

WENANCJUSZ KUJAWIŃSKI

*Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich
Oddział w Poznaniu*

JAK ULEPSZYĆ STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ PAŃSTWOWEJ INSTYTUCJI DORADCZEJ?

Poprzez niniejszy artykuł jego autor zamierza włączyć się do rozgorzałej w środowisku praktyki doradczej - przy okazji wprowadzania reformy administracyjnej kraju - dyskusji odnośnie usprawnienia działalności państwowej instytucji doradczej głównie na drodze oczekiwanej i częściowo dokonanej reorganizacji jej struktur. Wypowiadane poglądy oparte zostały przede wszystkim o doświadczenia autora z kilkuletnich zmaganiach z wdrażaniem do praktyki własnej koncepcji doradztwa rolniczego⁽¹⁾ oraz adaptowanej do warunków Polski metody rozwiązywania problemu organizacji działalności doradczej dla jej formy grupowej jaką jest metoda Zarządzająco - Rynkowa MMA⁽²⁾.

W przyjętym przez autora metody MMA – wariant polski założeniu struktura organizacyjna państwowej instytucji doradczej winna być ściśle dostosowana do potrzeb realizacji:

- priorytetów jej sponsora, wynikających z założeń polityki rolnej państwa;
- priorytetów ludności rolniczej, na rzecz swego rozwoju i rozwoju posiadanych gospodarstw rolnych;
- priorytetów własnych.

Ponadto winna ona uwzględniać zasoby oraz możliwości kadrowe, materialne i finansowe tej instytucji co do realizacji jej różnorodnych zadań.

Zgodnie z własną koncepcją doradztwa rolniczego, działaniami państwowej instytucji doradczej, wynikającymi z przyjętych priorytetów i umożliwiające sprawną ich realizację, winny być: doradztwo rolnicze, jako działalność podstawowa oraz wszystkie lub niektóre działalności je dopełniające, tj. oświatowa, informacyjna, innowacyjna.

(1) Przedstawionej najszerzej w publikacji: *Doradztwo rolnicze w zarysie. Wydanie drugie – rozszerzone*. CDiEwR Poznań, 1997.

(2) Patrz W.Kujawiński: *Programowanie działalności doradczej Metodą Zarządzająco – Rynkową MMA – wariant polski*. CDiEwR Poznań, 1998.

Działania te, określone, uporządkowane i odniesione do proponowanych struktur, znalazły swe odzwierciedlenie w załączonym schemacie struktury funkcjonalnej państwowej instytucji doradczej.

Doradztwo rolnicze określa się jako: swoisty rodzaj edukacji rolniczej polegającej na automotywacyjnym i intencjonalnym współdziałaniu partnerskim rolnika (lub członka jego rodziny) z doradcą rolniczym, zmierzającym do rozwiązania problemów rolnika - znajdującego się bądź mogącego się znaleźć w określonej sytuacji problemowej - oraz pozwalającym:

- przygotować rolnika do podejmowania skutecznych działań zapobiegających niepowodzeniom w jego własnym gospodarstwie rolnym i (lub) w jego życiu rodzinnym,
- nastawić i wdrożyć rolnika do samodzielnego rozpoznawania i rozwiązywania swoich problemów rolniczych i (lub) życiowych.⁽³⁾

Uwzględniając rolę jaką pełni doradca w procesie doradczym wyróżnia się:⁽⁴⁾

- Doradztwo rolnicze autorytatywne.
- Doradztwo rolnicze nieautorytatywne.

W doradztwie autorytatywnym doradca rolniczy sprawuje rolę kierownika procesu doradczego i realizuje zadania edukacyjne przy użyciu metod nauczania. Natomiast w doradztwie nieautorytatywnym doradca rolniczy sprawuje rolę równoprawnego partnera rolnika i wspólnie z nim realizuje zadania edukacyjne głównie za pomocą metod wspierania edukacyjnego.

Należy podkreślić, że jedynie doradztwo nieautorytatywne umożliwia pełną realizację celu nadrzędnego doradztwa rolniczego i wynikających z niego zadań. Stąd też tylko ten rodzaj doradztwa rolniczego⁽⁵⁾ jest jedynie zasadny w odniesieniu do praktycznej działalności doradczej finansowanej z budżetu państwa.

