

dr Dorota Fleszer
Wyższa Szkoła Humanitas

Z PROBLEMATYKI ZARZĄDZANIA JEDNOSTKĄ SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Streszczenie: Współcześnie jednostki samorządu terytorialnego utożsamiane są nie tylko z władztwem niezbędnym do wykonywania zadań publicznych. Definiując samorząd terytorialny coraz bardziej kładzie się akcent na jego rolę w zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej. W tym zakresie może on samodzielnie, niezależnie od administracji rządowej określać sposób, w jaki realizacja tych potrzeb nastąpi. Podkreśla się także znaczenie wszelkiego rodzaju działań władz samorządowych, zmierzających do tworzenia płaszczyzny współdziałania podmiotów funkcjonujących na danym terenie prowadzących do stworzenia warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego.

Słowa kluczowe: samorząd terytorialny, decentralizacja, zarządzanie publiczne, zarządzanie rozwojem

Wstęp

Współcześnie jednostki samorządu terytorialnego utożsamiane są nie tylko z władztwem niezbędnym do wykonywania zadań publicznych. Przy definiowaniu samorządu terytorialnego coraz mocniej akcentuje się jego rolę w zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej. W tym zakresie może on samodzielnie, niezależnie od administracji rządowej, określać sposób, w jaki realizacja tych potrzeb nastąpi. Podkreśla się także znaczenie wszelkiego rodzaju działań władz samorządowych, zmierzających do tworzenia płaszczyzny współdziałania podmiotów funkcjonujących na danym terenie prowadzących do stworzenia warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego.

Rola organów administracji rządowej i samorządowej w procesie zarządzania państwem i realizacji zadań publicznych oraz wzajemne relacje między nimi ulegają ciągłym zmianom. Wyraźnie obserwowaną tendencją jest sukcesywne przekazywanie coraz to nowych zadań jednostkom samorządu terytorialnego i czynienie ich odpowiedzialnymi za sprawność i efektywność wykonania tychże. Członkowie wspólnoty samorządowej wobec wybranych przez siebie władz stawiają coraz większe wymagania, także w zakresie usprawniania działalności. Analiza podstaw prawnych funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego wskazuje, jak istotne mają znaczenie w zaspokajaniu potrzeb ważnych z punktu widzenia społeczności lokalnych.

Nieuzasadnione byłoby owe potrzeby ograniczać wyłącznie do realizacji ustawowo określonych zadań. Przed jednostkami samorządu terytorialnego stoi bowiem konieczność zaangażowania się w podejmowanie działań na rzecz szeroko rozumianego rozwoju, który należy utożsamiać ze zmianami zachodzącymi wewnątrz, a oddziałujących bezpośrednio na mieszkańców.

Celem niniejszej publikacji jest analiza wybranych zagadnień składających się na zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego. Nie jest to możliwe bez wskazania specyfiki funkcjonowania ustrojowego samorządu terytorialnego, a w szczególności przyznanej mu samodzielności w wykonywaniu zadań publicznych i decentralizacji. To właśnie te cechy samorządu terytorialnego wpływają w sposób zasadniczy na ustalenie sposobu zarządzania i wykonania jego spraw i zadań. Coraz istotniejszą sferą aktywności samorządu staje się dbałość o jego rozwój lokalny, utożsamiany z efektywnością i skutecznością władz samorządowych. Dlatego też nie można pominąć tego aspektu zarządzania jednostką samorządu terytorialnego, ponieważ stanowi on w wymiarze praktycznym jego ocenę. Przedstawiona problematyka zostanie ukazana w oparciu o dorobek doktryny oraz akty prawa krajowego.

1. Pozycja jednostek samorządu terytorialnego w systemie administracji publicznej

W literaturze samorząd rozpatrywany jest w dwóch znaczeniach. W znaczeniu szerszym (politycznym, socjologicznym) pojęcia „samorząd” używa się w odniesieniu do różnych grup społecznych i wyłonionych przez nie organów, niezależnie od tego, czy realizują zadania administracji publicznej, czy też nie. W węższym znaczeniu pod pojęciem samorządu rozumie się tylko te grupy społeczne oraz ich organy, „które powołane zostały przez przepisy prawa, celem sprawowania funkcji administracji publicznej w formach zdecentralizowanych”¹. W zależności od rodzaju więzi łączących członków tak rozumianego samorządu może on przybierać różne formy. Rozróżnia się samorząd: terytorialny, zawodowy, gospodarczy. Często samorządowi terytorialnemu przeciwstawia się inne formy samorządu, określając je wspólną nazwą: samorząd specjalny².

Samorząd terytorialny to instytucja powoływana przez lokalne społeczności i dla lokalnych społeczności w celu lepszego, skuteczniejszego, bardziej fachowego i kompetentnego zaspokajania wszystkich potrzeb wynikających z życia wspólnoty. Któż inny niż my sami wiemy najlepiej, czego nam potrzeba: nowej drogi dojazdowej do miasta, remontu świetlicy szkolnej dla naszych dzieci, lepszego wyposażenia gminnej biblioteki czy może budowy oczyszczalni

¹ Z. Leoński, *Ustrój samorządu terytorialnego w RP*, Wydawnictwo TNOiK, Poznań 1992, s. 10.

² S. Wykrętowicz (red.), *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, s. 159-261.

