

dr Andrzej Sztando
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Ekonomii Zarządzania i Turystyki
ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra
tel. 603163839, e-mail: andrzej.sztando@ue.wroc.pl

**Załącznik nr 2 do wniosku z dnia 1 października 2017 r.
o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego
w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu**

Autoreferat

**przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych
w języku polskim**



Niniejszy załącznik został sporządzony z wykorzystaniem „Wzoru autoreferatu” zamieszczonego w sekcji „Wzory Dokumentacji Wniosku Habilitacyjnego” na stronie internetowej Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów; data pobrania 23. 08. 2017; źródło: <http://www.ck.gov.pl/articles/id/47.html>

Spis Treści

1. IMIĘ I NAZWISKO	3
2. POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE – Z PODANIEM NAZWY, MIEJSCA I ROKU ICH UZYSKANIA ORAZ TYTUŁU ROZPRAWY DOKTORSKIEJ.....	3
3. INFORMACJE O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU	3
3.1. INFORMACJE O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH.....	3
3.2. INFORMACJE O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W INNYCH PODMIOTACH	4
4. WSKAZANIE OSIĄGNIĘCIA WYNIKAJĄCEGO Z ART. 16 UST. 2 USTAWY Z DNIA 14 MARCA 2003 R. O STOPNIACH NAUKOWYCH I TYTULE NAUKOWYM ORAZ O STOPNIACH I TYTULE W ZAKRESIE SZTUKI (DZ. U. 2016 R. POZ. 882 ZE ZM. W DZ. U. Z 2016 R. POZ. 1311.).....	7
4.1. ŁUKI TEORETYCZNA I POZNAWCZA W DYSCYPLINIE NAUK O ZARZĄDZANIU ORAZ PRAKTYCZNE WYZWANIA ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO JAKO PRZESŁANKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ	7
4.2. PRZYGOTOWANIE TEORETYCZNEJ PODBUDOWY BADAŃ	9
4.3. OBSZAR, CELE, METODYKA I PRZEBIEG BADAŃ.....	12
4.4. UZYSKANE WYNIKI BADAŃ.....	19
4.5. PRAKTYCZNE WYKORZYSTANIE WYNIKÓW BADAŃ	23
4.6. WSKAZANE KIERUNKI KONTYNUACJI BADAŃ	27
4.7. PODSUMOWANIE WKŁADU BADAŃ W ROZWÓJ NAUK O ZARZĄDZANIU	28
4.8. LITERATURA POWOŁANA W CZĘŚCI 4 NINIEJSZEGO ZAŁĄCZNIKA	30
5. OMÓWIENIE POZOSTAŁYCH OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH.....	31
5.1. MERYTORYCZNE OMÓWIENIE POZOSTAŁYCH OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH W OBSZARZE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ROZWOJEM LOKALNYM I REGIONALNYM	31
5.2. MERYTORYCZNE OMÓWIENIE INNYCH OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH W DYSCYPLINIE NAUK O ZARZĄDZANIU	35
5.3. OGÓLNE OMÓWIENIE WSZYSTKICH OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH	36
6. OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ DYDAKTYCZNYCH, POPULARYZATORSKICH I WE WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ	40
7. PODSUMOWANIE – SYNTETYCZNE ZESTAWIENIE OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH, DYDAKTYCZNYCH, POPULARYZATORSKICH I W ZAKRESIE WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ	46
7.1. PUBLIKACJE I INNE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWE	46
7.2. DORÓBEK DYDAKTYCZNY, POPULARYZATORSKI I W ZAKRESIE WSPÓŁPRACY MIĘDZYNARODOWEJ	48



1. Imię i nazwisko

Andrzej Sztando

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

a) Nazwa: **stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii.**

Miejsce i rok uzyskania: **Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, czerwiec 2000 r.**

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Obszary i narzędzia oddziaływania samorządu lokalnego na podmioty gospodarcze*. Rozprawę doktorską przygotowałem pod kierunkiem Pana dr hab. Ryszarda Broła prof. nadzwyczajnego AE. Recenzentami rozprawy doktorskiej byli: Pani prof. zw. dr hab. Danuta Strahl z Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu oraz Pan prof. dr hab. Alojzy Zalewski ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

b) Nazwa: **dyplom magistra.**

Miejsce i rok uzyskania: **Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, czerwiec 1995 r.**

Tytuł pracy magisterskiej: *Studium sektorowe jako narzędzie polityki przemysłowej*. Pracę magisterską przygotowałem pod kierunkiem dr H. Kozarowicza z Katedry Zarządzania Strategicznego i Logistyki ww. uczelni. Została ona oceniona jako bardzo dobra z wyróżnieniem.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu

3.1. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

a) od lutego do czerwca 1995 r. – przygotowanie w charakterze **asystenta stażysty** do podjęcia obowiązków nauczyciela akademickiego w Katedrze Gospodarki Regionalnej na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Funkcje asystenta stażysty, w tym prowadzenie zajęć ze studentami, pełniłem będąc jeszcze studentem ww. uczelni. Ćwiczenia prowadzone na kierunku: ekonomia.

b) od października 1995 r. do października 2000 r. – **Asystent** w Katedrze Gospodarki Regionalnej na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Ćwiczenia prowadzone na kierunku: ekonomia.

Równolegle z pracą naukowo-dydaktyczną na stanowisku asystenta zajmowałem następujące stanowiska i pełniłem funkcje:

- od września 1999 r. do marca 2000 r. – **Ekspert** Fundacji Rozwoju Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- od maja do sierpnia 1996 r. i 1997 r. – **Sekretarz** Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej.
- od stycznia do października 1996 r. – **Sekretarz** Konferencji Naukowej z cyklu „Gospodarka Lokalna w Teorii i Praktyce”.

c) od listopada 2000 r. do chwili obecnej – **Adiunkt** w Katedrze Gospodarki Regionalnej na Wydziale Ekonomii Zarządzania i Turystyki (do 2008 r. nazwa wydziału: Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze) Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (do 2008 r. nazwa uczelni: Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu). Wykłady,

ćwiczenia i seminaria prowadzone na kierunkach: zarządzanie, ekonomia, administracja, zarządzanie i marketing.

Równolegle z pracą naukowo-dydaktyczną na stanowisku adiunkta zajmowałem następujące stanowiska i pełniłem funkcje:

- od listopada 2000 r. do chwili obecnej – **Sekretarz / Członek** Komitetu Organizacyjnego cyklicznej konferencji naukowej z cyklu „Gospodarka Lokalna/Regionalna w Teorii i Praktyce”; sekretarz publicznych obron rozpraw doktorskich, autor wniosków o przyznanie dotacji budżetowej na sfinansowanie zakupów aparatury naukowo-badawczej, autor materiałów i informatorów dydaktycznych.
- od listopada 2014 r. do chwili obecnej – **Uczelniany Koordynator** Wymiany Studenckiej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z Uniwersytetem Bolońskim w ramach programu Erasmus+ na lata akademickie od 2015/2016 do 2020/2021.
- od listopada 2012 do maja 2015 – **Promotor Pomocniczy** w zakończonym sukcesem przewodzie doktorskim.
- od lutego do czerwca 2013 r. – **Pełnomocnik Rektora** Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu ds. Utworzenia Centrum Badawczo-Rozwojowego Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Centrum zostało utworzone i funkcjonuje do chwili obecnej).
- od marca 2005 r. do grudnia 2006 r. – **Reprezentant** Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu w Radzie Partnerstwa pn. „Nowe szanse dla transgranicznego rynku pracy i gospodarki Euroregionu Nysa”.
- od 2002 r. do 2005 r. – **Członek** Wydziałowej Komisji ds. Budżetu.
- od maja do sierpnia 2001 r. i 2002 r. – **Członek** Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej.

d) od października 2006 r. do lutego 2008 r. – **Senior Research Staff** (starszy pracownik naukowy) w Polish German Research Association ADHOC EEIG/EZIG.

e) od października 2009 r. do września 2010 r. – **Wykładowca** na Uczelni Zawodowej Zagłębia Miedziowego w Lubinie. Wykłady prowadzone na kierunku: zarządzanie.

f) od października 2010 r. do grudnia 2011 r. – **Ekspert Panelu Ekspertów** (pracownik naukowy) na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie.

3.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w innych podmiotach

Począwszy od 1995 r. do dnia dzisiejszego, wszystkie moje aktywności naukowo-badawcze, dydaktyczne i organizatorskie w jednostkach naukowych niezmiennie związane są z jednostkami samorządu terytorialnego oraz z zarządzaniem prowadzonym przez władze tych jednostek, a także przez organy przedsiębiorstw i innych podmiotów należących do tych jednostek. Równolegle z tymi aktywnościami, w całym wspomnianym okresie, realizowałem i realizuję w innych jednostkach różnorodne aktywności badawczo-wdrożeniowe, konsultingowe, doradcze, nadzorcze i publiczne, które również związane są z jednostkami samorządu terytorialnego. Taki model kariery był moim świadomym wyborem, a jego konsekwencją jest wzajemne oddziaływanie, przenikanie oraz uzupełnianie się wiedzy, informacji, inspiracji i idei pochodzących z tych dwóch, dopełniających się sfer aktywności zawodowej. Takie bezpośrednie, głębokie, stałe i wieloletnie łączenie teorii z praktyką, wyrażone używanym przeze mnie od 20 lat, autorskim mottem zawodowym „*Andrzej Sztando: praktyka w teorii, teoria w praktyce*” (por. www.sztando.com), pozwoliło na osiągnięcie szeregu korzyści naukowo-badawczych, dydaktycznych i praktycznych. Po pierwsze, moja praca naukowo-badawcza i aktywna obecność w środowisku nauki, pozwoliły mi na, wielodzielną i zwięź-



czoną licznymi sukcesami, aplikację w praktyce samorządowej najnowszych, krajowych i zagranicznych rezultatów badań naukowych, idei oraz rozwiązań z zakresu zarządzania publicznego. Po drugie, aktywna, 22-letnia obecność w środowisku samorządów oraz podmiotów stanowiących ich bezpośrednie otoczenie pozwoliła mi na prowadzenie stałych badań naukowych w zakresie zarządzania publicznego przy użyciu metod badawczych i w warunkach niedostępnych dla badaczy incydentalnie obecnych w tym środowisku. Co więcej były to badania odpowiadające na aktualne i istotne potrzeby tej sfery zarządzania publicznego, w tym wynikające z transformacji systemowej naszego kraju i jego integracji europejskiej. Po trzecie, połączona obecność w środowiskach nauki i praktyki zarządzania samorządowego, pozwoliły mi na dostarczanie studentom i słuchaczom – w tym z uczelni zagranicznych – nie tylko wiedzy „podręcznikowej” na temat tego zarządzania, ale również wiedzy o tym jak jest ono prowadzone w rzeczywistości, jakie są jego współczesne wyzwania, jakie są różnice między jego teorią i praktyką i jak sobie z nimi radzić. Przyczyniło się to do wyboru przez nich ścieżek kariery zawodowej zgodnych z uzyskanym wykształceniem i zwiększenia ich kompetencji zawodowych, a w przypadku kilkunastu z nich, do podjęcia badań nad zarządzaniem w samorządach w ramach studiów doktoranckich i prac nad własnymi dysertacjami doktorskimi. Niebagatelne znaczenie ma również to, że dzięki jednoczesnej obecności w sferach teorii i praktyki mogłem wielu z nich natchnąć pasją demokracji lokalnej, aktywności obywatelskiej i zarządzania przynoszącego korzyści społecznościom lokalnym.