Z uwagi na dualizm funkcji gospodarstwa rolnego doradztwo rolnicze dzieli się na:⁽⁶⁾

- Doradztwo produkcyjne.
- Doradztwo socjalno-bytowe.

Domeną doradztwa produkcyjnego są problemy związane z produkcją i jej urynkowaniem. Natomiast doradztwo socjalno-bytowe koncentruje się wokół problemów dotyczących jakości życia oraz pozyskiwania dodatkowych

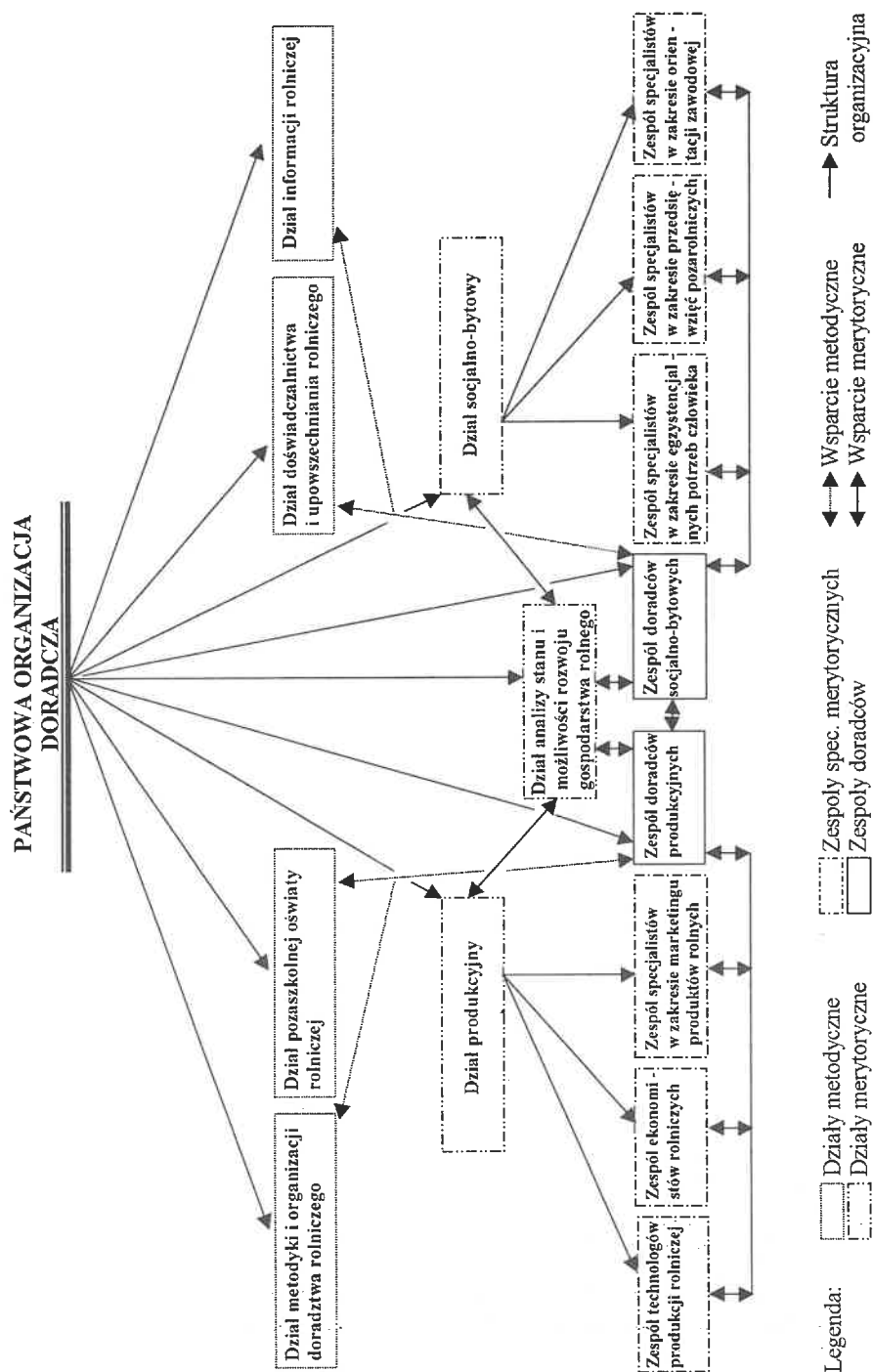
(3) W.Kujawiński: *Doradztwo rolnicze w zarysie. Wydanie drugie – rozszerzone*. CDiEWR Poznań, 1997, s. 24.