ściaków³. Warto podkreślić, że społeczność lokalną tworzą ludzie pozostający wobec siebie w społecznych interakcjach i zależnościach w obrębie danego obszaru i posiadający jakiś wspólny interes lub poczucie grupowej i przestrzennej tożsamości jako elementu wspólnych więzi. Jest ona zatem typem struktury społeczno-przestrzennej, dla której cechami konstytutywnymi są:

- geograficzne terytorium, określające jakieś skupisko ludzi,
- zamieszkała tam ludność,
- system powiązań, zależności i instytucji sprawiające, że ta całość jest wewnętrznie zintegrowana, tzn. zdolna do podejmowania wspólnych działań na rzecz nurtujących ją problemów,
- pewien stopień psychicznego zespolenia całości lub części mieszkańców z daną strukturą społeczno-przestrzenną jako znaczącą wartością kulturową⁴.

Interdyscyplinarność cech samorządu terytorialnego została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Interdyscyplinarność cech samorządu terytorialnego

Lp.	Podejście	Skład samorządu	Dobry samorząd to:
1.	Ekonomiczne	Klienci	Sprawną jednostką, która efektywnie zaspokaja potrzeby mieszkańców
2.	Prawne	Petenci	Organizm ograniczony do stosowania prawa i wykonywania ustaw
3.	Politologiczne	Obywatele	Reprezentatywną i demokratyczną organizacją
4.	Socjologiczne	Członkowie wspólnoty samorządowej	Wspólnota połączona silnymi więziami i interakcjami

Źródło: M. Sakowicz, *Modernizacja samorządu terytorialnego*, SGH, Warszawa 2007, s. 44.

Wobec powyższego słuszny będzie wniosek, zgodnie z którym „współcześnie samorząd terytorialny definiuje się jako odrębny od państwa związek publicznoprawny (korporację prawną) istniejący z mocy prawa, który został powołany do zawiadywania sprawami wspólnoty mieszkańców danego terytorium i wyposażony we władztwo administracyjne”⁵. Zgodzić się także

³ A. Frydrysiak, A. Lipska-Sondecka, *Uwagi na temat administracji rządowej i samorządowej w Polsce – głos w dyskusji*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 12, s. 8

⁴ J. Chądzyński, *Istota rozwoju lokalnego*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki (red.), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 71 i podana tam literatura.

⁵ P. Przybysz, *Współczesna teoria prawa administracyjnego wobec klasycznych konstrukcji pojęciowych*, „Samorząd Terytorialny” 2000, nr 1-2, s. 61.

należy z tezą postawioną przez A. Miruć, że samorząd terytorialny jest trwałym ogniwem ładu ustrojowego współczesnych państw, stanowi istotny element w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego, jest też najbardziej naturalnym miejscem, w którym lokalna społeczność może się nauczyć zarządzania własnymi sprawami i czynienia tego na własną odpowiedzialność. Instytucja samorządu jest także gwarantem praw i swobód obywateli⁶.

Inaczej rzecz ujmując, jednostki samorządu terytorialnego (dalej: JST) są organizacjami wyodrębnionymi z otoczenia, a jednocześnie powiązаны z otoczeniem niezbędnymi jej zasileniami oraz przekazywanymi do otoczenia dobrami wytworzonymi w tej organizacji i podzielanymi wartościami. Jednostki te mają określone cele, wytwarzają czynniki materialno-energetyczne i gromadzą je, by dzielić pomiędzy uczestników organizacji i przekazywać do otoczenia⁷.

2. Decentralizacja i samodzielność podstawą funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego

Od XIX wieku podstawową formę decentralizacji stanowi samorząd. Można go określić jako samodzielne i niezależne wykonywanie funkcji administracji publicznej przez obywateli. Jego istotą jest powierzenie zarządu sprawami publicznymi samym zainteresowanym, tzn. zrzeszeniom obywateli, zorganizowanym z mocy ustawy w korporacjach prawa publicznego. Taka ustawowo ustanowiona korporacja to inaczej publicznoprawny związek osób. Państwo jest związkiem publicznoprawnym wszystkich obywateli, natomiast gmina czy powiat jest związkiem publicznoprawnym mieszkańców danego obszaru⁸. W konsekwencji „decentralizacja terytorialna jest rozumiana jako proces przekazywania zadań publicznych oraz środków finansowych, umożliwiających jednostkom sektora publicznego realizację tych zadań, które są usytuowane na niższych szczeblach jego pionowej struktury, tj. jednostkom samorządu terytorialnego”.⁹ Innymi słowy, decentralizacja polega – najogólniej rzecz biorąc – na prawnym zabezpieczeniu organom niższych stopni w strukturze organizacyjnej względnej samodzielności w stosunku do organów wyższych. Dokonuje się tego poprzez wyraźne określenie możliwości i sposobów ingerowania organów wyżej usytuowanych w działalność organów

⁶ J. Osiński, *Problemy aksjologii samorządności lokalnej w krajach nordyckich i w Polsce*, [w:] *Samorząd gminny w Polsce. Stan obecny i perspektywy*, praca zbiorowa pod red. B. Nawrota, J. Pokładeckiego, Poznań 1999, s. 59-68.

⁷ H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 22.

⁸ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Wyd. Liber, Warszawa 2004, s. 136.

⁹ G. Kozuń-Cieślak, *Teoretyczne koncepcje decentralizacji i delegowania kompetencji we współczesnych nurtach ekonomii*, „Samorząd Terytorialny” 2011, nr 9, s. 17.

nizej stojących w strukturze organizacyjnej. Z zastosowania zasady decentralizacji w strukturze organów administracji państwowej i samorządu wynika ponadto reguła, iż nadzór nad organami zdecentralizowanymi odbywa się przy użyciu środków wyraźnie przez ustawę określonych i dozwolonych w danej, konkretnej sytuacji¹⁰.