W związku z powyższym, obok pracy w jednostkach naukowych, za istotną z punktu widzenia rozwoju naukowego uważam moje prace, wykonywane w ramach dzieł, zleceń, powołań i mandatów, w:

a) od 1996 r. do 2017 r. w okresach od 1 roku do 7 lat – **ekspert** ds. zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym/regionalnym; **autor** i **współautor** strategii rozwoju lokalnego/regionalnego; kierownik zespołów opracowujących strategię rozwoju lokalnego/regionalnego; **członek** / **ekspert** / **kierownik** / **koordynator** zespołów ds. wdrażania ww. strategii, **autor** projektów związanych z wdrażaniem i ewaluacją ww. strategii:

- w gminach: Bogatynia, Chocianów, Długołęka, Dobromierz, Dzierżoniów, Grębocice, Janowice Wielkie, Jelenia Góra, Jeźów Sudecki, Konin, Łądek-Zdrój, Lubawka, Marciszów, Mysłakowice, Nowogrodziec, Pieńsk, Podgórzyn, Polkowice, Przemków, Radwanice, Rudna, Stara Kamienica, Starachowice, Stronie Śląskie, Sulików, Świerzawa, Wądroże Wielkie, Węgliniec, Wojcieszów, Wronki.
- w powiatach: zgorzeleckim, jaworskim, jeleniogórskim, polkowickim, bolesławieckim.
- w województwach: dolnośląskim.

Szczegóły tych prac zostały zawarte w części III.I.9 i III.M.1 Załącznika nr 4.

b) od 1998 r. do 2017 r. – **ekspert** ds. zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym/regionalnym w podmiotach: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Dolnośląskie Centrum Szkolenia Samorządowego we Wrocławiu; Ośrodek Badań Naukowych i Usług Economicus Spółdzielnia Pracy; Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem; ASM - Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o.; WNP Ekspert Sp. z o.o.; Związek Miast Polskich; Śląski Związek Gmin i Powiatów. Szczegóły tych prac zostały zawarte w częściach III.A, III.I.7 i III.M.1 załącznika nr 4.

c) od 2010 r. do chwili obecnej – **Radny** Rady Powiatu Jeleniogórskiego VI i VII kadencji, w tym: Wiceprzewodniczący Rady; Członek Komisji Rozwoju Gospodarczego; Członek Komisji Ochrony Środowiska i Rolnictwa; Członek Komisji Budżetowej; Członek Komisji Turystyki, Współpracy Zagranicznej i Promocji Powiatu; Członek Komisji Współpracy Zagranicznej i Partnerstwa; Członek Komisji Rozwoju Gospodarczego, Ochrony Środowiska i Rolnictwa, Członek Komisji Rozwoju i Promocji Powiatu. Szczegóły prac zostały zawarte w części III.I.10 Załącznika nr 4.



d) od 2012 r. do chwili obecnej r. – **członek, wiceprzewodniczący** rad nadzorczych spółek:

- Karkonoski System Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. (stanowiącej własność gmin Kowary, Mysłakowice, Piechowice, Podgórzyn, Szklarska Poręba oraz Związku Gmin Karkonoskich).
- Miejskiego Zakładu Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. (stanowiącej własność gminy Karpacz).
- EPSA BPO S.A. (stanowiącej własność 10 podmiotów z branży BPO).

Szczegóły prac zostały zawarte w części III.I.11 załącznika nr 4.

e) od 2005 r. do 2013 r. w okresach od 1 roku do 5 lat – **doradca** ds. relacji z jednostkami samorządu terytorialnego; **doradca** ds. pomocy publicznej; **doradca** ds. specjalnych stref inwestycyjnych; **doradca** ds. inwestycji w firmach: Dr. Schneider Automotive Polska Sp. z o.o., Dr. Schneider Obróbka Plastik Sp. z o.o., DSE Dräxlmaier Systemy Elektryczne Sp. z o.o., Impel S.A., Thom Industrytechnic, Thom Polska Sp. z o.o. Szczegóły prac zostały zawarte w części III.M.2 Załącznika nr 4.

f) od 2004 r. do 2006 r. – **Członek** Panelu Ekspertów Województwa Dolnośląskiego do oceny projektów w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Szczegóły prac zostały zawarte w części III.N Załącznika nr 4.

g) od 2002 r. do 2005 r. – **Członek** Rady Społecznej Pogotowia Ratunkowego w Jeleniej Górze Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej (stanowiącego jednostkę województwa dolnośląskiego). Szczegóły prac zostały zawarte w części III.I.12 Załącznika nr 4.



4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.)

a) tytuł osiągnięcia naukowego:

„Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast”.

b) autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy:

Andrzej Sztando, *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*, 2017, Monografie i Opracowania nr 266, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 330, ISBN 978-83-7695-626-8.

Recenzenci wydawniczy:

- prof. zw. dr hab. Andrzej Prusek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie;
- prof. zw. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski, Uniwersytet Łódzki.

Monografia ta stanowi Załącznik nr 6.

c) omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania:

Omówienia tych zagadnień dokonałem w częściach od 4.1 do 4.8. niniejszego załącznika.

4.1. Luki teoretyczna i poznawcza w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz praktyczne wyzwania zarządzania publicznego jako przesłanki przeprowadzonych badań

Lokalizm, jako międzynarodowy nurt naukowo-organizacyjny, jest trwale i wieloaspektowo obecny w teorii i w sferze realnej. Od półwiecza następuje jego intensywny rozwój. Pierwotnie stanowił on reakcję na wady fordowskiego paradygmatu rozwoju, dominującego w połowie XX w. w skali globalnej. Polegał wtedy na poszukiwaniach nowego, lepszego modelu rozwoju społeczno-gospodarczego, opartego na podmiotowo traktowanych społecznościach i zasobach lokalnych. W ostatnich dekadach lokalizm obejmował formułowanie doskonałych odpowiedzi na sukcesy i porażki pierwszych, systemowych aplikacji jego idei, na falę nowych, ponadlokalnych uwarunkowań rozwoju i na nowe kryteria oceny rozwoju. Współcześnie kładzie akcent na ponadlokalną integrację procesów rozwoju lokalnego, ich zrównoważenie i mobilizację endogenicznych czynników rozwoju. Dzięki temu aktualna postać lokalizmu uznawana jest za zaawansowaną i nazywana jest czasem nowym lokalizmem. Jego zagadnienia są dziś przedmiotem światowego zainteresowania nauk ekonomicznych, społecznych, prawnych i humanistycznych.

W Polsce przełomowym aktem implementacji koncepcji pierwotnego lokalizmu była reforma samorządowa z 1990 r. Stanowiła ona element transformacji systemowej naszego kraju, zgodny z reorientacją doktrynalno-polityczną, z postfordowskimi przemianami cywilizacyjnymi i z konwersją szeroko rozumianych wartości. Reforma ta obejmowała upodmiotowienie społeczności lokalnych, połączone ze znaczną decentralizacją na poziom lokalny publicznych zadań, władzy, kompetencji, finansów i odpowiedzialności. Dopełniły ją regulacje prawne, które nadeszły w następnych latach. W ten sposób stworzono i rozwinięto samorządy gminne, a ich władze z mocy prawa uczyniono kreatorami lokalnych procesów rozwoju. Początkowo władze gmin koncentrowały się na organizacji podstawowych instytucji samorządowych i prostej realizacji zadań ustawowych. Wkrótce jednak ich działalność znacznie poszerzyła się. Stały się one kluczowymi kreatorami rozwoju lokalnego.



Różnorodność podejmowanych aktywności społecznych, gospodarczych i środowiskowych, złożoność wyzwań, w tym oczekiwań mieszkańców, a także limity dostępnych zasobów już w połowie lat 90. skierowały najaktywniejsze władze gminne ku koncepcjom zarządzania strategicznego. Mimo iż nie zobowiązywało do tego prawo, zaczęły powstawać pierwsze strategie rozwoju gmin, rozumianych jako układy lokalne, czyli związki społeczności i zasobów lokalnych, posiadające funkcje wewnętrzne i zewnętrzne, a nie tylko jako struktury samorządowe. Korzystano przy tym głównie z dorobku teorii zarządzania przedsiębiorstwem, doświadczeń samorządów zagranicznych i koncepcji polskich naukowców. Popularyzacji gminnych strategii sprzyjały obiecujące rezultaty ich pierwszych aplikacji, ponadlokalne programy wsparcia ich budowy, a także kryteria dystrybucji środków pomocowych preferujące gminy, które je posiadają. Sprzyjała im także moda na gminne planowanie strategiczne i dążenia do kreacji korzystnego wizerunku władz lokalnych. Formalnie przyjętą strategię rozwoju ma dziś większość polskich gmin.

Ponadlokalne podmioty, osoby i wartości, to znaczy władze, firmy, zbiorowości społeczne, infrastruktura, technologie, informacje, idee, produkty, usługi i inne, są kluczowymi czynnikami inicjacji, przebiegu i wygasania korzystnych oraz niekorzystnych zmian układów lokalnych. Rodzaj i kierunek zmian danego układu lokalnego zależą jednak nie tylko od jego endogenicznych cech, np. kopalin, położenia, ekosystemów, infrastruktury, ale także od reakcji jego społeczności na te czynniki ponadlokalne, a szczególnie od reakcji jego samorządu, czyli gminy. Tymczasem nauki o zarządzaniu, odnosząc się do strategii rozwoju gminy, a więc do zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, koncentrowały się dotąd na zagadnieniach diagnostycznych, analitycznych, formalno-prawnych, finansowych, organizacyjnych, wdrożeniowych i ewaluacyjnych. Mało uwagi przywiązywano do spójności tego zarządzania z cechami rozwoju lokalnego, wśród których nowy lokalizm akcentuje właśnie ponadlokalne relacje układów lokalnych i ich wkład w procesy rozwoju lokalnego i ponadlokalnego. W naukach tych występowały przez to luki teoretyczna i poznawcza. Nie definiowano pojęć odnoszących się do relacji łączących układy lokalne z ponadlokalnym otoczeniem, do związanych z nimi, pożądaných cech zarządzania rozwojem lokalnym, ani do tej części strategicznego wariantu zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, która jest związana z tymi relacjami i cechami. Nie rozpoznawano jak współczesne władze lokalne postrzegają i kształtują wspomniane relacje na poziomie strategicznym, jaką rolę sobie w tym zakresie przypisują, jakich głównie relacji i wartości to dotyczy, jakie postawy strategiczne wobec nich przyjmują, a także wielu innych zagadnień związanych z tymi relacjami. W pierwotnej konsekwencji nauki o zarządzaniu nie posiadały waloru deskrypcji ważnego wymiaru zachodzących w rzeczywistości procesów zarządzania publicznego i jego przedmiotów. W konsekwencji wtórnej nie dostarczały w satysfakcjonującym stopniu praktyce zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym niezbędnej wiedzy i wskazówek w tym zakresie. Przyczyniało się to nadmiernej standaryzacji, pasywności i zamknięcia, a nawet „obojętności” tego zarządzania wobec ponadlokalnych relacji, podczas gdy powinno być ono wielowymiarowo aktywne, kreatywno-symbiotyczne i defensywno-reaktywne. Obniżało jego zdolność do kreowania rozwoju lokalnego.

