

WENANCJUSZ KUJAWIŃSKI
Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie
w Poznaniu

ROLNICZE PROBLEMY DORADCZE I PROCEDURA ICH ROZWIĄZYWANIA

1. Wprowadzenie

Aktywność człowieka, przejawiająca się w podejmowaniu przez niego różnorodnych, celowych działań umysłowych i praktycznych, pozwala mu nie tylko przystosowywać się do ustawicznych zmian jakie zachodzą w jego otoczeniu, ale też otoczenie to w sposób twórczy przeobrażać. Niezbędnym warunkiem podjęcia przez jednostkę takich działań jest występująca rozbieżność między stanem aktualnym *jest*, a stanem pożądanym *być powinno*. Dobrą ilustracją tego może być np. dążenie rolnika i jego żony, w związku z narodzinami ich kolejnego dziecka, do powiększenia zajmowanej dotąd powierzchni mieszkaniowej.

Stany pożądane są zakodowane genetycznie lub powstają w toku społecznego uczenia się, a określają niezbędny do życia typowy poziom wartości materialnych czy duchowych. Ponieważ w tym samym czasie mogą występować też inne dążenia, człowiek porządkuje stany pożądane układając je hierarchicznie od mniej ważnych do bardziej ważnych i tym ostatnim poświęca więcej czasu i energii.

Człowiek podejmuje działania nie tylko wtedy kiedy już występuje rozbieżność między stanem pożądanym a stanem aktualnym, ale też wtedy kiedy przewiduje jej wystąpienie w przyszłości. Na przykład chcąc zapobiec pogorszeniu się warunków mieszkaniowych, w związku z planowanym powiększeniem rodziny, rolnik i jego żona postanawiają wcześniej dokonać rozbudowy zajmowanego przez siebie domu.

Reasumując powyższe można stwierdzić, że człowiek podejmuje działanie dopiero wówczas kiedy posiada co najmniej dwie niezależne informacje z których jedna dotyczy stanu aktualnego, druga zaś stanu pożądanego. A zatem rolnik z naszego przykładu nie podejmie działania, zanim nie zestawí informacji o metrażu aktualnie posiadanej powierzchni mieszkaniowej z informacją o me-

trażu powierzchni mieszkaniowej jaką powinna dysponować jego powiększająca się, czy już powiększona rodzina. Powyższy mechanizm działania człowieka można nazwać mechanizmem potrzeby. Potrzeba, rozumiana jako deficyt wartości, jest zaspokajana dzięki zdobywaniu określonych dóbr takich jak pokarm, mieszkanie, odzież, bezpieczeństwo, samorealizacja, doznania estetyczne itp.

Wymienione dobra są człowiekowi niezbędne do tego, aby mógł on normalnie funkcjonować w otaczającym go świecie. W przypadku ich deficytu powstaje rozbieżność między stanem pożądanym a stanem aktualnym i naturalna potrzeba jej usunięcia. Jeśli dobra te były niegdyś posiadane a aktualnie są lub mogą być utracone to działania podejmowane przez jednostkę dla ich odzyskania, czy utrzymania nazywa się *działaniami przystosowawczymi*. Jeśli zaś dobra te były dotąd niedostępne, to działania podejmowane w celu ich osiągnięcia nazywa się *działaniami rozwojowymi*.

2. Rolnicze problemy doradcze i ich klasyfikacje

Z uwagi na występujący dualizm funkcji gospodarstwa rolnego działania podejmowane w jego obszarze dotyczą zarówno sfery zarządzania gospodarstwem jako przedsiębiorstwem rolnym jak i sfery życia zamieszkującej w nim rodziny. W oparciu o kryterium jakim jest charakter podejmowanych działań w obu tych sferach można wyróżnić ich trzy następujące rodzaje⁽¹⁾:

- działania poznawcze, pozwalające poznać otaczającą rzeczywistość,
- działania decyzyjne, pozwalające podjąć decyzję,
- działania realizacyjne, pozwalające zrealizować podjęte już decyzje.

