wsparcie działalności rolniczej na obszarach o niekorzystnych

warunkach gospodarowania (ONW)”, „Wsparcie przedsięwzięć rolnośrodowiskowych”, „Wsparcie dla grup producentów rolnych”, „Wsparcie dostosowań do standardów UE”, „Inwestycje w gospodarstwach rolnych”, „Ułatwienie startu młodym rolnikom”, „Różnicowanie działalności rolniczej i zbliżonej do rolnictwa w celu zapewnienia różnorodności działań lub alternatywnych źródeł dochodów”, „Odnowa wsi oraz zachowanie i ochrona dziedzictwa kulturowego”, „Rozwój i ulepszanie infrastruktury technicznej związanej z rolnictwem”.

Prawie pełne wykorzystanie środków Unii Europejskiej przyznanych Polsce w ramach Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2004–2006 i Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004–2006” jest również zasługą pracowników doradztwa<sup>141</sup>.

Od 2007 r. rozpoczął się nowy okres budżetowy w Unii Europejskiej i jednocześnie pierwszy rok realizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. W PROW 2007–2013 zapisano cele polityki UE dotyczące wspierania trwałego zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich w postaci następujących osi:

- Oś 1. Gospodarcza – „poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego” – dotyczyła upowszechniania wiedzy i poprawy potencjału ludzkiego, restrukturyzacji i rozwoju kapitału oraz wspierania innowacji, a także poprawy jakości produkcji i produktów rolnych;
- Oś 2. Środowiskowa – „poprawa środowiska naturalnego i obszarów wiejskich”, której celem było ukierunkowanie rozwoju obszarów wiejskich na zrównoważone użytkowanie gruntów rolnych i leśnych;
- Oś 3. Społeczna – „jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej” – miała się przyczynić do rozwoju obszarów wiejskich przez tworzenie nowych przedsiębiorstw, które generowałyby nowe miejsca pracy i nowe możliwości pozyskania dochodu;
- Oś 4. Leader, która miała przyczynić się do aktywizacji społeczności wiejskich poprzez włączenie partnerów społecznych do planowania, opracowania i wdrażania lokalnych strategii rozwoju danego obszaru<sup>142</sup>.

W 2007 r. Mazowiecki Ośrodek Doradztwa Rolniczego rozpoczął prowadzenie działalności informacyjnej mającej na celu zapoznanie rolników i mieszkańców wsi z nowymi uwarunkowaniami prawnymi wynikającymi z realizacji PROW 2007–2013. W latach 2008–2013 działalność MODR była skoncentrowana na doradztwie związanym z wykorzystaniem środków finansowych z działań PROW oraz popularyzowaniu zasady wzajemnej zgodności *cross-compliance*. Zasadę tę wdrażano od 1 stycznia 2009 r., a jej poszczególne elementy stały się obligatoryjne w kolejnych latach aż do 2013 r. Zadania z zakresu PROW 2007–2013 realizowane przez MODR w Warszawie przedstawiono w tabeli 11.

<sup>141</sup> J. Kania: Doradztwo rolnicze wobec..., op.cit., s. 149.

<sup>142</sup> Sprawozdanie z realizacji programu działalności MODR w 2012 roku. Warszawa 2013, s. 4.

**TABELA 11.** Zadania w ramach PROW 2007–2013 podejmowane przez MODR w Warszawie

Lp.	Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Liczba szkoleń ogółem, w tym:	648	1 060	765	625	615	527	311
	- Oś 1. Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego	184	448	398	221	98	30	9
	- Oś 2. Poprawa środowiska naturalnego obszarów wiejskich	189	469	270	226	256	319	261
	- Oś 3. Jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki	3	41	48	39	29	22	1
	- Oś 4. Leader	1	32	3	-	-	-	-
2.	Liczba osób uczestniczących w szkoleniach	b.d.	23 333	14 177	9 438	7 997	6 081	3 893
3.	Liczba wniosków przygotowanych przez doradców	27 722	34 393	33 166	30 905	26 804	23 392	23 259

Ponadto wykonano usługi z zakresu: wypełniania wniosków dotyczących dopłat bezpośrednich, w tym deklaracje rolnośrodowiskowe, wnioski dotyczące dopłat do materiału siewnego, wnioski o przyznanie kwoty mlecznej, wypełnianie dokumentacji dla gospodarstw ekologicznych na potrzeby jednostki certyfikującej oraz plany nawozowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w latach 2007–2013.

W latach 2007–2013 zarówno liczba realizowanych szkoleń, jak i liczba osób w nich uczestniczących systematycznie się zmniejszały. Od 2010 r. na popularności stopniowo traciła tematyka realizowana w ramach Osi 1 „Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego” na rzecz problematyki szkoleń z Osi 2 „Poprawa środowiska naturalnego obszarów wiejskich”. Systematycznie wzrastała liczba szkoleń realizowanych w ramach takich działań, jak: „Wspieranie gospodarowania na obszarach górskich i innych obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW) + jednolite płatności obszarowe”; „Program rolnośrodowiskowy” oraz „Zalesianie gruntów rolnych oraz zalesianie gruntów innych niż rolne”.

Zmniejszała się liczba szkoleń w ramach takich działań, jak: „Szkolenia zawodowe dla osób zatrudnionych w rolnictwie”, „Ułatwienie startu młodym rolnikom”, „Renty strukturalne”, „Korzystanie z usług doradczych przez rolników i posiadaczy lasów”, „Modernizacja gospodarstwa rolnych”, „Zwiększanie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej – informacja”, „Przywracanie potencjału produkcji rolnej zniszczonego w wyniku wystąpienia klęsk żywiołowych oraz wprowadzenie odpowiednich działań zapobiegawczych”, „Uczestnictwo rolników w systemach jakości żywności” (produkt tradycyjny i regionalny, produkcja ekologiczna, produkcja integrowana), „Grupy producentów rolnych”.

W ramach Osi 3 „Jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki” szkolenia mogły być prowadzone w ramach następujących działań: „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej”, „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”,

„Podstawowe usługi dla gospodarki i ludności wiejskiej” oraz „Odnowa i rozwój wsi”. Z przeprowadzonej analizy wynika, że doradcy koncentrowali uwagę głównie na działaniu 311 „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” (około 3/4 szkoleń) oraz na działaniu 312 „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” (około 1/4 szkoleń).

Reasumując, można stwierdzić, że na przestrzeni lat można zaobserwować zmiany w treści doradztwa. Widoczną tendencją jest rozszerzanie się zakresu uwzględnianych problemów. Obok doradztwa technologicznego, które dominowało do końca lat 80., pojawiły się doradztwo ekonomiczne, doradztwo na rzecz rozwoju przedsiębiorczości (w tym agroturystyczne) na obszarach wiejskich, doradztwo rolnośrodowiskowe, socjalno-bytowe, a po włączeniu naszego kraju w struktury Unii Europejskiej doradztwo z zakresu wspólnej polityki rolnej.



## PROCES DORADCZY I JEGO UWARUNKOWANIA

### 5.1. KOMUNIKOWANIE W DORADZTWIE

Jedną z pierwszoplanowych cech doradztwa jest jego podmiotowość, rozumiana jako międzyosobowa interakcja polegająca na wzajemnym oddziaływaniu niezależnych, równie ważnych podmiotów doradcy i strony radzącej się. Trudno wyobrazić sobie interakcję poradniczą bez komunikowania, podczas spotkania bezpośredniego, a także pośredniego za pomocą dostępnych środków komunikacyjnych, takich jak telefon czy Internet. Umiejętność komunikowania się jest w pracy doradcy niezwykle istotna, ponieważ pozwala na umiejętne prowadzenie rozmowy doradczej, formułowanie propozycji rozwiązań problemów doradczych, efektywne słuchanie i takie zadawanie pytań, by zrozumieć sytuację strony radzącej się, czy też dostosowywać swój sposób prowadzenia rozmowy doradczej do samej sytuacji i różnych osób.

Sytuacja doradcza może przebiegać w bardzo zróżnicowany sposób w zależności od stopnia oddziaływania na siebie uczestniczących w niej podmiotów. Dlatego też znajomość uwarunkowań sytuacyjnych komunikowania społecznego w praktyce doradczej nabiera dużego znaczenia. W teorii wyróżnia się pięć głównych sytuacji komunikacyjnych<sup>143</sup>:

- sytuacja komunikowania intrapersonalnego – jest to jedyna sytuacja, w którą zaangażowana jest tylko jedna osoba, komunikująca się sama ze sobą. Rozmyślając, stawiając sobie pytania i na nie odpowiadając porozumiewamy się ze sobą;
- sytuacja komunikowania interpersonalnego zachodzi pomiędzy co najmniej dwiema osobami. Kategoria ta służy zwykle do opisanie sytuacji typu *face-to-face*. Wyróżniającą cechą komunikowania interpersonalnego jest bezpośredniość interakcji, dzięki czemu możliwa jest reakcja natychmiastowego dostrojenia się do partnera rozmowy;

<sup>143</sup> W. Głodowski: Komunikowanie interpersonalne. Wydaw. Hansa Communication, Warszawa 2006, s. 59–69.

- sytuacja komunikowania interpersonalno-medialnego – uczestnicy są pozbawieni możliwości bezpośredniego kontaktu fizycznego. Ten sposób komunikowania powstał i rozwija się wraz z konstrukcją kolejnych środków komunikowania na odległość. Rozmowa odbywa się przy użyciu urządzeń technicznych, takich jak: systemy telefoniczne, urządzenia nagłaśniające, automatyczne sekretarki, taśmy magnetofonowe, sprzęt radiowy, np. policyjna krótkofalówka;
- sytuacja komunikowania publicznego zakłada obecność indywidualnego mówcy, który kontaktuje się z pewnym audytorium. Grupa osób staje się zbyt liczna, aby umożliwić wszystkim jednoczesny, aktywny udział w rozmowie;
- sytuacja komunikowania masowego ma charakter pośredni, tzn. nadawcy i odbiorcy nie spotykają się bezpośrednio ze sobą. Osoby przekazujące informacje i odbierające je kontaktują się pośrednio za pomocą określonych środków technicznych. Przykładem mogą tu być programy telewizyjne, przekazy radiowe, książki, magazyny, gazety, ulotki, afisze itp.

Podział na przedstawione rodzaje sytuacji komunikacyjnych jest typowo teoretyczny. Różnorodność interakcji międzysobowych jest tak olbrzymia, że często trudno byłoby je przyporządkować do któregoś z omówionych przykładów. Jednakże nie ulega wątpliwości, że podstawową formą komunikowania się w doradztwie jest komunikowanie interpersonalne. Wymaga ono bezpośredniego kontaktu doradcy ze stroną radzącą się, dzięki czemu podczas rozmowy doradca jest w stanie uzyskać maksymalnie wiele informacji niezbędnych do dokonania analizy problemu doradczego, jego uwarunkowań i wypracować wspólnie z osobą radzącą się możliwe jego rozwiązania.

Rozmowa doradcza jest przykładem interakcji międzysobowej, w trakcie której obie strony współpracując nad rozwiązaniem problemu oddziałują na siebie nawzajem. Jest to typowy przykład komunikacji o charakterze perswazji, w wyniku której oczekiwany jest widoczny efekt w postaci rozwiązania problemu czy ukształtowanej postawy strony radzącej się na samodzielne poszukiwanie możliwych rozwiązań, ich wybór i realizację. Dlatego warunkiem skutecznej komunikacji w doradztwie jest aktywne uczestnictwo obu stron w rozmowie, tak by każdy miał możliwość wypowiedzenia się i jednoczesnego odbioru informacji.

W ogólnym modelu procesu komunikacji interpersonalnej można wyróżnić siedem elementów: nadawcę, odbiorcę, kodowanie i dekodowanie, przekaz, kanał, szum komunikacyjny. Ponadto, na przebieg rozmowy wpływ mają oczekiwania nadawcy i odbiorcy, kod językowy, jakim się posługują i sprzężenie zwrotne.

Komunikowanie interpersonalne angażuje co najmniej dwie osoby, przy czym każda z nich jest jednocześnie nadawcą i odbiorcą komunikatów. Cechy, jakimi charakteryzują się nadawca i odbiorca mają wpływ na skuteczność komunikacyjną. Na przykład informacje przekazywane przez nadawcę w większym stopniu będą odbierane i rozumiane przez odbiorcę, jeśli nadawca będzie postrzegany jako wiarygodne źródło informacji, osoba kompetentna, posiadająca autorytet w swoim środowisku zawodowym, unikająca tendencyjności w rozwiązywaniu problemów doradczych i atrakcyjna pod względem zgodności postaw, odczuwanej sympatii czy autoprezentacji. Również

cechy odbiorcy nie pozostają bez wpływu na skuteczność komunikacyjną, np. podatność na różnego rodzaju wpływy i oddziaływania, poziom samooceny, wykształcenie czy nawet jego wiek lub płeć.

W trakcie komunikowania się odbywa się czynność kodowania (tworzenia) i dekodowania (rozumienia) informacji. Nadawca i odbiorca wykorzystują w tym celu kod językowy, rozumiany jako pewien zbiór znaków i symboli, za pomocą których tworzone są słowa, zdania i całe wypowiedzi. Stopień rozumienia informacji zależy od stopnia umiejętności posługiwania się tym samym kodem językowym. W sytuacji, kiedy posługujemy się językiem rodzimym (w naszym przypadku językiem polskim), czynności kodowania i dekodowania nie uświadamiamy sobie, zachodzą one samoczynnie. Z pewnością będą one jednak odczuwalne podczas posługiwania się językiem obcym.

Przedmiotem procesu komunikowania się jest komunikat, czyli informacja zawierająca treści wyselekcjonowane i uporządkowane przez nadawcę. W tym przypadku należy pamiętać, że informacje mogą być kombinacją różnych bodźców, np. słuchowych, wizualnych, dotykowych, zapachowych lub smakowych. To, jaką postać nadawca nada komunikatowi, zależy w dużym stopniu od oczekiwań odbiorcy i jego możliwości percepcyjnych.

Nadawca przekazuje komunikat do odbiorcy za pośrednictwem kanału komunikacyjnego. Komunikowanie odbywa się zwykle za pośrednictwem więcej niż jednego kanału – najczęściej dwóch, trzech lub czterech jednocześnie. W sytuacji *face-to-face* kanałami są narządy zmysłów: jednocześnie mówimy i słuchamy (kanał wizualno-foniczny), ale także gestykulujemy i odbieramy różne sygnały wzrokowe (kanał gestykulacyjno-wzrokowy); wydzielamy też zapach i czujemy zapach drugiej osoby (kanał chemiczno-węchowy). Często dotykamy innych i w ten sposób również coś przekazujemy (kanał skórno-dotykowy). Choć bodźce może odbierać wszystkie pięć zmysłów, w procesie komunikowania najczęściej zaangażowane są trzy z nich: słuch, wzrok i dotyk.

Inny sposób kategoryzowania kanałów jest związany z pojęciem środków komunikowania. W ramach tej kategorii możemy wyodrębnić kanały: *face-to-face*, telefoniczny, elektroniczny, pocztowy, filmowy, telewizyjny, radiowy, sygnały dymne, teleks, telegraf, e-mail – żeby wymienić tylko najważniejsze<sup>144</sup>.

Dokonując wyboru kanału komunikacyjnego, nadawca powinien uwzględnić nie tylko swoje możliwości, ale również możliwości odbiorcy. Na przykład doradca wybierając Internet jako podstawowy sposób przekazu informacji i udzielania porad, może ograniczyć zasięg swojego oddziaływania. W przypadku tego kanału komunikacyjnego może być to zaskakujące, ale jeśli uwzględnimy poziom wykluczenia cyfrowego na obszarach wiejskich, w tym wśród ludności rolniczej, to okazuje się, że Internet nie umożliwi doradcy dotarcia do wszystkich jego potencjalnych klientów. Nie wszyscy mają dostęp do nowych technologii, a tym bardziej nie wszyscy potrafią czerpać z nich korzyści.

<sup>144</sup> Tamże, s. 31.

Na każdym etapie procesu komunikacji mogą pojawić się zakłócenia utrudniające przekaz informacji bądź ją zniekształcające nazywane szumem komunikacyjnym. Mogą to być fizyczne zakłócenia w przesyłaniu lub odbieraniu sygnałów, np. warkot włączanego silnika samochodowego; zakłócenia psychiczne, np. wywołane określonym nastawieniem: od negatywnego (uprzedzenie i nieprzychylność) po skrajnie pozytywne (całkowity brak krytycyzmu i uwielbienie); posługiwanie się złożoną lub wysoce wyspecjalizowaną terminologią, np. techniczną lub naukową, bądź też żargonem środowiskowym, czy też po prostu złe samopoczucie mówcy<sup>145</sup>. Doradca będąc świadomy negatywnego wpływu szumów na skuteczność rozmowy doradczej powinien podjąć działania ukierunkowane na ograniczenie możliwości wystąpienia tego typu zakłóceń w trakcie rozmowy ze stroną radzącą się.

Jak już wcześniej wspomniano, w trakcie rozmowy doradczej obie strony, zarówno doradca, jak i osoba radząca się, oddziałują na siebie nawzajem. Jest to sytuacja komunikowania dwustronnego, w którym zachodzi zjawisko sprzężenia zwrotnego.

Sprzężenie zwrotne rozumiane jest jako odebrane zachowanie, które nadawca wygenerował. Sprzężenie zwrotne może mieć postać niewerbalną i/lub werbalną. Może przejawiać się w różnych formach, np. słuchowej, dotykowej, wizualnej. Grymas twarzy lub uśmiech, słowa: „tak” lub „nie”, klepięcie po plecach – wszystkie te zachowania są przejawem sprzężenia zwrotnego. Można podzielić je na dwie formy: sprzężenie zwrotne bezpośrednie (np. słowne „tak” lub „nie”) i pośrednie (zachowanie zgodne z intencjami nadawcy)<sup>146</sup>. Doradca w trakcie rozmowy powinien uważnie obserwować komunikaty zwrotne osoby radzącej się i na ich podstawie oceniać swoją skuteczność oddziaływania.

Zastanawiając się nad czynnikami decydującymi o sukcesie pracy doradcy, w kontekście umiejętności komunikacyjnych warto przytoczyć twierdzenie: sukces (efekt – E) doradztwa jest funkcją jakości (J) i akceptacji (A) porady.

$$E = f(J, A)$$

Jeżeli stopień akceptacji jest bardzo niski bądź równy zeru, to najbardziej fachowa rada okaże się nieprzydatna, nie wywoła żadnych reakcji<sup>147</sup>.

Zdolność doradcy do wchodzenia w interakcje i wybierania zachowań komunikacyjnych w taki sposób, aby podczas jego bezpośrednich relacji z rolnikami gwarantowały sukces w realizacji wspólnych celów oraz były dostosowane do wymagań danej sytuacji, można określić mianem kompetencji komunikacyjnej doradcy. W procesie doradczym można wyróżnić trzy wymiary tych kompetencji<sup>148</sup>:

<sup>145</sup> Tamże, s. 32–35.

<sup>146</sup> B. Dobek-Ostrowska (red.): Współczesne systemy komunikowania. Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, s. 15.

<sup>147</sup> H. Boland: Podstawy komunikowania w doradztwie. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1995, s. 81.

<sup>148</sup> W. Kujawiński: Metodyka doradztwa rolniczego. Wydaw. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Poznań 2009, s. 151.

- empatia, czyli zdolność do wczuwania się w emocje swoich partnerów-rolników oraz umiejętność odgadywania ich myśli,
- plastyczność zachowań, czyli umiejętność ich zmiany i dostosowania do wymagań danej sytuacji,
- interakcyjne opanowanie, czyli umiejętność oddziaływania na rolników oraz podlegania ich oddziaływaniu.

Kompetencje komunikacyjne, w tym wiedza na temat technik skutecznego komunikowania się i umiejętność posługiwania się nimi, z pewnością ułatwią doradcy prowadzenie rozmów doradczych i uzyskanie akceptacji ze strony osoby radzącej się. Tym bardziej że sama sytuacja doradcza może mieć różny charakter – może to być tylko krótka konsultacja, instruktaż, ale też rozbudowany proces rozwiązywania problemów doradczych, podczas którego prowadzone są fachowe rozmowy, często o charakterze eksplorującym. W przypadku informacji dotyczących możliwych sposobów rozwiązań doradcy powinni zwracać szczególną uwagę na fakt nieprzeciążania partnera rozmową (dużą ilością słów i wiadomości). Jeżeli stopień akceptacji jest bardzo niski bądź równy zeru, to najbardziej fachowa rada okaże się nieprzydatna, nie wywoła żadnych reakcji. Dlatego warto podjąć próbę wskazania takich technik komunikacyjnych, które byłyby pomocne w pracy doradcy.

Komunikując się wysyłamy informacje będące merytorycznymi treściami sformułowanymi za pomocą słowa mówionego bądź pisanego. Jest to sposób komunikowania werbalnego. Jednakże w trakcie rozmowy wysyłamy również komunikaty pozasłowne, tzw. parawerbalne. Jest to sposób komunikowania niewerbalnego, w zakresie którego mieszczą się tzw. mowa ciała i wokali.

Ponieważ najskuteczniejszą formą komunikacji jest kontakt zakładający wymianę informacji, w którym aktywne są obie strony, o skutecznej komunikacji mówimy wtedy, gdy zarówno nadawca, jak i odbiorca wykonują cztery podstawowe czynności istotne w procesie komunikacji: mówienie, zadawanie pytań, słuchanie, wyrażanie zrozumienia.

Podczas wykonywania swoich obowiązków zawodowych doradca uczestniczy w różnych sytuacjach o charakterze oficjalnym i nieoficjalnym i w zależności od uwarunkowań sytuacyjnych dostosowuje swój sposób wypowiedzania się. W mowie oficjalnej, np. podczas wystąpień na seminariach, w czasie dyskusji na spotkaniach, powinien zwracać uwagę na odpowiedni dobór słownictwa (w tym słownictwa fachowego, branżowego), sposób mówienia (głośno i wyraźnie) z największą starannością. Jednak w większości sytuacjach zawodowych, polegających na kontaktach z osobami reprezentującymi środowisko praktyków, doradca częściej będzie posługiwał się mową potoczną, pozwalającą na nawiązanie bezpośrednich kontaktów z rozmówcą i kształtowanie atmosfery swobodnej rozmowy sprzyjającej współpracy. W mowie tej ważniejsza jest treść wypowiedzi niż dobór odpowiednich wyrazów czy stosowanie form gramatycznych. Tego typu rozmowy mają mieć charakter naturalny. Jednak doradca nie może całkowicie zrezygnować ze stosowania słownictwa fachowego, ponieważ wówczas straciłaby w ocenie fachowość udzielanych porad. Warto również nadmienić, że dobór słownictwa powinien być świadomy, a kolejność prezentowanych treści celowa.

W praktyce doradcze przydatne będą techniki argumentacji perswazyjnej. Spośród jej technik rozwinięcia wymagają zagadnienia związane z rodzajami argumentacji. Na przykład w przypadku argumentacji emocjonalnej i logicznej skuteczność przedstawianych argumentów zależy od osobowości rozmówcy. Jeżeli rozmówcą doradcy jest osoba o wysokim poziomie emocjonalnym (emocje w znacznym stopniu mają wpływ na jej reakcje), to w pierwszej kolejności powinny być zastosowane argumenty odwołujące się do uczuć. Można wyróżnić odwoływanie się do uczuć negatywnych (pogróżki, potępienia, straszenie itp.) bądź do emocji pozytywnych (podziw, uznanie, radość, humor itp.). Jeżeli natomiast rozmówcą jest osoba „twardo stąpająca po ziemi”, a więc o niskim poziomie emocjonalnym, skuteczniejsze będą argumenty logiczne, uzasadniające słuszność wypowiedzi doradcy. W tym przypadku, aby argumenty miały większą siłę przekonującą, warto posłużyć się przykładami danych statystycznych czy pojedynczych przykładów związanych ze skorzystaniem z poszczególnych porad.

O sile przekonywania w dużej mierze decyduje umiejętność wyboru sposobu stosowania argumentacji jedno- lub dwustronnej. Argumentacja jednostronna polega na prezentowaniu tylko pozytywnej strony propozycji rozwiązania problemu i nie uwzględnia argumentów przeciwnych. Należy jednak pamiętać, że kiedy używa się argumentacji jednostronnej, rozmówca może mieć wrażenie, że informacja podana przez doradcę jest niepełna i nieobiektywna. W argumentacji dwustronnej oprócz prezentowania zalet propozycji rozwiązania problemu doradca zwraca także uwagę na argumenty przeciwe. Jednak później dodaje, że są one nieszkodliwe i propozycja nie traci na swojej atrakcyjności.

W przypadku argumentacji dwustronnej warto uwzględnić kolejność wypowiadanych treści (wad i zalet). Na tę kolejność wpływają dwa zjawiska, nazywane „efektem świeżości” i „efektem pierwszeństwa”, oraz czas, w którym nasz rozmówca będzie z zaprezentowanych przez nas informacji korzystał, np. podczas procesu decyzyjnego czy wykorzystać porady doradcy i w jakim zakresie. Jeżeli decyzja podejmowana jest podczas trwania rozmowy, to należy pamiętać o „efekcie świeżości”, gdyż te informacje będą miały największy wpływ na decyzję, które są najświeższe, a więc zostały przedstawione tuż przed podjęciem decyzji. Wiedząc o tym najpierw przedstawiamy wady propozycji, aby je następnie zbić zaletami. Jeżeli natomiast decyzja jest odłożona w czasie (np. do następnego spotkania), to decydent przede wszystkim będzie wykorzystywał informacje zaprezentowane na wstępie rozmowy, gdyż te najlepiej zapamiętał. Jest to tzw. efekt pierwszeństwa. W tym przypadku powinniśmy najpierw naszą wypowiedź rozpocząć od zalet naszej propozycji, wady zaś zostawić na koniec rozmowy, kiedy to nasz rozmówca jest już zmęczony i nie rejestruje wszystkich informacji<sup>149</sup>.