Przedstawione luki nauk o zarządzaniu dostrzegłem konfrontując wiedzę na omawiany temat zdobywaną w toku studiów literaturowych i projektów naukowo-badawczych z wiedzą zdobywaną od 1996 r. podczas licznych projektów badawczo-wdrożeniowych i konsultingowych w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym¹. Biorąc pod uwagę znaczenie oraz konsekwencje tych luk podjąłem badania naukowe służące ich redukcji. Początkowo były to badania poświęcone jedynie fragmentaryczne, lecz zwięzłe kilkunastoma publikacjami². Począwszy od 2012 r. rozpocząłem projekt badawczy w dużej skali, ukierunkowany na znaczące ich wypełnienie. Przebieg i rezultaty tych badań, opisane w kolejnych częściach niniejszego autoreferatu, zawarłem w monografii pt. „Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast”.

¹ Por. części II.G, III.A i przede wszystkim III.M Załącznika nr 4.

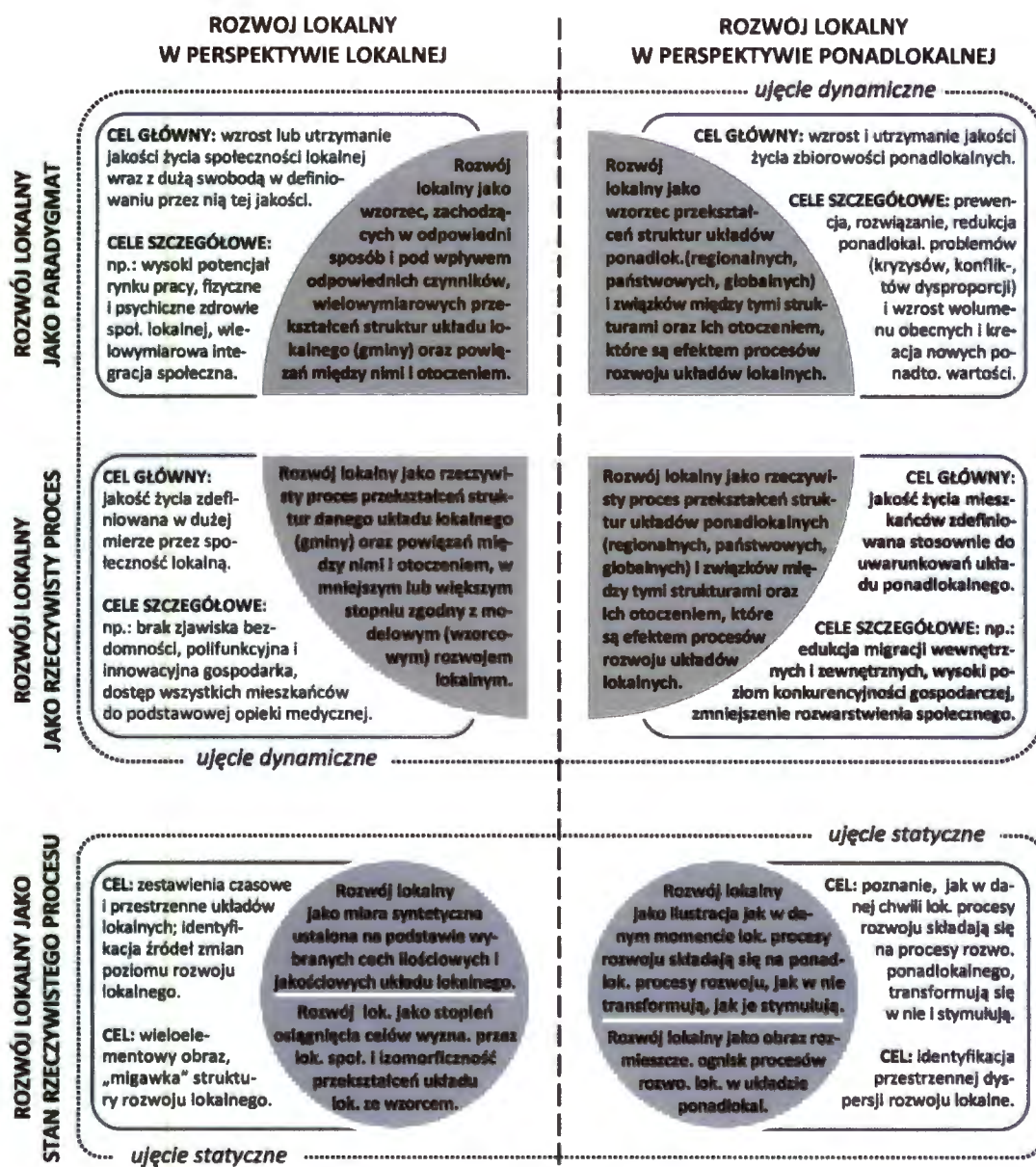
² Por np. publikacje P₂₇, P₃₀, P₃₃, P₆₄, P₆₅, P₇₀, P₇₃, P₇₉, P₈₃ wskazane w Załączniku nr 4.



4.2. Przygotowanie teoretycznej podbudowy badań

Ze względu na omówioną lukę teoretyczną prace rozpocząłem od opracowania teoretycznej podbudowy badań. W pierwszej kolejności zredefiniowałem rozwój lokalny uznając, że współczesna treść tej kategorii powinna być punktem wyjścia w określaniu wymogów i badaniu gminnego zarządzania rozwojem lokalnym. Aby tego dokonać, najpierw przeprowadziłem retrospekcję globalnej ewolucji społeczno-gospodarczej, przemian kryteriów oceny rozwoju, decentralizacji polityk rozwoju, transformacji fordowskiego paradygmatu rozwoju w postfordowski, a także lokalizmu w nowy lokalizm. Nakreśliłem w ten sposób światowy kontekst, w którym wyewoluowały współczesne poglądy na rozwój lokalny. Następnie dokonałem przeglądu definicji rozwoju lokalnego, proponowanych w literaturze polskiej i zagranicznej. Redefinicji dokonałem, wyodrębniając i analizując jego eksponowane cechy, a potem na nowo je łącząc i wzbogacając o współczesne ustalenia międzynarodowej, lokalistycznej dyskusji. Redefinicyjnym *novum*, nie mającym odpowiednika w piśmiennictwie, było ujęcie rozwoju lokalnego w dwóch perspektywach: lokalnej i ponadlokalnej, wyrażających łącznie paradygmat rozwoju lokalnego oraz wzbogaconych o warianty modelowe i rzeczywiste, a także statyczne i dynamiczne. Określiłem także cele tego rozwoju i jego cechy (por. rys. 1).

Rys. 1. Graficzna interpretacja perspektyw i sposobów postrzegania rozwoju lokalnego.



Źródło: opracowanie własne.

Szula

W dalszej kolejności przeprowadziłem typologię ponadlokalnych relacji układu lokalnego (gminy) z punktu widzenia ich wpływu na rozwój lokalny. Użyłem kryteriów rodzaju wpływu relacji na ten rozwój i kierunku ich przebiegu między układem lokalnym (gminą) a jego ponadlokalnym otoczeniem. W ten sposób wyodrębniłem cztery rodzaje takich relacji, tj. relacje: waloryzacji, animacji, supresji i deprecjacji (por. tabela 1). W ramach każdego rodzaju wskazałem szczegółowe warianty (subwarianty) tych relacji, przeanalizowałem ich przebieg oraz przedstawiłem przykłady z praktyki.

Tabela 1. Macierz relacji układu lokalnego z ponadlokalnym otoczeniem

	Relacje od wewnątrz układu lokalnego w kierunku ponadlokalnego otoczenia	Relacje od ponadlokalnego otoczenia w kierunku do wewnątrz układu lokalnego
Korzystne dla rozwoju lokalnego	RELACJE WALORYZACJI – ponadlokalna, ekwiwalentna waloryzacja lokalnych wartości (rodzime lokalnych i zlokalizowanych wcześniej, ponadlokalnych), również w połączeniu z ich replikacją i transformacją; – dodatnie efekty zewnętrzne i inne formy nieekwiwalentnej, ponadlokalnej waloryzacji lokalnych wartości.	RELACJE ANIMACJI – proste zasilanie elementów układu lokalnego przez czynniki ponadlokalne; – inicjowanie lub „rozruchowe”, czasowe podtrzymywanie albo impulsowe stymulowanie lokalnych procesów rozwoju przez czynniki ponadlokalne; – modyfikacja elementów układu lokalnego przez czynniki ponadlokalne, skutkująca lokalną, korzystną replikacją wartości ponadlokalnych; – modyfikacja elementów układu lokalnego przez czynniki ponadlokalne, skutkująca lokalnymi innowacjami; – modyfikacja wartości ponadlokalnych przez elementy układu lokalnego w nowe wartości lokalne (lokalne innowacje).
Niekorzystne dla rozwoju lokalnego	RELACJE DEPRECJACJI – nieekwiwalentna utrata wartości lokalnych na rzecz ponadlokalnego otoczenia; – nieekwiwalentne ponadlokalne obciążenia fiskalne, parafiskalne i inne daniny publiczne.	RELACJE SUPRESJI – niekorzystne modyfikowanie wartości lokalnych przez czynniki ponadlokalne; – redukovanie lub całkowite eliminowanie wartości lokalnych przez czynniki ponadlokalne; – ponadlokalne obciążenia lokalnych procesów rozwoju forsujące egzogeniczną utylitarność układu lokalnego i produktów jego rozwoju, a także wymuszające poszanowanie ponadlokalnie powszechnych przekonań.

Źródło: opracowanie własne.