Podczas wykonywania działań poznawczych, decyzyjnych, czy realizacyjnych, rolniczy decydent napotyka niekiedy trudności, których sam nie potrafi pokonać z uwagi na brak określonej wiedzy, umiejętności i postaw. Owa trudność, określana też jako problem, może być pokonana samodzielnie albo we współpracy z doradcą.

Samo pojęcie problem nie jest jednoznacznie określone i w literaturze fachowej można spotkać wiele różnych jego definicji.

J. Kozielecki w swej książce *Rozwiązywanie problemów* podzielił wszystkie te definicje na trzy następujące grupy.

- **GRUPA PIERWSZA** określa problem jako sytuację trudną, lub trudność, która powstaje w trakcie ludzkiej działalności.
- **GRUPA DRUGA** określa problem jako sytuację nową dla podmiotu.
- **GRUPA TRZECIA** określa problem jako sytuację zawierającą niepewność, nieokreśloność.

(1) J. Kozielecki: *Rozwiązywanie problemów*. PZWS, Warszawa 1969, s. 9

Następnie zaś stwierdza, że każda z pogrupowanych wyżej definicji jest jednak za szeroka, ponieważ tylko część wymienionych sytuacji stwarza rzeczywiste problemy dla człowieka. Bowiem, jak twierdzi, dla człowieka każdy problem jest sytuacją trudną, niepewną i nową, ale nie każda trudność, niepewność i nowość stanowią problem⁽²⁾.

J. Kozielecki definiuje problem jako rodzaj zadania, którego podmiot nie może rozwiązać za pomocą swoich wiadomości, umiejętności i nawyków⁽³⁾.

Przenosząc powyższą definicję na grunt doradztwa rolniczego możemy powiedzieć, że problem doradczy to **rodzaj zadania, którego rolniczy decydent nie może rozwiązać za pomocą swoich wiadomości, umiejętności i nawyków**.

Problem doradczy można określić także:

- jako powstałe w sytuacji problemowej⁽⁴⁾ **pytanie o to, co należy przedsięwziąć aby zlikwidować przeszkody uniemożliwiające przejście od niepożądanego stanu rzeczywistości „jest” do pożądanego stanu rzeczywistości „być powinno”**⁽⁵⁾, oraz
- **niezadowolający stan rzeczy**⁽⁶⁾ np. nieodpowiedni dochód, produkcja, warunki mieszkaniowe i in.

Rolnicze problemy doradcze można klasyfikować na wiele sposobów. Wśród nich - jak się wydaje - istotniejszymi z uwagi na znaczenie podziału problemów dla organizacji działalności doradczej są wymienione poniżej. A zatem:

1. Z uwagi na siłę motywacji rolników do rozwiązania problemu, dzieli się je na:
 - **bardzo ważne,**
 - **mało ważne,**
 - **nieważne.**
2. Z uwagi na stopień złożoności problemów, dzieli się je na:
 - **proste** (pseudoproblemy),
 - **złożone** (problemy właściwe).

(2) J. Kozielecki: Rozwiązywanie problemów. PZWS, Warszawa 1969, s.14-15

(3) J. Kozielecki: Myślenie i rozwiązywanie problemów, w: Psychologia ogólna, pod redakcją T. Tomaszewskiego. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 119

(4) Termin rolnicza sytuacja problemowa określa taki układ pomiędzy poszczególnymi rolnikami (bądź członkami ich rodzin), a elementami ich otoczenia (środowiska), w którym nie wiedzą jak się mają zachować. Natomiast środowisko, to całość procesów przyrodniczych, społecznych, gospodarczych i kulturowych, w ich wzajemnych związkach i zależnościach, oddziałujących na rolnika (bądź członków jego rodziny), kształtujących jego osobowość i wpływających na jego zachowanie.

(5) A. W. Van den Ban, W. H. Wehland: Einführung in die Beratung, P. Parey. Hamburg-Berling 1984.

(6) W. Kujawiński: Wprowadzenie do doradztwa rolniczego. CDiEwR, Poznań 1994.

Problemy proste dla swego rozwiązania nie wymagają przejścia przez wszystkie etapy procedury rozwiązywania problemów. Są to na ogół konkretne pytania, na które pytający oczekuje krótkiej, jednoznacznej i możliwie szybkiej odpowiedzi.