Jednym z najważniejszych sposobów zdobywania potrzebnych informacji i kierowania rozmową o charakterze doradczym jest umiejętne zadawanie pytań. Zadając pytania doradca nie tylko zdobywa niezbędne informacje na temat sytuacji problemowej

<sup>149</sup> Por. S. Zawisza: *Procesy komunikowania w doradztwie. Teoria i praktyka*. Wydaw. Uczelniane Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2003, s. 72–78.

swojego klienta, ale jednocześnie informuje rozmówcę o swoim zainteresowaniu jego osobą i tematem rozmowy. Najczęściej wyróżnia się dwa rodzaje pytań: otwarte i zamknięte. Pytania otwarte są to pytania rozpoczynające się od słów typu: kto?, który?, kiedy?, dlaczego? itp. Zadaniem tych pytań jest zmotywowanie rozmówcy do mówienia – formułowania odpowiedzi pełnej, zawierającej informacje, o jakie w pytaniu prosimy. Pytania otwarte są na ogół przydatne w pierwszej części rozmowy, tzn. na etapie zbierania informacji na temat sytuacji problemowej. Przykładowe pytania otwarte: Jak do tego doszło? Co Pana do mnie sprowadza? Kiedy to się stało?

Pytania zamknięte są to pytania rozpoczynające się słowem czy...? Pytania zamknięte sprzyjają sprecyzowaniu stanowiska (umożliwiają uzyskanie jednoznacznej odpowiedzi). Częściej będą się pojawiały w dalszych etapach rozmów doradczych, kiedy to doradca wspólnie ze swoim klientem zajmują się szczegółami wypracowanego rozwiązania problemu. Przykładowe pytania zamknięte: Czy chce Pan...? Czy odpowiada Panu termin...?

Rozmowy doradcze w większości przypadkach mają charakter rozmów eksplorujących, podczas których doradca próbuje poznać swego rozmówcę i wszystkie możliwe uwarunkowania jego problemu. Nie wystarczy w związku z tym tylko zadawać pytania, ale należy uważnie słuchać, starając się zrozumieć osobę, która opowiada o swoim problemie. Aktywne słuchanie odgrywa bardzo ważną rolę w kształtowaniu atmosfery wzajemnego zrozumienia, w której znacznie łatwiej jest wspierać stronę radzącą się w rozwiązywaniu jej problemów. Zadaniem doradcy jest ocenianie i analizowanie tego, co zostanie podczas rozmowy powiedziane, jak również dostrzeganie tego, co nie zostało wypowiedziane. Jest to ważne, ponieważ człowiek nie zawsze dzieli się bezpośrednio swoimi odczuciami, myślami, a więc tym, co wynika z jego wewnętrznych doświadczeń. Aktywne słuchanie wsparte wiedzą i doświadczeniem doradcy pozwoli poznać sytuację problemową w takim stopniu, by możliwe było wypracowanie jej rozwiązania. Ponadto, aktywne słuchanie pozwala nam odbierać informacje rzeczywiste, a nie zniekształcone przez subiektywny punkt widzenia rozmówców. W rozumieniu rozmówcy pomocna jest cierpliwość. W trakcie trwania rozmowy doradczej należy koncentrować się na osobie rozmówcy nie zajmując się innymi czynnościami. Pozwoli to na spostrzeżenie, czy rozmówca w swoim komunikacie poza dosłowną treścią przekazuje jeszcze inne informacje. Jeśli doradca odniesie takie wrażenie, to powinien pokierować rozmową w taki sposób, by te informacje uzyskać. Pomocne w tym przypadku będą techniki wyrażania zrozumienia, np. technika parafrazowania, inaczej nazywana techniką sprawdzania zrozumienia. Polega ona na mówieniu rozmówcy, jak rozumie się jego wypowiedź („Czy dobrze zrozumiałem, że...?”). Technika ta pozwala też sprawdzić, czy rozmówca zrozumiał komunikat zgodnie z intencją nadawcy – doradcy. W tym celu należy spowodować, by rozmówca powtórzył swoimi słowami, co doradca do niego powiedział.

Prowadząc rozmowy bez uprzedniego przygotowania się, możemy popełniać błędy, których istnienia sobie nie uświadamiamy. Do takich błędów mogących się pojawić zaliczyć można: przerywanie rozmówcy w trakcie jego wypowiedzi, krytykowanie

rozmówcy i moralizowanie, nadmierne wypytywanie, popędzanie, nadmierne generalizowanie, przypisywanie rozmówcy intencji, której on, być może, wcale nie ma.

Mimo że to treści wypowiediane przez doradcę podczas rozmowy ze stroną radzącą się stanowią podstawę merytoryczną wypracowywanych rozwiązań problemów doradczych, to jednak nie można bagatelizować roli komunikowania niewerbalnego w skutecznym doradztwie. Czasami to właśnie komunikaty niewerbalne stanowią cenne wskazówki ułatwiające „rozszyfrowywanie” treści wypowiedzianych w trakcie rozmowy. Bogactwo dodatkowych informacji pozawerbalnych daje tzw. wokal, czyli np. szybkość mówienia, głośność wypowiedzi, emocjonalna intonacja, błędy wymowy. Wprawny słuchacz zauważa wysokość głosu, jego siłę i brzmienie oraz tempo mówienia.

Aby dobrze słuchać tego, co ma do powiedzenia mówca, należy nauczyć się również „odczytywania” mowy jego ciała. Komunikowanie niewerbalne pełni funkcję podstawowego środka wyrażania emocji w relacjach międzyludzkich. Poprzez komunikowanie werbalne przekazujemy informacje, fakty i dane, natomiast poprzez komunikowanie niewerbalne – odczucia i emocje.

Większość z tego, czego się uczymy, dociera do nas przez zmysł wzroku. Nic zatem dziwnego, że w większym stopniu koncentrujemy się na patrzeniu, gdy słuchamy, niż gdy mówimy. Spoglądanie na mówiącego nie tylko upewnia go, że jesteśmy zainteresowani tym, co mówi, ale i pomaga w śledzeniu treści jego wypowiedzi. Kontakt wzrokowy jest jednym z ważniejszych elementów komunikacji niewerbalnej. Wzrok powie nam więcej niż słuch.

Ludzie ujawniają swoje nastawienie i emocje przez to, jak siedzą lub jak stoją, a także, jak poruszają poszczególnymi częściami swojego ciała. Bardzo pozytywnie odbieramy fakt, że mówca pochyla się ku nam podczas rozmowy. Wynika to zapewne stąd, że taka postawa sugeruje uprzejmość. O wiele mniej przyjemnie rozmawia się z ludźmi, którzy odchylają się od nas lub siedzą niedbale.

W czasie trwania rozmowy warto obserwować własną, jak też i rozmówcy gestykulację. Ruch rąk są bardzo wymowne. Za pomocą nich można podkreślić ważne informacje, wskazywać rzeczy, osoby oraz stany emocjonalne. Na przykład symbolem aktywnego słuchania jest zamknięta dłoń spoczywająca na policzku, często z wyprostowanym do góry palcem wskazującym. Jeśli osoba zaczyna tracić zainteresowanie, ale ze względów kurtuazyjnych nie chce tego okazać, ułożenie dłoni zmienia się powoli, aż w końcu podstawa dłoni podeprze głowę. Gdy palec wskazujący jest skierowany pionowo do góry wzdłuż policzka, a kciuk podpira podbródek, słuchacz wyraża negatywną lub krytyczną ocenę mówcy lub tego, o czym on mówi. Często, gdy ocena w dalszym ciągu nie jest pozytywna, wyciągnięty palec pociera lub naciska policzek tuż pod okiem<sup>150</sup>. Doradca powinien wiedzieć, że wspomaganie rozmowy odpowiednią gestykulacją przyczynia się do jej płynniejszego, przyjacielskiego przebiegu. Wiele gestów wykonywanych rękami czy nogami bywa jednoznaczną informacją. I tak,

<sup>150</sup> A. Pease: Mowa ciała. Jak odczytywać myśli innych ludzi z ich gestów. Wydaw. „Jedność”, Kielce 2001, s. 58–60.



skrzyżowanie rąk czy nóg zazwyczaj oznacza nastawienie sceptyczne, obronne. Z kolei ręce i nogi nieskrzyżowane sygnalizują postawę otwartą i ufne nastawienie. Położenie rąk na biodrach może być oznaką nieposłuszeństwa lub gotowości do rozpoczęcia pracy. Rozmówcy stale wykonują charakterystyczne ruchy głowami. Ruchy pionowe, tzn. potakiwanie, z reguły (ale nie zawsze) oznaczają akceptację tego, co mówi mówca i pomagają w płynnym przebiegu rozmowy. Jest to jakby nieformalne przyzwolenie na kontynuowanie. Potakiwanie głową mobilizuje mówcę. Jeśli ktoś występuje przed większym forum, to najczęściej kieruje oczy w stronę osób stale potakujących i mówi głównie do nich.

Na przebieg rozmów doradczych wpływa także sposób zorganizowania przestrzeni, w której rozmowy są prowadzone. W poradnictwie należy wyróżnić trzy poziomy przestrzeni<sup>151</sup>:

- przestrzeń trwała – usytuowanie zabudowań, rozkład pomieszczeń w budynku, ich wielkość, oświetlenie oraz układ okien i drzwi;
- przestrzeń na pół trwała – urządzenie pomieszczenia, np. usytuowanie stołu, krzesła i innych sprzętów względem drzwi, okien, ścian czy też zapewnienie odpowiedniej odległości między nimi;
- przestrzeń nieformalna – wzajemne usytuowanie partnerów interakcji poradniczej.

Przestrzeń trwałą tworzą najczęściej elementy trwałej zabudowy, na którą doradca nie ma większego wpływu. Znacznie większe możliwości ma doradca w przypadku kształtowania przestrzeni na pół trwałej dla interakcji poradniczej. W pracy poradniczej z grupą radzących się często wykorzystuje się stoły, natomiast nieodłącznym elementem spotkania z doradcą jest dyskusja. Jak wynika z badań, najdogodniejszy układ przestrzenny zostanie osiągnięty, jeśli rozmówcy będą usytuowani naprzeciw siebie. Dyskusja najsprawniej będzie rozwijała się, gdy stoły zostaną zestawione w dwa równoległe ciągi, na kształt litery „V” lub „U” oraz w formie koła. Celowość takich układów dla rozwoju dyskusji w grupie tłumaczy się tym, że jednostka ma większą wartość fizyczną i ekspresyjną dla tych, którzy znajdują się naprzeciw niej. Największe możliwości aranżowania przez doradcę przestrzeni poradniczej daje przestrzeń nieformalna. Układ miejsc siedzących podczas rozmowy pełni ważną funkcję komunikacyjną. Świadomie lub nieświadomie ludzie wybierają sobie określone miejsca, aby potwierdzić swoje role w grupach. Doradca decydując się na rodzaj np. stołu, przy którym odbywać się będzie spotkanie, i zajmując określone miejsca przy stole ma możliwość wpływania na atmosferę rozmów i to, jak będzie przez rozmówców postrzegany. Na przykład stół okrągły ma do siebie to, że każdemu z uczestników spotkania zapewnia ten sam status, czyli przynajmniej pozorną równorzędność podmiotów. Panuje zatem o wiele cieplejsza i bardziej rzeczowa atmosfera spotkania niż np. przy stole konferencyjnym prostokątnym, który ma dwa boki dłuższe i dwa krótsze. Zajmowanie miejsca w przestrzeni nie jest przypadkowe. Miejsca u szczytu stołu i po jego środku mają inną

<sup>151</sup> S. Zawisza: *Procesy...*, op.cit., s. 36–39.

wartość. Przyjęcie pozycji u szczytu stołu przez radzącego się wskazuje na skłonność do dominacji i wysoki status jednostki. Jest też zapowiedzią bardziej aktywnego uczestnictwa w rozmowie. Istota procesu poradniczego wymaga przewagi doradcy, kierowania przez niego dyskusją radzących się, stąd miejsce szczytowe przy stole powinno pozostawać do jego dyspozycji. Wyeliminowanie miejsc szczytowych, które stwarzają swego rodzaju sytuacyjny przymus przyjęcia roli dominującej w rozmowach, może być korzystne przy rozstrzygnięciu niektórych problemów, zwłaszcza w pracy poradniczej z mniej liczną grupą radzących się. Kwadratowy stół oznacza równość każdego partnera siedzącego przy jednakowej długości boku. Nie niesie jednak jedności z powodu wyodrębnienia czterech stron. Jeżeli zajmujemy miejsca „twarzą w twarz” – oznacza to konfrontację, „ramię w ramię” – współpracę, miejsca „narożne” lub „po drugiej stronie stołu” – rozmowy o charakterze ustaleń.

Istnieje w związku z tym możliwość kierowania komunikowaniem poprzez pozwienie danej osobie na swobodny wybór miejsca i zajęcie takiego, które będzie odpowiadało zaplanowanemu celowi. Zajęcie miejsc „naprzeciw siebie” lub „przez róg” jest typowe dla doraźnej konwersacji. W rozmowie doradczej tego typu umiejscowienie doradcy i radzącego się jest korzystne podczas wstępnej fazy kontaktu, kiedy relacje między partnerami dotyczą spraw niezwiązanych z rozstrzyganym problemem. Istnieje w tym przypadku największe poczucie przymusu interakcyjnego, skłaniającego rozmówców do bardziej aktywnego uczestnictwa w rozmowie. Jest to spotykane w przypadku rozmów inicjowanych przez doradcę, których celem jest szybkie zainteresowanie rozmówcy informacjami posiadanymi przez doradcę, lub w przypadku, gdy inicjatorem spotkania jest osoba radząca się, której zależy na głębszym rozpatrzeniu jej problemu<sup>152</sup>.

Komunikacja niewerbalna stanowi ważny element prezentacji sylwetki doradcy. Nie powinno się jej lekceważyć lub wręcz negować, bo jest ważnym, jeśli nie najważniejszym elementem wpływającym na to, jak doradca jest postrzegany przez swoich klientów.

## 5.2. OSOBOWOŚCIOWE UWARUNKOWANIA PROCESU DORADCZEGO

Wśród wielu cech doradztwa podmiotowość jest cechą pierwszoplanową, która wyznacza pozostałe cechy, m.in. takie jak: powszechność, systematyczność, szeroki zakres pomocy. Ten punkt widzenia wynika ze współczesnych teorii psychologicznych, w których człowiek traktowany jest właśnie w sposób podmiotowy. Podmiotowe traktowanie człowieka zakłada, że jest on w stanie zrozumieć sytuację, w jakiej się

<sup>152</sup> Tamże, s. 38–41.

znalazł, sformułować i podjąć zadania pozwalające na dokonanie zmian. W trakcie wykonywania zadań człowiek reaguje tylko na te bodźce, które występują w danej sytuacji i są zgodne z treścią zadania. Człowiek jest więc w stanie nie tylko przystosować się do nowej sytuacji, ale też dokonać zmian wynikających z jego planów i celów życiowych<sup>153</sup>.

W poradnictwie podmiotem działania nazywany jest dwuczłonowy układ doradca – radzący się w stosunku do problemu. Relację, w jaką wchodzi doradca i radzący się, badacze poradnictwa skłonni są określać jako współdziałanie.

Różnorodność zachowań w sytuacji poradniczej zależy od<sup>154</sup>:

- tożsamości obu partnerów,
- poziomu ich wzajemnego zaufania,
- umiejętności podtrzymywania relacji zarówno przez doradcę, jak i radzącego się,
- społecznej rangi problemu, jego głębi i podłoża,
- dotychczasowych sukcesów i porażek ponoszonych w jego rozwiązywaniu przez radzącego się,
- czynników natury psychologicznej, społecznej i kulturowej, w tym także od sposobu postrzegania poradnictwa jako formy pomocy przez samych uczestników współdziałania.

W praktyce doradczej najczęściej mamy do czynienia z bezpośrednim spotkaniem między doradcą a osobą radzącą się. Doradca jest osobą proponującą nowe koncepcje, pomysły lub rozwiązania. Jednakże przyjęcie tych propozycji jest różne przez poszczególne osoby, gdyż – jak wynika z badań psychologów społecznych – są one bardziej lub mniej podatne na różnego rodzaju przekazy i w niejednakowy sposób przyjmują informacje.

Stroną radzącą się jest przeważnie osoba, która ma trudności z samodzielnym pokonywaniem trudności, jakie mogą pojawić się w jej życiu osobistym i zawodowym. Wiedza, umiejętności i doświadczenie, jakim dysponuje, okazują się niewystarczające, w związku z tym poszukuje pomocy i współpracuje z doradcą w ich rozwiązywaniu. Doradca, chcąc, by współpraca z osobą radzącą się przebiegała pomyślnie, musi zainteresować się nie tylko problemem, ale też i radzącym się, kim jest i jakie ma cechy. Wiedza ta pomoże mu w ocenie możliwości odbiorcy porady, jak i sposobu prowadzenia rozmowy doradczej. Jakie cechy strony radzącej się mogą mieć wpływ na przebieg rozmowy? Czy będą one pomagać czy wręcz przeciwnie – utrudniać rozmowę? Radzący się jest osobą dorosłą o ukształtowanej konstrukcji osobowościowej i mającą pewien bagaż doświadczeń wynikających z funkcjonowania w określonym środowisku społeczno-zawodowym. Dlatego też warto przy analizowaniu sylwetki klienta instytucji doradczej poznać te czynniki, które mogły mieć wpływ na jego rozwój osobowościowy i społeczny:

<sup>153</sup> E. Jachimowicz, E. Jaska: Idea podmiotowości i elementy komunikowania w doradztwie. [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998, s. 38.

<sup>154</sup> A. Kargulowa: O teorii..., op.cit., s. 41.

- 1) wykonywany zawód i jego cechy charakterystyczne – zależność cech osoby radzącej się od specyfiki wykonywanego zawodu – jest podstawą utrzymania, wymaga wykonywania stale powtarzających się charakterystycznych czynności, wymaga odpowiedniej wiedzy i kwalifikacji, jest pracą społecznie użyteczną;
- 2) środowisko (w wymiarze socjologicznym, przyroda, rodzina) – w poradnictwie bardzo wiele uwagi poświęca się problematyce wpływu środowiska społecznego na kształtowanie się postaw potencjalnych klientów instytucji doradczych. Wspólne cele i interesy, więź społeczna (uzależnienie), systemy kontroli i zachowania członków zbiorowości, podział ról (autorytet formalny i nieformalny), swoiste normy postępowania, organizacja życia danej zbiorowości, terytorium (liczebność zbiorowości) to tylko wybrane przykłady kryteriów wyodrębniania się zbiorowości, które należy uwzględniać w wyborze form i oddziaływań doradczych;
- 3) człowiek dorosły – dorosły człowiek jest odpowiedzialny za siebie, zdolny do wykorzystywania i upowszechniania swoich doświadczeń, jest podmiotem działalności produkcyjnej, decyduje o swoim planie życiowym, musi się zmierzyć z trudnościami jego realizacji, odpowiada wobec społeczeństwa za swoją działalność, ma ukształtowane w wyniku doświadczeń życiowych poczucie własnej tożsamości.

Cechy osoby radzącej się mogące mieć wpływ na przebieg procesu doradczego są przedmiotem zainteresowań wielu badaczy zajmujących się problematyką skutecznego doradzania. Spośród wielu cech najczęściej wymieniane są<sup>155</sup>:

- 1) podatność na perswazję (skłonność przyjmowania informacji) – osoby podatne na perswazję mają tendencje do stosunkowo łatwej zmiany własnych opinii, poglądów i zachowań pod wpływem różnych docierających do nich informacji (niezależnie od ich źródła). Czynnikiemami decydującymi o ostatecznym wyborze rozwiązania mogą być np. wiarygodność źródła informacji, zgodność docierających przekazów z poglądami osoby radzącej się lub inne elementy;
- 2) samoocena – w jakim stopniu człowiek jest skłonny wierzyć w siebie, w wartość swoich umiejętności i zasób posiadanej wiedzy. Jest to cecha, która nie jest związana z rzeczywistym zasobem wiedzy i umiejętności. W przypadku samooceny wysokiej rozmowa będzie trudna, gdyż osoba taka będzie ceniła wyżej własne opinie i poglądy niż zalecenia doradcy. Z kolei osoby mające niski poziom samooceny, niewierzące we własne możliwości, starając się ukryć posiadanie takiej cechy przed innymi, albo dla utwierdzenia siebie w przekonaniu, iż nie mają niskiej samooceny, mogą nie poddawać się wpływowi i nie przyjmować zaleceń zawartych w przekazie doradcy. Osoba o średnim poziomie samooceny najczęściej postępuje bardzo racjonalnie, zdając bowiem sobie sprawę z tego, że nie wszystko wie i umie

<sup>155</sup> Por. S. Mika: Psychologia społeczna. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1987, s. 239–257; E. Aronson: Człowiek istota społeczna. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 100–111; S. Zawisza: Procesy komunikowania w doradztwie. Teoria i praktyka. Wydaw. Uczelniane Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2003, s. 81–87.

- najlepiej, zaakceptuje informacje doradcy w tych kwestiach, w których uzna, że kwalifikacje radzącego są wyższe od jego własnych. Wydaje się, iż ten typ samooceeny najczęściej będzie charakteryzował osoby inicjujące spotkanie z doradcą;
- 3) uleganie wpływom zewnętrznym – kierowanie się w mniejszym lub większym stopniu wskazówkami i zaleceniami docierającymi z zewnątrz, np. od innych osób. Osoby radzące się mające dyspozycje do akceptowania wpływów zewnętrznych w większym stopniu są skłonne do korzystania z porad doradcy, a efekty jego zabiegów są większe niż w wypadku radzących się mało podatnych na wpływy zewnętrzne;
  - 4) poczucie umiejscowienia kontroli: wewnętrzne poczucie kontroli – osoby uważają, że wszystko, co się dzieje z nimi, z ich życiem czy wokół nich, zależy głównie od nich samych i że to one decydują o wszystkim; zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli – osoby takie szukają uzasadnienia, wytłumaczenia dla wszystkiego, co je w życiu spotyka, w lepiej lub gorzej uzasadnionych czynnikach zewnętrznych, odwołując się choćby do ślepego losu, źle rządzących polityków, bez względu na realny wpływ tych czynników;
  - 5) nieprzystosowanie społeczne radzącego się klienta – osoby mające poczucie niższości i zahamowania w kontaktach społecznych. Osoby takie łatwiej ulegają przekazom, zatem będą w większym stopniu przyjmować porady i zalecenia doradcy;
  - 6) inteligencja – wysoki poziom inteligencji radzącego się rolnika wymaga od doradcy wyższych umiejętności argumentowania, odpierania kontrargumentów, okazania zainteresowania dla klienta i jego problemu;
  - 7) pierwotna postawa radzącego się – postawa jest opinią mającego zabarwienie emocjonalne i wyraża stosunek wartościujący człowieka do przedmiotu postawy. Postawa już ukształtowana jest trudna do zmiany;
  - 8) aktywność osób radzących się – aktywne uczestniczenie w spotkaniu daje radzącym się większą satysfakcję oraz poczucie autorstwa wygłaszanych opinii, często będących faktycznie powtórzeniem informacji podanych przez kogoś innego, np. doradcę.

Drugim podmiotem w doradztwie jest doradca. Doradcą może być profesjonalnie przygotowany specjalista, czasem pracownik instytucji (poradni) lub osoba, którą poproszono o poradę w sytuacji niezorganizowanej (wówczas bardziej właściwą byłaby dla niej nazwa doradzający) albo która przewiduje zagrożenie innej osoby i spieszy z poradą, choć o taką nie jest proszona. Doradcą można więc zostać z racji wykonywania zawodu lub ze społecznego poczucia obowiązku<sup>156</sup>. Pod jego adresem kierowany jest pewien zespół społecznych oczekiwań i wymagań, dotyczących zarówno jego umiejętności, wiedzy, kompetencji, jak i cech osobowości.

Doradca będąc pracownikiem instytucji doradczej, której celem działania jest pomoc osobom/grupom społecznym/środowiskom lokalnym w rozwiązywaniu sytuacji problemowych, nowych bądź trudnych, powinien być postrzegany przez

<sup>156</sup> A. Kargulowa: O teorii..., op.cit., s. 39.

swych potencjalnych klientów jako ekspert w swojej pracy. Jakimi w związku z tym kwalifikacjami, kompetencjami i cechami osobowościowymi powinien się charakteryzować? Na kwalifikacje doradcy składają się: odpowiedni poziom wykształcenia (w przypadku doradcy rolniczego wykształcenie wyższe), przygotowanie zawodowe teoretyczne i praktyczne, ogólna sprawność intelektualna (spostrzegawczość, pamięć, wyobraźnia, zdolność logicznego myślenia), zamiłowanie do pracy społecznej, zdolności specjalne (umysł analityczny i krytyczny, umiejętność współpracy i zdolność kierowania zespołami ludzkimi, wrażliwość), przygotowanie społeczno-pedagogiczne<sup>157</sup>.

Doradca rolniczy w swojej pracy poza działaniami ukierunkowanymi na rozwiązywanie problemów doradczych swoich klientów realizuje jeszcze zadania wynikające z konieczności realizacji funkcji edukacyjnej, upowszechnieniowej i informacyjnej nakładanych na instytucje doradcze. Dlatego też doradca zobowiązany jest do nawiązywania ścisłej współpracy z ośrodkami naukowymi, instytutami badawczymi i innymi doradcami. Dzięki tej współpracy ma możliwość rozwiązywania złożonych problemów doradczych, upowszechniania rozwiązań innowacyjnych w gospodarstwach swoich klientów, poszukiwania nowych możliwości rozwoju w gospodarstwach rolniczych czy poszukiwania pozarolniczych źródeł, tak by jakość życia mieszkańców obszarów wiejskich była na coraz wyższym poziomie.

Na skuteczność oddziaływań doradcy bardzo duży wpływ będzie miał posiadany przez doradcę autorytet fachowy i moralny. Na autorytet fachowy składają się przede wszystkim wiedza i umiejętności praktyczne jej wykorzystania w rozwiązywaniu problemów doradczych w takim stopniu, by efekty pracy doradcy były widoczne dla innych potencjalnych osób radzących się. Na autorytet moralny będą się składały takie cechy osobowości, które w danym środowisku społecznym postrzegane są jako wartościowe i pożądane. Dlatego doradca powinien dostrzegać i rozumieć procesy społeczne zachodzące w danym środowisku, systemy wartości i normy moralne regulujące funkcjonowanie danej społeczności lokalnej i wpływające na zachowanie mieszkańców danego terytorium.