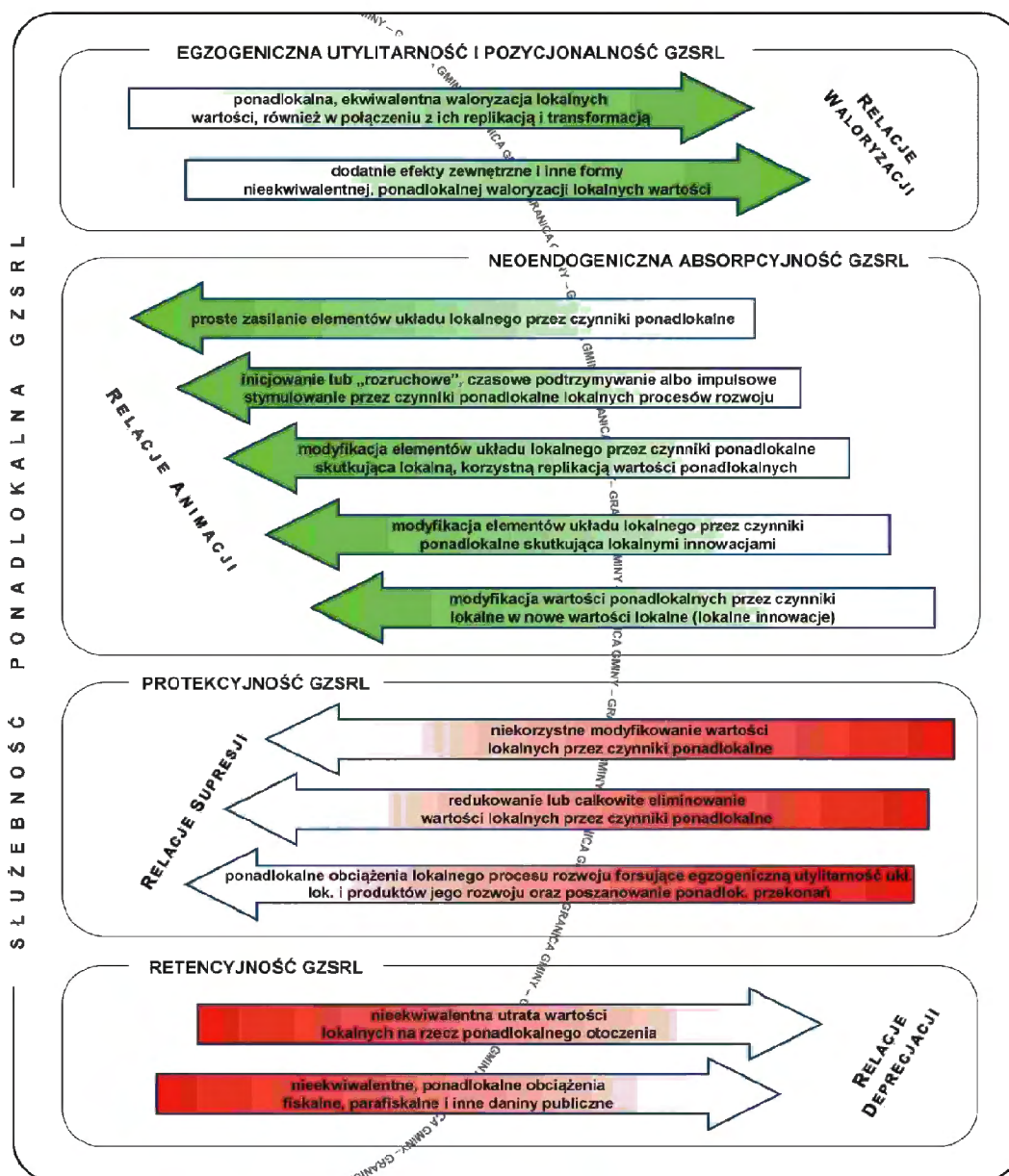
Kolejną fazę prac rozpocząłem od określenia istoty i znaczenia lokalnej oraz ponadlokalnych polityk rozwoju lokalnego. Przyjęcie ich przez odpowiednie władze oznacza akceptację paradygmatu rozwoju lokalnego i jest warunkiem wstępnym oraz wyznacznikiem treści zarządzania rozwojem lokalnym w skali lokalnej i ponadlokalnej. Następnie określiłem pojęcie gminnego zarządzania rozwojem lokalnym. Przyjąłem, że jest to takie zarządzanie przekształcaniami struktur układu lokalnego, powiązań między nimi i ich powiązań z otoczeniem, by stanowiły one rozwój lokalny, przede wszystkim w perspektywie lokalnej. Opisałem także jego mechanizm, wskazując, jak wewnętrzne i zewnętrzne funkcje organizacji tworzących gminny system samorządowy wpływają na struktury układu lokalnego i ich związki. To jego nowe ujęcie nie ma odpowiednika w dotychczasowym piśmiennictwie. W dalszej kolejności skupiłem się na wadach podejścia władz gminnych do tego zarządzania, polegającego jedynie na wykonywaniu prawa, naśladowaniu innych władz i reagowaniu na najgłośniejsze wyrażane żądania społeczne. Podejście to określiłem jako administracyjne. Jako właściwe wskazałem podejście strategiczne, oparte na długookresowym planie zawierającym cele szczegółowe rozwoju lokalnego i zadania służące ich osiągnięciu, czyli na strategii rozwoju lokalnego. Argumentowałem jednak, że ujmowanie zarządzania wewnętrznymi i zewnętrznymi funkcjami organizacji gminnych w długookresowy plan i konsekwentne wdrażanie tego planu nie wystarczą do przemiany administracyjnego zarządzania rozwojem lokalnym w strategiczne. Za warunek konieczny tej transformacji przyjąłem nadanie temu zarządzaniu także cech odzwierciedlających ponadlokalne relacje układu lokalnego, dzięki którym będzie ono specyficzne kontekstowo wobec ponadlokalnego otoczenia i uzyska wysoką zdolność do kreowania rozwoju lokalnego. Cechy te określiłem jako:

- egzogeniczną utylitarność i pozycjonalność – poszukiwanie w jego ramach możliwości ponadlo-

- kalnej waloryzacji wartości lokalnych oraz inicjowanie jej i wspieranie (intensyfikowanie relacji waloryzacji); koncentrowanie się w stymulowaniu relacji waloryzacji na określaniu dla gminy i zajmowaniu nią konkurencyjnych i komplementarnych pozycji wobec ponadlokalnego otoczenia;
- neoendogeniczną absorpcyjność – ukierunkowanie go na odpowiednie pozyskiwanie dla gminy materialnych i niematerialnych czynników rozwoju lokalnego z ponadlokalnego otoczenia (intensyfikowanie relacji animacji);
 - protekcyjność – wykrywanie i hamowanie oddziaływania czynników ponadlokalnych na lokalne wartości, które jest niekorzystne dla rozwoju lokalnego (redukowanie relacji supresji);
 - retencyjność – identyfikowanie, zapobieganie i ograniczanie utraty wartości lokalnych na rzecz ponadlokalnego otoczenia (redukowanie relacji deprecjacji);
 - służebność ponadlokalną – poszukiwanie w jego ramach ścieżek takiego kreowania rozwoju w perspektywie lokalnej, które równoległe przynosi korzyści ponadlokalne.

Zbiór tych cech i odpowiadające im działania zarządcze nazwałem ponadlokalną perspektywą gminnego (lokalnego) zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym (por. rys. 2). Wyniki tych prac umocowałem w dorobku zarządzania publicznego i odniosłem do jego współczesnych koncepcji.

Rys. 2. Graficzna interpretacja ponadlokalnej perspektywy gminnego zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym



Źródło: opracowanie własne.

Szkuła

4.3. Obszar, cele, metodyka i przebieg badań

Po przygotowaniu teoretycznej podbudowy badań, a tym samym wypełnieniu luki teoretycznej, przeprowadziłem kwerendę rejestrów publikacji naukowych, poszukując badań ujawniających, jak wybrane zbiory władz lokalnych postrzegają i kształtują relacje między zarządzanymi układami lokalnymi a ponadlokalnym otoczeniem³. Dzięki niej wykazałem, że badania takie są rzadkością, a żadne z nich nie dotyczyło pełnego spektrum tych relacji kształtowanych na poziomie strategicznym. Wykazałem w ten sposób istnienie praktycznego, generalnego problemu badawczego (a jednocześnie luki poznawczej nauk o zarządzaniu), polegającego na niedostatecznym rozpoznaniu realnej i istotnej aktywności samorządowej. Rozwiązywanie tego problemu badawczego postanowiłem rozpocząć badaniem pilotażowym, obejmującym wybrany zbiór władz lokalnych, przydatnym dla teorii i praktyki zarządzania publicznego oraz możliwym do wykonania przez jednego badacza. Za odpowiednie do pilotażu uznałem władze małych miast, precyzując jednocześnie kategorię małego miasta. Podstawą wyboru był łatwo dostrzegalny wpływ ponadlokalnych czynników na współczesną sytuację takich miast, zainteresowanie ich ponadlokalnymi relacjami ze strony naukowców, władz lokalnych i ponadlokalnych, przedsiębiorców oraz mieszkańców, a także dysponowanie przeze mnie obserwacjami zarządzania strategicznego takimi miastami.

Biorąc powyższe pod uwagę, jako **podstawowe, pierwotne cele** badań przyjąłem:

1. Identyfikację głównych cech ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym polskich, małych miast.
2. Sformułowanie, na podstawie zidentyfikowanych cech, ogólnej charakterystyki tej perspektywy z uwzględnieniem: jej unifikacji, specyfiki kontekstowej wobec ponadlokalnego otoczenia, fordowskich i postfordowskich wartości, na których się koncentruje, wpływu na nią ponadlokalnych polityk rozwoju, a także transformacji administracyjnego podejścia do zarządzania rozwojem lokalnym w strategiczne.

Przyjąłem tym samym, że będą to **badania przede wszystkim eksploracyjne**. Aby osiągnąć te cele, sformułowałem sześć następujących pytań problemowych:

1. Jakie współczesne i przyszłe relacje waloryzacji, animacji, supresji i deprecjacji małych miast ich władze postrzegają jako strategiczne?
2. Jakich głównie relacji dotyczą egzogeniczna utylitarność, absorpcyjność, protekcyjność, retencyjność zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast?
3. Jaka jest pozycjonalność egzogenicznej utylitarności i neoendogeniczność absorpcyjności zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast?
4. W jakim zakresie i w jakich przypadkach zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym małych miast jest służebne ponadlokalnie?
5. Jak władze małych miast postrzegają własne role w kształtowaniu ponadlok. relacji ich miast?
6. Jak władze małych miast postrzegają współczesne i przyszłe, ponadlokalne otoczenie w kontekście zarządzania ich rozwojem?

Jako **uzupełniające, wtórne cele** badań przyjąłem:

1. Sformułowanie kierunkowych zaleceń w zakresie lokalnego i ponadlokalnego doskonalenia ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast.
2. Weryfikację przydatności i warunków wykorzystania wybranych źródeł informacji oraz metod i technik badawczych w diagnozowaniu ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym.

Badania rozpocząłem od określenia populacji badawczej. Przyjąłem, że tworzy ją zbiór władz lokalnych (organy stanowiący i wykonawczy) polskich małych miast, będących gminami miejskimi

³ Kwerendą objąłem międzynarodowe repozytoria naukowe: ScienceDirect, Directory of Open Access Journals, JSTOR®, Emerald, EBSCO, Wiley Online Library, The New Palgrave Dictionary of Economics, Central and Eastern European Online Library; krajowe repozytoria naukowe Ośrodka Przetwarzania Informacji – Instytutu Badawczego i MNiSW, a także ok. 10 tys. pozycji (prac zwartych, artykułów i autorskich rozdziałów), poświęconych tematyce rozwoju terytorialnego, skatalogowanych w repozytoriach bibliotecznych polskich uczelni.



i mających od 5 do 20 tys. mieszkańców lub będących – spełniającymi to kryterium ludnościowe – częściami miejskimi gmin miejsko-wiejskich, wg stanu z 31 XII 2013 r. Następnie, wykorzystując Bank Danych Lokalnych GUS, sporządziłem rejestr wszystkich jednostek populacji (369 pozycji).