3. Z uwagi na cel działania ludności rolniczej, wynikający z przyjętego sposobu reagowania na zmiany w rzeczywistości, problemy dzieli się na:

- **przystosowawcze,**
- **rozwojowe.**

4. Z uwagi na charakter podejmowanych działań, problemy dzieli się na:

- **poznawcze,**
- **decyzyjne,**
- **realizacyjne.**

Problemy poznawcze powstają podczas poznawania rzeczywistości związanej z środowiskiem życia i pracy w gospodarstwie rolnym, jej nowych wartości, lub nowych możliwości realizacji wartości już znanych.

Z kolei problemy decyzyjne powstają podczas decydowania o wyborze określonej wartości, czy określonego działania w zakresie życia i pracy w gospodarstwie rolnym.

Natomiast problemy realizacyjne powstają wówczas, kiedy realizacja podjętych decyzji dotyczących wyboru określonej wartości, czy określonego działania nie przynosi spodziewanych efektów.

Problemy realizacyjne, podobnie jak poznawcze i decyzyjne można podzielić z uwagi na zakres przedmiotowy doradztwa, na:

- **produkcyjne** (technologia, organizacja, finanse, marketing),
- **socjalno-bytowe** (gospodarstwo domowe, środowisko).

I tak w sferze wykonawczej problemy produkcyjne powstają w toku realizacji wybranych zadań produkcyjnych, natomiast problemy socjalno-bytowe podczas zaspokajania określonych potrzeb życiowych rodziny rolniczej.

3. Procedura rozwiązywanie problemów

Rozwiązywanie problemów w doradztwie rolniczym to uporządkowany zespół (ciąg czynności umysłowych i działań praktycznych podejmowanych wspólnie przez doradcę i jego rolniczego partnera (partnerów) w celu racjonalnego i skutecznego likwidowania problemów.

Należy tu zauważyć, że w aktualnej sytuacji polskiego rolnictwa i związane go z nim doradztwa aktywność zawodowa doradców winna przede wszystkim koncentrować się na udzielaniu pomocy potrzebującym jej rolnikom w zakresie

rozwiązywania ich problemów określanych łącznie jako: bardzo ważne, złożone, realizacyjne, dostosowawcze albo rozwojowe.

W procesie rozwiązywania problemów, z udziałem doradcy, można wyróżnić osiem następujących etapów:

1. Rozpoznanie i zdefiniowanie problemu.
2. Określenie celu.
3. Ustalenie przyczyn problemu.
4. Znalezienie wariantów usunięcia przyczyn problemu.
5. Ocena, oraz podjęcie decyzji odnośnie wyboru optymalnych wariantów.
6. Przygotowanie realizacji wybranych wariantów. Sporządzenie programu i planów działania, oraz zabezpieczenie środków na jego realizację.
7. Realizacja, kontrola i ocena bieżąca.
8. Ocena końcowa.

Etap 1. Rozpoznanie i zdefiniowanie problemu.

Niewątpliwie etap pierwszy: Rozpoznanie i zdefiniowanie problemu jest dla osoby samodzielnie rozwiązującej problem zadaniem dużo trudniejszym od zadań wynikających z realizacji pozostałych 7 etapów.

Ową trudność wg J. Kozieleckiego⁽⁷⁾ wywołują trzy następujące czynniki.:

- brak nastawienia badawczego, wyrażający się w braku gotowości do poszukiwania problemu,
- niski poziom określonej klasy zdolności intelektualnych, która warunkuje powodzenie w analizowanym etapie (zwanej też wrażliwością na problemy),
- tendencja do stałości widzenia swego otoczenia.

Ostatni z wymienionych czynników jest naturalną konsekwencją postrzegania przez człowieka swego otoczenia jako obdarzonego pewną stałością. Np. takie zjawiska jak następstwo dni i nocy, pór roku, przyptywów i odpływów morza, itp. człowiek uważa za naturalne i dobrze znane sytuacje, w których wie jak się ma zachować. To zaś pozwala mu poprzez wyuczone, nawykowe reakcje na osiągnięcie pożądanego celu.