Aby doradca mógł w pełni realizować swoje funkcje zawodowe, poza odpowiednim przygotowaniem merytorycznym i nastawieniem na współpracę z różnymi instytucjami i organizacjami powinien odznaczać się takimi cechami osobowości, które sprzyjałyby nawiązywaniu poprawnych relacji interpersonalnych z osobami radzącymi się. Ponieważ podczas pracy doradca ma stały kontakt z ludźmi, przydatna w jego pracy będzie umiejętność obserwacji i oceny postaw i zachowań osób radzących się. Różnice osobowościowe, jak też różnorodność problemów doradczych wskazują, że doradca powinien charakteryzować się elastycznością i twórczym podejściem do rozwiązywania problemów, umiejętnością koncentracji uwagi na problemie klienta, logicznego rozumowania, analizy dokumentów i informacji, by dostrzegać nowe, często nietypowe rozwiązania.

<sup>157</sup> Cz. Maziarz: Doradztwo rolnicze. PWRiL, Warszawa 1981, s. 24.

Kolejną cechą wpływającą na ocenę sylwetki społeczno-zawodowej doradcy rolniczego jest posiadanie odpowiedzialności zawodowo-etycznej. Ma on obowiązek przestrzegać tajemnicy zawodowej, a jeśli problem wychodzi poza granice jego kompetencji – skierować klienta do innego doradcy czy instytucji. Społeczeństwo stawia doradcom bardzo wysokie oczekiwania. Zawód doradcy zaliczany jest do tzw. zawodów służebnych. U podstaw jego pracy znajduje się służba drugiemu człowiekowi. Podstawowym celem pracy doradcy jest pomaganie innym w rozwiązywaniu ich problemów życiowych czy zawodowych. Oczekuje się efektywnego rozwiązywania tych problemów. Z drugiej strony reprezentanci zawodów służebnych pragną zaspokoić potrzebę samo-realizacji i doświadczać efektów własnych przedsięwzięć. Praca skierowana na pomoc drugiemu człowiekowi może dostarczać satysfakcji zawodowej i życiowej, ale może być także powodem dużych obciążeń psychicznych oraz długotrwałego stresu. Dzieje się tak wówczas, gdy wysiłek włożony w rozwiązywanie cudzych problemów nie przynosi oczekiwanych rezultatów<sup>158</sup>. Dlatego też zawód doradcy zaliczany jest (podobnie jak zawód lekarza, nauczyciela itp.) do grupy zawodów zagrożonych zjawiskiem wypalenia zawodowego.

Ponadto, według W. Kujawińskiego, na kompetencje doradcy rolniczego umożliwiające mu sprawną realizację jego zadań doradczych składają się<sup>159</sup>:

- kompetencje poznawcze, czyli prezentowane wiadomości i umiejętności (pozwalające mu być postrzeganym przez rolnika jako potencjalny, wzorowy przedsiębiorca rolny); przede wszystkim w zakresie samodzielnego identyfikowania oraz rozwiązywania problemów rolniczych, samodzielnego gromadzenia i przetwarzania informacji potrzebnych przy podejmowaniu decyzji dotyczących prowadzenia gospodarstwa rolnego, własnego samokształcenia;
- kompetencje metodyczne w zakresie dostrzegania i trafnego odczytywania potrzeb doradczych rolnika, wyznaczania odpowiednich zadań edukacyjnych i ich stosownej realizacji (w tym stosowania form edukacyjnych pracy rolników pod kierunkiem doradcy oraz współdziałania doradcy z rolnikami i rolników ze sobą), a także posługiwania się metodami nauczania, wychowania i metodami dwustronnego wspierania edukacyjnego;
- kompetencje komunikacyjne w zakresie nawiązania rozmowy i skutecznego komunikowania się, kształtowania odpowiedniego klimatu do współdziałania z pojedynczym rolnikiem czy grupą rolników;
- kompetencje organizatorskie w zakresie sprawnego przygotowywania, realizowania, kontrolowania i oceniania wszelkich działań doradczych, zorientowanych zarówno na pojedynczego rolnika, jak i grupę rolników.

Nie sposób wymienić wszystkie cechy, jakimi powinien charakteryzować się doradca, który spełniałby oczekiwania stawiane pracownikom instytucji doradczych.

<sup>158</sup> T. Zbyrad: O wypaleniu zawodowym w szkolnictwie specjalnym. Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze 2008, nr 8, s. 43.

<sup>159</sup> W. Kujawiński: Metodyka doradztwa..., op.cit., s. 38–39.

Dlatego najważniejsze jest, aby pomiędzy szukającym porady a doradcą wytworzyło się zaufanie oparte na solidnych podstawach, a doradca udzielał porad zgodnie z zasadą działania w interesie zleceniodawcy, zachowując lojalność i uczciwość oraz postępując zgodnie z wymaganiami etycznymi tego zawodu.

Najważniejszym zasobem instytucji doradczej są zatrudnieni w niej pracownicy, ich przygotowanie do wykonywania obecnych i przyszłych zadań, opinia i postrzeganie doradców przez potencjalnych odbiorców usług doradczych. Jakie elementy pozwalają ocenić poziom kompetencji zawodowych kadry doradczej zatrudnionej w ośrodkach doradztwa rolniczego? Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na takie informacje, jak: kwalifikacje doradców (poziom wykształcenia, odbyte szkolenia, kursy), doświadczenie zawodowe i umiejętności interpersonalne. Pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego to wykwalifikowana kadra doradcza. Osoby te mają na ogół wyższe wykształcenie rolnicze, a wymagane na zajmowanych przez nie stanowiskach pracy kompetencje pozaprzedmiotowe (metodyczne, komunikacyjne i organizatorskie) uzyskują albo łącznie w procesie doksztalcania (np. podyplomowe studia pedagogiczne) i doskonalenia zawodowego (kursy i seminaria metodyczne), albo tylko doskonalenia zawodowego.

W jednostkach doradztwa rolniczego w 2012 r. zatrudnionych było ponad 3202 doradców i specjalistów, w tym niespełna 2404 osób pracujących bezpośrednio w terenie z rolnikami. Od 2001 r. liczba specjalistów i doradców znacząco się nie zmieniła, poprawiło się natomiast ich wykształcenie. W grupie specjalistów i doradców centrali i zespołów doradczych średnio 83% osób ma wykształcenie wyższe. Od 2001 r. liczba ta zwiększyła się o ponad 14%<sup>160</sup>.

Wymogi dotyczące kwalifikacji doradców rolnych zatrudnionych w ośrodkach doradztwa rolniczego określone są w rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 4 stycznia 2005 r., a są to: wykształcenie minimum wyższe, staż pracy minimum rok, ukończenie specjalistycznych kursów lub szkoleń. Zgodnie z klasyfikacją zawodu doradcy rolniczego (nr klasyfikacji 222101) oraz załącznikiem do rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 4 stycznia 2005 r., w tabeli stanowisk i wymagań kwalifikacyjnych pracowników jednostek doradztwa rolniczego wprowadzono specjalności, czyli stopnie specjalizacji doradcy rolniczego I i II stopnia. Działalność doradców, którym nadaje się tytuł doradcy specjalisty I i II stopnia, wymaga określonej wiedzy, umiejętności i doświadczenia w realizacji zadań. Doskonalenie wiedzy i umiejętności doradców prowadzone jest w różnych formach: seminaryjnej, szkoleń kursowych, szkoleń praktycznych, studiów podyplomowych oraz od 2004 r. w formie internetowego kształcenia kursowego. Uczestnictwo w szkoleniach jest dobrowolne, jednak część świadczonych usług doradczych wymaga od doradców ukończenia określonych szkoleń i kursów oraz posiadania odpowiednich certyfikatów. Aktualnie w Polsce nie ma przepisów prawnych regulujących minimalne wymagania

<sup>160</sup> A. Pabich: Zatrudnienie w ośrodkach doradztwa rolniczego w 2012 roku. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 3 (69), s. 118.



w zakresie kwalifikacji zawodowych doradców rolniczych zatrudnionych w innych podmiotach organizacyjnych świadczących usługi doradcze dla gospodarstw rolnych<sup>161</sup>, w związku z tym usługobiorca nie ma pewności, czy korzystając z usług prywatnej firmy doradczej będzie miał zapewnioną usługę najwyższej jakości świadczoną przez wykwalifikowany personel.

### 5.3. POTRZEBY DORADCZE

Celem funkcjonowania instytucji doradczych jest udzielanie wsparcia osobom w rozwiązywaniu ich problemów o różnym podłożu. W przypadku doradztwa rolniczego, w tym szczególnie ośrodków doradztwa rolniczego, realizowane cele wynikają z potrzeb mieszkańców obszarów wiejskich i producentów rolnych. Charakter tych potrzeb wpływa na realizowane przez te instytucje programy doradcze.

W literaturze wyróżniono wiele rodzajów potrzeb ze względu na różne kategorie. Spośród nich najczęściej wymieniane są potrzeby biologiczne, społeczne, kulturalne i instrumentalne. Potrzeby biologiczne są związane ze strukturą organizmu ludzkiego; ich zaspokojenie jest niezbędne do utrzymania organizmu przy życiu. Potrzeby społeczne odzwierciedlają fakt zależności człowieka od innych ludzi – potrzeba miłości, uznania, przynależności do grupy. Potrzeby kulturalne są wyrazem zależności człowieka od wytworów kultury materialnej (potrzeba mieszkania, lodówki, samochodu), a także wytworów kultury duchowej (potrzeba książki, filmu, sztuki teatralnej). Potrzeby instrumentalne są związane z realizacją określonych celów czy wykonywaniem pewnych zadań (potrzeba młotka do wbicia gwoźdźdź); znikają w momencie osiągnięcia celu<sup>162</sup>.

W działalności doradczej potrzeby można zdefiniować jako niezaspokojone zapotrzebowanie na porady fachowe ze strony osób i instytucji, które wspierają ludność rolniczą zarówno edukacyjnie, jak i organizacyjnie. Występujące wśród mieszkańców potrzeby doradcze mają wpływ na zakres podejmowanych działań przez instytucje doradcze oraz wykorzystywane formy i metody. B.M. Wawrzyniak i S. Zawisza słusznie zauważyli, że pomijanie tej kategorii potrzeb prowadzi do błędów w konstruowaniu programów doradczych<sup>163</sup>. Potrzeby te obecnie nie ograniczają się tylko do aspektów związanych z prowadzeniem gospodarstwa rolnego. Współczesna wieś zmieniła swoje oblicze. Jej wielofunkcyjny rozwój spowodował pojawienie się

<sup>161</sup> H. Skórnicki: Standardy świadczenia usług doradczych w ramach działania „Korzystanie z usług doradczych przez rolników i posiadaczy lasów PROW na lata 2007–2013”, w tym pakiety usług doradczych oraz wymogi dotyczące dokumentowania wykonanej pracy doradczej, s. 13–15.

<sup>162</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Potrzeba> (dostęp 20.11.2014 r.).

<sup>163</sup> B.M. Wawrzyniak, S. Zawisza: Potrzeby doradcze producentów rolnych w warunkach reformy gospodarczej. Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 1997, s. 7.

potrzeb wynikających np. z rozwoju przedsiębiorczości pozarolniczej, ze wzrostu świadomości ekologicznej i z dążenia do zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, ze zwiększającego się poziomu integracji środowisk lokalnych. Nowe potrzeby doradcze w ostatnim dziesięcioleciu generowały także procesy integracyjne z Unią Europejską. Integracja z Unią Europejską i wynikająca z niej konieczność dostosowania się do standardów światowej gospodarki rynkowej wytyczyły ośrodkom doradztwa rolniczego wiele nowych zadań. Rolnicy potrzebowali pomocy w przygotowaniu dokumentacji niezbędnej do skorzystania ze środków pomocowych i funduszy strukturalnych, z pomocy finansowej m.in. na rozwój i modernizację gospodarstw, co w konsekwencji spowodowało przemiany restrukturyzacyjne w rolnictwie i rozwój wsi.

Źródłem potrzeb doradczych mogą być sami rolnicy i inni mieszkańcy obszarów wiejskich, którzy poprzez własne obserwacje zmian, jakie zachodzą w ich otoczeniu oraz docierające do nich informacje przekazywane przez mass media czy inne osoby zaczynają poszukiwać nowych kierunków rozwoju zawodowego czy społecznego. Także instytucje doradcze mogą być takim źródłem generowania potrzeb doradczych. Poprzez swoją działalność informacyjno-upowszechnieniową doradcy mogą wpływać na kształtowanie nowych, korzystnych dla mieszkańców obszarów wiejskich, bo dających większe możliwości rozwoju, potrzeb doradczych. Jest to możliwe, ponieważ doradcy mając stały kontakt z instytucjami naukowymi i instytutami badawczo-wdrożeniowymi, jak również z instytucjami rządowymi są w stanie określić, jakie zmiany będą zachodziły w najbliższej przyszłości i w związku z tym mają obowiązek przygotowania swych potencjalnych klientów do tych zmian. Dlatego też zachodzi potrzeba ciągłego diagnozowania potrzeb doradczych producentów rolnych i innych mieszkańców obszarów wiejskich. Umożliwia to przygotowanie takich programów działania, by możliwe było rozwiązanie problemów klientów instytucji doradczych i wyposażanie ich w wiedzę i umiejętności w takim stopniu, by mogli sprostać nowym wyzwaniom wynikającym z funkcjonowania we wciąż zmieniającym się otoczeniu społeczno-gospodarczym. Znajomość potrzeb doradczych przekłada się bezpośrednio na wzrost jakości udzielanych porad.

Na podstawie analizy wyników badań realizowanych przez różne ośrodki naukowe można wskazać, na jaki zakres wsparcia doradczego jest największe zapotrzebowanie:

- porady prawno-ekonomiczne, np. pomoc w podejmowaniu działalności gospodarczej,
- pomoc w zakresie funkcjonowania na rynku produktów rolnych,
- doradztwo księgowo-rachunkowe,
- doradztwo w zakresie ochrony środowiska i odnawialnych źródeł energii,
- przedsiębiorczość pozarolnicza,
- doradztwo dla mikroprzedsiębiorstw,
- doradztwo dotyczące ekologicznej produkcji rolniczej,
- doradztwo w zakresie możliwości skorzystania ze środków UE.

Na podstawie przeprowadzonej w 2012 r. oceny funkcjonowania systemu doradztwa rolniczego w Polsce<sup>164</sup> można stwierdzić (zgodnie z opinią beneficjentów usług doradczych), że odpowiedni poziom zaspokojenia potrzeb doradczych jest możliwy przez zwiększenie liczby szkoleń proponowanych mieszkańcom obszarów wiejskich, ze szczególnym zwróceniem uwagi na dostosowanie problematyki szkoleniowej do faktycznego zapotrzebowania na nie w poszczególnych rejonach kraju. O ile to możliwe, powinno się także dążyć do zwiększenia liczby porad indywidualnych oferowanych przez ośrodki doradztwa rolniczego (i w związku z tym zwiększenia liczby doradców pracujących w terenie).

## 5.4. ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW DORADCZYCH

Istotą doradztwa rolniczego jest pomoc rolnikom i innym mieszkańcom obszarów wiejskich znajdujących się bądź mogących się znaleźć w określonej sytuacji problemowej w rozwiązywaniu jej i przygotowywanie do samodzielnego rozpoznawania i rozwiązywania problemów.

Termin „problem” wywodzi się z języka greckiego i oznacza przeszkodę, rodzaj rzeczy wymyślonej, zaprojektowanej i podrzuconej po to, by sprawić komuś innemu trudność. Współczesne rozumienie tego terminu jest nieco bogatsze i da się sprowadzić do dwóch podstawowych znaczeń. Według „Słownika języka polskiego”, problem to: 1) trudna sytuacja, z której należy znaleźć jakieś wyjście; 2) poważna sprawa, która wymaga przemyślenia i rozstrzygnięcia<sup>165</sup>. J. Koziński rozgranicza sytuacje uznawane za problem ze względu na charakter występującej w nich trudności. Wyróżnia on: 1) sytuacje trudne, których trudność związana jest z pojawieniem się przeszkody natury teoretycznej lub praktycznej; 2) sytuacje nowe, gdzie trudność dotyczy poszczególnych składników sytuacji; 3) sytuacje niepewne, w których podmiot doświadcza niepewności<sup>166</sup>. W praktyce poradnictwa sytuacje problemowe określane są mianem problemów doradczych, wychodząc z założenia, że strona radząca się korzysta z pomocy i wsparcia doradcy, ponieważ nie jest w stanie – wykorzystując wiedzę, jaką posiada, umiejętności i doświadczenie – samodzielnie danego problemu rozwiązać.

Mając na uwadze realizowane w ramach doradztwa funkcje doradczą, edukacyjną, upowszechnieniową i informacyjną, można wnioskować, że celem jest nie tylko

<sup>164</sup> Raport końcowy z badania pt. „Ocena funkcjonowania systemu doradztwa rolniczego w Polsce w kontekście spełniania warunkowości ex ante zawartej w projekcie rozporządzenia PE i Rady w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich”. Collect Consulting SA, Katowice 2012, s. 77.

<sup>165</sup> <http://sjp.pwn.pl/sjp/problem;2572488.html> (dostęp 25.11.2014 r.).

<sup>166</sup> J. Koziński: Rozwiązywanie problemów. PZWS, Warszawa 1969, s. 14–15.

rozwiązanie problemu, ale także wyposażenie radzącego się w wiedzę i umiejętności, tak by w przyszłości mógł już samodzielnie pokonywać pojawiające się trudności.

Ponieważ problem jest przedmiotem działania zespołu doradca – radzący się, wyznaczenie zadania (sformułowanie problemu właściwego) może mieć następujące źródła<sup>167</sup>:

- 1) radzący się jest w sytuacji trudnej i to on wskazuje na zadanie, w którym oczekuje pomocy;
- 2) doradca dysponuje wiedzą o wszystkich możliwych problemach (tak musi być postrzegany, skoro ktoś go prosi o pomoc w danej sprawie) i to on orzeka o tym, co jest problemem, jakie zadanie „musi” zostać wykonane;
- 3) do sformułowania problemu właściwego niezbędna jest wiedza doradcy oraz wiedza radzącego się i problem jest przez nich definiowany wspólnie.

W pierwszym przypadku radzący się jest świadomy sytuacji trudnej, a więc identyfikuje przeszkody, które napotkał, konstruuje zadania, które należałoby realizować, jest samodzielny i nie potrzebuje doradcy. W drugim układzie trudno sobie wyobrazić, mając na uwadze cechy problemu, a przede wszystkim jego jednostkową przynależność, by było możliwe sformułowanie problemu we właściwym rozumieniu. Jedyną możliwą jest zatem trzecia sytuacja, w której doradca i radzący się wspólnie pracują nad sformułowaniem problemu właściwego.

W praktyce doradczej spotyka się wiele rodzajów problemów doradczych. Z uwagi na stopień złożoności można wyróżnić problemy proste, złożone i bardzo złożone. Problemy proste (bieżące, zwyczajne) mają zazwyczaj charakter operatywny, ich rozwiązanie nie jest specjalnie pracochłonne, trudne ani kosztowne i nie wymaga dużej liczby informacji, uwzględnienia różnych aspektów i okoliczności oraz większej liczby pomysłów rozwiązania. Problemy złożone (podstawowe, zasadnicze) mają charakter ogólnogospodarczy; są one czasochłonne, skomplikowane pod względem rzeczowym i organizacyjnym, wymagają wielostronnych informacji i większych nakładów finansowych. Problemy bardzo złożone (wyjątkowe, nadzwyczajne) zawierają dużą liczbę zmiennych, nie dają się rozwiązać jednocześnie w całości i wymagają najczęściej dłuższego czasu na rozwiązanie. Rozwiązywanie tych problemów wymaga przewidywania przyszłych wydarzeń, a więc warunków, w jakich analizowany proces (zjawisko) będzie zachodził, i sił, które będą nań prawdopodobnie wpływać, przy uwzględnianiu konsekwencji własnych decyzji i działań (przewidywanie czynne)<sup>168</sup>.

Z uwagi na charakter problemów wyróżnia się problemy dewiacyjne, optymalizacyjne i innowacyjne. Problemy dewiacyjne (dysfunkcji) powstają wówczas, gdy w obiekcie lub systemie pojawia się defekt („złe się dzieje”), a jego przyczyny nie są

<sup>167</sup> M. Szumigraj: O problemie w poradnictwie. [w:] Poradcoznawstwo – Kontynuacja dyskursu. Red. naukowa A. Kargulowa, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 179–180.

<sup>168</sup> J. Penc: Decyzje w zarządzaniu. Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 92–93.

znane. Na tego typu problemy można reagować w różny sposób. Na przykład, można zareagować szybko, bez wnikania w przyczyny zaistniałej sytuacji – takie działanie ma jednak charakter doraźny i paliatywny, tzn. likwiduje skutki, lecz nie usuwa przyczyn. Chcąc wyeliminować dewiację (odchylenie), trzeba przeprowadzić badania i dotrzeć do przyczyn zaistniałej sytuacji, a więc zebrać szczegółowe informacje i na ich podstawie ustalić sposób działania zapobiegający powstaniu podobnej sytuacji w przyszłości. Problemy optymalizacyjne powstają w wyniku wprowadzenia w gospodarstwie (przedsiębiorstwie) zmian o charakterze adaptacyjnym (modyfikacyjnym), wymuszanych najczęściej przez zmiany w otoczeniu. Chodzi tutaj przede wszystkim o udoskonalenie lub modernizację zarządzania, organizacji pracy i produkcji w gospodarstwie, a więc o działania mające na celu podniesienie sprawności i efektywności gospodarowania. Rodzajów i wariantów takich działań może być wiele. Problemy innowacyjne (twórcze) są konsekwencją zmian innowacyjnych w otoczeniu oraz rozwoju samego gospodarstwa (przedsiębiorstwa). Są to problemy powszechne, indukowane i generowane. Konieczność zmian, wprowadzanie innowacji i udoskonań staje się imperatywem nowoczesnego zarządzania i podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu<sup>169</sup>.

Ponadto, z uwagi na cel działania można wyróżnić problemy przystosowawcze lub rozwojowe, z uwagi na charakter podejmowanych czynności – problemy poznawcze, decyzyjne, realizacyjne itp.<sup>170</sup>.

Ponieważ problemy doradcze mają bardzo różny charakter i zróżnicowane źródła pochodzenia, zakłada się wykorzystywanie co najmniej dwóch strategii podejścia do problemów w poradnictwie. Podstawową jest strategia ich rozwiązywania stosowana wobec problemów rozumianych jako właściwe. Jest to podejście spotykane tam, gdzie problemy określa się i definiuje jako zadania, konstruuje jako cele do osiągnięcia. Rozwiązywanie problemów w związku z tym to nic innego, jak osiąganie celów. Proces ten składa się z kilku etapów, różnie nazywanych przez autorów. Zasadniczo jednak obejmuje on etap rozpoznania sytuacji trudnej, etap konstruowania zadania (celów), etap planowania działania, etap realizacji i etap kontroli. Druga strategia określana jest mianem „radzenia sobie”. Podejmowana jest ona przez podmiot wobec problemów definiowanych czy utożsamianych z sytuacją trudną. Radzenie sobie nie zakłada rozwiązania problemu właściwego, ponieważ nie ma tu o takim mowy – nie ma zadania, które człowiek miałby zrealizować w pełni i ostatecznie. Jest to najważniejsza różnica między dwiema wyróżnionymi strategiami. Reakcje i zachowania człowieka, którym można przypisać miano radzenia sobie, zmierzają do przywrócenia równowagi organizmowi, uniknięcia pogorszenia sytuacji, do redukcji napięć i zapobieżenia negatywnym skutkom sytuacji trudnej. Nieradzenie sobie z sytuacją trudną wzmaga pogorszenie stanu zdrowia, dezintegrację, poczucie bezradności.

<sup>169</sup> Z. Mikołajczyk: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. PWN, Warszawa 1994, s. 32–33.

<sup>170</sup> W. Kujawiński: Doradztwo rolnicze w zarysie. CDiEWR, Poznań 1997, s. 58–59.

Poradzenie sobie podnosi samoocenę, pozwala na poprawę poziomu integracji własnej osoby, poszerzenie własnych kompetencji<sup>171</sup>.

Zdaniem H. Sęk, polskiej psycholog, i S. Gladdinga, amerykańskiego teoretyka poradnictwa, w poradnictwie nie tyle przedstawia się problemy, ile się je wspólnie odkrywa. „Odkrywanie” polega na rozpoznaniu ważnych elementów sytuacji trudnej, emocjonalnych stanów, wyboru propozycji konkretnych rozwiązań sytuacji problemowej. Proces ten polega na identyfikacji możliwych rodzących się celów na tle zgłaszanych i opowiadanych przez radzącego się historii z jego życia, najczęściej postrzeganych jako trudne. Radzący się często nie wie, jaki ma problem, ma go dopiero sobie uświadomić z pomocą doradcy – temu ma służyć ich spotkanie. Do doradcy należy ocena, czy problem jest właściwy do rozpatrywania. Dzieje się to w początkowych minutach (lub godzinach) spotkania, kiedy doradca z radzącym się dążą do zawarcia „kontraktu”. W nim uzgadniają ostatecznie rodzaj, treść i zakres przeżywanego przez radzącego się zadania – problemu. To doradca ocenia, czy deklarowane przez jednostkę trudności mieszczą się w zakresie jego wiedzy, a więc nie tylko to, czy posiada on kompetencje do rozwiązania problemu, lecz także, w jakim stopniu problemy zgodne są z treścią tej wiedzy, która w założeniu powinna ogarniać wszystkie problemowe sytuacje osób zgłaszających się po poradę<sup>172</sup>.

Procedura rozwiązywania problemów doradczych jest w swej istocie zbliżona do procesu rozwiązywania problemów szeroko analizowanego w psychologii, jak też w literaturze z zakresu zarządzania organizacją. W doradztwie rolniczym przyjmuje się ośmioetapowy schemat rozwiązywania problemów, na który składają się<sup>173</sup>:

- 1) rozpoznanie i zdefiniowanie problemu;
- 2) określenie celu;
- 3) ustalenie przyczyn problemu;
- 4) znalezienie wariantów usunięcia przyczyn problemów;
- 5) ocena oraz podjęcie decyzji odnośnie do wyboru optymalnych wariantów;
- 6) przygotowanie realizacji wybranych wariantów;
- 7) realizacja, kontrola i ocena bieżąca;
- 8) ocena końcowa.