W dalszej kolejności przeprowadziłem przegląd źródeł informacji, które mogłyby dostarczyć danych niezbędnych do udzielenia odpowiedzi na pytania problemowe. Najpierw pod uwagę wziąłem strategię rozwoju przyjętą w formie uchwał przez organy stanowiące gmin. Zawierają one najwięcej informacji na temat ponadlokalnej perspektywy zarządzania rozwojem lokalnym ze wszystkich dokumentów, jakie sporządzają samorządy lokalne. W niektórych gminach zastępują je plany (programy) rozwoju lokalnego (PRL), które – w mniejszym zakresie – ale również zawierają takie informacje. Obok zalet, strategię i PRL-e mają jednak także wady ograniczające możliwość wykorzystania ich jako źródeł informacji o ponadlokalnej perspektywie zarządzania. Zdarza się, np. że nie odzwierciedlają rzeczywistych poglądów, działań i zamierzeń lokalnych władz. Ich wadą bywa także głęboka dezaktualizacja. Z tych powodów uznałem, że nie mogą one stanowić samodzielnej podstawy identyfikacji współczesnej, ponadlokalnej perspektywy zarządzania rozwojem badanych miast.

Drugie ze źródeł informacji, które poddałem ocenie, to burmistrzowie. Spośród wszystkich postaci tworzących samorząd lokalny mają oni największy jednostkowy wpływ na procesy zarządzania miastem. Są jego głównymi kreatorami, w tym głównie na jego strategicznym poziomie. Dysponują nie tylko szeroką wiedzą na temat ponadlokalnej perspektywy zarządzania, ale jednocześnie stanowią jej integralny, najważniejszy, koncepcyjno-sprawczy komponent. Mimo to, koncepcję oparcia badań wyłącznie na informacjach pozyskanych od burmistrzów uznałem za niesatysfakcjonującą. Udzielając informacji mogą nie pamiętać wszystkich, ważnych, podjętych decyzji i zrealizowanych przedsięwzięć. Ponadto, udzielając informacji, często wyrażają własne opinie i zamiary, choć rzeczywista działalność jest zwykle kompromisem organu wykonawczego, stanowiącego i innych partnerów. Prócz tego, udzielając informacji, mogą świadomie rozszerzać je ponad to, co rzeczywiście składa się na prowadzone zarządzanie.

Trzecie źródło, które wziąłem pod uwagę to grupy osób odgrywających kluczowe role w budowie i wdrażaniu strategii rozwoju małych miast. Składają się one z władz lokalnych, osób pełniących kluczowe funkcje administracyjne, tzw. liderów lokalnych i wpływowych decydentów ponadlokalnych. Grupy takie są dobrym źródłem informacji jakościowych. Obserwując ich prace, można się wiele dowiedzieć o najważniejszych decyzjach podejmowanych w samorządzie, o procesach ich podejmowania i ich współuczestnikach, a także o towarzyszących im wahaniach, przesłankach i kryteriach. Można zatem poznać percepcję, oceny i postawy tych grup i ich poszczególnych członków wobec ponadlokalnych relacji ich miast, a także wartości lokalne i ponadlokalne, którym przypisują najwyższą wagę jako czynnikom rozwoju lokalnego. Mimo tej zalety, również i tego źródła tego nie uznałem za samodzielnie wystarczające do udzielenia odpowiedzi na pytania problemowe, ponieważ same informacje jakościowe nie są do tego wystarczające. Pozyskanie z tego źródła informacji ilościowych byłoby z kolei zbyt złożone, kosztowne i czasochłonne.

Biorąc pod uwagę, iż żadne ze źródeł informacji nie jest wystarczająco dobre, aby tylko na nim oprzeć badania, **przyjąłem strategię triangulacji informacji i metod badawczych**. Strategia ta polega na takim doborze i połączeniu danych z różnych źródeł oraz odpowiadających im metod badawczych, które przynosi wzajemne skompensowanie ich wad, dopełnienie pozyskanych informacji, a także pogłębienie badań, szczególnie o kontekst badanych procesów. Łącznie pozwala to wyciągać bardziej wiarygodne wnioski (por. [Sławecki 2008]). Rezultaty, jakie przynosi ta strategia, zjednują jej współcześnie wielu zwolenników, w tym w środowisku nauk o zarządzaniu [Stańczyk 2011, s. 78-90]. Przyjmując ją, założyłem takie połączenie ilościowych oraz jakościowych metod badawczych, które pozwoli wykorzystać wszystkie trzy omówione źródła informacji i wykonać badania jednoosobowo w ciągu roku. Wychodząc z tych założeń, populację badawczą postanowiłem poddać niewyczerpującym badaniom ilościowym, tzn. opartym na próbie, a ich wyniki dopełnić wynikami badań jakościowych, które przeprowadziłem już wcześniej na kilkudziesięciu grupach osób odgrywających kluczowe role w budowie i wdrażaniu strategii rozwoju małych miast (3. źródło informacji). Te władze z próby, które miały aktualne strategie rozwoju lub zastępujące je

PRL-e (1. część próby), postanowiłem zbadać przez **analizę treści** (1. metoda ilościowa) tych dokumentów planistycznych (1. źródło informacji). Pozostałe władze (2. część próby) postanowiłem zbadać, poddając **sondażowi diagnostycznemu** (2. metoda ilościowa) ich burmistrzów (2. źródło informacji). Ponadto badania ilościowe postanowiłem przeprowadzić tak, by ich wyniki można było najpierw połączyć, a dopiero potem interpretować wraz z wynikami badań jakościowych. Moimi przesłankami doboru dwóch różnych, ale zespolonych metod ilościowych do badania dwóch części jednej próby były:

- uniknięcie archaizacji wyników badań. Objęcie obiema metodami wszystkich obiektów próby (władz), a zatem również tych, których strategie (PRL-e) są nieaktualne, oznaczałoby łączenie informacji aktualnych z nieaktualnymi.
- uniknięcie niereprezentatywności próby i dwukrotnego pozyskania tych samych informacji. Unikanie archaizacji wyników badań przez objęcie obiema metodami badań tylko tych władz, które mają niedawno przyjęte strategie (PRL-e), skutkowałoby niereprezentatywnością próby i dwukrotnym zebraniem tych samych informacji.
- skompensowanie wad źródeł i metod pozyskania z nich informacji. Wady i zalety źródeł i metod pozyskania informacji są przeciwstawne, więc ich połączenie podnosi jakość wyników badań.
- zwiększenie reprezentatywności wyników badań. Objęcie każdej części próby inną metodą badań pozwala wykorzystać, przy stałym nakładzie prac, licznieszą próbę, niż w przypadku objęcia całej próby obiema metodami. Licznieszą próba to wyższa reprezentatywność wyników badań.

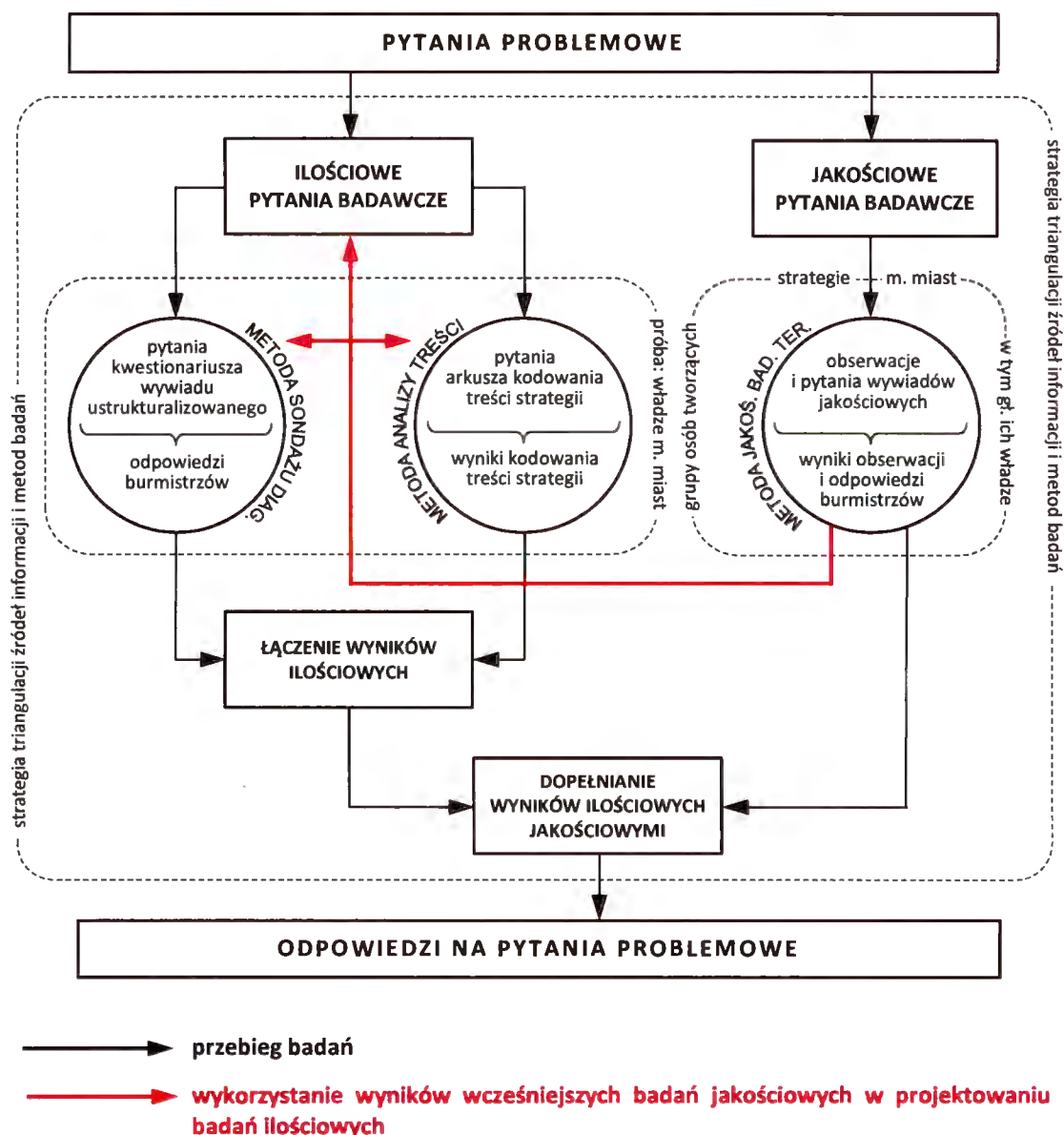
Do analizy i interpretacji wyników badań postanowiłem wykorzystać metody statystyki opisowej, indukcję niezupełną, dedukcję, analogię, porównywanie i przeciwstawianie. Ponadto wyniki przeprowadzonych wcześniej badań jakościowych postanowiłem wykorzystać w projektowaniu badań ilościowych. Całą przedstawioną strategię badawczą ilustruje rys. 3.