Jednak tendencja do postrzegania sytuacji jako czegoś stabilnego i dobrze zorganizowanego jest przeszkodą w samodzielnym stawianiu problemów. Na przykład rolnik, który w określonej fazie procesu technologicznego nawykowo wykorzystuje pewne umiejętności, często nie uświadamia sobie faktu, że w jego

(7) J. Kozielecki: Rozwiązywanie problemów. PZWS, Warszawa 1969, s. 28 - 30

otoczeniu zaszyły istotne zmiany, które znacząco wpływają na tą sytuację i w rezultacie sytuacja aktualna w przeciwieństwie do pierwotnej posiada teraz wiele wad.

W konkluzji należy stwierdzić że posiadanie umiejętności samodzielnego odkrywania problemu jest dla rolnika równie ważne jak umiejętności jego rozwiązywania. A zatem kształtowanie u odbiorców doradztwa odpowiednich nastawień badawczych, rozwijanie ich wrażliwości na problemy, osłabianie tendencji do stałego widzenia otoczenia winny być jednym z podstawowych zadań doradczych na drodze do realizacji celu ogólnego doradztwa rolniczego.

Chcąc zapoznać swych rolniczych partnerów z trudną sztuką rozpoznawania i definiowania problemów doradca w procesie doradczym może udzielić im następujących wskazówek. Np. aby w odniesieniu do określonej działalności produkcyjnej podejmowali wysiłek:

- prowadzenia okresowych analiz dla wyłonienia możliwie wszystkich występujących w niej niesprawności,
- prowadzenia okresowych weryfikacji przyjętej metody analizy dla sprawdzenia, czy nie zawiera ona jakiś luk, niedokładności lub błędnych założeń
- teoretycznego konstruowania rozwiązań alternatywnych, nawet takich które są, czy wydają się być zupełnie nierealne względem praktycznego użycia i porównywania ich ze stanem aktualnym.

Etap 2. Określenie celu.

J. Kozielecki⁽⁸⁾ w odniesieniu do dowolnego problemu wyodrębnia dwa zasadnicze elementy jego struktury. Są to: cel do którego zmierza podmiot oraz wstępne, początkowe dane (informacje), które występują w sytuacji problemowej.

Cel określa jakie rozwiązanie jest pożądane, czyli jaką sytuację końcową zamierza się osiągnąć. A zatem w odniesieniu do doradztwa rolniczego możemy powiedzieć, że cel jest realną wizją przyszłości na osiągnięcie której ukierunkowana być musi działalność dwuosobowego podmiotu procesu doradczego (doradcy i jego rolniczego partnera). Ważnym jest tu zwrócenie uwagi na dokładność (precyzję) określenia celu, aby był przedstawiany w wymiernej i wynikowej formie. Stosowany tu wskaźnik jest konkretną liczbą mianowaną, precyzyjnie określającą wymiar ilościowo - jakościowy celu dla dokonywania jego pomiarów i ocen.

Z kolei dane wstępne, czyli sytuacja początkowa, są niezbędnym elementem do realizacji celu. Sytuacja początkowa oraz cel mogą być bardzo różne. W zależności od tego czy sytuacja początkowa zawiera wszystkie niezbędne dane oraz

(8) J. Kozielecki: Rozwiązywanie problemów. PZWS, Warszawa 1969, s. 35

czy cel jednoznacznie określa sytuację końcową, można wyróżnić cztery podstawowe typy problemów. Są to:

- Typ 1. W sytuacji początkowej zawarte są wszystkie niezbędne informacje i istnieje jedno poprawne rozwiązanie;
- Typ 2. W sytuacji początkowej zawarte są wszystkie niezbędne informacje i istnieje wiele poprawnych rozwiązań;
- Typ 3. W sytuacji początkowej brak jest wszystkich niezbędnych informacji i istnieje jedno poprawne rozwiązanie;
- Typ 4. W sytuacji początkowej brak jest wszystkich niezbędnych informacji i istnieje wiele poprawnych rozwiązań.