Samorząd terytorialny w klasycznym rozumieniu stanowi część składową systemu władz publicznych państwa¹¹. Wniosek taki można sformułować na postawie analizy art. 15 ust. 1. ustawy z dnia 2.04.1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej¹² (dalej: Konstytucja), który zakłada, że ustroj terytorialny Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia decentralizację władzy publicznej. Przepis ten stanowi wprost: „ustroj terytorialny Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia decentralizację władzy publicznej, a zasadniczy podział terytorialny państwa uwzględniający więzi społeczne, gospodarcze lub kulturowe zapewnia jednostkom terytorialnym zdolność wykonywania zadań publicznych”¹³. M. Kulesza w związku z tym formułuje pogląd, zgodnie z którym uznanie samorządu terytorialnego za element struktury zdecentralizowanej oznacza, że jednostka tego samorządu, którą jest gmina, została wydzielona z całości administracji państwowej. Wydzielenie to dokonuje się poprzez uznanie odrębności prawnej interesu lokalnego, a co za tym idzie – przyznanie swobody realizacji i ochrony tego interesu. Oczywiście proces ten odbywa się w oparciu o konkretną normę prawną i właśnie owa norma stanowi granicę samodzielności działania jednostki samorządowej. Samodzielność ta zatem nie jest bezwzględna, bezwzględna jest jedynie w ramach prawa i do granic tym prawem określonych¹⁴.

W literaturze szczególnie kładzie się nacisk na zaletę decentralizacji, jaką jest zbliżenie podmiotu decydującego o załatwieniu sprawy oraz możliwość kierowania procesem decyzyjnym w mniej skomplikowanej organizacji. Zwiększa to przejrzystość działania oraz powoduje mniejsze obciążenie pionowego przepływu informacji. Następuje zwiększenie poczucia odpowiedzialności za działania oraz wzrost efektywności połączonej z możliwością pomiaru dokonań zdecentralizowanej organizacji. Wśród innych zalet należy wymienić zwiększenie szybkości podejmowania decyzji oraz skrócenie czasu reagowania na określone zdarzenia¹⁵. Uwzględniając powyższe, w pełni uzasadniony wydaje się pogląd, zgodnie z którym decentralizacja prowadzi do pogłębiania partycypacji politycznej, zwiększa odpowiedzialność

¹⁰ B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 20.

¹¹ A. Borodo, *Samorząd terytorialny. System prawnofinansowy*, wyd. 3 zm., LexisNexis, Warszawa 2004, s. 23.

¹² Dz.U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.

¹³ H. Izdebski, *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Wydawnictwo LexisNexis Warszawa 2011, s. 157.

¹⁴ M. Kulesza, *Niektóre zagadnienia prawne definicji samorządu terytorialnego*, „Państwo i Prawo” 1990, nr 1, s. 26.

¹⁵ L. Borowiec, *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 17-18.

oraz poprawia administracyjną i fiskalną efektywność¹⁶. W konsekwencji „optymalna struktura władzy różnych szczebli występuje tam, „gdzie obywatele zaspokajają w największym stopniu swoje oczekiwania”¹⁷. Słusznie więc decentralizacja wyraża się w ustawowym przeniesieniu odpowiedzialności publicznoprawnej za realizację określonych zadań publicznych na samodzielne prawnie podmioty, władze lub instytucje administracyjne, nienależące do scentralizowanej administracji rządowej¹⁸.

Według E.J. Nowackiej istotą decentralizacji administracji państwowej jest samodzielność jednostek samorządu terytorialnego¹⁹. P. Szreniawski stoi na stanowisku, że koncepcja samorządności opiera się na dopuszczeniu istnienia w ramach państwa organizacji od państwa w części niezależnych, dysponujących pewnymi elementami władztwa. Samorządność może wiązać się z braniem odpowiedzialności za sprawy lokalne czy też sprawy poszczególnych grup społecznych²⁰. Autor podkreśla także fakt, że samorządność oznacza zwykle wskazanie konkretnemu zrzeszeniu wybranych zadań z zakresu administracji publicznej. Skutki działań samorządu powinny dotyczyć przede wszystkim właśnie członków tego zrzeszenia²¹. Poddawana analizie samorządność samorządu terytorialnego ma swoje prawne umocowanie w art. 16 ust. 2 Konstytucji. Zgodnie z jego brzmieniem „Samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Przysługującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych samorząd wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność”. Warto również przytoczyć treść regulacji art. 165 Konstytucji, z której wynika, że „Jednostki samorządu terytorialnego mają osobowość prawną. Przysługują im prawo własności i inne prawa majątkowe. Samodzielność jednostek samorządu terytorialnego podlega ochronie sądowej”. Według W. Stankiewicza w Konstytucji określono więc, iż jednostki samorządu terytorialnego są samodzielne, a samodzielność podlega ochronie sądowej. Osobowość prawną jednostek samorządu terytorialnego, konstytucyjnie przyznana, jest wyrazem roli samorządu w systemie władz publicznych. Konsekwencją przyznania jednostkom samorządu terytorialnego osobowości prawnej jest kolejna norma konstytucyjna, stanowiąca o przysługiwaniu prawa własności i innych praw majątkowych. Mienie poszczególnych jednostek powstaje w wyniku komunalizacji mienia państwowego *ex lege* lub w drodze czynności prawnej. W rezultacie procesów komunalizacyjnych obok własności

¹⁶ W. Oates, *Fiscal Federalism*, Nowy Jork 1972; B. Weingast, *The Economic Role of Political Institutions: Market-Pre-serving Federalism and Economic Development*, „Journal of Law, Economics and Organization” 1995/1, s. 1-31.

¹⁷ R. Cooter, *The Strategic Constitution*, [w:] I. Begg (red.), *Finansowanie Unii Europejskiej*, „Nowa Europa” 2006, nr 1, s. 103.

¹⁸ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna...*, op. cit., s. 135.

¹⁹ E.J. Nowacka, *Samorząd terytorialny jako forma decentralizacji administracji publicznej*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2010, s. 22.