Jak nadmieniałem, do pozyskania informacji od burmistrzów wybrałem metodę sondażu diagnostycznego. Zaleca się ją bowiem do badań opisowych, wyjaśniających i eksploracyjnych zjawisk niezlokalizowanych, w tym instytucjonalnych [Babbie 2004, s. 269; Apanowicz 2002, s. 71]. Wybierając technikę badawczą dla tej metody, odrzuciłem techniki ankietowe, oparte na samodzielnie wypełnianych kwestionariuszach. Podczas badań jakościowych, odnotowałem bowiem duże zróżnicowanie u burmistrzów percepcji i nomenklatury kategorii charakterystycznych dla ponadlokalnej perspektywy zarządzania i niską gotowość do wypełniania ankiet. Przyczyną był również zamiar stawiania im złożonych pytań, w tym warunkowych. Ponadto uznałem, że brak bezpośredniego kontaktu z burmistrzami uniemożliwiłby mi uzyskanie pogłębionych odpowiedzi na pytania otwarte, obserwację ich zachowań niewerbalnych, a także dodatkowy dialog dający informacje jakościowe. Wobec tego jako technikę badania sondażowego wybrałem **długi wywiad osobisty**, oparty na standaryzowanym scenariuszu. Poleca się ją jako niezastąpioną w badaniach liderów zarządzania i osób trudno dostępnych, zwłaszcza jeśli są to badania złożone.

Jak wcześniej wspominałem, do pozyskania informacji ze strategii rozwoju (PRL-i) wybrałem metodę analizy treści. W przeciwieństwie do sondażu diagnostycznego, analizując treści, badacz nie ingeruje w to, co jest badane, przez co metodę tę uznałem za dobre dopełnienie sondażu diagnostycznego. Założyłem bowiem, że podczas wywiadów nastąpi mimowolne naprowadzanie na „ponadprogramowe” odpowiedzi tych burmistrzów, którzy zapragną to zrobić „na wszelki wypadek”, by być lepiej postrzeganymi przeze mnie lub by powiedzieć mi to, co, ich zdaniem, chcę usłyszeć. Połączenie wyników obu metod miało przynieść również kompensację zniekształceń wyników analizy treści, których spodziewałem się jako skutków subiektywnego odczytywania ukrytych treści strategii (PRL-i). Omawiane połączenie miało również na celu skompensowanie wad źródeł informacji. Nawet niedawno przyjęte strategie (PRL-e) mogą być już częściowo nieaktualne, ale burmistrzowie jako źródło informacji wady tej nie mają. Niedoskonałości pamięci i ograniczona rozpiętość kierowania obciążają z kolei burmistrzów, ale dokumenty nie mają odpowiedników tych wad. Jako technikę badawczą do analizy treści wybrałem **kodowanie**, czyli poszukiwanie w strategiach (PRL-ach) określonych informacji rodzaju, a następnie przekształcaniu ich w informacje zestandaryzowane poprzez sklasyfikowanie według pewnych kryteriów.



Rys. 3. Przyjęta strategia badawcza triangulacji źródeł informacji i metod badań



Źródło: opracowanie własne.

Doboru metody i techniki badań do trzeciego źródła informacji, jak i samego źródła, dokonałem znacznie wcześniej. Od 1996 r. realizowałem liczne, badawczo-wdrożeniowe projekty w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Dzięki temu miałem stały i bliski kontakt z omówionymi wcześniej grupami osób kluczowych w budowie i wdrażaniu strategii rozwoju lokalnego. W 2000 r. kontakt ten postanowiłem odąd wykorzystywać m. in. do usystematyzowanego identyfikowania ich poglądów, postaw i działań wobec ponadlokalnych relacji układów lokalnych, szczególnie małych miast. Działalność tą prowadziłem do końca 2014 r. stosując **metodę jakościowych badań terenowych**, czyli usystematyzowane obserwacje przedmiotu badań w miejscu i czasie, w którym on występuje i kształtuje się. Metoda ta umożliwia odkrycie subtelności przedmiotu badań i jest polecana w badaniach poglądów, postaw, relacji, ról i działań pojedynczych ludzi oraz ich małych grup, a także w badaniach procesów społecznych zachodzących w ograniczonym czasie i przestrzeni, nieuchwytnych dla sondażu i nieodzwierciedlonych w dokumentach. Metoda ta nie dostarcza materiału reprezentatywnego dla danej populacji, a więc nie pozwala na uogólnienia. Ma jednak wysoką trafność badawczą, przez co umożliwia głębsze poznanie uczestników i zdarzeń właściwych takim populacjom, niż jest to możliwe przy zastosowaniu metod ilościowych. Dlatego wykorzystuje się ją jako pierwszą metodę badania kategorii (procesów, zjawisk) niełatwo poddających się uogóln-

Schulz

nieniu, o których jeszcze niewiele wiadomo, czyli w badaniach eksploracyjnych (por. [Kostera 2003, s. 25]). Czyni się to nie tylko, by rozpoznać te kategorie, ale także po to, by przygotować się do ich badań ilościowych (co miało miejsce w moim przypadku). Wadą tej metody są wątpliwości co do tego, czy ktoś inny niż obserwator odebrałby i zinterpretował dany, zaobserwowany stan tak jak on (por. [Konecki 2000, s. 18]). W prowadzonych przeze mnie badaniach minimalizowaniu tej wady służyły konsultacje naukowe i recenzje artykułów prezentujących częściowe wyniki badań. Przez 15 lat stosowania metoda ta pozwoliła mi na zebranie informacji, które uznałem za dobre, jakościowe dopełnienie ilościowych wyników wywiadów z burmistrzami i analiz treści strategii (PRL-i).

W metodzie badań jakościowych stosuje się techniki neutralne i nieneutralne. Mój udział we wskazanych projektach przesądził o zastosowaniu **nieneutralnej techniki obserwacji uczestniczącej**, tj. jawnego uczestnictwa w obserwowanych procesach zarządzania. Moje częściowe oddziaływanie na te procesy niosło ryzyko zaobserwowania innego ich przebiegu niż ten, który nastąpiłby bez owego oddziaływania, co brałem pod uwagę w obserwacjach. Kluczową zaletą tej techniki była natomiast możliwość badania ponadlokalnej perspektywy zarządzania rozwojem małych miast w jej naturalnym, samorządowym środowisku, czyli tam, gdzie była ona kształtowana i w sytuacjach, gdy to się działo. Rejestrowałem ją zatem taką, jaka faktycznie była, a nie tylko taką, jaką deklarują burmistrzowie (odpowiedzi w wywiadach) lub plany (treść strategii / PRL-i). Ponadto moja długotrwała współpraca z władzami lokalnymi zaowocowała dobrymi i trwałymi relacjami personalnymi, co pozytywnie wpłynęło na zakres i trafność obserwacji. Ułatwiła mi również zastosowanie drugiej, uzupełniającej techniki, to jest techniki wywiadu jakościowego, zbliżonej do swobodnej rozmowy. Uzyskałem w ten sposób dodatkową wiedzę o postawach władz wobec tych ponadlokalnych relacji, którymi interesowali się najbardziej, i wobec których właśnie podejmowali strategiczne decyzje, jednak nie tyle o tym, jak postrzegają te relacje, ile dlaczego właśnie tak je postrzegają.

Próbie badawczą do badań ilościowych wybrałem techniką nielosową. Wyniki badań jakościowych i doświadczenia zdobyte ich w trakcie uznałem jako wystarczające do doboru próby dostatecznie reprezentatywnej dla populacji. Dobru tego dokonałem techniką kwotową [por. Szreder 2010a, s. 65]. Jako charakterystyki kontrolne wybrałem: wielkość miasta mierzoną liczbą mieszkańców, zamożność jego samorządu i skłonność jego władz do planowania strategicznego. Podczas obserwacji uczestniczących odnotowałem wyraźną, dodatnią zależność między poziomem tych cech a liczbą oraz zróżnicowaniem ponadlokalnych relacji miasta dostrzeganych i kształtowanych przez jego władze. Przyjęcie nielosowej techniki wyboru próby wymusiło autorytatywne ustalenie jej liczebności (por. [Szreder 2010b, s. 108-109; 2010a, s. 173; Battaglia 2009, s. 524-527; Baker i in. 2013, s. 90-143]). Biorąc pod uwagę różne uwarunkowania, przyjąłem, że w próbie znajdzie się 80 władz lokalnych małych miast, co stanowiło 21,7% ich populacji. Na podstawie charakterystyk kontrolnych i liczebności próby określiłem kwoty. Dobór do nich jednostek populacji, czyli władz lokalnych, przeprowadziłem techniką losową (por. [Sawiński 2005a, s. 109-110]). Po wyborze władz do próby przyporządkowałem do nich metody badawcze, biorąc pod uwagę cechy źródeł informacji, przyjętą strategię badawczą i dane na temat strategicznych dokumentów planistycznych.

Badania ilościowe rozpocząłem od postawienia szczegółowych pytań badawczych, konfrontując pytania problemowe ze składowymi pojęciami ponadlokalnej perspektywy gminnego zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym (tab. 2). 46 wywiadów przeprowadziłem w okresie od maja do lipca 2014 r. używając autorskich narzędzi takich jak scenariusz i elektroniczny kwestionariusz wywiadu z audiorejestracją (formuła CAPI, por. [Sawiński 2005b]). 34 strategiczne dokumenty planistyczne (w tym 1 PRL) poddałem kodowaniu w okresie od maja do grudnia 2014 r. używając jako narzędzia autorskiego arkusza kodowania treści strategii z kluczem identyfikacji ich poszczególnych części. Wszystkie narzędzia użyte w badaniach ilościowych poddałem wcześniej doskonalącym, pilotażowym testom i konsultacjom z naukowcami specjalizującymi się w zarządzaniu publicznym. W obserwacjach uczestniczących z lat 2000-2014 jako narzędzia badawcze wykorzystywałem notatki szkicowe i uzupełniające, zapisy audio i wideo oraz raporty. Obserwacje te wykonałem podczas budowy, wdrażania i ewaluacji 20 strategii rozwoju małych miast, w tym podczas 31 warsztatów szkoleniowych, 39 warsztatów konsultacyjnych, 31 sesji rad miejskich i ok. 150 spotkań roboczych z władzami lokalnymi. Wywiadów jakościowych przeprowadziłem 19.