Warto podkreślić, że szczególnie w poradnictwie jest to tylko schemat wyznaczający możliwy sposób postępowania doradcy i osoby radzącej się w procesie rozwiązywania problemów. Każda sytuacja, w której znajdują się doradca i radzący się, jest inna i nie ma w niej miejsca na zachowania rutynowe, schematyczne, przebiegające w utarty sposób. Uwzględniając zmienność uwarunkowań sytuacyjnych (problem dotyczy różnych osób, zmienne jest otoczenie, w jakim funkcjonuje radzący się,

<sup>171</sup> M. Szumigraj: *O problemie...*, op.cit., s. 194–198.

<sup>172</sup> M. Szumigraj: *O problemie...*, op.cit., s. 180. Za: H. Sęk: *Procesy twórczego zmagania się z krytycznymi wydarzeniami życiowymi a zdrowie psychiczne*. [w:] *Twórczość i kompetencje życiowe a zdrowie psychiczne*. Red. naukowa H. Sęk. Wydaw. UAM, Poznań 1991, s. 51; S. Gladding: *Counseling: A comprehensive profession*. Wyd. 3, Merrill Publishing Company, New York 1996, s. 133.

<sup>173</sup> W. Kujawiński: *Doradztwo...*, op.cit., s. 62–63.

doradca ma nowe doświadczenia itp.), kładzie się duży nacisk nie tylko na wiedzę i mądrość uczestników spotkania, ale przede wszystkim na realizm postępowania, rozsądek i rozwagę. Jest to szczególnie ważne w przypadku problemów bardzo złożonych, kiedy trudno jest wypracować możliwe warianty rozwiązania takiego problemu, a ponadto każdy z nich ma zarówno wady, jak i zalety.

## FORMY I METODY ODDZIAŁYWAŃ DORADCZYCH

### 6.1. ZAGADNIENIA TERMINOLOGICZNE

Współczesne organizacje doradcze realizują bardzo szeroki zakres działań ukierunkowanych na zaspokajanie nie tylko potrzeb doradczych, ale też potrzeb edukacyjnych, informacyjnych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych i innych. Jednym z warunków skuteczności oddziaływań doradczych jest bardzo dobre metodyczne przygotowanie doradców do wykonywania tego zawodu. Doradcy mają do dyspozycji bardzo szeroki wachlarz form i metod oddziaływań edukacyjno-doradczych wypracowanych przez wiele pokoleń doradców i nauczycieli odpowiedzialnych za realizację przedmiotów zawodowych na różnych poziomach edukacji szkolnej i pozaszkolnej. Znajomość tych form i metod oraz umiejętność wykorzystywania ich w pracy zawodowej w połączeniu z wiedzą stwarzają szanse bycia doradcą kompetentnym, cieszącym się szacunkiem i zaufaniem wśród klientów.

Na skuteczność oddziaływań doradczych wpływa stosowana metodyka pracy, na którą poza celami i zadaniami składają się formy i metody doradcze. Formy pracy doradczej zależą od celów i zadań, liczby osób uczestniczących w danym procesie doradczym, miejsca i środków, jakimi doradztwo może w swej pracy się posłużyć. W literaturze przez pojęcie formy pracy doradczej rozumie się organizację określonych działań oświatowych lub doradczych stanowiących pewną całość, wewnętrznie powiązanych i spójnych, np. zespoły PR, kluby 4-H, kurs kwalifikacyjny, szkolenia rolnicze itp.

W pracy doradczej mamy do czynienia z kilkoma zbliżonymi pojęciami, jak metody nauczania, metoda pracy oświatowej z dorosłymi, metoda upowszechniania oraz metoda pracy doradczej.

Termin „metoda” pochodzi od greckiego słowa *methodos*, co oznacza badanie, sposób badania, drogę dochodzenia do prawdy, etymologicznie jest więc powiązany z tym znaczeniem, jakie ma metodologia czy metodyka badania, poszukiwania



prawdy<sup>174</sup>. Według W. Zaczyńskiego<sup>175</sup>, metoda nauczania to „świadomie i konsekwentnie stosowany sposób oddziaływania nauczyciela na jednostkę, grupę lub zbiorowość – by osiągnąć zamierzony cel kształcenia”. Według Cz. Maziarza<sup>176</sup>, metodą nauczania lub szerzej – metodą pracy oświatowej, nazywamy określony sposób pracy nauczającego i uczących się obejmujący pewien dobrowolny zespół czynności dydaktycznych, umożliwiający uczącym się przyswojenie nowej wiedzy, umiejętności, nawyków oraz kształtujący ich zdolności, poglądy i zainteresowania. Najbardziej przystającą do praktyki doradztwa rolniczego jest definicja stosowana na potrzeby kształcenia zawodowego, podana przez T. Nowackiego, który metodą nazywa „sposób działania wykładowcy, nauczyciela lub instruktora, za pomocą którego opierając się na świadomości i aktywności uczniów umożliwiamy im przyswajanie wiedzy i opanowanie umiejętności, a przez tę pracę przygotowujemy do przyszłych czynności zawodowych, kształtujemy zainteresowania, pogląd na świat, postawy i przekonania”. W przypadku kształcenia osób dorosłych celem jest przekazanie uczniom/uczestnikom zajęć wiedzy nowej oraz kształtowanie umiejętności i zainteresowań niezbędnych do realizowania ich funkcji zawodowych. Specyfikę takich procesów kształcenia oddaje pojęcie metody pracy oświatowej z dorosłymi.

W działalności upowszechnieniowej doradcy czy też inni specjaliści (instruktorzy), mając na celu ułatwienie rolnikom lub innym producentom rolnym adaptację i wykorzystywanie nowatorskich osiągnięć nauki i techniki w praktyce, posługują się metodami, które można określić mianem metod upowszechnieniowych. Najlepiej jednak oddającą istotę doradztwa rolniczego jest definicja metody pracy doradczej, rozumiana jako usystematyzowany, zaplanowany sposób działania doradcy z osobą radzącą się ukierunkowany na rozwiązywanie problemów doradczych i oddziaływanie na klientów instytucji doradczych poprzez działania o charakterze edukacyjnym, upowszechnieniowym czy informacyjnym, tak by potrafili oni samodzielnie reagować na zachodzące w ich otoczeniu społeczno-gospodarczym zmiany.

W swej prawie dwustuletniej historii doradztwo rolnicze wypracowało wiele różnych rodzajów metod oddziaływania doradczego. Na przykład, ze względu na stopień naukowości metod można wyróżnić metody intuicyjne i metody naukowe. Metody intuicyjne są to wszelkie działania doradcy, z reguły podbudowane jego doświadczeniem zawodowym, których rezultatów nie można jednak przewidzieć. Metoda intuicyjna rodzi się spontanicznie i najczęściej oparta jest na subiektywnym wyczuciu doradcy oraz przekonaniu o jej przydatności. Metody naukowe natomiast opierają się na wzorach (modelach) postępowania, ustalonych na podstawie licznych eksperymentów i badań. Po ich zastosowaniu można oczekiwać pewnego wyniku.

<sup>174</sup> W. Okoń: Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej. Wydaw. Akademickie „Żak” Warszawa 2003, s. 246.

<sup>175</sup> W. Zaczyński: Metody nauczania. [w:] Pedagogika. Red. naukowa M. Godlewski, S. Krawcewicz, T. Wujek. PWN, Warszawa 1974, s. 421.

<sup>176</sup> Cz. Maziarz: Andragogika..., op.cit., s. 373.

W metodyce kształcenia przedmiotów zawodowych dzieli się metody w zależności od zastosowanych sposobów i technik, które pogłębiają i poszerzają możliwości percepcyjne odbiorcy przez wykorzystanie zmysłów. Według tego kryterium wyróżnia się:

- metody werbalne – oparte na słowie mówionym i pisanym;
- metody wizualne – operujące przedmiotami lub obrazami rzeczy i zjawisk w postaci naturalnej lub sztucznej (modele, schematy);
- metody audiowizualne (słuchowo-wzrokowe) – np. posługiwanie się filmem, telewizją, magnetofonem;
- metody doświadczalne – polegające na praktycznym wykonywaniu ćwiczeń, projektów i prób (konkursy, projekty typu biznesplanu itp.).

W dobie rozwiniętej komunikacji, nieograniczonego w zasadzie dostępu do licznych publikatorów, a przede wszystkim w dobie Internetu można metody doradcze podzielić także według sposobów oddziaływania na:

- metody oddziaływania bezpośredniego – są to wszystkie metody pracy doradczej, w których dochodzi do osobistego kontaktu doradcy z osobami radzącymi się;
- metody oddziaływania pośredniego – są to wszelkie metody oddziaływania „na odległość”, np. audycje radiowe i telewizyjne, prasa, książki, ulotki, strony internetowe czy nawet doradztwo internetowe.

Jedną z zasad skutecznego upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie jest zasada łączenia różnych form, metod i środków w celu skuteczniejszego oddziaływania doradców na rolników. Dlatego też wiele uwagi poświęca się ich doborowi w zależności od sytuacji problemowej, warunków środowiska i cech społeczności lokalnej oraz umiejętności i cech osobowości doradcy. O wyborze metod i środków oddziaływania na osoby radzące się najczęściej decyduje sam doradca. Istnieją jednak pewne wskazania, których przestrzeganie pozwala mu osiągnąć zamierzone cele lepiej, oszczędniej i skuteczniej. Jednym z nich jest wskazanie, by w realizacji swych funkcji zawodowych doradca – korzystając z doświadczeń nie tylko innych doradców, ale i pedagogów – tworzył kompilacje metod dostosowując je do rodzaju problemu, osób czy środków, jakimi może się w swojej pracy posłużyć. Mając to na uwadze najczęściej stosowane metody w praktyce doradczej zostaną przedstawione w podziale na metody oświatowe i praktyczno-doradcze.

Istnieje wiele metod pracy oświatowej, które można klasyfikować na różne sposoby. Jako kryterium podziału najczęściej przyjmuje się: rolę nauczającego i uczących się, rodzaj źródła wiedzy, stopień aktywności uczących się.

Kierując się praktycznymi potrzebami kształcenia kursowego, Cz. Maziarz<sup>177</sup> podzielił metody nauczania na następujące grupy:

- 1) metody podające (wykład, opowiadanie, opis, praca z książką);
- 2) metody poszukujące (pogadanka, dyskusja, ćwiczenie, praca w zespołach problemowych);

<sup>177</sup> Tamże, s. 374.

3) metody aktywizujące (sytuacyjne, przypadków, inscenizacji, szkolenie przez „uwrażliwienie”, gry kierownicze, „sesje pomysłowości”).

Ten podział przeważa w dydaktyce dorosłych i zgodnie z nim scharakteryzowane zostaną wybrane metody kształcenia i doskonalenia zawodowego.

Metody praktyczno-doświadczalne stosowane w praktyce doradczej należą do eksponujących wizualnych form upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie. Wszystkie metody z tej grupy oparte są na metodach sytuacyjno-poglądowych, zgodnie z zasadą „lepiej raz zobaczyć niż sto razy usłyszeć”. Polegają one na demonstracji naturalnych okazów w naturalnym środowisku. Z punktu widzenia predyspozycji psychicznych osób dorosłych formy eksponujące zaliczane są do najbardziej skutecznych. Pozwalają one na idealne kojarzenie bodźców wzrokowo-słuchowych i sensomotorycznych. Równowaga tych trzech rodzajów bodźców z punktu widzenia współczesnej pedagogiki jest najbardziej pożądana w pracy oświatowo-doradczej z dorosłymi, a w szczególności z osobami zajmującymi się działalnością praktyczną. W rolnictwie istnieje też stosunkowo najwięcej okazji do stosowania tego typu metod, polegających na rozwiązywaniu problemów i zadań w warunkach zbliżonych do rzeczywistych. Umożliwiają one wszechstronne poznanie rzeczywistości, a więc konkretnych rzeczy, zjawisk, procesów i stosunków. Szeroko rozumiana zasada poglądowości wymaga ponadto kojarzenia poznania z działaniem<sup>178</sup>.

## 6.2. FORMY PRACY DORADCZEJ

Dzięki bogatym doświadczeniom agronomii społecznej, prowadzonym przez andragogów pracom badawczym i wymianie doświadczeń środowisk praktycznie realizujących doradztwo mamy do dyspozycji bogaty zestaw form pracy doradczej. Obok tradycyjnych, wykorzystywanych od lat pojawiają się nowe, dostosowane do wciąż zmieniającego się otoczenia społeczno-gospodarczego.

Formy pracy doradczej odnoszą się do strony organizacyjnej i wychowania. Zawierają w sobie m.in. to wszystko, co dotyczy doboru uczestników i organizatorów, podziału ich na grupy, określanie miejsca i czasu spotkań<sup>179</sup>. Formy pracy doradczej, podobnie jak pozaszkolne formy edukacji zawodowej dorosłych, można podzielić na kursowe i pozakursowe.

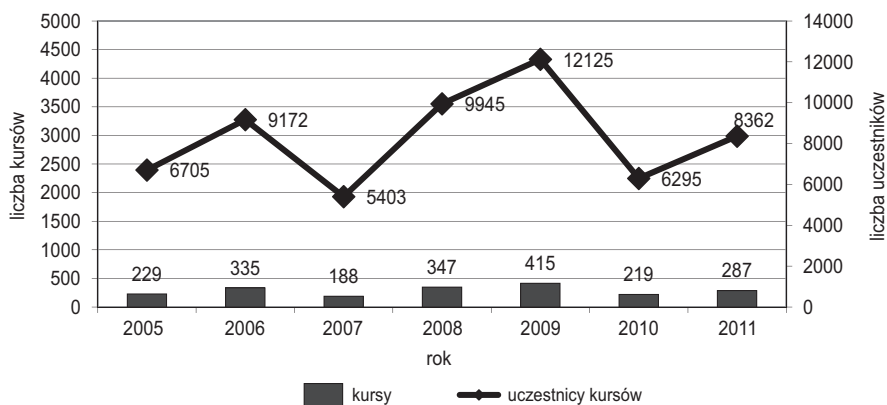
Kursy są względnie szybkimi formami kształcenia, doksztalcenia i doskonalenia w zawodach. Czas trwania zdobywania kwalifikacji i uprawnień zawodowych jest różny, przeciętnie od 30 do 600 i więcej godzin, w zależności od złożoności teoretycznej i praktycznej zawodu lub specjalności oraz od tego, jakie było wcześniejsze

<sup>178</sup> J. Kuźma: Doradztwo rolnicze. PWN, Warszawa 1986, s. 135–136.

<sup>179</sup> S. Kaczor: Edukacja dorosłych a ich praca zawodowa i bezrobocie. [w:] Wprowadzenie do andragogiki. Red. naukowa T. Wujek. Wydaw. Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa 1996, s. 132.

zaawansowanie kandydata do kształcenia. Na kursach uczestnicy mogą: przyuczać się do zawodu, zdobywać zawód na względnie wysokim poziomie, dokształcać się w posiadanym zawodzie na szczeblu niższym oraz doskonalić się w zawodzie na skutek zmian w technologii i organizacji pracy lub w innych elementach<sup>180</sup>.

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 10, na terenie województwa mazowieckiego ośrodki doradztwa rolniczego każdego roku organizowały kilkaset kursów, umożliwiając w ten sposób mieszkańcom obszarów wiejskich doskonalenie ich umiejętności zawodowych i zdobywanie nowych kwalifikacji. W przeważającej części były to kursy chemizacyjne, tj. dotyczące stosowania środków ochrony roślin przy użyciu opryskiwacza, konfekcjonowania tych środków i obrotu nimi. Poza kursami chemizacyjnymi realizowane były kursy z zakresu: integrowanej produkcji, operatorów kombajnów zbożowych, sieczkarni samojezdnych, pras zbierających, agroturystyki jako dodatkowego źródła dochodu w gospodarstwie rolnym. W 2013 r. w sprawozdaniach wykazano tylko 4 kursy, w których uczestniczyło 117 osób, ale w zamian zrealizowano 308 odpłatnych szkoleń (uwzględniających problematykę chemizacji produkcji rolniczej), którymi objęto 8797 osób.



W latach 2012 i 2013 w sprawozdaniach występują różnice w sposobach nazywania oddziaływań doradczych.

**RYSUNEK 10.** Liczba kursów realizowanych przez MODR w Warszawie w latach 2005–2011 i liczba osób w nich uczestniczących

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

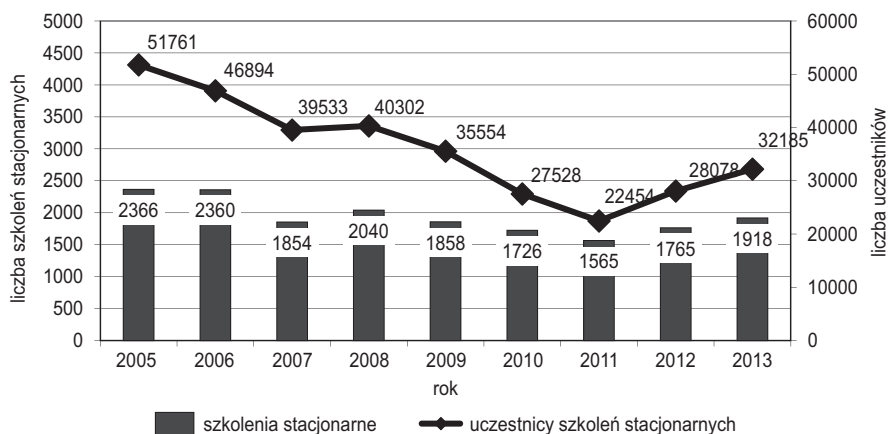
Do form pozakursowych należy zaliczyć: zdobywanie tytułów kwalifikacyjnych na robotnika w zawodzie (egzamininy składane przed komisjami egzaminacyjnymi powoływanymi przez upoważnione do tego władze państwowe, głównie dla absolwentów zasadniczych szkół zawodowych i liceów zawodowych); zdobywanie tytułów kwalifikacyjnych na mistrza w zawodzie (egzamininy teoretyczne i praktyczne składane przed odpowiednimi komisjami, przy czym wymagania egzaminacyjne i skład komisji regulowane są odpowiednimi przepisami); konferencje, seminaria, sympozja o charakterze

<sup>180</sup> Tamże, s. 134.

krajowym i międzynarodowym (stwarzane są warunki do przedstawienia indywidualnych i zespołowych osiągnięć, wymiany myśli, przedstawienia projektów innowacyjnych itp.); studia podyplomowe organizowane przez szkoły wyższe i instytuty naukowe (w formach stacjonarnych i niestacjonarnych umożliwiają one zdobywanie nowych lub podwyższanie posiadanych kwalifikacji i uprawnień).

Najpopularniejszą jednak formą pracy doradczej są szkolenia. Są one formą bardzo elastyczną. Brak wymagań programowych powoduje, że szkolenie może być zorganizowane na każdy temat i w różnych wymiarach godzinowych. Może trwać kilka godzin, jak również kilka dni. Osoba kończąca szkolenie nie uzyskuje jednak certyfikatu poświadczającego zdobytą wiedzę i opanowane umiejętności, ponieważ nie ma wymogu przeprowadzania egzaminu końcowego. Może jedynie uzyskać od organizatora zaświadczenie o odbytym szkoleniu i ewentualnie realizowanej problematyce.

Na terenie województwa mazowieckiego organizowano każdego roku blisko 2 tysiące szkoleń o bardzo zróżnicowanej problematyce. Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 11, od 2005 r. stopniowo malało zapotrzebowanie na uczestniczenie w tej formie doskonalenia zawodowego. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. spowodowało konieczność realizowania przez doradców intensywnych działań ukierunkowanych na przygotowanie, a następnie wsparcie mieszkańców obszarów wiejskich w procesach integracyjnych. W tym też czasie, co jest widoczne na rysunku 11, organizowano najwięcej szkoleń.



**RYСУNEK 11.** Liczba szkoleń stacjonarnych realizowanych przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013 i liczba osób w nich uczestniczących

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

Najczęściej szkolenia obejmowały problematykę z zakresu:

- technologii produkcji rolniczej (produkcja roślinna, produkcja zwierzęca, produkcja sadownicza),
- agrobiznesu (rachunkowość rolnicza FADN, przedsiębiorczość, podatki i kredyty w rolnictwie),

- rozwoju obszarów wiejskich (standardy jakościowe żywności, PROW, od 2007 r. program LEADER, od 2010 r. zrównoważony rozwój),
- gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki (agroturystyka, od 2012 roku produkt regionalny i tradycyjny),
- ekologii (ekologia i ochrona środowiska, programy rolnośrodowiskowe),
- PROW,
- *cross-compliance*.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 12, problematyka realizowanych szkoleń i ich liczba są dostosowywane do pojawiających się potrzeb oświatowych. Szczególnie jest to widoczne w przypadku szkoleń dotyczących PROW, *cross-compliance*, ekologii (w tym przypadku są to głównie szkolenia z zakresu programów rolnośrodowiskowych). Wciąż niesłabnącym zainteresowaniem cieszą się szkolenia z technologii produkcji rolniczej i agroturystyki.

**TABELA 12.** Liczba szkoleń realizowanych przez MODR w Warszawie z uwzględnieniem realizowanej problematyki w latach 2005–2013

Problematyka kursu	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Technologia produkcji rolniczej	732	1010	537	447	294	257	243	285	310
Rozwój obszarów wiejskich, w tym PROW	601	337	756	934	597	492	480	364	407
Agrobiznes	470	318	175	124	223	176	170	188	217
Ekologia	308	392	268	246	224	224	265	323	332
Gospodarstwo wiejskie i agroturystyka	226	214	217	185	182	174	154	129	145
<i>Cross-compliance</i>	-	-	49	101	332	396	241	233	197
Inne	29	89	5	3	6	7	12	243*	310*

\*Od 2012 r. MODR w Warszawie realizuje odpłatne szkolenia z zakresu stosowania środków ochrony roślin, obrotu i konfekcjonowania środków ochrony roślin, integrowanej produkcji, obsługi maszyn rolniczych i bezpieczeństwa żywności i żywienia, które we wcześniejszych latach traktowano jako kursy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

O powodzeniu organizowanych przez doradców wybranych przez nich działań oświatowych lub doradczych, np. szkoleń, decydują przygotowania organizacyjne. Przede wszystkim należy ustalić, na jakie szkolenia (w zakresie jakiej problematyki) jest na danym terenie największe zapotrzebowanie bądź jakie trudności/problemy występują, którym instytucja doradcza powinna wyjść naprzeciw. Kolejnym krokiem jest ustalenie liczby osób potencjalnie zainteresowanych takim szkoleniem i podjęcie prac nad merytorycznym zakresem szkolenia. Oprócz tematyki istotne jest ustalenie, jakimi metodami, gdzie, kiedy i za pomocą jakich środków i instytucji będzie się szkolenie odbywać.

Interesującą formą pracy doradczej, kierowaną do dzieci i młodzieży zamieszkujących obszary wiejskie, są kluby 4-H. Historia ruchu klubów 4-H zaczęła się w Stanach

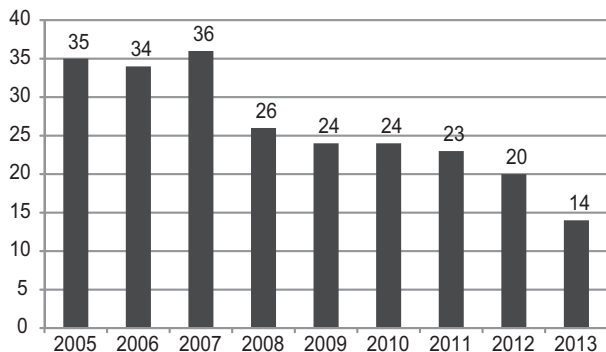
Zjednoczonych i sięga początków naszego stulecia. W 1900 r. ziarno nowej odmiany kukurydzy nasiennej zostało rozdane 500 chłopcom z hrabstwa Macoupin w stanie Illinois. Chłopcy zasiali kukurydzę i wystawili wyhodowane przez siebie okazy na wystawie rolniczej. W 1902 r. A.B. Graham, dyrektor kuratorium w hrabstwie Clark w stanie Ohio, zorganizował klub dla chłopców i dziewcząt i urządził wystawę ich prac. Po uchwaleniu w 1914 r. przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawy Smitha-Levera, która ustanawiała program dla służby doradztwa rolniczego i zapewniała dla niej fundusze, rozwój ruchu klubów dla chłopców i dziewcząt, który otrzymał później nazwę 4-H, stał się jednym z zadań doradztwa. Od tych pionierskich czasów ruch rozrósł się i jest obecnie jedną z największych organizacji młodzieżowych w USA. Należy do niej ponad 5 milionów chłopców i dziewcząt prowadzonych przez setki tysięcy liderów. Ruchy o programach zbliżonych do 4-H są obecne już w ponad 80 krajach świata. Choć mają niekiedy inne nazwy (4-S w Ameryce Południowej, 4-K w Turcji, Klub Młodych Farmerów w Anglii i Nowej Zelandii), przyświeca im jednak ten sam cel – umożliwić młodzieży w jak największym stopniu rozwój drzemiącego w niej potencjału. W Europie młodzież z klubów 4-H zrzeszona jest w organizacji Europejski Komitet Klubów Młodych Farmerów i 4-H. Organizacja ta dofinansowana jest przez Unię Europejską.

Kluby 4-H nie są w Polsce nowością. Idea współpracy z dziećmi i młodzieżą wiejską została przeniesiona na grunt polski już w latach 20. ubiegłego stulecia przez J. Mikułowskiego-Pomorskiego. Dała ona początek koncepcji tworzenia zespołów przysposobienia rolniczego, w których nacisk kładziono przede wszystkim na szkolenie zawodowe<sup>181</sup>. Ruch 4-H w Polsce został ponownie zainicjowany w 1991 r. przez doradców Polsko-Amerykańskiego Programu Doradztwa Rolniczego współpracujących z ośrodkami doradztwa rolniczego.