(4) Tamże, s. 40.

(5) W aktualnej sytuacji polskiego rolnictwa definiuje się go jako: umożliwienie partnerom rolniczej instytucji doradczej podejmowania i praktycznego realizowania samodzielnych, racjonalnych decyzji w zakresie życia i pracy w gospodarstwie rolnym. W.Kujawiński: *Doradztwo rolnicze w zarysie. Wydanie drugie – rozszerzone*. CDiEWR Poznań, 1997, s. 29.

(6) W.Kujawiński: *Doradztwo rolnicze w zarysie. Wydanie drugie – rozszerzone*. CDiEWR Poznań, 1997, s. 40.

STRUKTURA FUNKCJONALNA PAŃSTWOWEJ ROLNICZEJ ORGANIZACJI DORADCZEJ



i alternatywnych (do produkcji rolniczej) środków dla osiągnięcia jej coraz wyższych poziomów.

W ramach doradztwa produkcyjnego i socjalno-bytowego można wyodrębnić dwa typy zadań doradczych⁽⁷⁾:

- edukacyjne, pozwalające w ramach wspólnego (tj. doradcy i rolnika) rozwiązywania problemu na doradztwa rolnicze),
- organizatorskie.

Strukturami organizacyjnymi państwowej instytucji doradczej, które zabezpieczą realizację tego typu zadań, mogą być:

- *Dział metodyki i organizacji doradztwa* oraz
- działy merytoryczne.

Działalność oświatowa polega

- przekazywaniu wiadomości o obiektywnej rzeczywistości i sposobach ich wykorzystania w działaniach praktycznych,
- uświadamianiu jej odbiorcy możliwych następstw respektowania, czy nie respektowania stanów rzeczy i zjawisk rzeczywistości rolniczej.

Działalność oświatowa realizowana w ramach państwowej instytucji doradczej dotyczy zawsze procesów edukacyjnych doskonalenia i szkolenia, które odbywają się w formach pozaszkolnych, takich jak kursy, seminaria, wycieczki, wystawy, itp.

Strukturami organizacyjnymi państwowej instytucji doradczej, które zabezpieczą realizację zadań oświatowych, mogą być:

- *Dział pozaszkolnej oświaty rolniczej* oraz
- działy merytoryczne.

Działaniami innowacyjnymi realizowanymi przez państwową organizację doradczą są doświadczalnictwo i upowszechnianie innowacji.

Doświadczalnictwo rolnicze stanowi element pracy badawczej i może być stosowane do:

- sprawdzania nowych rozwiązań oraz uzyskiwania określonych danych służących do rozwiązywania problemów,
- działalności innowacyjnej poprzez wdrażanie nowych osiągnięć naukowych do praktyki (weryfikacja nowości),
- szkoleń praktycznych, upowszechniających innowacje poprzez pokazy, doświadczenia terenowe itp.

Upowszechnianie innowacji to proces sterowanego przez instytucję doradczą przekazu innowacji, od źródła ich powstania do miejsca pełnego ich zastosowania.

W procesie tym można wyróżnić trzy następujące etapy:

(7) tj. planowanych działań podejmowanych wspólnie przez doradcę i jego partnera, dla zapewnienia właściwego przebiegu procesu doradczego.

- Upowszechnianie informacji o nowopowstałych innowacjach celem zainteresowania nimi rolników;
- Szkolenie innowacyjne dla pogłębienia wiadomości o innowacjach u zainteresowanych rolników i przygotowania ich do wprowadzenia innowacji do praktyki;
- Wprowadzenie innowacji do praktyki.