²⁰ P. Szreniawski, *Nauka o polityce administracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 164.

²¹ Ibidem s. 165

państwowej i osobistej ukształtowała się nowa kategoria własności, własność komunalna, która nie jest jedynym materialnym zabezpieczeniem realizacji zadań samorządu, a konsekwencji jego samodzielności²². Z kolei zdaniem L. Garlickiego samodzielność rozumiana jest jako niezależność od administracji rządowej, umożliwiająca jednostkom samorządu terytorialnego (korporacjom komunalnym) realizowanie zadań związanych z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców. Owa niezależność znajduje wyraz szczególnie w:

- powierzeniu samorządowi wyłączności w realizowaniu określonych zadań (tzw. zadania własne),
- nadaniu samorządowi odrębnej struktury organizacyjnej,
- nadaniu jednostkom samorządu (gminom, powiatom, województwom) osobowości prawnej i przyznaniu im prawa własności lokalnych składników majątku publicznego (mienie komunalne, mienie powiatu i mienie samorządu wojewódzkiego),
- zapewnieniu samodzielności budżetowo-finansowej,
- ograniczeniu ingerencji władzy centralnej tylko do procedur nadzorczych,
- zapewnieniu sądowej ochrony praw i interesów podmiotów samorządowych²³.

Warto podkreślić, że samodzielności samorządu należy upatrywać nie w fakcie całkowitego jego uniezależnienia się od państwa, ale w jasnym, precyzyjnym określeniu przypadków, kiedy państwo może wkraczać w sferę działalności samorządu²⁴. Samodzielne wykonywanie zadań nie oznacza oczywiście samodzielności nieograniczonej. Skoro wspólnoty wykonują zadania państwa, ich działalność powinna pozostać pod jego nadzorem²⁵. W systemie zdecentralizowanym nadzór może być sprawowany jedynie w przypadkach przewidzianych w ustawie, która musi także określać dopuszczalne środki prawne tego nadzoru²⁶.

3. Istota zarządzania jednostką samorządu terytorialnego

Tradycyjnie rozumiane rządzenie opiera się na instytucjonalnej hierarchii administracji i na jej oddziaływaniu na gospodarkę rynkową poprzez tworzenie instrumentów regulacyjnych. Strukturę, zadania i sposoby działania podmiotów administracji publicznej wyznaczają wymogi przestrzegania prawa oraz

²² W. Stankiewicz, *Samorząd ... op. cit.*, s. 59-60.

²³ L. Garlicki, *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Warszawa 1999.

²⁴ Z. Niewiadomski, *Samorząd terytorialny w Konstytucji RP*, „Samorząd Terytorialny” 2002, nr 3, s. 6.

²⁵ Z. Niewiadomski, *Samorząd terytorialny w Konstytucji...op. cit.*, s. 6; M. Kulesza, *Niektóre zagadnienia prawne definicji samorządu terytorialnego*, „Państwo i Prawo” 1990, nr 1, s. 26.

²⁶ B. Dolnicki, J.P. Tarno *Istota zasady decentralizacji władzy publicznej na przykładzie samorządu terytorialnego*, [w:] B. Dolnicki, J.P. Tarno (red.), *Samorząd terytorialny w Polsce a sądowa kontrola administracji*, WKP 2012 LEX

sprawności²⁷. Tymczasem „zarządzanie jest działaniem polegającym na oddziaływaniu na ludzi w celu skłonienia ich do wykonania wyznaczonych zadań oraz takim wykorzystaniu zasobów organizacji, aby osiągnąć założone cele. W zarządzaniu istotna jest specjalistyczna wiedza, dzięki której można kształtować określone zachowania podległych pracowników oraz sprawnie realizować funkcje zarządzania”.²⁸ W literaturze dominuje pogląd, z którego wynika, że zarządzanie należy traktować jako aktywność i kreatywność, a nie administrowanie. Współczesne założenia i kierunki rozwoju samorządu terytorialnego wskazują na przesuwanie się sterowania rozwojem z tradycyjnie pojmowanego administrowania w stronę zarządzania opartego na różnorodnych formach, posiadających duży poziom społecznej akceptacji²⁹.

Administracja samorządowa planuje, organizuje i koordynuje zaspokajanie zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli, wynikające ze współzycia ludzi w społeczeństwie³⁰. Taki wniosek można sformułować po analizie przepisów ustawy z 8.03.1990 r. o samorządzie gminnym³¹, ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym³², ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa³³.

Podziela ten pogląd A. Potoczek. Autor wyraźnie wskazuje, że proces zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego wygląda zdecydowanie inaczej niż w pozostałej administracji publicznej. Owa odmienność wynika przede wszystkim z innej struktury organizacyjnej, rodzaju zadań publicznych przekazanych przez państwo do realizacji i nade wszystko z podstawowych zasad ich realizacji, jakimi są subsydiarność i decentralizacja. Oznacza to, że podstawowym zadaniem JST jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców, ale nie poprzez zapewnienie dóbr i usług na rynku³⁴.

Istotny dla pełnego zrozumienia podejmowanych kwestii ma katalog zasad zarządzania skonstruowany przez T. Markowskiego i T. Marszałę. I tak, podejmowane w tej sferze działania mają być:

- jasne, przejrzyste i zrozumiałe dla społeczności lokalnej (zasada koherencji),
- nastawione na pobudzanie konkurencyjności regionu, raczej poprzez rozwój kapitału ludzkiego i społecznego aniżeli przez uznaniowe obniżki podatków czy dotacje (zasada konkurencyjności),

²⁷ R. Rutka, H. Czubasiewicz, *Adekwatność kryteriów oceny kadry kierowniczej instytucji publicznych do przypisywanych ról i zadań*, „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 3, s. 23

²⁸ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15.