Mogą być one organizowane przez różne instytucje i organizacje. Najczęściej jednak inicjatywa założenia i prowadzenia takiego klubu wychodzi ze strony pracowników ośrodków doradztwa rolniczego, którzy samodzielnie bądź we współpracy z innymi osobami, np. nauczycielami szkół funkcjonujących na danym terenie, organizują zajęcia, których celem jest rozwijanie zainteresowań dzieci i młodzieży wiejskiej oraz propagowanie aktywnego, twórczego uczestnictwa w życiu społeczności lokalnej. Na terenie województwa mazowieckiego doradcy koordynują pracę co najmniej kilkunastu takich klubów. Ich liczbę w latach 2005–2013 przedstawiono na rysunku 12. Doradcy organizowali wspólnie z członkami tych klubów spotkania o różnej tematyce, pokazy i imprezy okolicznościowe, np. Dzień Matki, Dzień Dziecka, spotkania świąteczne, konkursy, rajdy rowerowe, pikniki, wycieczki, uczestnictwo w dożynkach.

Na podstawie liczby klubów 4-H funkcjonujących na terenie województwa mazowieckiego w latach 2005–2013 można zauważyć systematycznie malejące zainteresowanie tą formą aktywności ze strony dzieci i młodzieży. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że jest to powodowane co najmniej dwoma czynnikami: po pierwsze – są to procesy demograficzne, a wśród nich starzenie się społeczeństwa

<sup>181</sup> Fundacja Edukacyjna 4H W Polsce. <http://fundacja4h.org.pl> (dostęp 18.11.2014 r.).



**RYSUNEK 12.** Liczba klubów 4-H w latach 2005–2013, których koordynatorem lub współkoordynatorem był MODR w Warszawie

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

i depopulacja obszarów wiejskich, po drugie – Internet, do którego dostęp ma już praktycznie każda rodzina wychowująca dzieci w wieku szkolnym.

Doradca odgrywa kluczową rolę w procesie doradczym. Zarówno jego wiedza teoretyczna, praktyczna, jak i odpowiednie przygotowanie metodyczne pozwalają na zrealizowanie celów doradczych. Wiedzę doradca zdobywa w toku studiów oraz w procesie dalszego samokształcenia zawodowego. Istotne jest jednak, aby usprawniał także swój warsztat pracy doradczej. W dobie szybkiego postępu technologicznego doradca może korzystać z nowoczesnych środków i metod wspomagających jego pracę.

## 6.3. METODY OŚWIATOWE W DORADZTWIE

### 6.3.1. Metody podające

Grupa metod podających, zwana też metodami asymilacji wiedzy, znajduje rozległe zastosowanie zarówno w kształceniu, jak i doskonaleniu zawodowym czy też w środkach komunikacji masowej. Wiąże się to z ich pozorną prostotą, z łatwością sięgnięcia do tej wiedzy, jaką dysponuje nauczający, bądź jaką można znaleźć w pokaźnych źródłach drukowanych czy eksponowanych za pomocą obrazów i dźwięków. W przypadku nauczania cała sztuka sprowadza się przede wszystkim do doboru treści oraz sposobu jej przekazywania, przy czym od charakteru treści i metody jej przekazania zależy asymilacja wiedzy przez uczącego się i trwałość jej zapamiętania. W przypadku samokształcenia jakość (tj. zakres i trwałość) zależy głównie od charakteru wybranej przez podmiot treści i sposobu uczenia się. W obu przypadkach w grę wchodzi takie czynniki, jak: motywacja uczących się, strukturyzacja wiedzy, stopień upogłdowienia<sup>182</sup>.

<sup>182</sup> W. Okoń: Wprowadzenie..., op.cit., s. 255.



Do omawianej grupy należą następujące metody: opis, wyjaśnianie, porada informacyjna (konsultacja), wykład.

Opis to najprostszy sposób zaznajamiania, w formie słownej, jakiegoś audytorium z nieznanymi mu bliżej rzeczami, zjawiskami, wydarzeniami. Można posłużyć się samym opisem słownym lub wykorzystywać okazy naturalne bądź ich modele, a także ilustracje w celu upogłądzenia opisu. Opis może być metodą indywidualną bądź grupową mającą charakter statyczny. Jest to najprostszy sposób przedstawienia (zgodnie z rzeczywistością) cech danej osoby, rzeczy lub zjawiska w momencie obserwacji lub na podstawie przypomnienia.

Opis powinien mieć odpowiednią strukturę. Praca tą metodą rozpoczyna się od prezentowania przedmiotu opisu jako całości, a później, na drodze analizy, jego składowych. Opis kończy synteza, czyli zebranie i połączenie elementów składowych opisywanego przedmiotu czy zjawiska.

Opis powinien być zwięzły, przy czym należy posługiwać się słownictwem technicznym i nawiązywać do osobistych doświadczeń odbiorców. Jeśli stosowane terminy są im nieznane, to trzeba je na bieżąco wyjaśniać<sup>183</sup>.

Wyjaśnianie jest metodą polegającą na przekazywaniu określonych informacji o zjawiskach oraz na wskazywaniu ich wielorakich uwarunkowań. Jest to metoda indywidualna bądź grupowa, która poprzez stawianie pytań typu: Dlaczego? Co należy zrobić, aby...? Co by się stało, gdyby...? Co wynika z...?, oraz poszukiwanie na nie odpowiedzi pozwala ukazać związki przyczynowo-skutkowe między wyjaśnianymi faktami i zjawiskami. Wyjaśnianie może być werbalne (przekaz informacji odbywa się wyłącznie lub prawie wyłącznie przy użyciu słowa) lub dodatkowo odpowiednio ilustrowane przez schematy, zdjęcia, rysunki itp.<sup>184</sup>.

Porada informacyjna (konsultacja) polega na udzielaniu indywidualnych lub zbiorowych wyjaśnień informowanym osobom. Podstawą i warunkiem skuteczności tej metody jest zgłoszenie przez osobę informowaną konkretnego pytania<sup>185</sup>.

Wykład jest podstawową metodą wykorzystywaną w kształceniu dorosłych. Zawiera elementy systematyczności i logicznej konsekwencji, przez co odnosi się głównie do intelektu, wymaga skupionej uwagi i rozwiniętego myślenia. Bardzo często (szczególnie w poradnictwie) wykład stosowany jest jako wprowadzenie do zajęć realizowanych np. metodą problemową, rzadziej jako samodzielna metoda<sup>186</sup>. Nie poleca się tej metody do zajęć, których słuchacze słabiej mają wyrobiony nawyk abstrakcyjnego rozumowania, np. z osobami, które zajmują się głównie działalnością praktyczną.

Wyróżnia się kilka typów wykładu. Najprostszy z nich to wykład konwencjonalny, w którym treść jest bezpośrednio przekazywana przez nauczyciela w gotowej do

<sup>183</sup> W. Kujawiński: Działalność kształceniowa publicznych rolniczych organizacji doradczych. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Poznań 2013, s. 74.

<sup>184</sup> Tamże, s. 75.

<sup>185</sup> Tamże, s. 75.

<sup>186</sup> W. Nowakowski: Metodyka nauczania przedmiotów zawodowych. Wydaw. Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego, Poznań 1999, s. 71.

zapamiętania postaci. Bardziej złożony charakter ma wykład problemowy, który jest ilustracją jakiegoś problemu naukowego lub praktycznego. Wykład konwersatoryjny polega na przeplataniu fragmentów mówionych wykładu z wypowiedziami słuchaczy lub z wykonywaniem przez nich zadań teoretycznych czy praktycznych<sup>187</sup>.

W działalności oświatowo-doradczej stosowana jest obecnie metoda wykładu interaktywnego. Wykład taki jest odmianą wykładu zbliżoną do pogadanki, dyskusji. W wykładzie tego typu zakłada się intelektualną aktywność uczniów stymulowaną technikami aktywizującymi, stosowanymi przez instruktora. Prowadzący zajęcia metodą wykładu interaktywnego wykorzystuje naturalną aktywność słuchaczy, czyniąc ich współautorami wykładu. Pełniejsze angażowanie słuchaczy w tok zajęć skutkuje odejściem od typowo werbalnego przekazywania wiadomości na rzecz samodzielnego dochodzenia do wspólnych rozwiązań postawionych problemów. Doradca stawiając zadania przed słuchaczami oczekuje wypracowania stanowiska zgodnego z ich wiedzą i praktyką zawodową. Określenie „interaktywny” odnosi się do wzajemnych interakcji zachodzących pomiędzy doradcą a uczestnikami zajęć. W trakcie wykładu interaktywnego doradca wykorzystuje różne techniki animacji grupą lub grupami słuchaczy, sam pozostając w roli koordynatora podejmowanych działań. Metoda wykładu interaktywnego może być stosowana tylko w niewielkich grupach. Słuchacze uczestniczący w zajęciach powinni mieć minimum wiedzy z wybranych zagadnień, by móc rozwijać swoje umiejętności i wiedzę<sup>188</sup>.

Metoda wykładu ma dwie istotne zalety:

- cechuje się dużą siłą oddziaływania dzięki posługiwaniu się żywym słowem, które często wzmacniane jest dodatkowo autorytetem wykładowcy,
- umożliwia przekazanie słuchaczom dużego zasobu informacji w stosunkowo krótkim czasie w sposób planowy, usystematyzowany.

### 6.3.2. Metody poszukujące

Cechą wyróżniającą metody poszukujące od innych jest założenie, że uczestnicy posiadają wiedzę i doświadczenie praktyczne, które stanowi podstawę całego procesu doradczego. Trzeba je wydobyć i sprowokować, aby uczestnicy szczerze powiedzieli o swoich trudnościach, a może o błędnych przekonaniach i nawykach. W toku wymiany myśli i poszukiwania odpowiedzi na pytania uczestnicy dochodzą do nowych wniosków, a nawet rozwiązań problemów. Najpopularniejszymi z metod poszukujących są pogadanka, dyskusja i jej liczne odmiany.

Pogadanka jest swoistą odmianą rozmowy prowadzonej przez prelegenta z uczestnikami kursu w sposób planowy, w celu przekazania pewnej sumy wiedzy przy aktywnym współudziale uczestników i przy możliwie najlepszym wykorzystaniu posiada-

<sup>187</sup> W. Okoń: Wprowadzenie..., op.cit., s. 258.

<sup>188</sup> A. Kłosek: Metody kształcenia. Materiały pomocnicze dla osób realizujących zadania dydaktyczne. Wydaw. Szkoły Policji w Katowicach, Katowice 2001, s. 15.

nych przez nich wiadomości i doświadczeń zawodowych. Rozmowa ta jednak różni się od zwykłych rozmów prowadzonych przez ludzi. Gdy w zwykłej rozmowie stawiamy komuś pytanie, zazwyczaj nie znamy odpowiedzi, w pogadance natomiast prelegent zazwyczaj zna odpowiedzi na wszystkie zadane uczestnikom kursu pytania.

Pogadanka jest metodą wymagającą od doradcy skrupulatnego przygotowania się. W tym celu warto na podstawie literatury fachowej oraz własnych obserwacji przygotować konspekt pogadanki. W ten sposób zmierzając do rozwiązania postawionego problemu, wyjaśniając każdą poruszoną kwestię, usuwając niejasności i nieporozumienia, łatwiej jest zachować porządek dyskusji i wspólnie z dyskutantami dojść do najważniejszych faktów i stwierdzeń.

Mimo że jest to jedna z trudniejszych metod wykorzystywanych w pracy oświatowo-doradczej, to jednak oceniana jako najskuteczniejsza na różnych szkoleniach. Jest to metoda, która uaktywnia uczestników, rozwija ich uwagę, myślenie i umiejętności wypowiedzenia się. Jest tylko jeden warunek – doradca musi być dobrze przygotowany, doświadczony i kompetentny w danej dziedzinie.

Metoda dyskusji polega na wymianie zdań pomiędzy instruktorem a słuchaczami lub tylko pomiędzy słuchaczami. Jest to metoda wymagająca większej aktywności ze strony uczestników, wymaga bowiem wcześniejszego przygotowania do tematu dyskusji w sensie merytorycznym i formalnym, które polega m.in. na wyposażeniu ich w niezbędne wiadomości. Jest to wyższa forma pogadanki, dlatego też wykorzystuje się ją najczęściej wtedy, kiedy problematyka spotkania wymaga gruntownego rozważenia. Metoda ta spełnia dwie funkcje: po pierwsze – umożliwia uczestnikom przyswojenie nowej wiedzy i dochodzenie do nowych rozwiązań w sposób aktywny, po drugie – kształtuje ważne umiejętności społeczne, takie jak liczenie się z opinią innych i uznanie ich argumentów, jeśli są słuszne, głębszego rozumienia problemów i krytycznego myślenia<sup>189</sup>.

Jest to bardzo ważna metoda w kształceniu dorosłych. Jej szczególne znaczenie polega na szerokim udziale uczestników w wymianie myśli, poglądów i własnych doświadczeń.

Przedmiotem dyskusji może być zagadnienie:

- przynajmniej częściowo znane uczestnikom, tak by mogli omawiać je z różnych punktów widzenia,
- co do którego trzeba uzgodnić poglądy uczestników,
- które jest ważne dla uczestników.

Jako metodę szkoleniową należałoby ją polecić, gdy chcemy<sup>190</sup>:

- 1) zaznajomić z zagadnieniami niemającymi jednoznacznego rozwiązania – dyskusja pozwala skonfrontować rozmaite stanowiska i ukazać możliwości różnych rozwiązań lub podejmowania różnych decyzji w zależności od tego, co chcemy osiągnąć;

<sup>189</sup> R. Baryła: Wybrane metody aktywizujące i ich stosowanie w praktyce szkolnej. Szkoła Zawodowa 2000, nr 2, s. 46.

<sup>190</sup> [www.koweziu.edu.pl/pliki/poradnik/metody\\_nauczania.doc](http://www.koweziu.edu.pl/pliki/poradnik/metody_nauczania.doc) (dostęp 21.11.2014 r.).

- 2) zaznajomić uczestników szkolenia z zagadnieniami szczególnie trudnymi i złożonymi, a które w dyskusji uzyskują rozmaite naświetlenie – dyskusja pozwala wówczas ujawnić, w czym tkwią te trudności,
- 3) zaznajomić ze szczególnie trudnymi przypadkami praktycznymi, wywołującymi kontrowersyjne sądy i opinie – ma to na celu przygotowanie do działania w takich właśnie sytuacjach.

W działalności edukacyjno-doradczej szczególnie polecana jest dyskusja kierowana.

### 6.1.3. Metody aktywizujące

Istotą metod aktywizujących jest stworzenie takich sytuacji w procesie kształcenia i doskonalenia, w których ciężar rozwiązywania zagadnień przeniesiony jest z nauczyciela-doradcy na ucznia-uczestnika zajęć. Doradca przyjmuje funkcję organizatora zajęć, jego rola ogranicza się do udzielania ewentualnych wyjaśnień potrzebnych uczestnikom zajęć<sup>191</sup>. Wiedza zdobywana za pomocą tych metod dotyczy najczęściej konkretnych problemów praktyki zawodowej. Wykorzystywane są w praktyce doradczej, ponieważ idealnie sprawdzają się w pracy z ludźmi dorosłymi, którzy posiadają już wiedzę z danego zakresu oraz doświadczenie praktyczne.

Ważną rolę w rozwiązywaniu problemów odgrywają wskazania instruktora-doradcy podpowiadające kolejność prac, niejako programujące następstwo działań w rozstrzygnięciu problemów szczegółowych, przez które dochodzi się do rozwiązania problemu głównego. Zagadnienia są rozwiązywane indywidualnie, zespołowo albo przez wszystkich uczestników jednocześnie<sup>192</sup>.

Działania doradcze, w trakcie których wykorzystuje się metody aktywizujące, najczęściej odnoszą się do zagadnień praktycznych.

Cechą charakterystyczną obecnego rozwoju metod samodzielnego dochodzenia do wiedzy, inaczej metod problemowych, jest rozszerzanie się ich zakresu, widoczne w powstawaniu nowych odmian i wariantów. Obok klasycznej metody problemowej wyróżnia się obecnie takie odmiany metod problemowych, jak metoda przypadków, metoda sytuacyjna, burza mózgów, mikronauczanie i gry dydaktyczne<sup>193</sup>.

Klasyczna metoda problemowa obejmuje:

- wytwarzanie sytuacji problemowej,
- formułowanie problemów i pomysłów ich rozwiązania,
- weryfikację pomysłów rozwiązania,
- porządkowanie i stosowanie uzyskanych wyników w nowych zadaniach o charakterze praktycznym bądź teoretycznym.

<sup>191</sup> E. Jachimowicz, K. Tabor: *Metody pracy oświatowo-doradczej*. [w:] *Zagadnienia doradztwa rolniczego*. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998, s. 100.

<sup>192</sup> W. Nowakowski: *Metodyka...*, op.cit., s. 81.

<sup>193</sup> W. Okoń: *Wprowadzenie...*, op.cit., s. 262.

Cechą charakterystyczną tej metody jest swoista dominacja uczenia się nad nauczaniem. Z jednej strony metoda ta wymaga od nauczającego bardzo dobrej znajomości nauczanych treści, aby można było dostrzegać ich problemowy charakter i trafnie dobrać problemy bądź pomagać słuchaczom je dobrać. Z drugiej strony chodzi o umiejętność zainteresowania słuchaczy problemem i pomoc we wszystkich fazach jego rozwiązania, a także systematyzowania i wykorzystywania nabytej wiedzy.

Kolejną odmianą metody problemowej jest metoda przypadków (*case study*). Jest ona stosunkowo prosta i polega na rozpatrzeniu przez niewielką grupę słuchaczy opisu jakiegoś przypadku, np. z zakresu produkcji, handlu czy prawa, i rozwiązaniu jakichś trudności w celu wyjaśnienia tego przypadku. Po otrzymaniu opisu wraz z kilkoma pytaniami, na które trzeba odpowiedzieć, uczestnicy sesji w ciągu kilku minut formułują pytania dotyczące tego przypadku, a prowadzący udziela wyjaśnień. Z kolei następuje właściwy proces poszukiwania odpowiedzi na pytania. Składa się nań ustalenie w toku dyskusji problemu głównego i problemów szczegółowych, a następnie warunków, jakie mają umożliwić rozwiązanie problemu. Samo rozwiązanie nie zawsze musi być pewne. Dość często dochodzi do przyjęcia kilku możliwych rozwiązań, wówczas słuchacze mogą oczekiwać wyjaśnienia i przedstawienia poprawnego rozwiązania. Konfrontacja rozwiązań proponowanych przez poszczególnych uczestników z rozwiązaniem właściwym umożliwia znalezienie różnic, a także wykrycie ewentualnych błędów w rozumowaniu słuchaczy.

Metoda przypadku sprzyja rozwijaniu umiejętności logicznego rozumowania. Jest użyteczna przy rozpatrywaniu prostych wydarzeń, ale nie nadaje się do omawiania sytuacji bardziej skomplikowanych.

Metoda przypadku pozwala na:

- kontakt z rzeczywistością w procesie uczenia się,
- integrowanie zespołów osób pracujących nad problemem,
- partnerską współpracę instruktora z uczestnikami spotkania,
- pozyskanie umiejętności obserwacji, komunikowania się, diagnozowania, podejmowania decyzji, wywierania wpływu na innych,
- samokształcenie i dążenie do własnego rozwoju osobistego (pogłębienie własnej wiedzy przez nabycie umiejętności analizowania, docierania do źródeł i wyrażania przemyśleń)<sup>194</sup>.

Metoda sytuacyjna jest zbliżona do metody przypadków, polega na wprowadzeniu słuchaczy w jakąś złożoną sytuację. Istota tej metody polega na zespołowym analizowaniu i rozwiązywaniu przez uczestników pod kierunkiem prowadzącego konkretnych, rzeczywistych sytuacji problemowych. Jej celem jest, oprócz przekazywania nowych wiadomości, wyrobienie zdolności samodzielnego podejmowania decyzji. Osoba prowadząca zajęcia przygotowuje opis sytuacyjny zawierający następujące informacje:

<sup>194</sup> W. Kujawiński: Przewodnik metodyczny dla doradców rolniczych. Kształcenie i uczenie się dorosłych. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Poznań 2008, s. 42.

- charakterystyka miejsca (przedsiębiorstwa, instytucji), w którym opisane wydarzenie miało miejsce,
- przedstawienie wydarzenia w porządku chronologicznym,
- opinie i poglądy osób biorących udział w zdarzeniu, przy czym opinie te powinny być zróżnicowane,
- opisanie skutków zdarzenia,
- pytania ułatwiające uczestnikom sformułowanie problemu związanego z sytuacją i dyskusję.

Opis zawiera zazwyczaj obszernie omówienie sytuacji i wiernie odtwarza rzeczywistość. Nie może jednak zawierać żadnych sugestii ani komentarzy autora. Dobrze przygotowany opis sytuacyjny ma rozwiązania alternatywne, natomiast zadaniem uczestników jest wybór rozwiązania optymalnego. Stosowanie metody jest trudne zarówno na etapie przygotowania opisu, jak i w trakcie prowadzenia zajęć.

Metoda sytuacyjna wzbogaca i przyspiesza proces zdobywania doświadczenia praktycznego, a także uczy analitycznego myślenia. Jej wadą jest dość duża pracochłonność sporządzania opisów sytuacyjnych<sup>195</sup>.

Różnorodność, a często sprzeczność poglądów reprezentowanych w dyskusji przez uczestników każe jeszcze raz przyjrzeć się omawianej sytuacji. Dzięki temu istnieje większe prawdopodobieństwo wypracowania realnego rozwiązania omawianego problemu. Bardzo ważne jest, by prowadzący trafnie dokonał podsumowania dyskusji, wskazując na zachowania właściwe, jak też i błędy, jakie uczestnicy ewentualnie popełnili w procesie rozwiązywania problemu.

Inną odmianą metod problemowych jest giełda pomysłów (burza mózgów, *brainstorming*). Polega ona na zespołowym wytwarzaniu pomysłów rozwiązania jakiegoś zadania, przy czym chodzi w niej o to, aby zespół rozwiązujący to zadanie wynalazł jak najwięcej pomysłów nowych, niekiedy najbardziej zaskakujących, co stwarza atmosferę swobody i współzawodnictwa. Dopiero po zebraniu wszystkich pomysłów poddaje się je ocenie zespołu, stąd metodę tę traktuje się jako metodę odroczonej oceny. Zapobiega to hamującemu wpływowi oceny, który pojawia się zwykle wtedy, gdy dokonuje się jej zaraz po pierwszym pomysle. Stosowanie tej metody umożliwia wprowadzenie w czasie kilku lub kilkudziesięciu minut interesującego daną grupę problemu. Efektywność tego rozwiązania jest tym większa, im większy stopień fachowości i im bardziej wyrównany poziom reprezentuje dana grupa. Za jej optymalną wielkość przyjmuje się zazwyczaj 10 osób, ale możliwe jest stosowanie tej metody w grupach większych. Z dużym powodzeniem może i powinna być stosowana w doskonaleniu zawodowym dorosłych.

Burzę mózgów zalicza się do grupy najefektywniejszych metod poszukiwania sposobów rozwiązań. Wypracowano wiele odmian tej metody przy jednoczesnym podtrzymaniu jej podstawowych założeń. Zarówno w klasycznej burzy mózgów, jak i w innych jej odmianach ważne jest, by wśród uczestników znajdowali się nie tylko

<sup>195</sup> Por. Cz. Maziarz: *Andragogika...*, op.cit., s. 386–388; Cz. Maziarz: *Agroonomia społeczna. Elementy metodyki doradztwa rolniczego.* (Cz. II). PWN, Warszawa 1974, s. 177–178.

fachowcy w danej dziedzinie, ale też laicy, których spojrzenie na omawiany problem może zburzyć wszelkie schematy myślowe specjalistów. Taki skład osobowy zwiększa prawdopodobieństwo wygenerowania w atmosferze swobody większej liczby propozycji rozwiązań nietypowych, dotychczas jeszcze niestosowanych. Ocena jakości propozycji, przede wszystkim pod względem możliwości ich realnego zastosowania, jest dokonywana w kolejnym etapie. Często propozycje te poddawane są ocenie przez ekspertów, którzy wypracowują ostateczne rozwiązanie. Cechą charakterystyczną metody burzy mózgów w ujęciu klasycznym jest oddzielenie fazy gromadzenia pomysłów od fazy ich wartościowania. Wynika to z przekonania, że odroczone wartościowanie zapobiega hamującemu wpływowi oceny przy generowaniu pomysłów. Zdarza się, że niekiedy pozornie niemożliwe do zrealizowania pomysły są źródłem powstawania nowych oryginalnych rozwiązań.

Metoda inscenizacji, zwana też metodą „grania ról”, polega na tym, że kilka lub kilkanaście osób inscenizuje zdarzenie, które będzie stanowić przedmiot dyskusji. Obok pozytywnych elementów dydaktycznych wspólnych z metodą sytuacyjną i metodą przypadków ma ona jeszcze inne istotne zalety. W metodzie tej silnie eksponowany jest czynnik emocjonalny, gdyż jej istota polega na odgrywaniu określonych ról społecznych i zawodowych. Metoda ta, odpowiednio zastosowana na zajęciach, zwiększa aktywność uczestników przez zaangażowanie ich w rozwiązywanie problemu z pozycji osobiście zainteresowanego, a nie postronnego obserwatora. Kierujący inscenizacją przygotowuje instrukcję składającą się z części ogólnej i indywidualnej. Instrukcja ogólna, przeznaczona dla wszystkich uczestników zajęć, zawiera opis sytuacji. W opisie tym uwzględnia się również pozycje zawodowe osób zaangażowanych w sytuację, bez określenia ich stanowisk i poglądu na daną sprawę. Instrukcje indywidualne, stanowiące uzupełnienie instrukcji ogólnej, są różne dla każdego uczestnika inscenizacji. Wskazują one poszczególnym osobom, czego mają bronić, za czym czy za kim się opowiadać, a co i kogo atakować oraz krytykować. Celem inscenizacji jest nauczenie uczestników stosowania znanej im wiedzy w konkretnych sytuacjach życiowych<sup>196</sup>.