Bardzo istotną kwestią w procesie rozwiązywania problemów jest analiza celu. To właśnie analiza celu, a nie informacje zawarte w sytuacji początkowej pozwala rozpocząć sprawne myślenie i działanie.

Uzasadnienie powyższego można znaleźć w fakcie, że:

- analiza celu umożliwia jego zrozumienie oraz
- analiza celu umożliwia jego ewentualną modyfikację (częściowe przeformułowanie).

Ostatnia ewentualność występuje wówczas, kiedy w rezultacie analizy celu rolniczy decydent dochodzi do wniosku że osiągnięcie pierwotnie założonego wskaźnika celu jest w jego sytuacji nierealne.

Etap 3. Ustalenie przyczyn problemu.

Analiza danych początkowych przeprowadzona przez doradcę i jego klienta pozwala im zgromadzić istotne dane dla rozwiązania problemu i ustalić jego przyczyny. W przypadku problemu produkcyjnego przyczynami problemu są przeszkody w praktyce rolniczej uniemożliwiające zaspokojenie aspiracji produkcyjnych rolnika i będące wynikiem błędnie podejmowanych decyzji. Natomiast w przypadku problemu socjalno-bytowego są to przeszkody w egzystencji członków rodziny rolniczej uniemożliwiające zaspokojenie ich określonych potrzeb życiowych i będące rezultatem błędnie podejmowanych decyzji.

Zasadniczym kryterium wyodrębnienia listy przyczyn danego problemu jest wskaźnik celu, jaki podmiot doradczy zamierza wspólnie osiągnąć.

Na przykład:

Rolnik Nowak niezadowolony z uzyskiwanej wydajności mlecznej krów zamierza podnieść jej poziom o 1000 litrów w okresie najbliższych 3 lat. Aktualna średnioroczna wydajność jego krów wynosi 3000 l mleka z obory. A zatem sytuacja końcowa po 3 latach to: pozyskiwanie 4000 l mleka średniorocznie z obory.

Dalsza analiza sytuacji początkowej pozwala ustalić błędy w technologii, które blokują uzyskanie wzrostu określonego w celu wskaźnika wydajności. Oczywiście wyodrębnione w tym przypadku przyczyny problemu będą całkowicie różne od przyczyn problemu rolnika Kowalskiego, również niezadowolonego z uzyskiwanej wydajności mlecznej jego krów. Dzieje się to dlatego ponieważ rolnik Kowalski uzyskuje już średnioroczną wydajność mleka z obory w wysokości 4000 l, a jego celem jest jej przyrost o 1000 l (tzn. średnioroczna wydajność mleka z obory na poziomie 5000 l).

Etap 4. Poszukiwanie wariantów usunięcia przyczyn problemu

Pod terminem warianty likwidacji przyczyn problemu rozumie się zespoły czynności, z których każdy pozwala usunąć przyczynę problemu. Rozwiązanych tych można poszukiwać dwoma następującymi drogami.

Droga pierwsza zwana *algorytmiczną* umożliwia podejmowanie działań prowadzących do ustalenia powyższych wariantów w oparciu o metody algorytmiczne, czyli tzw. algorytmy. Pod pojęciem algorytm rozumie się niezawodny przepis, który jednoznacznie określa jaki skończony ciąg operacji należy kolejno wykonać, aby rozwiązać wszystkie zadania danej klasy. Przykładem algorytmu może być dowolny przepis technologiczny w kwestii nawożenia, ochrony, pielęgnacji roślin, pozyskiwania surowca, itp.

Droga druga zwana *heurystyczną* umożliwia znajdowanie nowych rozwiązań dla likwidacji określonej przyczyny problemu w oparciu o metody heurystyczne, czyli tzw. heurystyki. Istotą metod heurystycznych jest dochodzenie do nowych rozwiązań przez sformułowanie hipotezy, co jest przeciwstawne czynnościom uzasadniającym. W przeciwieństwie do postępowania algorytmicznego, które jest dokładnie określone i niezawodne - heurystyki są w zastosowaniu zawodne i mniej określone niż algorytmy. Stosowanie metod heurystycznych w praktyce wymaga przestrzegania następujących zaleceń:⁽⁹⁾

- Nie spiesz się z oceną pomysłów;
- Analizuj każdy pomysł;
- Szukaj pomysłów zespołowo;
- Szukaj pomysłów przy średniej motywacji;
- Licz się z afektem ojcowskim;
- Unikaj nastawienia przygotowawczego;
- Szanuj osobowość współpracujących;
- Pamiętaj o przeszkodach.