²⁹ B. Plawgo, M. Citkowski, *Specyfika zarządzania strategicznym rozwojem jednostek terytorialnych*, [w:] B. Kudrycka, B. Guy Peters, P.J. Suwaj, *Nauka administracji*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business Warszawa 2009, s. 211.

³⁰ H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 37.

³¹ Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r., poz. 594.

³² Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r., poz. 595.

³³ Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r., poz. 596.

³⁴ A. Potoczek [w:] J. Rutkowski, J. Stawasz (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, Wydawnictwo FWZ, Białystok 2005, s. 11.

- skoordynowane, zwłaszcza gdy w obszarach zurbanizowanych mamy do czynienia z dużą fragmentacją polityczną, społeczną i administracyjną (zasada koordynacji),
- zapewniające jak najwyższy poziom uczciwości i równe szanse dla wszystkich miejscowości i gmin oraz grup społecznych współtworzących region metropolitarny (zasada uczciwości i równości),
- zapewniające prawidłową korelację między kosztami zarządzania obszarami a otrzymywanymi produktami (zasada fiskalnej poprawności),
- elastyczne, tak aby wszystkie instytucje mogły właściwie reagować na szybkie zmiany w zakresie urbanizacji oraz silne wahania koniunkturalne w warunkach globalizacji (zasada elastyczności),
- zapewniające całościowe spojrzenie na system metropolitarny i uwzględniające skutki podejmowanych decyzji dla wszystkich wzajemnie powiązanych jednostek terytorialnych, co nie może jednak oznaczać scentralizowania zarządzania obszarem metropolitarnym i odejścia od zasady pomocniczości (zasada holizmu),
- sprzyjające tworzeniu unikatowych rozwiązań organizacyjnych i instytucjonalnych przystających do zróżnicowanych potrzeb obszarów współtworzących obszar metropolitarny (zasada szczególności),
- uwzględniające interesy różnych grup i zachęcające je do udziału w zarządzaniu (zasada partycypacji),
- nastawione na zaspokojenie ludzkich potrzeb, sprzyjające ograniczeniu biurokracji i promujące międzysektorowe podejście do zarządzania (zasada społecznego nastawienia w organizowaniu struktur zarządzania),
- umożliwiające zaspokajanie potrzeb przez najniższy poziom organizacyjny i ograniczające nakładanie się kompetencji różnych poziomów organizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego (zasada subsydiarności),
- uwzględniające konieczność ochrony środowiska w zintegrowanej triadzie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych (zasada sustensywności)³⁵.

4. Rozwój lokalny zadaniem jednostek samorządu terytorialnego

Rozwój lokalny jest procesem dywersyfikacji i wzbogacania aktywności gospodarczych i społecznych na określonym terytorium, polegającym na mobilizacji i koordynacji własnych źródeł i swojej energii. Rozwój lokalny staje się produktem wysiłku społeczności lokalnej, skupionej wokół projektu rozwoju integrującego składniki ekonomiczne, społeczne i kulturalne. Dzięki działaniom podejmowanym przez lokalną społeczność, wszystkich aktorów lokalnych

³⁵ T. Markowski, T. Marszał, *Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitarnymi*, „Samorząd Terytorialny” 2005, nr 7-8, s. 13.

rozwój lokalny staje się przestrzenią aktywnej solidarności³⁶. Z kolei według R. Broła o rozwoju lokalnym mówimy wtedy, gdy zharmonizowane i systematyczne działania społeczności lokalnej, władzy samorządowej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie zmierzają do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, tworzenia korzystnych warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego³⁷.

M. Ziółkowski szczególnie akcentuje fakt, że rozwój lokalny i regionalny jest procesem złożonym i wieloaspektowym, dokonującym się w sferze:

- gospodarczej – poprzez ilościowy, jakościowy i strukturalny rozwój podmiotów gospodarczych, który należy utożsamiać ze zwiększeniem rozmiarów zatrudnienia, wprowadzaniem nowych produktów i usług oraz doskonaleniem istniejących, rozszerzaniem rynków zbytu, wprowadzaniem nowych technologii, inwestowaniem,
- społecznej – poprzez poprawę warunków i zakresu świadczenia usług w sferze edukacji, opieki zdrowotnej i opieki społecznej, mieszkalnictwa, bezpieczeństwa i porządku publicznego, sportu i rekreacji oraz kultury i sztuki,
- przestrzennej – poprzez racjonalne rozmieszczenie ludności i rodzajów działalności (funkcji) w przestrzeni oraz racjonalne wykorzystanie i zagospodarowanie przestrzeni (indywidualność przestrzenna krajobrazu, tj. ogół zasobów przyrody; zewnętrznie powinna wykazywać określone cechy estetyczne, artystyczne, widokowe, historyczne),
- ekologicznej – poprzez ochronę cennych zasobów i walorów ekologicznych oraz przeciwdziałanie zanieczyszczeniom środowiska naturalnego,
- kulturowej – poprzez troskę o zachowanie zabytków kultury materialnej, tradycji historycznych, pielęgnowanie, kształtowanie i rozwijanie tożsamości lokalnej i regionalnej oraz rewitalizację zdegradowanej zabytkowej substancji materialnej³⁸.

Nieco inaczej specyfikuje cele rozwoju lokalnego J. Głusek. Autor stoi na stanowisku, że głównymi celami rozwoju lokalnego, w konkretnych przypadkach definiowanymi z uwzględnieniem lokalnej specyfiki, powinno być:

- uzyskanie rynkowej konkurencyjności poprzez lokalne podmioty gospodarcze oraz zwiększenie atrakcyjności regionu jako całości,
- harmonizowanie rozwoju gospodarczego i społecznego, działalności produkcyjnej i środowiska przyrodniczego, wzrostu gospodarczego i jakości życia,

³⁶ J. Chądzyński, *Istota rozwoju lokalnego*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki (red.), *Region i jego rozwój...*, op. cit., s. 74 i podana tam literatura.