Grupowa metoda nominalna jest usystematyzowaną odmianą dyskusji podejmowanej w małych grupach. Zapobiega zdominowaniu dyskusji przez jedną osobę i zachęca do uczestnictwa bierne osoby. Jej końcowym rezultatem są zhierarchizowane rozwiązania i zalecenia. Celem tej metody jest zainspirowanie wielu pomysłów, dotyczących jednego zagadnienia, od kilku osób, w uporządkowanej formie i następnie uszeregowanie ich według ważności<sup>197</sup>. W sytuacji, kiedy grupa składa się z kilku, kilkunastu osób, możliwa jest do zastosowania jej uproszczona wersja, na którą składają się następujące etapy:

- uczestnicy dostają informację o problemie,
- każdy uczestnik pracuje nad rozwiązaniem,

<sup>196</sup> Por. Cz. Maziarz: *Andragogika...*, op.cit., s. 389; Cz. Maziarz: *Agronomia...*, op.cit., s. 180.

<sup>197</sup> Z.J. Przychodzeń: *Metodyka warsztatów ćwiczeniowo-instruktażowych w rolnictwie*. Wydaw. CDiEWR Oddział w Poznaniu, Warszawa-Kraków-Poznań 1994, s. 21–22.

- propozycje każdego uczestnika są przedstawiane grupie,
- grupa dyskutuje, ocenia zaproponowane rozwiązania,
- każdy uczestnik indywidualnie według własnych preferencji tworzy ranking rozwiązań,
- przechodzi rozwiązanie z najwyższą średnią oceną.

Częściej jednak w praktyce doradczej podczas organizowanych przez doradców szkoleń, kursów czy seminariów jest liczniejsze grono uczestników. Wówczas dzieli się ich na małe 5–8-osobowe grupy robocze. W tym przypadku wyróżnić można następujące etapy: podział uczestników na grupy, wybór lidera grupy, szczegółowe przedstawienie zagadnienia, każdy uczestnik stara się w ciszy samodzielnie wymyślić jak najwięcej rozwiązań, zebranie pomysłów od poszczególnych uczestników grupy, ocena tych pomysłów i uporządkowanie ich według wartości, przyznając punkty dla pięciu najlepszych (w skali 1–5 punktów), przeprowadzenie rankingu wyników wszystkich grup i przedyskutowanie ich.

## 6.4. METODY PRAKTYCZNE W DORADZTWIE ROLNICZYM

W praktyce doradczej wykorzystuje się wiele metod wizualno-praktycznych, łączących oddziaływanie werbalne z ćwiczeniami lub konkretnymi pracami innowacyjnymi w gospodarstwach/przedsiębiorstwach klientów instytucji doradczych. Podwaliny dla współczesnej metodologii doradztwa rolniczego dał dorobek kadry instruktorskiej z okresu agronomii społecznej. Opierała się ona głównie na ruchu społecznym mas chłopskich, który w tym okresie znajdował swe odzwierciedlenie głównie w takich organizacjach społeczno-gospodarczych i oświatowych, jak: kółka rolnicze, które w 1938 r. zrzeszały ponad 300 tys. członków, koła gospodyń wiejskich, koła związków młodzieży wiejskiej, spółdzielnie rolnicze (spółdzielczość mleczarska, kredytowa, handlowa) i związki branżowe, a także samorząd gospodarczy w postaci izb rolniczych. Przez cały ten okres pracy z rolnikami wiele uwagi poświęcano metodyce pracy doradczej celem najefektywniejszego i skutecznego dotarcia do jak największej liczby rolników. Początkowo opierano się na formach werbalnych – pogadankach, odczytach, zebraniach dyskusyjnych i samokształceniu. Jednakże w pracy oświatowo-rolniczej na wsi okazały się one mało skuteczne ze względu na słabe przygotowanie intelektualne rolników. Dlatego też zaczęto wprowadzać różne formy i metody wizualno-praktyczne oparte na bezpośrednim działaniu. Do nich zaliczyć możemy: grupowe odwiedziny gospodarstw członków kółek rolniczych, konkursy rolnicze, organizowanie gospodarstw wzorcowych, w których instruktorzy organizowali demonstracje i pokazy z udziałem rolników danej wsi, łącząc to z pogadankami i dyskusjami na tematy związane z racjonalną organizacją gospodarstw i stosowaniem innowacji oraz inne tematy ogólnowiejskie<sup>198</sup>.

<sup>198</sup> Cz. Maziarz: *Andragogika...*, op.cit., s. 37.



Do najczęściej stosowanych metod praktycznych w doradztwie obecnie należą: pokaz, demonstracja, lustracja, wycieczka, konkursy, olimpiady, targi i wystawy.

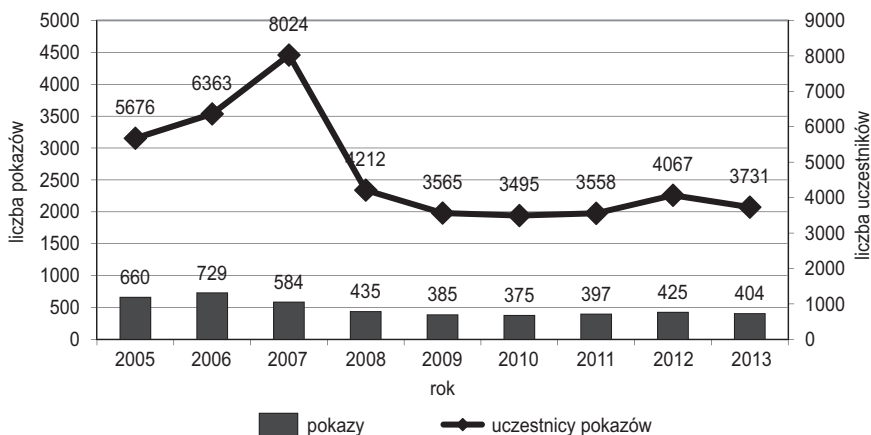
Pokaz jest metodą doradczą wykorzystywaną głównie w celu kształtowania umiejętności racjonalnego wykonywania czynności nowych lub znanych, ale błędnie wykonywanych, jak też uświadomienia uczestnikom konieczności poznania danych zagadnień, poprawności ich wykonania do celów praktycznych.

Pokaz powinien się łączyć z odpowiednimi objaśnieniami, wskazującymi jego cel oraz dotyczącymi demonstrowanych czynności i nowych elementów prezentowanej pracy. Rozwinięty pokaz wraz z objaśnieniami składa się z pięciu faz:

- omówienie przez instruktora nowości, która jest przedmiotem pokazu, jej istoty, działania i korzyści,
- udzielenie wyjaśnień na pytania postawione przez uczestników,
- pokaz właściwy, wykonywany przez instruktora lub ewentualnie przy pomocy osób uprzednio przygotowanych do jego przeprowadzenia,
- ponowne przeprowadzenie wszystkich czynności przez uczestników pokazu,
- omówienie przebiegu czynności, ze wskazaniem rzeczywistych możliwości zastosowania nowości we wszystkich gospodarstwach.

Zajęcia prowadzone metodą pokazu powinny być realizowane w małych grupach, tak by wszyscy słuchacze mogli dokładnie obejrzeć demonstrowaną czynność. Tempo pokazu należy dostosować do realiów i wymogów obserwacji, aby uczestnicy mogli dokładnie zapoznać się z okazywanymi czynnościami, aż do zrozumienia istoty i techniki ich wykonania.

Z danych przedstawionych na rysunku 13 wynika, że nastąpiło zmniejszenie liczby realizowanych pokazów w 2007 r. w stosunku do roku poprzedzającego, a w kolejnych latach ich liczba utrzymywała się na mniej więcej tym samym poziomie. W wyróżniających się pod względem liczby pokazów latach 2005–2007 realizowano szczególnie



**RYСУNEK 13.** Liczba pokazów zrealizowanych przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013 i liczba osób w nich uczestniczących

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

dużo pokazów z produkcji zwierzęcej i roślinnej oraz gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki. Szczegółową liczbę pokazów zaprezentowano w tabeli 13.

**TABELA 13.** Liczba pokazów realizowanych przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013 z uwzględnieniem realizowanej problematyki

Problematyka pokazów	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gospodarstwo wiejskie i agroturystyka	240	211	150	110	115	101	89	83	76
Produkcja zwierzęca	208	254	187	157	141	117	147	159	167
Produkcja roślinna	139	152	177	93	74	96	106	128	115
Produkcja ogrodnicza	40	43	51	27	23	24	22	23	32
Ekologia i ochrona środowiska	21	26	15	18	12	20	18	14	14
Inne	12	43	4	30	20	17	15	18	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

Przykładowa problematyka pokazów:

- z zakresu produkcji roślinnej – regulacja opryskiwacza, sporządzanie sianokiszonki i kiszonki z kukurydzy, kwalifikacja łąk jednokośnych i dwukośnych do programów rolnośrodowiskowych,
- z zakresu produkcji zwierzęcej – żywienie trzody chlewnej na mokro, hodowla ślimaka szarego, urządzenie i funkcjonowanie płyty i zbiornika na gnojówkę, ocena warunków dobrostanu zwierząt,
- z zakresu ogrodnictwa – odkażanie ziemi w szklarni i tunelu foliowym różnymi metodami jako alternatywa bromku metylu, zastosowanie agrowłókniny w uprawie warzyw,
- z zakresu sadownictwa – pokaz pracy maszyn sadowniczych, pokaz cięcia nowo posadzonych krzewów jagodowych (agrest, porzeczką czarna w asortymencie odmianowym), rozpoznawanie objawów niedoborów makro- i mikroelementów w sadach,
- z zakresu gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki – wykonywanie kompozycji okolicznościowych, organizowanie przyjęć okolicznościowych jako jedna z form przedsiębiorczości, przygotowanie potraw na podstawie starych receptur, aranżacja wnętrz w gospodarstwach agroturystycznych,
- z zakresu ekologii – koszenie traw zgodnie z zasadami programu rolnośrodowiskowego, uprawa roślin energetycznych.

Demonstracja rolnicza to z reguły ciągła forma upowszechniania wyników badań, np. dotyczących upowszechniania nowych odmian, stosowania nawozów lub pestycydów. Pojęcie demonstracji w praktyce stosowane jest jedynie w produkcji roślinnej. Doświadczenia demonstracyjne trwają przeważnie przez cały okres wegetacyjny. Demonstracje, jako dłużej trwające, mają przeważnie większą od pokazu siłę oddziaływania i większy jego zasięg. Wprowadzenie do gospodarstwa nowości (np. nowej odmiany roślin,

zastosowanie nowej metody pracy) wymaga spełnienia wymagań o charakterze dydaktycznym, a mianowicie wyposażenia rolnika w odpowiedni zasób informacji na jej temat oraz ukształtowania umiejętności posługiwania się tą nowością w praktycznym działaniu.

Celem demonstracji jest:

- opanowanie przez rolników umiejętności wykonywania całego cyklu czynności,
- dostarczenie argumentów na rzecz tej nowości i celowości jej wprowadzenia w gospodarstwie,
- propagowanie nowości wśród pozostałych rolników na wsi i przekonywanie ich o wyższości danej nowości nad tradycyjnymi metodami pracy.

Każda demonstracja rolnicza powinna być prowadzona zgodnie z pisemną instrukcją. Zawiera ona, oprócz określonego celu prowadzenia, również szczegółowe wskazania dotyczące sposobu postępowania rolnika na wszystkich etapach demonstracji, tj. od momentu jej założenia, przez realizację aż do oceny wyników.

W czasie trwania demonstracji doradca pomaga rolnikowi w wykonywaniu ważniejszych i trudniejszych czynności, czuwa, aby przebieg prac był zgodny z założeniami instrukcji.

Cel dydaktyczny demonstracji nie zostanie osiągnięty, jeżeli będzie ona nieudana. Musi więc być przeprowadzona dokładnie i z przekonaniem, ponieważ ma stanowić przykład przekonujący rolników o celowości wprowadzania danych elementów postępu.

Oto najważniejsze wskazania metodyczne, których należy przestrzegać przy prowadzeniu demonstracji rolniczej:

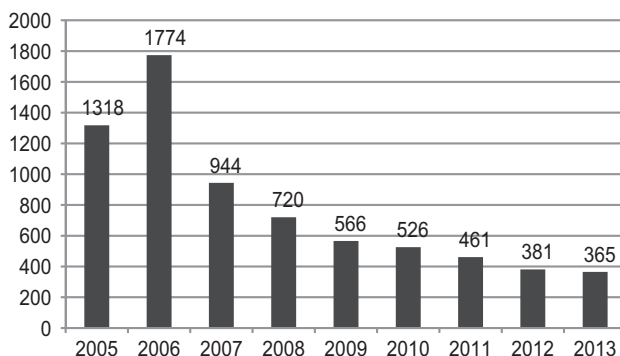
- właściwa lokalizacja (wybór właściciela gospodarstwa, który jest osobą dokładną, rzetelną, chętnie współpracującą, a jednocześnie cieszącą się zaufaniem pozostałych rolników i skłonną do dzielenia się swymi osiągnięciami z innymi. Oprócz cech osobowych rolnika ważna jest również lokalizacja samego gospodarstwa w miejscu łatwo dostępnym, przy drodze, a nie na peryferiach wsi),
- powinny być zakładane bardzo pieczołowicie, aby wykluczyć możliwość dyskwalifikacji,
- spełnione wskazania natury ekonomicznej,
- spełniona zasada porównywalności,
- ze względów psychologicznych minimalna wielkość pola to 0,5 ha,
- konieczność prowadzenia dokumentacji,
- estetyczny wygląd pól, oznaczenia za pomocą tabliczek,
- powinna być zgodna z instrukcją.

Doradca odpowiedzialny za demonstrację lub pokaz powinien zatroszczyć się, aby zastosowane tam środki były osiągalne dla pozostałych rolników. Wreszcie dla osiągnięcia postawionego celu doradca powinien zatroszczyć się o zapewnienie udziału w poszczególnych fazach demonstracji lub pokazowi odpowiedniej liczby rolników specjalizujących się w danej dziedzinie produkcji. Najbardziej ciekawe i owocne są spotkania rolników o podobnych zainteresowaniach.

Każdorazowo powinna obowiązywać generalna zasada organizowania tyłu demonstracji i pokazów, ile jesteśmy w stanie przygotować na dobrym poziomie – ani jednej

więcej. Doradca musi bowiem pamiętać, że każda źle zorganizowana demonstracja lub pokaz może przynieść odwrotny do zamierzonego skutek.

Z informacji zawartych na rysunku 14 wynika, że następuje stopniowe ograniczanie wykorzystywania tej metody w pracy doradczej. Jest to metoda bardzo skuteczna, o dużym zasięgu oddziaływania, jednak wymagająca znacznie większego zaangażowania ze strony służb doradczych i, co najważniejsze, dysponowania miejscem, w którym taką demonstrację można byłoby założyć. Niewystarczająca liczba doradców zatrudnionych w państwowych jednostkach doradztwa rolniczego w stosunku do zadań, jakie na doradztwo się nakłada, zapewne ma wpływ na tendencję odchodzenia o tego typu metod w kierunku form i metod takich jak szkolenia, pozwalających dotrzeć z informacją do większej liczby odbiorców. Problematyka realizowanych demonstracji jest zdominowana przez technologie produkcji roślinnej. W latach 2005–2013 organizowano dużo demonstracji z zakresu gospodarstwa wiejskiego i agroturystyki, np. na temat funkcjonalnego i estetycznego urządzenia zagrody wiejskiej.



**RYСУNEK 14.** Liczba demonstracji zrealizowanych przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

Lustracja jest oryginalną formą wymiany doświadczeń produkcyjnych w niewielkich zespołach mającą w Polsce już wieloletnią tradycję<sup>199</sup>. Jej istotą są grupowe odowiedziny wybranego gospodarstwa. Bierze w niej udział grupa uczestników wraz z instruktorem w celu poznania całości gospodarstwa lub wybranego jego działu.

<sup>199</sup> Została zaproponowana ponad 100 lat temu przez Maksymiliana Jackowskiego. Początki kształtowania się zawodu instruktora rolnego w Polsce sięgają końca XIX wieku, kiedy to Centralne Towarzystwo Gospodarcze w Wielkopolsce utworzyło stanowisko tzw. wędrownego nauczyciela, którego zadaniem było sprawowanie opieki nad powstającymi kółkami rolniczymi. Pierwszym takim „patronem” był Maksymilian Jackowski, który podczas swej 27-letniej pracy założył ponad 200 kółek rolniczych, rozpowszechnił wśród chłopów 172 000 rozpraw i odczytów treści rolniczej i innej oraz założył pismo rolnicze „Poradnik Gospodarski”. Jego następca Józef Chłapowski w 1902 r. zatrudnił współpracowników już w takiej liczbie, aby na każdy powiat przypadała przynajmniej jedna osoba. Za: K. Brownsford: Przyczynki do rozwoju kółek rolniczych. Wydawnictwo Drukarnia Dziennika Poznańskiego, Poznań 1907, s. 7.

Kierujący lustracją instruktor powinien przede wszystkim ustalić, co i w jakiej kolejności będzie obserwowane, oraz ewentualnie przydzielić określone funkcje niektórym uczestnikom. Podobnie jak w innych metodach problemowo-sytuacyjnych, dalszy przebieg lustracji powinien wynikać nie tylko z postawionych przed uczestnikami problemów, lecz i z dalszego rozwoju dyskusji w konkretnych warunkach produkcyjnych. Instruktor kierujący lustracją powinien stopniowo zmierzać do wytyczonego celu metodą podpowiadania lepszych rozwiązań oraz wyjaśniania wątpliwości i błędnych przekonań lub nawyków.

Lustracja nie jest metodą wykorzystywaną samodzielnie. Najczęściej stanowi ona zaledwie jeden z etapów w procesie poradniczym. Przy podejmowaniu decyzji o lustracji ważny jest wybór obiektów godnych do naśladowania i określenie, czy zwiedzana będzie cała organizacja czy tylko jej wybrane objekty. Należy również przygotować właścicieli do lustracji, tzn. osoby przyjmujące grupę przy pomocy instruktora powinny przygotować krótkie wprowadzenie poświęcone sytuacji organizacji, historii i źródłom jej zmian, a przede wszystkim efektom wprowadzonych nowości.

Lustracja jest w poradnictwie stosowana w celu upowszechniania nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych, ponieważ: daje możliwość poznania nowych i zazwyczaj dobrych wzorów, wyrabia umiejętność krytycznej obserwacji, stwarza możliwość porównania metod i warunków własnej pracy z nowymi i bardziej racjonalnymi, co ma zmotywować do zmian, jednocześnie jest okazją do wymiany poglądów i dyskusji, a u właściciela lustrowanego podmiotu wzmacnia poczucie prestiżu.

W poradnictwie rolniczym często wykorzystywaną metodą jest wycieczka. Celem głównym wycieczki jest zapoznanie uczestników (w naszym przypadku rolników) z nowymi wynikami doświadczeń ścisłych, wdrożeniowych lub demonstracji oraz z nowatorskimi doświadczeniami innych gospodarstw wprowadzających specjalizację i nowoczesne formy organizacji produkcji, których nie są w stanie zaobserwować w swoim otoczeniu. Wycieczka jako metoda (a nie forma organizacyjna kształcenia) ponadto umożliwia: pogłębienie procesu szkolenia i samokształcenia, praktyczne zapoznanie z aktualnymi osiągnięciami nauki i praktyki rolniczej, umacnianie więzi społecznej między ludźmi, wymianę informacji oraz kształtowanie wyobraźni, porównanie swojego gospodarstwa z innymi. Aby wycieczka była skuteczną metodą, należy:

- precyzyjnie określić cel i temat wycieczki,
- wybierać ciekawe objekty do zwiedzania, które żywo zainteresują uczestników,
- uprzedzić i przygotować osoby, do których się jedzie,
- dobrze zorganizować dzień (przejazd, wyżywienie, zakwaterowanie),
- omówić i ocenić wycieczkę po jej zakończeniu.

Wycieczkę organizuje się do takich obiektów, w których wprowadzone innowacje dają widoczne już efekty ekonomiczne lub inne. Należy także uwzględnić osobę gospodarza, który powinien wykazywać się otwartością w relacjach z innymi ludźmi oraz odpowiednim poziomem kompetencji technicznych i społecznych.

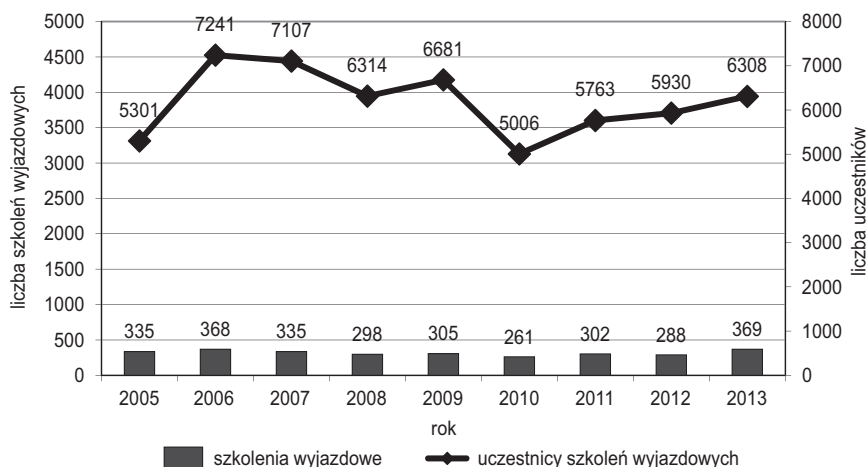
Przed zakończeniem każdej wycieczki kierownik powinien ze wszystkimi uczestnikami omówić jej organizację, przebieg i osiągnięte rezultaty. Jeśli kierownik wyciecz-

ki przydzielił poszczególnym uczestnikom tematy i zadania dla obserwacji (a tak się robi), to na zebraniu podsumowującym powinni oni zdać sprawozdanie z tego, co zaobserwowali.

Wycieczka i lustracja mają wiele cech podobnych, jednak różnią się:

- 1) lustracja dostarcza wzorów bliskich, z tej samej wsi lub gminy. Mogą być obserwowane bez udziału doradcy. Te względy – bliskość wzoru jak i fakt, że funkcjonuje w podobnych warunkach – ułatwiają jego adaptację do własnego warsztatu produkcyjnego;
- 2) wycieczka dostarcza nie tylko wzorów postępowania, ponieważ różne mogą być obiekty warte oglądania i nie muszą to być tylko gospodarstwa. Trzeba przystosować oglądane nowości do warunków własnych;
- 3) uczestnik lustracji jest naśladowcą innego rolnika;
- 4) uczestnik wycieczki wprowadza nowość jako pierwszy we wsi;
- 5) skuteczniejsza jest lustracja, ciekawsza wycieczka.

Szkolenia wyjazdowe o charakterze wycieczek szkoleniowych czy lustracji cieszą się cały czas niesłabnącym zainteresowaniem mieszkańców obszarów wiejskich. Każdego roku kilka tysięcy osób ma możliwość wyjazdu na targi, wystawy rolnicze, do gospodarstw wyprowadzających nowe rozwiązania techniczne, technologiczne czy organizacyjne, co potwierdzają zestawienia liczby szkoleń wyjazdowych i ich uczestników przedstawione na rysunku 15.



**RYСУNEK 15.** Liczba szkoleń wyjazdowych realizowanych przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013 i liczba osób w nich uczestniczących

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

Szkolenia wyjazdowe (wycieczki, lustracje) umożliwiające zapoznanie się z nowymi rozwiązaniami i ofertami z zakresu technologii produkcji, mechanizacji rolnictwa itp.:

- wycieczki na targi: Horti Expo, Polagra FARM, Horti Flora, Targi Agroturystyczne,

- wycieczki na wystawy rolnicze – Dożynki wojewódzkie, Święto Kwiatów, Owoców i Warzyw w Skierniewicach, Międzynarodowe Dni z Doradztwem Rolniczym w Siedlcach, Mazowieckie Dni Rolnictwa w Poświętnem, Dni Marchwi – Żelazna koło Skierniewic, Dni Pomidora w Glinkach, Międzynarodowe Targi Ferma Bydła – Poznań, Dzień Otwartych Drzwi Bejo Zaden w Konotopie, Dzień Otwartych Drzwi Stacji Doświadczalnej Oceny Odmian w Kawęczynie,
- lustracje wzorowych gospodarstw – agroturystycznych, ekologicznych, szkółkarskich, funkcjonujących w grupie producentów rolnych; wyspecjalizowanych w produkcji zwierzęcej, posiadających nowoczesne rozwiązania technologiczne w budownictwie inwentarskim itp.

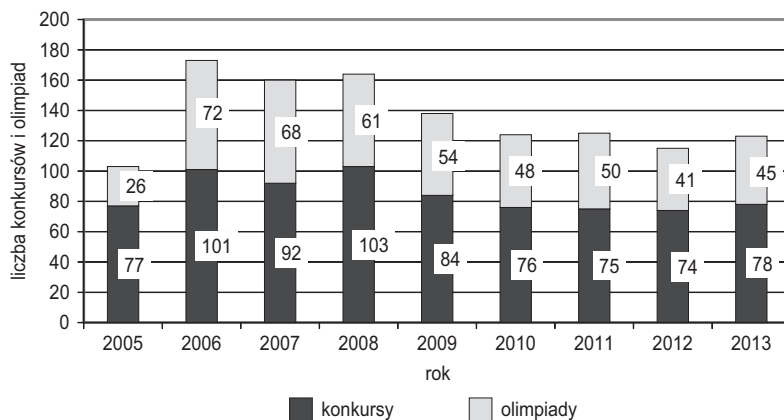
Instytucje doradcze bardzo często są organizatorami bądź współorganizatorami różnego rodzaju konkursów i olimpiad, które umożliwiają popularyzowanie postępu w rolnictwie i na obszarach wiejskich. W metodyce doradztwa rolniczego wypracowano metodę konkursu rolniczego. Główną ideą tej metody jest współzawodnictwo w osiąganiu najlepszych rezultatów produkcyjnych, a tym samym pobudzenie ambicji dobrego gospodarowania. Dla każdego rolnika duże znaczenie mają nie tylko nagrody rzeczowe, lecz również wyróżnienia moralne i prestiżowe.