Strukturami organizacyjnymi państwowej instytucji doradczej, które zapewnią realizację zadań innowacyjnych, mogą być:

- *Dział doświadczałnictwa i upowszechniania rolniczego* oraz
- działy merytoryczne.

Działalność informacyjna polega na przekazywaniu rolnikowi lub członkom jego rodziny, informacji (tj. wiadomości rzeczowych) bez ich oceny, testowania i badania. Przekaz ten odbywa się przeważnie na zapotrzebowanie rolnika, który o taką informację się ubiega.

Strukturami organizacyjnymi państwowej instytucji doradczej, które zapewnią realizację zadań informacyjnych mogą być:

- *Dział informacji rolniczej* oraz
- działy merytoryczne.

Działy merytoryczne, występujące w strukturze organizacyjnej państwowej instytucji doradczej jako samodzielne jednostki, powołane są do:

- udzielania doradcom wsparcia merytorycznego niezbędnego dla sprawnego zaspokajania potrzeb doradczych rolników i członków ich rodzin oraz sprawnego uprawiania działalności oświatowej, informacyjnej i innowacyjnej;
- bezpośredniego świadczenia rolnikom i członkom ich rodzin usług oświatowych, informacyjnych i innowacyjnych.

Należy tu wyjaśnić, że potrzeba doradcza definiowana jest jako: *stan, w którym jednostka, w naszym przypadku rolnik, odczuwa chęć zaspokojenia jakiegoś braku związanego z samodzielnym rozwiązywaniem istotnej dla niego sytuacji problemowej, w jakiej się on znajduje.*⁽⁸⁾

Natomiast rolnicza sytuacja problemowa to: *taki układ pomiędzy poszczególnymi rolnikami (bądź członkami ich rodzin), a elementami ich otoczenia (środowiska), w którym nie wiedzą oni jak się mają zachować.*⁽⁹⁾

Działy merytoryczne można podzielić na:

-
- (8) W.Kujawiński: Rola doradcy rolniczego w zakresie stymulowania i wspieranie aktywności własnej rolników [w:] Potrzeby oświatowo-doradcze rolników w okresie przemian społeczno-gospodarczych. SGGW Warszawa, CDiEwR Poznań, 1998, s. 59.
- (9) W.Kujawiński: Doradztwo rolnicze w zarysie. Wydanie drugie - rozszerzone. CDiEwR Poznań, 1997, s. 26.

- *Dział produkcyjny,*
- *Dział socjalno-bytowy,*
- *Dział analizy stanu i możliwości rozwoju gospodarstwa rolnego.*

W ramach *Działu produkcyjnego* proponuję wyodrębnić zespoły takie jak np.:

- *Zespół technologów produkcji rolniczej,*
- *Zespół ekonomistów rolniczych,*
- *Zespół specjalistów w zakresie marketingu produktów rolnych,*
- *Zespół specjalistów w zakresie prawa rolnego, itd.*

W ramach *Działu socjalno-bytowego* można wyodrębnić zespoły takie jak np.:

- *Zespół specjalistów w zakresie egzystencjalnych potrzeb człowieka* (np.: żywienia, zamieszkiwania, zdrowia, bezpieczeństwa, ekologii, wypoczynku),
- *Zespół specjalistów w zakresie technologii przedsięwzięć pozarolniczych,*
- *Zespół specjalistów w zakresie orientacji zawodowej,*
- *Zespół specjalistów w zakresie uprawnień socjalnych, itd.*

Niniejsza propozycja zobrazowana graficznie, w kontekście spodziewanej dalszej reorganizacji państwowej, rolniczej instytucji doradczej, pozwoli zbudować taką jej wewnętrzną strukturę, która usprawni realizację celów i zadań doradztwa rolniczego oraz działań to doradztwo dopełniających. Jednocześnie pragnę zaznaczyć, że w wielu Ośrodkach Doradztwa Rolniczego istnieją struktury w ogólnym zarysie zbliżone do przedstawionej, a przez to łatwe do udoskonalenia w proponowanym kształcie. Ponadto zamiarem autora jest uporządkowanie i ujednolicenie nazewnictwa stosowanego w państwowej organizacji doradczej w odniesieniu do jej struktur organizacyjnych.