³⁷ R. Broł, *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*. Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 785, Wrocław 1998, s. 11-15.

³⁸ M. Ziółkowski, *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, [w:] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007, s. 91.

- wykorzystanie zasobów lokalnych,
 - wykorzystanie zewnętrznych możliwości rynkowych³⁹.
- Cele rozwoju lokalnego wyspecyfikowane przez P. Starostę ujęte zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Zasadnicze kategorie celów rozwoju lokalnego według P. Starosty

Cel ekonomiczny	zapewnienie mieszkańcom wzrostu ekonomicznego przez ich samoorganizację i pewien zakres pomocy zewnętrznej (zauważono, że tzw. czynniki społeczne, jak: stopień integracji i partycypacja społeczna, przyczyniają się do osiągnięcia wyższej efektywności ekonomicznej)
Cel społeczny	partycypacja społeczna mieszkańców, która z jednej strony wzmacnia integrację układu lokalnego, a z drugiej – przyczynia się do wzrostu ekonomicznego
Cel psychospołeczny	identyfikacja mieszkańców ze społecznością oraz z programami działania (przez zaangażowanie i wzrost gospodarczy osiąga się również wysoki stopień psychicznego zespolenia mieszkańców z danym terytorium, co w konsekwencji powinno doprowadzić do wzrostu ich aktywności w obrębie układu lokalnego)
Cel kulturowy	utrzymanie społecznych tożsamości, a przede wszystkim lokalnego systemu norm i wartości, wspólnego języka, religii jako sił wyzwalających mobilizację społeczną
Cel technologiczny	poprawa technicznych warunków egzystencji, takich jak różnego rodzaju urządzenia techniczne, systemy komunikacyjne i sieć usług, działająca na rzecz zaspokojenia potrzeb miejscowej ludności
Cel polityczny	uruchomienie procesów społecznych, prowadzących do szerszego udziału mieszkańców w lokalnym systemie podejmowania decyzji oraz wykreowanie demokratycznych struktur władzy i przywództwa
Cel socjalny	dążenie do usprawniania i ułatwiania życia społecznego w danym układzie lokalnym

Źródło: P. Starosta, *Poza metropolią. Wiejskie i małomiasteczkowe zbiorowości lokalne a wzory porządku makrospołecznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s. 216-217, za: J. Chądzyński, *Cele, czynniki i bariery rozwoju lokalnego*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu sp. z o.o. Warszawa 2007, s. 81.

W literaturze mianem zarządzania rozwojem lokalnym (regionalnym) w najprostszej postaci definicyjnej określa się zespół działań podejmowanych w celu wywołania pożądanego przebiegu procesów i zjawisk w obrębie samorządu terytorialnego. W innym ujęciu tego zjawiska pada stwierdzenie, iż zarządzanie lokalne (regionalne) to proces oddziaływania organów władzy samorządu terytorialnego na przedmiot zarządzania, aby jego działanie zmierzało do osiągnięcia postawionych przed nim celów, czyli było zgodne z celami przyjętymi przez podmiot zarządzania. Obiekt zarządzania może obejmować

³⁹ J. Glusek, *Rola samorządu lokalnego w rozwoju przedsiębiorczości (w świetle badań)*, [w:] S. Dolata (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, t. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998, s. 389.

takie osoby, organizacje oraz rzeczy, które są związane z planowaniem i realizacją zadań publicznych, a które w odróżnieniu od organizacji niekoniecznie muszą być podległe zarządzającemu⁴⁰.

Z formalnoprawnego punktu widzenia w Polsce podstawą działań w zakresie zarządzania rozwojem są zadania własne jednostek samorządu terytorialnego. Zadania własne samorządu terytorialnego są częściowo miejscowe, częściowo zaś ponadmiejscowe. Orzecznictwo wielu krajów rozumie pod pojęciem „sprawy lokalne” także zadania, które są zakorzenione we wspólnocie terenowej lub z tą wspólnotą mają specyficzny związek, i które przez wspólnotę mogą być wykonywane samodzielnie i na własną odpowiedzialność⁴¹. Podziela ten pogląd B. Dolnicki. Jego zdaniem zadania lokalne (miejscowe) to zadania związane z terenem i mieszkańcami jednej korporacji terenowej, który to teren nie jest dzielony pomiędzy dalsze (niższych szczebli) korporacje terenowe. Zadania te składają się z dwóch grup:

- zadań lokalno-integralnych – są to zadania publiczne dotyczące potrzeb społeczeństwa jako grupy socjalnej, żyjącego na terenie gminy, na przykład utrzymanie terenów zielonych, utrzymanie i oświetlenie dróg lokalnych, cmentarzy itp.;
- zadań lokalnych zsumowanych – są to takie sprawy publiczne, które powstają poprzez zsumowanie indywidualnych potrzeb ludzi mieszkających na danym terenie, tak dalece, o ile potrzeby te nie wykraczają swoim zakresem lub z innych powodów poza zdolności administracyjne samorządu terytorialnego, na przykład dostarczanie wody, gazu, energii elektrycznej, zapewnienie środków transportu lokalnego, utrzymanie dróg, szkół, obiektów sportowych, szpitali itp.⁴².