Dobrze zorganizowany konkurs rolniczy umożliwia realizację celów gospodarczych, takich jak osiągnięcie ilościowego i jakościowego wzrostu produkcji oraz przyrostu dochodów przez racjonalne zastosowanie nowoczesnych środków i metod produkcji. Nie bez znaczenia są także oddziaływania wychowawcze (dobry konkurs rodzi pewne ambicje, daje zadowolenie z osiągnięć zdobytych własnym wysiłkiem, powoduje wzrost prestiżu uczestnika w społeczności lokalnej, pogłębia umiejętność i sprawność nowatorskiego działania).

Prawidłowa organizacja konkursu rolniczego wymaga: trafnego wyboru problemu lub tematu konkursu, określenia jego warunków, precyzyjnego opracowania kryteriów i mierników oceny pracy, ustalenia terminów i kolejności czynności, które będą wykonywane przez uczestników (regulamin), określenia momentu startu, kontroli przebiegu konkursu (lustracje), oceny wyników pracy, fundowania i przydzielania nagród.

MODR w Warszawie organizuje kilkadziesiąt konkursów i równie wiele olimpiad związanych z produkcją rolniczą, sadowniczą czy ogólnie funkcjonowaniem obszarów wiejskich. Szczegółowe zestawienie liczbowe przedstawiono na rysunku 16.

Przykładowe konkursy i olimpiady organizowane lub współorganizowane przez MODR w Warszawie: Najładniejsza zagroda wiejska, Nasze kulinarne dziedzictwo, BHP w rolnictwie, Bezpieczne Gospodarstwo Rolne (wspólnie z KRUS), Najpiękniejszy ogród przydomowy, Dobra Praktyka Higieniczna w gospodarstwie, Konkurs wieńców dożynkowych, „Agroliga”, Szansa na sukces, Stoły chlebowe, Dbajmy o piękno swego otoczenia, Wypieki wielkanocne, Specjalność kulinarna gospodarstwa agroturystycznego, Najładniejsze gospodarstwo agroturystyczne, Olimpiada z zakresu wiejskiego gospodarstwa domowego, ekologii i przedsiębiorczości, Olimpiada Młodych Producentów Rolnych, Olimpiada wiedzy o UE.



**RYSUNEK 16.** Liczba konkursów i olimpiad zorganizowanych przez MODR w Warszawie w latach 2005–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

Współcześnie instytucje doradcze angażują się także w organizację/współorganizację wystaw i targów rolniczych. Wystawa rolnicza to metoda pozwalająca na bezpośrednie popularyzowanie wśród możliwie szerokiego gremium rolników efektów badań naukowych sektora B+R, a także wyników produkcyjnych uzyskiwanych przez wprowadzanie i stosowanie proponowanych rolnikom przez ten sektor nowatorskich rozwiązań<sup>200</sup>.

Jej istotą jest zebranie w danym miejscu i określonym czasie, w postaci rzeczywistej bądź jej zamiennika (zdjęcia, makiety itp.), wybranych innowacji rolniczych lub innych produktów/eksponatów godnych pokazania i upowszechnienia wśród potencjalnych zwiedzających. Na wystawie eksponowane są w zasadzie naturalne okazy w sztucznym środowisku.

Często w celu zwiększenia atrakcyjności wystawy równocześnie wykorzystuje się inne metody, takie jak konkursy dla uczestników wiążące się z tematem przewodnim wystawy, konkursy dla wystawców na najlepsze stoisko, można je łączyć z aukcją zwierząt lub sprzedażą poszukiwanych środków produkcji itp.

Targi są zorganizowaną formą prezentowania wzorów produktów przez zróżnicowane podmioty prowadzące działalność handlową. Obecność na targach jest jednym z najstarszych i całkiem skutecznych sposobów pozyskania klientów i ich lojalności. Atutem targów jest formuła *face-to-face*, pozwalająca na bezpośredni kontakt z obecnymi, jak i potencjalnymi klientami. Są organizowane w ściśle określonym terminie oraz miejscu, jak również w miarę regularnych odstępach czasu, gdzie do oddziaływania na zainteresowane osoby wykorzystuje się szeroki zestaw narzędzi komunikacji marketingowej. W obecnej fazie rozwoju przyjęła się formuła targów

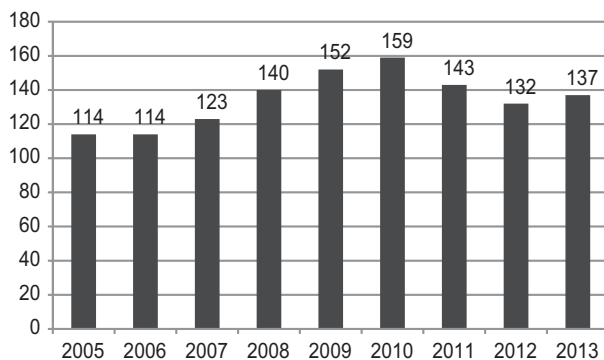
<sup>200</sup> W. Kujawiński: Metodyka działalności upowszechnieniowej publicznej rolniczej organizacji doradczej. CDR w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Poznań 2012, s. 76–77.



myśli naukowo-technicznej, dlatego w aspekcie działalności doradczej wchodzące w ich skład targi rolnicze mogą być traktowane jako forma udostępniania informacji o innowacjach rolniczych przez wystawców odwiedzającym je rolnikom, a także wymiany tego typu informacji pomiędzy samymi wystawcami. Należy zauważyć, że coraz częściej targom, w tym rolniczym, towarzyszą specjalnie organizowane seminaria, wykłady oraz inne formy udostępniania i wymiany informacji<sup>201</sup>.

Podczas wystaw i targów doradcy MODR w Warszawie mają okazję przedstawić dorobek rolnictwa, własnej instytucji, a także firm i instytucji z nim współpracujących. Do najczęściej organizowanych należą:

- wystawy płodów rolnych na imprezach gminnych, powiatowych i wydawnictw MODR,
- wystawy sprzętu rolniczego,
- wystawy zwierząt hodowlanych i maszyn rolniczych,
- wystawy rękodzieła ludowego, potraw regionalnych, gospodarstw agroturystycznych,
- kiermasz wielkanocny w Szydłowcu,
- wystawy przedstawiające działalność klubów 4-H,
- wystawy dziedzictwa kulinarnego i kulturowego Mazowsza (rys. 17).



**RYSUNEK 17.** Liczba wystaw i kiermaszów, których organizatorem/współorganizatorem w latach 2005–2013 był MODR w Warszawie

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności MODR w Warszawie w latach 2005–2013.

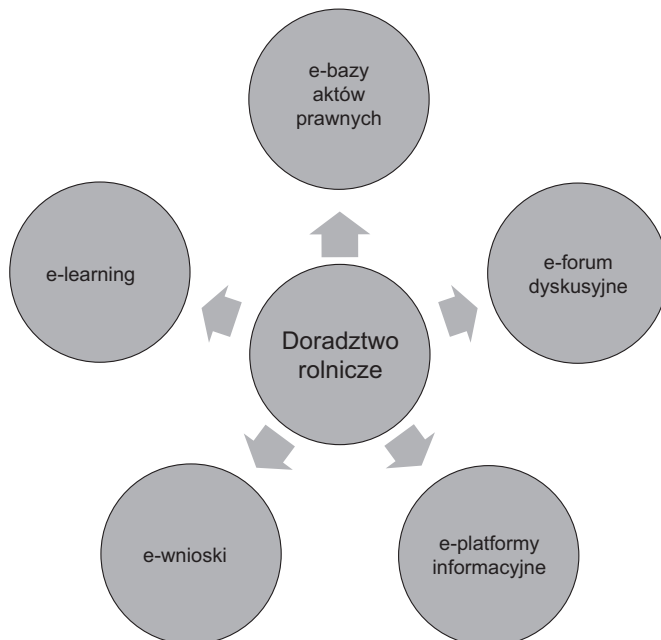
Bardzo popularną do niedawna metodą upowszechniania postępu w rolnictwie były gospodarstwa przykładowe. Gospodarstwem takim mogło zostać to gospodarstwo, które ze względu na poziom produktywności, stosowane metody technologii i organizacji zasługiwało na to miano. Gospodarstwo przykładowe postrzegane było jako ognisko postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego na wsi. W swej pierwotnej postaci było to gospodarstwo rolne organizowane pod fachowym

<sup>201</sup> M. Gębarowski: Współczesne targi. Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej. Regan Consulting, Gdańsk 2010, s. 32.

kierownictwem służby doradczej, jako obiekt wzorcowy, mający demonstrować pozostałym rolnikom, jak osiągnąć optymalne warunki produkcyjno-ekonomiczne dzięki: stosowaniu nowoczesnych metod produkcji, racjonalnemu użytkowaniu środków produkcji, lepszemu wykorzystaniu warunków przyrodniczo-ekonomicznych, właściwemu powiązaniu ze sobą działów i gałęzi produkcyjnych. Gospodarstwa takie, poza tym, że dostarczały wzorców do naśladowania, były jednocześnie doskonałą bazą organizacyjno-dydaktyczną dla doradców rolniczych. Obecnie coraz częściej powraca się do idei ścisłej współpracy z rolnikami, którzy w zamian będą udostępniać swoje gospodarstwa na potrzeby doradztwa – np. gospodarstwa demonstracyjne, w których doradcy zakładają demonstrację rolniczą.

## 6.5. NOWOCZESNE TECHNOLOGIE INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNE

Internet i inne technologie mobilne mogą być wykorzystywane do usprawniania procesów doradczych. Przykładowe obszary zastosowań technologii internetowych i mobilnych w doradztwie rolniczym przedstawiono na rysunku 18.



**RYСУNEK 18.** Podstawowe obszary zastosowań nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w doradztwie rolniczym

Źródło: A. Piwowar: Zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w doradztwie rolniczym. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2013, nr 4, s. 115.

E-learning jest formą nauczania na odległość z wykorzystaniem technologii elektronicznych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery podstawowe kategorie nauczania w tej formie, a mianowicie samokształcenie, nauczanie synchroniczne, asynchroniczne i mieszane. W procesie edukacyjnym rolników można wykorzystywać wszystkie wymienione kategorie, ale według M. Hyla<sup>202</sup> interesująca jest głównie forma nauczania mieszanego (blended-learning). Jest to zintegrowana metoda kształcenia, łącząca tradycyjne (stacjonarne) metody nauki z elementami e-learningu. W procesie nauczania wykorzystuje się różne techniki, m.in. komunikację za pośrednictwem poczty elektronicznej, czatu czy forum dyskusyjnego. Niewątpliwą zaletą e-learningu dla słuchaczy jest dostęp do informacji w dowolnym czasie i miejscu bez konieczności dotarcia do instytucji doksztalającej oraz lepsze dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb odbiorców. Forma ta umożliwia uwzględnienie specyfiki pracy w rolnictwie, w tym głównie sezonowości. Wśród korzyści wprowadzenia e-learningu dla podmiotów doradczych można wymienić: redukcję kosztów (oszczędność czasu, brak kosztów związanych z zapewnieniem szkoleń stacjonarnych itp.). E-learning może być wykorzystywany w procesie doskonalenia zawodowego rolników i mieszkańców wsi. Tematyka kursów e-learningowych podnoszących kwalifikacje osób mieszkających na terenach wiejskich może dotyczyć zarówno technologicznych, technicznych i organizacyjnych aspektów produkcji rolniczej, jak i kompetencji miękkich. Jest to istotne, gdyż nowoczesny doradca rolniczy powinien przekazywać nie tylko aktualną wiedzę rolniczą, ale również rozwijać umiejętności i kompetencje komunikacyjne mieszkańców wsi.

Jedną z instytucji, która ma już wieloletnie doświadczenia w prowadzeniu kursów e-learningowych jest Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie. Kursy te kierowane są zarówno do doradców, jak też i innych osób zainteresowanych daną problematyką. W tabeli 14 przedstawiono tematy kursów realizowanych w latach 2005–2013 przez tę instytucję i liczby osób w nich uczestniczących.

Największym zainteresowaniem cieszył się organizowany od 2008 r. kurs „Minimalne wymagania wzajemnej zgodności oraz bezpieczeństwo i higiena pracy w gospodarstwie rolnym”. Do 2013 r. włącznie kurs ten ukończyło 9505 osób. Równie popularne, szczególnie w latach 2007–2008, było „Szkolenie dla doradców rolnośrodowiskowych w zakresie PROW na lata 2007–2013”, które ukończyły w sumie 4524 osoby.

Oferta kursów e-learningowych jest stosunkowo bogata, a co najważniejsze dostosowywana do potrzeb oświatowych doradców i głównych beneficjentów usług doradczych. Zmiany w oferowanej problematyce przedstawiono w tabeli 15.

Ważnym elementem e-doradztwa mogą stać się również e-porady i konsultacje on-line. Nowoczesne technologie informatyczne umożliwiają korzystanie z usług konsultacji on-line zarówno w formie ustnego przekazu, jak i w formie pisemnej. Ta druga możliwość, ze względu na zachowanie poczucia anonimowości, może być

<sup>202</sup> M. Hyla: Przewodnik po e-learningu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 251–255.

**TABELA 14.** Kursy e-learningowe prowadzone przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie i liczby ich uczestników

Temat kursu	Liczba uczestników
Minimalne wymagania wzajemnej zgodności oraz bezpieczeństwo i higiena pracy w gospodarstwie rolnym – szkolenie podstawowe i uzupełniające	9505
Szkolenie dla doradców rolnośrodowiskowych w zakresie PROW na lata 2007–2013	4524
Prowadzenie gospodarstw ekologicznych – ekologiczne metody produkcji rolnej – szkolenie podstawowe i uzupełniające	1905
PROW 2007–2013	1039
Wsparcie dla rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich	938
Integrowana ochrona roślin	650
Grosz do grosza, czyli jak inwestować	600
Ekonomika i zarządzanie gospodarstwem rolnym. Nowe technologie w produkcji roślinnej i zwierzęcej	587
Metodyka i organizacja doradztwa rolniczego	583
Wsparcie doradcze dla lokalnych grup działania	505
Komputerowe wspomaganie zarządzania gospodarstwem rolnym	504
Założenia WPR na lata 2014–2020	464
Bliżej pieniądza. Ekonomia wokół nas	437
Podejście LEADER w PROW 2007–2013	405
Prawnoformalne aspekty organizacji gospodarstwa agroturystycznego	372
Standardy jakościowe w produkcji rolnej	366
Produkty regionalne i tradycyjne – funkcjonowanie w systemach jakości żywności oraz sprzedaż bezpośrednia – seminarium internetowe	243
Podstawy dziennikarstwa i public relations, współpraca z lokalnymi mediami, rzecznictwo prasowe	161
Spółdzielczość w świadomości rolników i doradców oraz praktyczne wykorzystanie idei spółdzielczej do rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich	148
INTERREG III eFarmer, subprojekt „Nowy model doradztwa przez e-learning”	93
Wsparcie dla Lokalnych Grup Rybackich	23

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji pozyskanych z CDR w Brwinowie.

bardzo ważna z punktu widzenia producentów rolnych. Anonimowy kontakt z doradcą może polegać na wymianie informacji za pośrednictwem forum dyskusyjnego.

Kolejnym obszarem zastosowań nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w doradztwie rolniczym są e-bazy aktów prawnych. Internetowe bazy aktów prawnych dostępne z serwisów podmiotów doradczych powinny zawierać ustawy i rozporządzenia dotyczące zagadnień rynku rolnego. Istotne jest to, aby informacje z bazy były rzetelne i kompletne oraz zamieszczone niezwłocznie po ich opublikowaniu.

**TABELA 15.** Liczba kursów realizowanych przez CDR w Brwinowie w latach 2005–2013

Rodzaj kursu	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Standardy jakościowe w produkcji rolnej	1								
Prowadzenie gospodarstw ekologicznych – ekologiczne metody produkcji rolnej – szkolenie podstawowe i uzupełniające	1	5					1		
Prawnoformalne aspekty organizacji gospodarstwa agroturystycznego		1	3						
Podejście LEADER w PROW 2007–2013		2					1	1	
Blżej pieniądza. Ekonomia wokół nas		1							
INTERREG III eFarmer, subprojekt „Nowy model doradztwa przez e-learning”			1						
Grosz do grosza, czyli jak inwestować			1						
Szkolenie dla doradców rolnośrodowiskowych w zakresie PROW na lata 2007–2013			1	1	1		1		
Metodyka i organizacja doradztwa rolniczego			3	4	6			2	
PROW 2007–2013			1	1	1	3	1		
Minimalne wymagania wzajemnej zgodności oraz bezpieczeństwo i higiena pracy w gospodarstwie rolnym – szkolenie podstawowe i uzupełniające				2	1	3	2	3	8
Komputerowe wspomaganie zarządzania gospodarstwem rolnym					1	1			
Wsparcie doradcze dla lokalnych grup działania					1	2		4	
Wsparcie dla rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich						1		2	13
Wsparcie dla lokalnych grup rybackich						1			
Podstawy dziennikarstwa i public relations, współpraca z lokalnymi mediami, rzecznictwo prasowe						1	1		
Produkty regionalne i tradycyjne – funkcjonowanie w systemach jakości żywności oraz sprzedaż bezpośrednia – seminarium internetowe							1		
Założenia WPR na lata 2014–2020							1	4	

cd. tabeli 15

Rodzaj kursu	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ekonomika i zarządzanie gospodarstwem rolnym. Nowe technologie w produkcji roślinnej i zwierzęcej							2	3	
Integrowana ochrona roślin								1	
Spółdzielczość w świadomości rolników i doradców oraz praktyczne wykorzystanie idei spółdzielczej do rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich								1	

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji pozyskanych z CDR w Brwinowie.

Aktualnie producenci rolni muszą bardzo dobrze znać przepisy prawne, w tym głównie dotyczące mechanizmów wspólnej polityki rolnej, ochrony środowiska przyrodniczego, podatków, systemów ubezpieczeń. Dlatego też umożliwienie i ułatwienie dostępu rolnikom do aktualnych krajowych i europejskich przepisów prawnych na serwisach internetowych podmiotów doradczych jest bardzo istotne. Ważne jest również wyposażenie rolników w umiejętność korzystania z rozbudowanej wyszukiwarki aktów prawnych (np. wyszukiwanie tematyczne według zagadnień czy przez słowa kluczowe).

E-forum internetowe należy do kolejnych bardzo ważnych instrumentów e-doradztwa. Jest dobrym miejscem do poszerzania wiedzy, wymiany myśli i doświadczeń zawodowych z zakresu produkcji rolniczej. E-forum internetowe umożliwia stworzenie wirtualnych wspólnot producentów rolnych, których podstawą są wspólne zainteresowania. Ważne jest to, aby wymiana poglądów na e-forum internetowym była prowadzona pod nadzorem moderatora. Głównym zadaniem moderatora jest dbanie o prawidłowy przebieg prowadzonych debat, w tym usuwanie wiadomości o obraźliwym charakterze lub niezgodnych z tematyką.

E-wnioski to zarówno umożliwienie wypełniania i składania formularzy on-line, jak również pomoc przy wypełnianiu poszczególnych części wniosków. W tym miejscu można oferować także możliwość wydrukowania aktualnych wzorów formularzy wniosków wraz z załącznikami. Systemy informatyczne będące podstawą e-wniosków mogą dotyczyć opracowywania planów, analiz i innych dokumentów, np. niezbędnych do pozyskiwania środków finansowych z funduszy UE.

Przedstawione powyżej obszary zastosowań technologii internetowej należą do podstawowych i stosunkowo łatwych do wdrożenia w doradztwie rolniczym. Bardziej złożone są systemy i aplikacje wykorzystujące urządzenia mobilne, np. do informowania rolników o różnego rodzaju zagrożeniach (systemy wczesnego ostrzegania o chorobach/szkodnikach, ostrzeżenia pogodowe). Informacje tego typu mogą być wysyłane np. za pomocą powiadomień SMS. Warto dodać, że szerokie stosowanie urządzeń mobilnych (w tym głównie telefonów komórkowych) może być najskuteczniejszym narzędziem dotarcia z informacją do rolników.

Wszystkie wymienione wyżej możliwości wykorzystania technologii internetowych i mobilnych w doradztwie rolniczym mogą stanowić uzupełnienie realizowanych dotychczas działań w zakresie ICT (m. in. wykorzystania programów telewizyjnych i radiowych). Dla przykładu audycje radiowe dla rolników, które umożliwiają dostęp do istotnych informacji (m.in. cen i relacji cenowych w rolnictwie, przepisów prawnych), mogą być powiązane z nowoczesnymi technologiami. Innowacje w tym względzie mogą polegać na umożliwieniu rolnikom zadawania pytań za pośrednictwem telefonów komórkowych (rozmowa, SMS) lub Internetu<sup>203</sup>.

## 6.6. KRYTERIA DOBORU METOD I ŚRODKÓW PRACY DORADCZEJ

Doradca rolniczy ma w swej pracy do wykorzystania szerokie instrumentarium form i metod doradczych. Decydując się na którąś z nich, powinien brać pod uwagę przede wszystkim swoje umiejętności posługiwania się określonymi formami i metodami, środki, jakimi dysponuje w swej pracy, cechy charakterystyczne strony radzącej się (wykształcenie, osobowość, liczbę osób, ich potrzeby i ich możliwości) oraz problem, który ma być rozwiązany.

Ponadto przy doborze metod doradca może wykorzystać kilka innych kryteriów, takich jak:

- dostosowanie metod do celów ogólnych i szczegółowych, jakie stoją przed doradcą, uzasadniających jego pracę w środowisku wiejskim;
- dostosowanie do treści zadań wynikających z celów. Cele, jakie ma do zrealizowania doradca składają się z zadań będących wyznacznikiem działań podejmowanych przez doradcę;
- warunki środowiska. Środowisko wiejskie ma swoją specyfikę, pewne tradycje, sposoby postępowania, doświadczenie. Czasem doradca musi dość oględnie przekazywać informacje dotyczące nowości, aby jego działania mogły przynieść zamierzony skutek. Jest to bardzo ważne kryterium wyboru metody w doradztwie;
- możliwości percepcyjne strony radzącej się. Doradca w niektórych sytuacjach musi być również psychologiem, aby móc ocenić, czy dana osoba jest w stanie zrozumieć i zaakceptować przekazywane propozycje czy podejmowane działania. Od doradcy wymaga się cierpliwości i podejmowania wielu działań, aby przedsięwzięcie mogło zakończyć się sukcesem<sup>204</sup>.

<sup>203</sup> A. Piwowar: Zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w doradztwie rolniczym. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2013, nr 4, s. 115–118.

<sup>204</sup> E. Jachimowicz, K. Tabor: Metody pracy oświatowo-doradczej. [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998, s. 106–108.

## PODSUMOWANIE

Doradztwo rolnicze w Polsce, niezależnie od struktur organizacyjnych, w jakich funkcjonowało oraz różnych warunków i możliwości jego rozwoju, zajmowało i zajmuje czołową pozycję we wspieraniu i stymulowaniu przeobrażeń dokonujących się w rolnictwie i na obszarach wiejskich. Jego rozwój miał charakter ewolucyjny, dotyczy to zarówno zakresu tematycznego oddziaływań doradczych, jak i organizacji doradztwa. W sposób ewolucyjny następowało przechodzenie (podobnie jak w innych krajach o rozwiniętych systemach doradztwa) od doradztwa wybitnie technologicznego do realizacji programów edukacyjnych, w których obok nowoczesnych technologii produkcji współwystępują zagadnienia ekonomiki i zarządzania w warunkach gospodarki rynkowej, problematyka rozwoju obszarów wiejskich, problemy poszukiwania dodatkowych bądź alternatywnych źródeł dochodu rodzin rolniczych, rozwój przedsiębiorczości na wsi, problemy rolnośrodowiskowe, problemy socjalno-ekonomiczne.

Tendencjami w organizacji doradztwa rolniczego, jakie można było zaobserwować na przestrzeni lat, było przechodzenie od doradztwa rozwijanego w ramach organizacji rolniczych do doradztwa państwowego i prób jego uspołecznienia w postaci społecznych rad doradztwa rolniczego, aż po pojawienie się prywatnych podmiotów doradczych. Przez wiele dziesięcioleci, aż do 2004 r., kiedy to ukazała się ustawa o jednostkach doradztwa rolniczego, istotną barierą w rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce był brak uregulowań prawnych jego funkcjonowania. Obowiązujący aktualnie w Polsce system doradztwa rolniczego jest oparty na przepisach prawa UE i krajowego. Na system ten składają się instytucje publiczne, tj. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie wraz z trzema oddziałami (Kraków, Poznań, Radom) oraz 16 wojewódzkich ośrodków doradztwa rolniczego, a także podmioty niepubliczne. Poza instytucjami doradztwa publicznego, stanowiącymi główny trzon w strukturze organizacyjnej doradztwa rolniczego w Polsce, krajowe przepisy przyznają uprawnienia doradcze także podmiotom niepublicznym, takim jak prywatne podmioty doradcze czy jednostki samorządu gospodarczego w postaci izb rolniczych. Nasuwa się więc pytanie: czy i w jakich obszarach działalności doradczej wymienione podmioty powinny



współdziałać ze sobą i wzajemnie się uzupełniać, czy konkurować? Istotnym elementem różniącym publiczne jednostki doradztwa od prywatnych jest znacznie szerszy zakres usług i świadczony nie tylko rolnikom, ale i innym mieszkańcom wsi pomocy. Doradcy prywatni świadczą usługi w zakresie rozwiązywania problemów już istniejących w rolnictwie, natomiast publiczne jednostki doradztwa rolniczego podejmują również działania o charakterze prewencyjnym, dostrzegając przyszłe problemy i wychodząc im naprzeciw poprzez realizację funkcji edukacyjno-wychowawczej. Istotnym elementem współczesnego doradztwa realizowanego głównie przez jednostki publiczne jest doradztwo socjalne i doradztwo dotyczące poszukiwania dodatkowych źródeł dochodu ludności rolniczej oraz rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Ważnym zadaniem realizowanym przez doradztwo publiczne jest działalność szkoleniowa i edukacyjna mająca na celu podniesienie poziomu kwalifikacji i kompetencji, w szerokim znaczeniu tego pojęcia, ludności wiejskiej i rolniczej. I w tych obszarach działalności doradztwo świadczone przez jednostki publiczne i prywatne powinno mieć charakter komplementarny. Obszarem konkurowania, w nowoczesnym znaczeniu tego pojęcia, w którym mieści się również współdziałanie, jest głównie doradztwo ekonomiczne i technologiczne. Niekorzystnym dla doradztwa publicznego zjawiskiem, jakie dało się zaobserwować wraz z pojawieniem się na rynku prywatnych podmiotów doradczych, jest przejmowanie przez te podmioty doświadczonych, wyspecjalizowanych, o wysokich kwalifikacjach doradców ośrodków doradztwa rolniczego. W tym miejscu należy podnieść problem kształcenia i doskonalenia zawodowego doradców. Szeroki zakres zadań i pełnionych funkcji, szczególnie przez doradców zatrudnionych w jednostkach publicznych, wymaga posiadania przez nich wielostronnej wiedzy i kompetencji. Doradcy to przede wszystkim absolwenci przyrodniczo-technicznych lub przyrodniczo-ekonomicznych kierunków studiów. Zakres posiadanych przez nich wiedzy i kwalifikacji w tych obszarach można ocenić wysoko. Mocną stroną doradztwa jest też duże doświadczenie doradców w pracy z rolnikami i mieszkańcami wsi. Słabą natomiast stroną są ograniczone kompetencje społeczne, a wśród nich: umiejętność komunikowania, negocjacji, empatia, umiejętność kształtowania postaw proinnowacyjnych i przedsiębiorczych. Wynika to z faktu, iż potrzeba przygotowania metodycznego doradców i kształtowania szczególnych kompetencji niezbędnych współczesnemu doradcy jest marginalizowana i nie znajduje bądź znajduje w niewystarczającym stopniu odzwierciedlenie w programach kształcenia i doskonalenia zawodowego (studia podyplomowe) realizowanych przez uczelnie.