Tabela 2. Macierz szczegółowych pytań badawczych dotyczących postrzegania i kształtowania ponadlokalnych relacji małych miast

Relacje	Postrzeganie ponadlokalnych relacji małych miast	Cechy	Kształtowanie ponadlokalnych relacji małych miast
1	2	3	4
Relacje waloryzacji	A.1 relacje waloryzacji: postrzeganie aktualnego spektrum ponadlokalnie adresowanej działalności: • jakie działalności*, prowadzone aktualnie w małych miastach i ukierunkowane wyłącznie lub głównie na ponadlokalnych odbiorców, postrzegane są przez ich władze lokalne jako strategicznie korzystne dla rozwoju tych miast? A.2 relacje waloryzacji: postrzeganie przyszłego spektrum ponadlokalnie adresowanej działalności: • jakie przyszłe działalności*, prowadzone w małych miastach i ukierunkowane wyłącznie lub głównie na ponadlokalnych odbiorców, postrzegane są przez ich władze lokalne jako te, które mogą i powinny być w perspektywie 10-15 lat strategicznie korzystne dla rozwoju tych miast?	Egzogen. użyteczność i pozycjonalność A.3 egzogeniczna użyteczność i pozycjonalność: ponadlokalnie adresowane działalności wspierane lub prowadzone samodzielnie: • jakie głównie działalności*, prowadzone w małych miastach i ukierunkowane wyłącznie lub głównie na ponadlokalnych odbiorców, już są lub w ciągu roku będą wspierane (prowadzone samodzielnie) przez samorządy tych miast wskutek decyzji ich władz? A.4 pozycjonalność: postawa wobec specjalizacji terytorialnej: • (a) jakie specjalizacje lokalne są wskazywane przez władze lokalne małych miast jako te, które powinny być ich udziałem w perspektywie 10-15 lat? • (b) jakie są przesłanki neutralnych lub negatywnych postaw części władz lokalnych małych miast wobec koncepcji specjalizacji lokalnych? A.5 egzogeniczna użyteczność i pozycjonalność: ogólna ocena roli samorządu: • jak władze lokalne małych miast oceniają swoją aktualną, ogólną rolę (kierowanych przez nie samorządów) w rozwijaniu i pozycjonowaniu działalności*, prowadzonych w ich miastach i ukierunkowanych wyłącznie lub głównie na ponadlokalnych odbiorców?	Neoendogeniczna absorpcyjność B.3 neoendogeniczna absorpcyjność: ponadlokalne, korzystne oddziaływania, pozyskiwane lub wspierane: • pozyskiwanie głównie jakich, ponadlokalnych, korzystnych oddziaływań** już jest lub w ciągu roku będzie wspierane (prowadzone samodzielnie) przez samorządy małych miast wskutek decyzji ich władz? B.4 neoendogeniczna absorpcyjność: dostrzeganie problemu neoendogeniczności absorpcji: • (a) jaka część władz małych miast antycypuje lub doświadczyła sytuacji polegających na tym, że pozyskany, ponadlokalny czynnik, który miał być strategicznym czynnikiem rozwoju miasta, nie związał się dostatecznie z jego gospodarką lub ze społecznością i pozostał odizolowany (syndrom katedry na pustyni) lub zanikł (syndrom efemerydy), albo stał się ich obciążeniem (syndrom balastu)? • (b) jakie sytuacje tego typu antycypują lub doświadczyły władze małych miast? B.5 neoendogeniczna absorpcyjność: ogólna ocena roli samorządu: • jak władze lokalne małych miast oceniają swoją aktualną, ogólną rolę (kierowanych przez nie samorządów) w pozyskiwaniu ponadlokalnych czynników rozwoju ich miast i prawidłowym wiązaniu ich z wartościami lokalnymi?
Relacje animacji	B.1 relacje animacji: postrzeganie aktualnego spektrum korzystnych oddziaływań ponadlokalnego otoczenia: • jakie aktualne, ponadlokalne oddziaływania** są postrzegane przez władze lokalne małych miast jako strategicznie dla nich korzystne? B.2 relacje animacji: postrzeganie przyszłego spektrum korzystnych oddziaływań ponadlokalnego otoczenia: • jakie przyszłe, ponadlokalne oddziaływania** są postrzegane przez władze lokalne małych miast jako te, które mogą i powinny być w perspektywie 10-15 lat strategicznie dla nich korzystne?		

1	2	3	4
Relacje supresji	C.1 relacje supresji: postrzeganie aktualnego spektrum niekorzystnych oddziaływań ponadlokalnego otoczenia: • jakie aktualne, ponadlokalne oddziaływania** postrzegane są przez władze lokalne małych miast jako strategicznie niekorzystne dla ich rozwoju? C.2 relacje supresji: postrzeganie przyszłego spektrum niekorzystnych oddziaływań ponadlokalnego otoczenia: • jakie przyszłe, ponadlokalne oddziaływania** postrzegane są przez władze lokalne małych miast jako te, które będą w perspektywie 10-15 lat strategicznie niekorzystne dla ich rozwoju?	Protekcynność	C.3 protekcynność: ponadlokalne, niekorzystne oddziaływania, przed którymi prowadzona jest ochrona: • przeciwdziałanie głównie jakim ponadlokalnym, niekorzystnym oddziaływaniom** już jest lub w ciągu roku będzie wspierane (prowadzone samodzielnie) przez samorządy m. miast wskutek decyzji ich władz? C.4 protekcynność: ogólna ocena roli samorządu: • jak władze lokalne m. miast oceniają swoją aktualną, ogólną rolę (kierowanych przez nie samorządów) w ochronie ich miast przed ponadlokalnymi, niekorzystnymi oddziaływaniami**?
Relacje deprecjacji	D.1 relacje deprecjacji: postrzeganie aktualnego spektrum nieekwiwalentnych ubytków na rzecz ponadlokalnego otoczenia: • jakie aktualne, nieekwiwalentne ubytki*** ponoszone na rzecz ponadlokalnego otoczenia postrzegane są przez władze lokalne małych miast jako strategicznie niekorzystne dla ich rozwoju? D.2 relacje deprecjacji: postrzeganie przyszłego spektrum nieekwiwalentnych ubytków na rzecz ponadlokalnego otoczenia: • jakie przyszłe, nieekwiwalentne ubytki*** ponoszone na rzecz ponadlokalnego otoczenia postrzegane są przez władze lokalne małych miast jako te, które będą w perspektywie 10-15 lat strategicznie niekorzystne dla ich rozwoju?	Retencyjność	D.3 retencyjność: główne, nieekwiwalentne ubytki, przed którymi prowadzona jest ochrona: • przeciwdziałanie głównie jakim nieekwiwalentnym ubytkom*** na rzecz ponadlokalnego otoczenia już jest lub w ciągu roku będzie wspierane (prowadzone samodzielnie) przez samorządy małych miast wskutek decyzji ich władz? D.4 retencyjność: ogólna ocena roli samorządu: • jak władze lokalne małych miast oceniają swoją aktualną, ogólną rolę (kierowanych przez nie samorządów) w ochronie ich miast przed nieekwiwalentnymi ubytkami*** na rzecz ponadlokalnego otoczenia?
Wszystkie relacje	F.1 ponadlokalne otoczenie: postrzeganie aktualnego, ogólnego wpływu: • (a) czy w opinii władz małych miast aktualne, ponadlokalne otoczenie, sumarycznie ujmując, bardziej sprzyja rozwojowi miasta, czy przeciwnie – czy postrzegają bilans ponadlokalnych wpływów jako pozytywny czy negatywny? • (b) jak władze małych miast oceniają natężenie tego bilansu aktualnych wpływów ponadlokalnego otoczenia? F.2 ponadlokalne otoczenie: postrzeganie przyszłego, ogólnego wpływu: • (a) czy w opinii władz małych miast, ponadlokalne otoczenie, sumarycznie ujmując, za 10-15 lat będzie bardziej sprzyjać rozwojowi miasta, czy przeciwnie – czy postrzegają przyszły bilans ponadlokalnych wpływów jako pozytywny czy negatywny? • (b) jak władze małych miast oceniają natężenie przyszłego bilansu wpływów ponadlokalnego otoczenia?	Służebność ponadlokalna	E.1 służebność ponadlokalna: uwzględnianie ponadlokalnych przesłanek strategicznych decyzji: • (a) jaka część władz małych miast, podejmując strategiczne decyzje, poszukiwała jednocześnie możliwości wygenerowania dodatkowych korzyści ponadlokalnych? (dodatkowych to znaczy innych niż – użyteczne również ponadlokalnie – korzyści lokalne, dla których owe decyzje są podejmowane oraz pojawiających się, gdy spośród, podobnie użytecznych lokalnie, alternatywnych opcji jednej decyzji lub różnych, alternatywnych decyzji, wybierana jest ta, która ma większą niż najmniejsza użyteczność ponadlokalną); • (b) jaka część władz małych miast, podejmując strategiczne decyzje, dobrowolnie i w istotnym stopniu rezygnowała lub zamierza zrezygnować z interesu lokalnego na rzecz ponadlokalnego? • (c) w jakich sytuacjach wymienione rezygnacje miały lub najprawdopodobniej będą mieć miejsce?
* Działalności prowadzone przez przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, mieszkańców oraz samorządy lokalne. ** Oddziaływania na przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, mieszkańców, środowisko i samorządy małych miast oraz na lokalne wartości z nimi związane. *** Ubytki wartości lokalnych ponoszone przez przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, mieszkańców, środowisko naturalne oraz samorządy małych miast			

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Uzyskane wyniki badań

Zgodnie z pierwszym z podstawowych celów badań, w ich wyniku dokonałem szczegółowej identyfikacji głównych cech ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym polskich, małych miast oraz opisałem je autorskimi wskaźnikami. Po pierwsze ustaliłem wartości wskaźników charakteryzujących postrzeganie przez władze tych miast, jako strategicznie istotnych dla rozwoju lokalnego, społecznych, gospodarczych i środowiskowych relacji łączących te miasta z ponadlokalnym otoczeniem, w tym:

- 27 relacji waloryzacji;
- 18 relacji animacji i 14 ich składowych;
- 21 relacji supresji i 7 ich składowych;
- 10 relacji deprecjacji i 3 ich składowe.

Po drugie, ustaliłem wartości wskaźników charakteryzujących różnice w postrzeganiu współczesnych i przyszłych (w perspektywie 10-15 lat) postaci tych relacji i ich składowych. Po trzecie, wyznaczyłem także wartości wskaźników opisujących cechy zarządzania prowadzonego przez władze małych miast w odniesieniu do ww. relacji i ich składowych, tzn. opisujących egzogeniczną użyteczność, neoendogeniczną absorpcyjność, protekcyjność i retencyjność tego zarządzania. Po czwarte, ustaliłem również wartości wskaźników ilustrujących różnice między wagą przywiązywaną przez badane władze do każdej z ponadlokalnych relacji (składowej) a natężeniem ich działań zarządczych podejmowanych wobec tych relacji (składowych). Po piąte, ustaliłem wartości wskaźników wyrażających pozycjonalność zarządzania prowadzonego przez badane władze w odniesieniu do relacji waloryzacji. Po szóste, zmierzyłem częstość antycypowania lub doświadczania w prowadzonym zarządzaniu problemów neoendogeniczności absorpcji tworzących tzw. syndromy balastu, efemerydy i katedry na pustyni. Po siódme, ustaliłem wartości wskaźników służebności ponadlokalnej tego zarządzania. Wreszcie po ósme, obliczyłem wskaźniki ilustrujące ogólne postrzeganie obecnej i przyszłej postaci ponadlokalnego otoczenia przez badane władze i swej roli w kształtowaniu relacji łączących zarządzane miasta z tym otoczeniem. Korzystając z wyników badań jakościowych zinterpretowałem wartości wszystkich wskaźników oraz różnice między wybranymi z nich, Wzbogaciłem także praktycznymi przykładami opisywane przez nie cechy zarządzania. W wielu przypadkach poparłem je cytatami i odwołaniami do uchwalonych strategii rozwoju lokalnego.