Z kolei zadania ponadlokalne to te zadania, które wykonują korporacje samorządowe, utworzone ze wspólnot lokalnych. Tak jak zadania lokalne również zadania ponadlokalne dzielą się na grupy:

- zadania ponadgminne (zintegrowane ponadlokalnie) – służą zaspokojeniu potrzeb ludzi mieszkających na terenie korporacji ponadgminnej; mają one głównie płaski i liniowy charakter; uporanie się z nimi wykracza poza teren jednej gminy, także wykonanie ich w izolacji, w obrębie administracyjnym jednej gminy nie jest możliwe, na przykład udział w planowaniu przestrzennym, utrzymanie okręgowych i krajowych dróg, okręgowych archiwów, muzeów, przesyłanie gazu, ponadlokalna gospodarka wodą, utrzymanie parków ochrony przyrody itp.;
- zadania uzupełniające (ponadlokalnie zsumowane) – są to zadania, które wynikają ze zsumowania indywidualnych potrzeb mieszkańców danego terenu, które jednakże nie mogły być wykonane na niższym szczeblu z

⁴⁰ B. Pławgo, M. Citkowski, *Specyfika zarządzania strategicznym rozwojem jednostek terytorialnych*, [w:] B. Kudrycka, B. Guy Peters, P.J. Suwaj, *Nauka administracji...*, op. cit., s. 211.

⁴¹ B. Dolnicki, *Samorząd...*, op. cit., s. 274.

⁴² Ibidem, s. 274-275.

powodu swego znaczenia, zakresu, objętości lub z innych powodów, na przykład utrzymanie szpitali okręgowych, szkół średnich i zawodowych, muzycznych, liceów, domów opieki społecznej itp.;

- zadania wyrównujące – są to te sprawy publiczne, które wynikają z potrzeb pojedynczego, mało sprawnego lokalnego podziału administracyjnego (gminy), gdy jego własne siły nie wystarczają do wykonywania zadań obowiązkowych; polegają one na finansowym i organizacyjnym wyrównaniu obciążeń wszystkich członków korporacji ponadlokalnej w celu okazania pomocy słabszemu członkowi związku; dotyczy to jednak tylko tych zadań, które zabezpieczają równomierne zaopatrzenie ludności;
- zadania wspólne – są to zadania, które zaspokajają potrzeby wszystkich podporządkowanych podmiotów administracyjnych i które obciążają wszystkich członków związku; mogą one być wykonywane jedynie wspólnie lub ich wspólne wykonywanie jest uzasadnione gospodarczo (np. ze względów oszczędności), na przykład utrzymanie szkół dla inwalidów, akademii administracyjnych⁴³ itp.

Nie ulega wątpliwości, że „w procesie zarządzania w samorządzie lokalnym główna rola przypada władzom publicznym, które stanowią ośrodek decyzji, realizując określone funkcje regulacyjne w działalności gospodarczej. To one zmuszone są do poszukiwania i wyboru właściwych, efektywnych metod realizacji zadań publicznych. Ponadto w kontekście zarządzania rozwojem lokalnym liczą się umiejętności koncentracji zasobów i wysiłków, by podnosić konkurencyjność danej jednostki samorządu terytorialnego względem innych, m.in. w kontekście przyciągania inwestorów zagranicznych. Zarządzanie układem lokalnym (regionalnym), przy uwzględnieniu funkcji zarządzania obejmuje następujące rodzaje działań:

- określenie założeń polityki danego obszaru zgodnie z jego wyznaczonymi celami ogólnymi oraz z celami jednostek współpracujących, w tym mających charakter zwierzchni,
- koordynowanie realizacji polityki regionalnej,
- monitorowanie zasobów i środków, którymi dysponuje dana jednostka terytorialna,
- weryfikowanie efektów realizacji przyjętych celów⁴⁴.

Wobec tego słusznie „jako najważniejsze czynniki powodzenia rozwoju lokalnego uznaje się m.in.:

- istnienie skutecznego przywództwa (*local leadership*) inspirującego decydentów, zdolnego do zmobilizowania członków zbiorowości lokalnej,
- szerokie współuczestnictwo wszystkich kategorii ludności w podejmowanych działaniach,
- zdefiniowanie jasnych zasad kierunkowych oraz precyzyjną ocenę celów (tzw. audyt strategiczny) przed ich ostatecznym przyjęciem,

⁴³ Ibidem, s. 275.

⁴⁴ B. Pławgo, M. Citkowski, *Specyfika zarządzania strategicznym ...*, op. cit., s. 212

- zaufanie i konsens oraz współpracę i partnerstwo publiczno-prywatne,
- wyczerpanie na tożsamość kulturową i strukturę społeczno-polityczną regionu,
- uwzględnienie potrzeby ciągłego ‘dostrajania’ działań do ewoluującego otoczenia i nowych zmian strukturalnych⁴⁵.

W kontekście poczynionych ustaleń wymaga podkreślenia, że „władza samorządowa oprócz roli administratora powinna spełniać szeroko pojętą rolę koordynatora. Wynika to z faktu, że rozwój gospodarczy regionu to proces powstawania na konkretnym terenie nowych wartości, takich jak infrastruktura, nowe przedsiębiorstwa i miejsca pracy, nowe dobra i usługi przyczyniające się do zaspokajania popytu zarówno lokalnego, jak i ponadlokalnego”⁴⁶.

Podsumowanie

Usytuowanie samorządu terytorialnego w strukturze administracji publicznej i konstytucyjnie określone jego atrybuty w znacznej mierze wpływają na sposób i sfery zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Szczególnie istotną rolę upatrywać należy tutaj w samodzielności, która przejawia się w ustalaniu sposobu wykonywania i finansowania zadań publicznych. Dzięki niej władze samorządowe uzyskały instrument do kształtowania swoich decyzji zarządczych z uwzględnieniem specyfiki i potrzeb konkretnej jednostki samorządu. Wymaga bowiem podkreślenia, że od władz samorządowych obecnie oczekuje się nie tyle dbałości o realizację ustawowych zadań, ile właśnie rozeznania potencjału danej jednostki samorządu terytorialnego, jej potrzeb, ale i mocnych stron, a następnie podejmowanie adekwatnych działań. Tylko całościowe spojrzenie na daną jednostkę samorządu terytorialnego daje możliwość zaktywizowania podmiotów funkcjonujących na terenie tej jednostki i w konsekwencji zachęcenie ich do podejmowania wspólnie działań na rzecz szeroko pojętego dobra społeczności lokalnej.