(9) Jan Antoszkiewicz: Metody heurystyczne. PWE, Warszawa 1982, s. 23 - 24

Etap 5. Ocena, oraz podjęcie decyzji odnośnie wyboru optymalnych wariantów.

Po sformułowaniu wariantów likwidacji danej przyczyny problemu doradca i jego klient muszą przeanalizować i ustalić ich wartość, aby klient mógł podjąć decyzję odnośnie wyboru optymalnego w jego ocenie wariantu.

Analiza i ocena przydatności poszczególnych wariantów likwidacji określonych przyczyn problemu obejmuje kalkulacje logiczno - rachunkowe następujących ich cech (aspektów):

- realności,
- skuteczności,
- ekonomiczności,
- ryzyka strat,
- korzystności⁽¹⁰⁾

W rezultacie podejmowanych decyzji uzyskuje się tu tzw. rozwiązanie problemu, czyli zespół optymalnych rozwiązań przyczyn problemu umożliwiających jego likwidację.

Etap 6. Przygotowanie realizacji wybranych wariantów. Sporządzenie programu i planów działania, oraz zabezpieczenie środków na jego realizację.

Realizacja tego etapu wymaga:

– ze strony doradcy:

1. Sporządzenia programu działania doradczego którego wykonanie pozwala na planową realizację działań jego klienta związanych z wprowadzaniem do praktyki uprzednio wybranych rozwiązań przyczyn problemu.
2. Corocznego sporządzania, na każdy rok trwania programu, planu działań doradczych tj. szczegółowego harmonogramu zadań dla doradcy i metod ich realizacji.

Należy tu przypomnieć, że terminem **zadanie doradcze**, określa się działania podejmowane wspólnie przez doradcę i jego rolniczego partnera w celu: identyfikacji problemu⁽¹¹⁾, ustalenia przyczyn problemu, uzyskania wariantowych rozwiązań, ich oceny, opracowania i realizacji programu doradczego.

Na etapie planowania i realizacji programu doradczego pojawiają się

(10) Korzystność wariantu likwidacji przyczyny problemu to przewaga cenności korzyści nad cennością strat i ubytków jakie mogą być rezultatem jego realizacji.

(11) W doradztwie grupowym - wyłonienia grupy celowej.

zadania edukacyjne pozwalające zmienić nastawienia⁽¹²⁾, a w konsekwencji postawy i uzupełnić te braki w kwalifikacjach rolnika (członka jego rodziny), które uniemożliwiają, zaspokojenie jego aspiracji.

Natomiast **metody pracy doradczej** to określone przez doradcę sposoby realizacji zadań doradczych (np. m.in. dla identyfikacji problemu i jego analizy: metoda rozmowy doradczej, dyskusji; dla poszukiwania wariantowych rozwiązań przyczyn problemu: metoda problemowa, burza mózgu; dla realizacji zadań edukacyjnych: metoda opisu, wykładu, dialogu, sytuacyjna, praktycznego działania; dla kontroli i oceny procesu doradczego: metoda rozmowy doradczej, lustracji).

3. Zabezpieczenia środków kadrowych (wiedza, zaangażowanie i czas doradcy oraz ewentualnych innych współwykonawców) i materialnych (materiały i środki dydaktyczne, środki finansowe).

– **ze strony klienta doradcy⁽¹³⁾:**

1. Aktywnego udziału w realizacji nakreślonych przez doradcę zadań doradczych.
2. Opracowania planów operacyjno-wykonawczych realizacji wybranych wariantów likwidacji przyczyn problemu.
3. Zabezpieczenia środków kadrowych (wiedza, zaangażowanie i czas klienta doradcy oraz ewentualnych innych współwykonawców) i materialnych (materiały i środki pracy, środki finansowe).