W nowym okresie programowania, tj. w latach 2014–2020, doradztwo rolnicze zostało uznane za podstawowy czynnik konkurencyjności europejskiego rolnictwa i zapewnienia transferu wiedzy od nauk rolniczych do praktyki. Doradztwo rolnicze od początku ukształtowania jego instytucjonalnych podstaw odgrywało istotną rolę w upowszechnianiu wiedzy i postępu rolniczego. Jednakże współcześnie, w dobie „gospodarki opartej na wiedzy”, wiedza staje się podstawowym zasobem, a jej przyrost jest znacznie szybszy niż w poprzednich okresach. Aby doradztwo mogło skutecznie uczestniczyć w transferze wiedzy od nauk rolniczych do praktyki, niezbędne jest

zapewnienie doradcom stałego dostępu do aktualnej wiedzy i rozwiązań innowacyjnych. Tę funkcję mogłyby pełnić studia podyplomowe z zakresu doradztwa rolniczego, umożliwiające jednocześnie doradcom awans zawodowy i specjalistyczny. Kolejnym problemem podnoszonym w gremiach specjalistów z zakresu doradztwa rolniczego jest jego słabe powiązanie z nauką oraz brak jasnych ram współpracy tych dwóch, jakże istotnych dla stymulowania rozwoju wsi i rolnictwa, ogniw budowanego współcześnie systemu wiedzy i innowacji. Przyczyn należy poszukiwać m.in. w braku właściwego premiowania pracowników nauki za współpracę z praktyką, ale także w obowiązującym aktualnie systemie finansowania nauki, zdecydowanie preferującym projekty o charakterze poznawczym, a nie aplikacyjnym, który nie sprzyja podejmowaniu prac badawczych na użytek praktyki.

W pracy wiele miejsca poświęcono problematyce innowacji. Ranga tej problematyki została silnie zaakcentowana w dokumentach planistycznych o charakterze strategicznym dotyczących rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich, opracowanych na bieżący okres programowania, tj. na lata 2014–2020, zarówno na szczeblu Unii Europejskiej, jak i na szczeblu krajowym. Ważnym zadaniem doradztwa rolniczego od początków jego funkcjonowania było upowszechnianie innowacji. W monografii wskazano wiele przykładów rozwiązań innowacyjnych, które niemożliwe byłyby do urzeczywistnienia bez wsparcia edukacyjnego i pomocy ze strony specjalistów-doradców, mimo że nie zawsze istniejące warunki sprzyjały podejmowaniu działań innowacyjnych. Początkowo były to proste zmiany innowacyjne w produkcji roślinnej i zwierzęcej, z czasem rozszerzono ich zakres na kompleksowe technologie oraz zmiany w organizacji i zarządzaniu gospodarstwem rolnym, by pod koniec ubiegłego wieku zainicjować działania na rzecz upowszechniania innowacji wykraczających poza sferę rolnictwa i funkcjonowania gospodarstw rolnych. Współcześnie innowacje stanowią podstawę konkurencyjności rolnictwa i obszarów wiejskich, są one jednakże coraz bardziej złożone i radykalne, często mają charakter systemowy i strategiczny. Ich urzeczywistnieniu sprzyjają wzrastający stan świadomości i poziomu wykształcenia mieszkańców wsi, pojawienie się nowoczesnych kanałów komunikowania oraz instrumenty polityki rozwoju obszarów wiejskich i rolnictwa. Niemniej jednak nadal ważnym czynnikiem stymulowania innowacji i procesów innowacyjnych na wsi i w rolnictwie pozostaje doradztwo rolnicze. Coraz krótszy cykl życia innowacji związany z szybkim przyrostem nowej wiedzy stawia przed doradztwem nowe wyzwania, a instytucjom zarządzającym doradztwem rolniczym wyznacza potrzebę (o czym już wcześniej wspomniano) zapewnienia pracownikom doradztwa stałego dostępu do aktualnej wiedzy i rozwiązań innowacyjnych. Głównym źródłem innowacji jest działalność naukowo-badawcza. Warto jednakże zaznaczyć, że innowacyjność to także wykorzystanie ciekawych rozwiązań i dobrych praktyk, które zostały już wprowadzone do wsi i rolnictwa w ostatnich latach w innym miejscu (wsi, gminie, regionie, kraju). Takie możliwości już dawno dostrzegły polskie instytucje doradztwa rolniczego, wykorzystując i upowszechniając zarówno krajowe, jak i zagraniczne rozwiązania innowacyjne służące rozwojowi obszarów wiejskich.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Anderson J.R.: Agricultural Advisory Services. Background Paper for the World Development Report 2008
- Aronson E.: Człowiek istota społeczna. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Bartyś J.: Kółka rolnicze w Królestwie Polskim. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1974
- Baryła R.: Wybrane metody aktywizujące i ich stosowanie w praktyce szkolnej. Szkoła Zawodowa 2000, nr 2
- Bergsen H., Wojnar J.: Świadomość i życie. Wydaw. WP, Warszawa 1985
- Boland H.: Podstawy komunikowania w doradztwie. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1995
- Boydell T., Leary M.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, Oficyna Wydawnicza, Wyd. ABC, Kraków 2001
- Brodziński Z.: Rola doradztwa rolniczego rozwoju form i więzi współpracy rolników. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2001, nr 4
- Brodziński Z.: Przyszłość doradztwa rolniczego w kontekście współpracy środowisk naukowych z praktykami. Materiał powielony na konferencję naukową pt. „Doradztwo rolnicze w Polsce po 2014 r. – kompetencje, organizacja, finansowanie”. Warszawa, 23.09.2014 r.
- Brownsford K.: Przyczynek do rozwoju kółek rolniczych. Wydawnictwo Drukarnia Dziennika Poznańskiego, Poznań 1907
- Brzeziński M.: Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Wydaw. Difin, Warszawa 2001
- Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r., Wydaw. GUS, Warszawa 2008
- Charakterystyka gospodarstw rolnych. Powszechny Spis Rolny 2010. Wydaw. GUS, Warszawa 2012
- Chytek E.K.: Dotychczasowe doświadczenia we współpracy instytutów badawczych i środowisk akademickich z publicznymi jednostkami doradztwa rolniczego. [w:] Publiczne doradztwo rolnicze wobec wyzwań mieszkańców wsi. Red. naukowa J. Kania i L. Leśniak. Drukarnia Oreokop, Kraków 2013
- Chytek E.K.: Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 4
- Chytek E.K.: Uwarunkowania innowacyjnego rozwoju sektora rolno-żywnościowego i obszarów wiejskich w ramach polityki rolnej. Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak, Warszawa 2012
- Dobek-Ostrowska B.: Współczesne systemy komunikowania, Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997
- Drucker P.F.: Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992
- Drucker P.F.: Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość. Wydaw. Studio Emka, Warszawa 2004
- Drygas M.: Perspektywy rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce po 2013 r. w świetle wymogów Komisji Europejskiej. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 4
- Dyszewski A.: Doradztwo rolnicze w województwie dolnośląskim i jego znaczenie w funkcjonowaniu gospodarstw. [w:] Znaczenie służb doradczych w przemianach gospodarstw rolnych w województwie dolnośląskim. Red. naukowa J. Kalinowski, Wydaw. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2011

- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011. Informacje i Opracowania Statystyczne GUS, Warszawa 2012
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012. GUS, Warszawa 2013.
- Fiedor B.: Teoria innowacji. PWN, Warszawa 1979
- Firlej K., Rydz A.: Ewolucja systemu doradztwa rolniczego Unii Europejskiej ostatniej dekady. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług 2012, nr 705.
- Fundacja Edukacyjna 4-H w Polsce. <http://fundacja4h.org.pl> (18.11.2014 r.)
- Gębarowski M.: Współczesne targi skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej. Regan Consulting, Gdańsk 2010
- Gladding S.: Counseling: A comprehensive profession. Wyd. 3. Merrill Publishing Company, New York 1996
- Głodowski W.: Komunikowanie interpersonalne. Wydaw. Hansa Communication, Warszawa 2006  
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Potrzeba> (20.11.2014 r.)  
<http://sjp.pwn.pl/sjp/problem;2572488.html> (25.11.2014 r.)  
[http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul\\_v2.php?numer=11&id=201](http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=11&id=201) (25.11.2014 r.)
- Hyla M.: Przewodnik po e-learningu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Jachimowicz E., Jaska E.: Idea podmiotowości i elementy komunikowania w doradztwie. [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego, Wydaw. SGGW, Warszawa 1998
- Jachimowicz E., Tabor K.: Metody pracy oświatowo-doradczej. [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K.: Innowacje w organizacji. PWE, Warszawa 2011
- Janczyk T.: Spółdzielczość polska – geneza, rozwój, perspektywy. Zakład Wydawnictw CRS, Warszawa 1976
- Kaczor S.: Edukacja dorosłych a ich praca zawodowa i bezrobocie. [w:] Wprowadzenie do andragogiki. Red. naukowa T. Wujek. Wydaw. Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa 1996
- Kalinowski J.: Znaczenie doradztwa rolniczego we wprowadzaniu technologii informatycznej na obszarach wiejskich. [w:] Znaczenie służb doradczych w przemianach gospodarstw rolnych w województwie dolnośląskim. Red. naukowa J. Kalinowski, Wydaw. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2011
- Kania J.: Doradztwo rolnicze w Polsce w świetle potrzeb i doświadczeń zagranicznych. Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. Hugona Kołłątaja w Krakowie 2007, Zeszyt 318
- Kania J.: Doradztwo rolnicze w świetle doświadczeń krajów Unii Europejskiej. [w:] Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce na tle tendencji światowych. Red. naukowa M. Drygas, J. Kania, A. Wiatrak. Wydaw. AR w Krakowie, Kraków 2001
- Kania J.: Doradztwo rolnicze wobec wielofunkcyjności rolnictwa i obszarów wiejskich. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2011, nr 2
- Kania J., Kiełbasa B.: Doradztwo rolnicze w upowszechnianiu zasady wzajemnej zgodności. [w:] Doradztwo w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008
- Kania J.: Status prawny doradztwa rolniczego w Polsce oraz jego rola we wdrażaniu instrumentów WPR. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 4
- Kargulowa A.: O teorii i praktyce poradnictwa. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Kargulowa A.: O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradniczego dyskursu. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2004
- Kłosek A.: Metody kształcenia. Materiały pomocnicze dla osób realizujących zadania dydaktyczne, Wydaw. Szkoły Policji w Katowicach, Katowice 2001

- Kobyłecki J.: Rola oświaty i doradztwa rolniczego w rozwoju obszarów wiejskich. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2001, nr 2–3
- Kobyłko G.: Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007
- Kozielecki J.: Koncepcje psychologiczne człowieka. PIW, Warszawa 1980
- Kozielecki J.: Rozwiązywanie problemów. PZWS, Warszawa 1969
- Krajowy Program Rolnośrodowiskowy – Przewodnik. Wydaw. MRiRW, Warszawa 2004
- Krzyworzeka A.: Funkcjonowanie wiedzy rolniczej. E-mentor 2011 nr 3 (40) <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/nr40/id/848> (dostęp 14.11.2014)
- Krzyżanowska K.: Tendencje zmian w doradztwie rolniczym w Polsce. [w:] Między dawnym a nowym – na szlakach humanizmu. Księga pamiątkowa z okazji 70. rocznicy urodzin Profesora Zygmunta J. Przychodzenia. Red naukowa F. Kampka. Wydaw. SGGW, Warszawa 2010
- Krzyżanowska K.: Źródła informacji fachowych w opinii rolników. Roczniki Naukowe SERiA 2013, Tom XV, Zeszyt 2
- Krzyżanowska K.: Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce. [w:] Budowanie konkurencyjności obszarów wiejskich. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2013
- Krzyżanowska K.: Doradztwo rolnicze jako czynnik stymulujący rozwój gospodarstw agroturystycznych. Roczniki Naukowe SERiA 2009, Tom XI, Zeszyt 5
- Krzyżanowska K.: The role of agri-environmental consulting in the development of rural areas. [w:] Communication and Counseling in the Development of Rural Areas. Ed. Krystyna Krzyżanowska. Warsaw University of Life Sciences Publishing, Warsaw 2009
- Kujawiński W.: Doradztwo rolnicze w zarysie. Wydaw. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1997
- Kujawiński W.: Działalność kształceniowa publicznych rolniczych organizacji doradczych. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Poznań 2013
- Kujawiński W.: Metodyka doradztwa rolniczego. Wydaw. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Poznań 2009
- Kujawiński W.: Metodyka działalności upowszechnieniowej publicznej rolniczej organizacji doradczej. CDR w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Poznań 2012
- Kujawiński W.: Nowy słownik metodyczny doradcy rolniczego. Wydaw. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Poznań 2011
- Kujawiński W.: Przewodnik metodyczny dla doradców rolniczych. Kształcenie i uczenie się dorosłych. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu, Poznań 2008
- Kutkowska B.: Rola doradztwa rolniczego we wdrażaniu programów rolno-środowiskowych. [w:] Znaczenie służb doradczych w przemianach gospodarstw rolnych w województwie dolnośląskim. Red. naukowa J. Kalinowski, Wydaw. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2011
- Kuźma J.: Doradztwo rolnicze. PWN, Warszawa 1986.
- Kwiatkowski S.: Przedsiębiorczość intelektualna. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Makarczyk W.: Przystwajanie innowacji. Wydaw. Ossolineum, Wrocław 1971
- Maziarz Cz.: Agronomia społeczna. Elementy metodyki doradztwa rolniczego. (Cz. II). PWN, Warszawa 1974
- Maziarz Cz.: Andragogika rolnicza. PWN, Warszawa 1977
- Maziarz Cz.: Doradztwo rolnicze. PWRiL, Warszawa 1981
- Mickiewicz A., Wawrzyniak B.M.: Funkcjonowanie akredytowanych podmiotów doradczych w rolnictwie. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2013, nr 1

- Mika S.: Psychologia społeczna. PWN, Warszawa 1987
- Mikołajczyk Z.: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. PWN, Warszawa 1994
- Miś T.: Realizacja programów rolnośrodowiskowych w regionie rozdrobnionego rolnictwa. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2008, nr 2
- Miś T.: Wpływ doradztwa na rozwój przedsiębiorczości zespołowej rolników. [w:] Doradztwo w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008
- Miś T.: Instytucje doradcze w rozwoju obszarów wiejskich w regionach rozdrobnionego rolnictwa w warunkach integracji europejskiej. Wydaw. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011
- Mościcki K.: Szkolenia rolnośrodowiskowe na obszarach wiejskich. Wydaw. Związek Zawodowy Centrum Narodowe Młodych Rolników, Warszawa 2007
- Nowakowski W.: Metodyka nauczania przedmiotów zawodowych. Wydaw. Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego, Poznań 1999
- Okoń W.: Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej. Wydaw. Akademickie „Żak”, Warszawa 2003
- Pabich A.: Zatrudnienie w ośrodkach doradztwa rolniczego w 2012 roku. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 3 (69)
- Parzonko A.J., Sieczko A.: Analiza działalności upowszechnieniowej Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w zakresie ekologii i ochrony środowiska. Roczniki Naukowe SERiA 2013, Tom 15, Zeszyt 1
- Parzonko A.J.: Czynniki kształtujące jakość usług doradczych w rolnictwie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług 2012, nr 705
- Parzonko A.J.: Recent trends in agricultural advisory in Poland. Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists 2011, Vol. 13, No. 6
- Parzonko A.J.: Rola doradztwa w rozwoju rolniczych grup producenckich. Wydaw. SGGW, Warszawa 2006
- Payr G., Sülzer R.: Landwirtschaftliche Beratung. T. 1. Eigendruck BMZ, Eschborn 1981
- Pease A.: Mowa ciała. Jak odczytywać myśli innych ludzi z ich gestów. Wydaw. „Jedność”, Kielce 2001
- Penc J.: Decyzje w zarządzaniu. Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
- Penc J.: Strategia zarządzania. T. 2. Wydaw. PLACET, Warszawa 1995
- Piecuch T.: Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne. Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2010
- Pietrasiniński Z.: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji. PWN, Warszawa 1971
- Piwowar A.: Zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w doradztwie rolniczym. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2013, nr 4
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2014
- Przegląd Obszarów Wiejskich UE. Magazyn Europejskiej Sieci na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich 2009, nr 2
- Przychodzeń Z.J.: Metodyka warsztatów ćwiczeniowo-instruktażowych w rolnictwie. Wydaw. CDiEwR Oddział w Poznaniu, Warszawa-Kraków-Poznań 1994
- Przychodzeń Z.J.: Miejsce doradztwa rolniczego w marketingu operacyjnym. Wieś i Państwo 1992, nr 2
- Przychodzeń Z.J.: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Wydaw. SGGW, Warszawa 1992
- Przychodzeń Z.J.: Zarys innowatyki rolniczej. PWRiL, Warszawa 1991
- Raport „Polska wieś i rolnictwo 2013”, październik 2013

- Raport końcowy z badania pt. „Ocena funkcjonowania systemu doradztwa rolniczego w Polsce w kontekście spełniania warunkowości ex ante zawartej w projekcie rozporządzenia PE i Rady w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich”. Collect Consulting SA, Katowice 2012
- Rogers E.M.: Diffusion of Innovations. Free Press, New York 1983.
- Rölling N.: Whither Rural Extension? Occasional Papers in Rural Extension Department of Rural Extension Studies. Gueph, Ontario 1987
- Rothwell R., Gardiner P.: The role of design on product and proces change. Design Studies 1983, nr 3.
- Rothwell R., Zegveld W.: Reindustrialization and technology. Longman, London 1985
- Rosner A.: Wiejskie obszary kumulacji barier rozwojowych. Wydaw. PAN IRWiR, Warszawa 2002
- Schumpeter J.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960
- Sęk H.: Procesy twórczego zmagania się z krytycznymi wydarzeniami życiowymi a zdrowie psychiczne. [w:] Twórczość i kompetencje życiowe a zdrowie psychiczne. Red. naukowa H. Sęk. Wydaw. UAM, Poznań 1991
- Sikorska-Wolak I., Krzyżanowska K.: Doradztwo rolnicze w stymulowaniu rozwoju agroturystyki. [w:] Komunikowanie i doradztwo w turystyce wiejskiej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2013
- Sikorska-Wolak I.: Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania. Wydaw. SGGW, Warszawa 1993
- Sikorska-Wolak I.: Dywersyfikacja ekonomiczna gospodarstw rolnych jako przejaw przedsiębiorczych zachowań rolników. Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2011, nr 93
- Sikorska-Wolak I.: Geneza i rozwój doradztwa rolniczego w Polsce. [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998
- Sikorska-Wolak I.: Wieloaspektowość przedsiębiorczości i jej postrzeganie przez mieszkańców wsi. [w:] Doradztwo w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008
- Sikorska-Wolak I.: Innowacje i przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym, psychologicznym i edukacyjnym. [w:] O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej. Red. naukowa Z.J. Przychodzeń. Wydaw. SGGW, Warszawa 2000
- Sikorska-Wolak I.: Przedsiębiorczość jako przejaw innowacyjności. [w:] Doradztwo rolnicze a kształtowanie się przedsiębiorczości rolników. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak. Wydaw. SGGW, Warszawa 1995
- Sikorska-Wolak I.: Rola doradztwa w rozwoju agroturystyki. [w:] Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju agroturystyki. Red. naukowa K. Gutkowska. Wydaw. Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie, Warszawa 2008
- Skórnicki H.: Standardy świadczenia usług doradczych w ramach działania „Korzystanie z usług doradczych przez rolników i posiadaczy lasów PROW na lata 2007–2013”, w tym pakiety usług doradczych oraz wymogi dotyczące dokumentowania wykonanej pracy doradczej
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A.: Zarządzanie firmą innowacyjną. Wydaw. Difin, Warszawa 2000
- Sprawozdania z działalności MODR za lata 2005–2013
- Sprawozdania z realizacji programu działalności MODR w Warszawie w latach 2009–2013
- Stawasz E.: Przegląd podstawowych pojęć: innowacje, transfer technologii, krajowy i regionalny system innowacji, polityka innowacyjna. [w:] Instrumenty transferu technologii i pobudzania

- innowacji: wybór ekspertyz. Red. naukowa T. Markowski. Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997
- Szumigraj M.: O problemie w poradnictwie. [w:] Poradownictwo – kontynuacja dyskursu. Red. naukowa A. Kargulowa. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Tabor K.: Istota, funkcje, cele i zadania doradztwa rolniczego. [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998
- Tabor K.: Rola doradztwa we wzroście poziomu konkurencyjności i harmonijnym rozwoju obszarów wiejskich. [w:] Doradztwo w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008
- Thomas M.: Umiejętności doradcze. Skuteczny konsulting wewnątrz firmy. Wydaw. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010
- Turoś L.: Andragogika. PWN, Warszawa 1975
- Tyburski J., Gaziński B.: Rolnictwo ekologiczne. Konfrontacja systemów rolniczych. Wydaw. ATR w Olsztynie, Olsztyn 1992
- Ustawa z 1995 r. o izbach rolniczych (Dz.U. z 1996 r. Nr 1, poz. 3 z późn. zm.)
- Ustawa z 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego (Dz.U. z 2004 r. Nr 251, poz. 2507 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w organizacji i podziale zadań administracji publicznej w województwie. Dz.U. z 2009 r. Nr 92, poz. 753
- Ustawa z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Dz.U. z 2007 r. Nr 64, poz. 427
- Van den Ban A.W., Hawkins H.S. (tłum. J. Kania i A. Michalik): Doradztwo rolnicze. Wydaw. Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Kraków 1997
- Wawrzyniak B.M., Zawisza S.: Potrzeby doradcze producentów rolnych w warunkach reformy gospodarczej. Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 1997
- Wawrzyniak B.M.: Doradztwo w agrobiznesie. Wydaw. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku, Włocławek 2000
- Wawrzyniak B.M.: Sposoby kształtowania systemów doradztwa rolniczego w świetle prawodawstwa polskiego. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2011, nr 4
- Wiatrak A.P.: Doradztwo rolnicze w literaturze – stan badań krajowych i europejskich nad doradztwem rolniczym. [w:] Publiczne doradztwo rolnicze wobec wyzwań przyszłości i oczekiwań mieszkańców wsi. Red. naukowa J. Kania, L. Leśniak. Wydawnictwo CDR w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2013
- Wiatrak A.P.: Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje. [w:] Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia. Red. naukowa K. Jaremczuk, Wydaw. PWSZ, Tarnobrzeg 2003
- Wiatrak A.P.: Rola i znaczenie ośrodków doradztwa rolniczego dla środowiska wiejskiego. Wieś Jutra 1998, nr 4
- Wilkin J.: Podstawy strategii zintegrowanego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce. Wydaw. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2003
- Wilkin J.: Wstęp [w:] Wielofunkcyjność rolnictwa. Kierunki badań, podstawy metodologiczne i implikacje praktyczne. Red. naukowa J. Wilkin. IRWiR PAN, Warszawa 2010
- Wojciechowski K., Maziarz Cz., Nowak J.: Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych. Ossolineum, Wrocław 1986
- www.ec.europa.eu, dostęp 24.11.2014



[www.koweziu.edu.pl/pliki/poradnik/metody\\_nauczania.doc](http://www.koweziu.edu.pl/pliki/poradnik/metody_nauczania.doc) (21.11.2014 r.)

Zaczyński W.: Metody nauczania. [w:] Pedagogika. Red. naukowa M. Godlewski, S. Krawcewicz, T. Wujek. PWN, Warszawa 1974

Zarządzenie nr 2 Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 21 stycznia 1991 r. w sprawie utworzenia Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie

Zarządzenie nr 9 Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej z dnia 18 grudnia 1998 r. w sprawie utworzenia Krajowego Centrum Doradztwa, Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich

Zawisza S., Kentzer K.: Doradztwo rolnicze jako wsparcie zarządzania zrównoważonym rozwojem agrobiznesu. [w:] Zarządzanie zrównoważonym rozwojem obszarów wiejskich. Red naukowa S. Zawisza. Wydaw. Akademii Techniczno-Rolniczej, Bydgoszcz 2004

Zawisza S.: Procesy komunikowania w doradztwie. Teoria i praktyka. Wydaw. Uczelniane Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2003

Zawisza S.: Przemiany systemu doradztwa rolniczego w świetle potrzeb doradczych mieszkańców wsi. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2012, nr 3

Zawisza S., Tomczyk A.: Działalność prywatnych biur doradztwa rolniczego w opinii kadry doradczej Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Bratoszewicach. [w:] Doradztwo w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008

Zbyrad T.: O wypaleniu zawodowym w szkolnictwie specjalnym. Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze 2008, nr 8