Bibliografia

1. Borodo A., *Samorząd terytorialny. System prawnofinansowy*, wyd. 3 zm., LexisNexis, Warszawa 2004.
2. Borowiec L., *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Wydawnictwo Oficyna Warszawa 2007.
3. Bról R., *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*. Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 785, Wrocław 1998.

⁴⁵ I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, s. 33, za: J. Chądzyński, *Cele, czynniki i bariery rozwoju lokalnego*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój...*, op. cit., s. 83.

⁴⁶ G. Michalski, *Możliwość wpływania samorządu lokalnego na rozwój gospodarczy regionu*, [w:] T. Jajuga, T. Słoński (red.), *Materiały Konferencyjne „Zarządzanie finansami w transformacji przedsiębiorstw”*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 837, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.

4. Chądzyński J., *Istota rozwoju lokalnego*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki (red.), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2007.
5. Cooter R., *The Strategic Constitution*, [w:] I. Begg (red.), *Finansowanie Unii Europejskiej*, „Nowa Europa” 2006/1.
6. Dolnicki B., Tarno J.P., *Istota zasady decentralizacji władzy publicznej na przykładzie samorządu terytorialnego*, [w:] B. Dolnicki, J.P. Tarno (red.), *Samorząd terytorialny w Polsce a sądowa kontrola administracji*, WKP 2012 LEX.
7. Dolnicki B., *Samorząd terytorialny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
8. Frydrysiak A., Lipska-Sondecka A., *Uwagi na temat administracji rządowej i samorządowej w Polsce – głos w dyskusji*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 12.
9. Garlicki L., *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Warszawa 1999.
10. Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business Warszawa 2010.
11. Głusek J., *Rola samorządu lokalnego w rozwoju przedsiębiorczości (w świetle badań)*, [w:] S. Dolaty (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, t. I. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998.
12. Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Wyd. Liber, Warszawa 2004.
13. Izdebski H., *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2011.
14. Kozuń-Cieślak G., *Teoretyczne koncepcje decentralizacji i delegowania kompetencji we współczesnych nurtach ekonomii*, „Samorząd Terytorialny” 2011, nr 9.
15. Kulesza M., *Niektóre zagadnienia prawne definicji samorządu terytorialnego*, „Państwo i Prawo” 1990, nr 1.
16. Leoński Z., *Ustrój samorządu terytorialnego w RP*, Wydawnictwo TNOiK, Poznań 1992.
17. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
18. Markowski T., Marszał T., *Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitarnymi*, „Samorząd Terytorialny” 2005, nr 7-8 z 2005.
19. Nowacka E.J., *Samorząd terytorialny jako forma decentralizacji administracji publicznej*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2010.
20. Niewiadomski Z., *Samorząd terytorialny w Konstytucji RP*, „Samorząd Terytorialny” 2002, nr 3.
21. Oates W., *Fiscal Federalism*, Nowy Jork 1972.
22. Osiński J., *Problemy aksjologii samorządności lokalnej w krajach nordyckich i w Polsce*, [w:] *Samorząd gminny w Polsce. Stan obecny i perspektywy*, praca zbiorowa pod red. B. Nawrota, J. Pokładeckiego, Poznań 1999.
23. Pławgo B., Citkowski M., *Specyfika zarządzania strategicznym rozwojem jednostek terytorialnych*, [w:] B. Kudrycka, B. Guy Peters, P.J. Suwaj (red.), *Nauka administracji*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
24. Potoczek A. [w:] J. Rutkowski, J. Stawasz (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym*, Wydawnictwo FWZ, Białystok 2005.
25. Przybysz P., *Współczesna teoria prawa administracyjnego wobec klasycznych konstrukcji pojęciowych*, „Samorząd Terytorialny” 2000, nr 1-2.
26. Rutka R., Czubasiewicz H., *Adekwatność kryteriów oceny kadry kierowniczej instytucji publicznych do przypisywanych ról i zadań*, „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 3.
27. Szreniawski P., *Nauka o polityce administracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.
28. Weingast B., *The Economic Role of Political Institutions: Market-Pre-serving Federalism and Economic Development*, „Journal of Law, Economics and Organization” 1995/1.

1. Wykrętowicz S., *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
2. Ziółkowski M., *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, [w:] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.

SELECTED ISSUES OF MANAGING A UNIT OF TERRITORIAL SELF-GOVERNMENT

Summary: Contemporarily, in defining territorial self-government, a particular emphasis is put on the role which is fulfilled by it in meeting the needs of a local community. In this scope, territorial self-government can, independently of governmental administration, determine the manner in which the needs in question will be fulfilled. What is also emphasized, is the significance of all and any activities of self-governmental authorities aiming to create the platform of collaboration of the entities functioning on a given area, and stimulating local (regional) development by doing this.

Keywords: autonomy territorial, decentralization, public management, development management

Nota o Autorze: Dr Dorota Fleszer, Wykładowca na Wydziale Prawa i Administracji Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu

Information about the author: Dorota Fleszer, Ph.D., Assistant Professor at Humanitas University Sosnowiec

Contact:

*Dr Dorota Fleszer
Wyższa Szkoła Humanitas
Wydział Prawa i Administracji
Ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
e-mail: dorota_fleszer@poczta.onet.pl*