Etap 7. Realizacja, kontrola i ocena bieżąca.

Realizacja polega na praktycznym wykonaniu:

- przez doradcę nakreślonych w planach rocznych zadań doradczych,
- przez klienta doradcy zadań własnych zgodnie z harmonogramem nakreślonym w kolejnych planach operacyjno-wykonawczych.

Zadania własne klienta doradcy, to działania jakie podejmuje on w związku z wprowadzaniem do praktyki uprzednio wybranych rozwiązań przyczyn problemu.

Realizacja zadań doradczych i zadań własnych klienta doradcy odbywa się w połączeniu z ich bieżącą kontrolą i oceną. Takie postępowanie pozwala:

bieżąc śledzić i dokumentować stan realizacji planowych zadań zmierzających do rozwiązania problemu poprzez kolejną likwidację jego przyczyn,

(12) Nastawienia - nawykowa tendencja do reagowania w określony sposób. (Ernest R. Hilgard: Wprowadzenie do psychologii. PWN, Warszawa 1967.)

(13) Realizacja pkt. 2 i 3 odbywa się przy udziale intelektualnego wsparcia ze strony doradcy.

doraźnie aktualizować treści programu doradczego oraz obu rodzajów planów i usprawniać ich realizację.

Etap 8. Ocena końcowa.

Kontrola i ocena końcowa pozwala ustalić przyczyny powodzeń, oraz niepowodzeń w pracy doradczej po zakończeniu realizacji programu i na tej podstawie wyciągnąć odpowiednie wnioski usprawniające działanie doradcy podczas rozwiązywania kolejnego problemu.

4. Zakończenie

Zaproponowana powyżej 8 stopniowa procedura rozwiązywania problemu wychodzi naprzeciw oczekiwaniom kadry doradczej tych Ośrodków Doradztwa Rolniczego, które obok doradztwa indywidualnego realizują w praktyce trudniejszą formę doradztwa - doradztwo grupowe. Doradcy polscy podczas współpracy z grupami celowymi rolników, w fazie analizy problemu, znajdują stosunkowo dużą liczbę i różnorodność wywołujących je przyczyn⁽¹⁴⁾. Wymusza to w konkretnej sytuacji podejmowanie przez doradcę dalszych wspólnych działań, z wyodrębnionymi z grupy celowej zespołami rolników posiadających wspólne przyczyny problemu, zmierzających do znalezienia możliwie wielu wariantów usunięcia poszczególnych przyczyn rozwiązywanego problemu. Ocena znalezionych wariantów i wybór przez każdego z rolników wariantu optymalnego pozwala doradcy wyodrębnić zespoły rolników zmierzające do praktycznego zastosowania tych samych wariantów. Z kolei analiza potrzeb edukacyjnych poszczególnych rolników, tworzących dany zespół, umożliwia ich łączenie w grupy zadaniowe, z uwagi na wspólne potrzeby edukacyjne. Współpraca i współdziałanie grup zadaniowych z doradcą nad realizacją zadań edukacyjnych, metodami nauczania czy wspierania edukacyjnego i następnie podjęcie przez tych rolników działań praktycznych, umożliwia likwidację kolejnych przyczyn problemu (osiągnięcie celów pośrednich), a przez to rozwiązanie problemu (osiągnięcie celu głównego).

Opisana tu procedura rozwiązywania problemu została na przestrzeni lat 1991-1994 pozytywnie zweryfikowana w kilkunastu Ośrodkach Doradztwa Rolniczego. Pozostałe Ośrodki, z małymi wyjątkami, procedurę tę jeszcze sprawdzają, niekiedy też modyfikują względem swoich specyficznych potrzeb.

(14) W rozwiniętych rolniczo krajach Unii Europejskiej, z uwagi na występującą tam specjalizację produkcji rolniczej oraz duże uproszczenie procesów technologicznych w gospodarstwach rolnych, problemy rozwiązywane przy udziale doradców są zazwyczaj dwu lub trzyprzyczynowe.