Ograniczone ramy autoreferatu nie pozwalają na prezentację szczegółów zidentyfikowanych cech ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast. Możliwa jest natomiast szersza prezentacja ogólnej charakterystyki tej perspektywy, której sporządzenie było drugim z podstawowych, pierwotnych celów badań. Kolejne akapity zawierają jej opis.

Biorąc pod uwagę zakres dostrzeganych relacji animacji, wagę przypisywaną im przez badane władze i zaangażowanie w ich pozyskiwanie, jako dominującą w zarządzaniu strategicznym rozwojem małych miast należy uznać absorpcyjność. Ukierunkowana jest głównie na pozyskiwanie inwestycji infrastrukturalnych oraz inwestorów zewnętrznych, dostarczających małym miastom głównie wartości materialnych, charakterystycznych dla fordowskich procesów rozwoju. Nie twierdzę jednak, że absorpcyjność ta jest wadliwa, ponieważ nie koncentruje się na wartościach niematerialnych, które współcześnie zyskały na globalnym znaczeniu. Wieloletnie zapóźnienia tradycyjnej sfery materialnej, wciąż charakterystyczne dla większości małych miast, wymagają nadrobienia i przykuwa to uwagę ich władz. Ma to miejsce zwłaszcza aktualnie, gdy w ponadlokalnym otoczeniu okresowo dostępne są duże, bezzwrotne środki na ich niwelację. Jest to jednocześnie argument, że omawiana absorpcyjność jest dostosowana do ponadlokalnego otoczenia. Niemniej, uwzględniając wyniki badań, uwagę przywiązywaną do tych drugich wartości i aktywności w zakresie ich pozyskiwania należy uznać za niewystarczającą. Szczególnie dotyczy to innowacji, informacji, wiedzy, wzorców osobowych, usług komunikacyjnych, szeroko rozumianej kultury, postaw społecznych i innych elementów kapitału społecznego. Dyskryminowanie ich oznacza bowiem pomijanie elementów ponadlokalnego kontekstu, ważnych dla współczesnych procesów rozwoju, zwłaszcza że często są one warunkiem pozyskania i utrzymania materialnych czynników rozwoju.



Absorpcja odbywa się głównie z wykorzystaniem administracyjnych, a więc hierarchicznych kanałów dystrybucji, skonstruowanych i kontrolowanych przez władze ponadlokalne, a w dodatku istotnie zmiennych. Charakteryzuje ją wtedy znaczny, trwały klientyzm i częste przekonanie, że tylko taki jej wariant zapewnia strategicznie impulsy rozwojowe. Cechy te znacznie obniżają podmiotowość samorządowych władz w prowadzonym przez nie zarządzaniu. Ponadto stosunkowo często niedoceniana jest neoendogeniczność absorpcji, skutkiem czego znaczna część pozyskanych wartości nie przyczynia się do rozwoju lokalnego w możliwym do osiągnięcia stopniu, a niektóre stają się wręcz jego hamulcami. Wiele wskazuje jednak, że absorpcyjność zarządzania rozwojem małych miast będzie ulegać korzystnym zmianom. W perspektywie 10-15 lat badane władze spodziewają się wzrostu znaczenia relacji animacji wzbogacających małe miasta o wiedzę, innowacje, informacje, a także o nowych mieszkańców. Już dziś niektóre z tych relacji – transfery wiedzy do mieszkańców, innowacji do samorządu i mieszkańców oraz imigracja i reemigracja – stymulowane są częściej, niż traktowane jako strategicznie istotne dla rozwoju lokalnego. Nawet jeśli wzrosty te okażą się niższe od oczekiwanych, świadczy to o korzystnej transformacji procesów zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Sprzyjać jej będzie, wprowadzie częściowa, ale nieuchronna redukcja dystrybucji infrastrukturalnych, unijnych środków pomocowych. Należy też docenić dużą uwagę przywiązywaną przez badane władze do pozyskiwania komercyjnych inwestycji zewnętrznych. Jest ono wciąż jeszcze generalnie niedoskonałe, gdyż zwykle ukierunkowane na bliżej nieokreślone firmy produkcyjne lub turystyczne, a prócz tego najczęściej bazuje na tradycyjnych czynnikach grawitacji gospodarczej. Często przez to jest nieskuteczne, ale jednocześnie odbywa się z własnej inicjatywy, w samodzielnie określony sposób, głównie za własne środki, a także dla rzeczywistej aktywizacji lokalnych zasobów i nadania lub wzmocnienia jakiegoś ponadlokalnego profilu miasta.

Podobnie jak w przypadku absorpcyjności, również w egzogenicznej użyteczności omawianego zarządzania dużą rolę odgrywają wartości charakterystyczne dla fordowskich procesów rozwoju. Strategiczna atencja władz, pasywna i aktywna, ukierunkowana jest najczęściej na działalność produkcyjną, zwykle o tradycyjnym charakterze, a zatem głównie na produkty materialne. Trochę rzadziej ukierunkowana jest na tradycyjną turystykę połączoną z rekreacją, a więc na działalność o dużym, niematerialnym potencjale. Niebagatelne znaczenie mają także, stosunkowo częste, strategiczne akcenty na egzogenicznie adresowaną edukację, zwłaszcza nieformalną, a także kulturę i rozrywkę, lecznictwo oraz imprezy i trening sportowy. Wprawdzie zwykle mają one uzupełniać turystykę, a jeśli nie, to najczęściej dotyczą tylko wymiaru subregionalnego, ale łącznie świadczą o nowym, postfordowskim, doceniającym wartości niematerialne i dywersyfikującym się podejściu do zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Co więcej, w opinii badanych władz znaczenie tych relacji waloryzacji będzie rosło w wymiarze ilościowym, jakościowym i przestrzennym. Ponadto, w odróżnieniu od absorpcyjności, egzogeniczna użyteczność zarządzania rozwojem małych miast zdecydowanie rzadziej wykorzystuje powiązania hierarchiczne. Choć często niedoskonała, to jest koncepcyjnie znacznie bardziej samorządna, częściej zrodzona z komercyjnych i niekomercyjnych inicjatyw lokalnej społeczności, a jednocześnie znajduje się pod mniejszym wpływem ponadlokalnych polityk rozwoju. Jako jej unifikacyjne zaburzenie można traktować postrzeganie przemysłu i turystyki przez zdecydowaną większość badanych władz jako jedynych dziedzin, w ramach których wykształcona może lub powinna być specjalizacja terytorialna ich miast.

Aktywność zarządcza badanych władz w zakresie postrzegania i kształtowania relacji deprecjacji jest najmniejsza ze wszystkich. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że relacje te rzadziej niż inne dotyczą bezpośrednio struktur gminnego systemu samorządowego, a częściej pozostałych, społecznych i gospodarczych elementów układu lokalnego. W wymiarze rodzajowym jest też ich ogólnie znacznie mniej niż relacji innych typów. Niemniej jednak i w tym względzie ponadlokalna perspektywa zarządzania rozwojem małych miast nie jest uboga. Uwaga władz koncentruje się na utarcie mieszkańców oraz wartości, które zabierają oni ze sobą, trwale opuszczając miasto. Jest to wyraz doceniania pełnego przekroju fordowskich i postfordowskich wartości (czynników rozwoju), jakie reprezentują ludzie jako tacy. Stosunek emocjonalny władz do tej relacji jest silny, a jako przeciwdziałanie jej traktuje się większość samorządowych aktywności poprawiających miejskie



walory zamieszkania i pracy. Są to oznaki postrzegania miasta jako obszaru, którego rozwojem się zarządza, za co chce się brać odpowiedzialność, a więc zbliżania prowadzonego zarządzania ku standardowi lokalistycznemu i strategicznemu, a nie administracyjnemu. Przypisywanie strategicznej wagi do innych relacji deprecjacji i podejmowanie strategicznych działań przeciwko nim jest już wyraźnie rzadsze. Wśród takich relacji wyróżniają się tylko podatki państwowe, redukcja usług publicznych i delokacja prywatnych firm – w większości zatem niekorzystne, administracyjne relacje z władzami ponadlokalnymi.

Relacje supresji mają bardzo duży wpływ na zarządzanie rozwojem małych miast. Badane środowisko podziela opinię, że relacje te zdominowane są przez kompresję prawno-polityczną, w tym głównie przez antybodźce prawa państwowego, a także przez niekorzystne decyzje oraz nadmiernie zunifikowane, inadekwatne i przewlekłe procedury ponadlokalnych podmiotów władzy publicznej. Sytuacja ta stosunkowo często implikuje strategiczne, protekcyjne refleksje i działania badanych władz. Przyczynia się zatem do wzbudzanej lokalnie, ale ponadlokalnej dyskusji o pożądanym oraz niepożądanym współcześnie modelach kreowania rozwoju lokalnego i ponadlokalnego. Wzbogaca też omawiane zarządzanie o świadome, wynikające z lokalistycznych przekonań, strategiczne postawy defensywno-reaktywnie, inhibicyjne, asekuracyjne, a więc również wyraźnie pozycjonalne względem otoczenia. Niemniej sytuacja ta zdecydowanie bardziej ogranicza myślenie i postępowanie strategiczne badanych władz wobec ponadlokalnych relacji ich miast. Po pierwsze dlatego, że dominujące relacje supresji redukują dostępne badanym władzom instrumentarium kształtowania wszystkich ponadlokalnych relacji ich miast oraz obszary i metody jego stosowania. Po drugie dlatego, że przyczyniają się do upowszechnia na poziomie lokalnym postaw i poglądów sprzecznych z lokalizmem oraz paradygmatem rozwoju lokalnego.

Biorąc to pod uwagę, należy stwierdzić, że współczesne zarządzanie strategiczne rozwojem małych miast charakteryzuje się dość bogatą perspektywą ponadlokalną. Jest w dużej mierze egzogenicznie utylitarne (choć często brak mu skuteczności i właściwej pozycjonalności), absorpcyjne (choć z za niskim akcentem na neoendogeniczność), protekcyjne i retencyjne (choć często niezadowolająco w tym skuteczne). Strukturę ponadlokalnych relacji małych miast, a co za tym idzie również ponadlokalną perspektywę omawianego zarządzania, w największym stopniu, w bezpośredni i pośredni sposób, kształtują jednak władze ponadlokalne, szczególnie państwowe. Dominacja animacyjnych, supresyjnych i deprecyjnych relacji w układzie „władze ponadlokalne – władze lokalne i ich miasto”, w większości wypełnionych procedurami, poszerza i konserwuje administracyjne, centralistyczne, „mechaniczne”, a więc fordowskie własności tego zarządzania. Skupia strategiczną uwagę, zasoby i realną aktywność lokalnych władz. Powoduje w ten sposób, że wiele innych, ważnych związków łączących lub mogących połączyć małe miasta z ponadlokalnym otoczeniem, np. rynkowych, społeczno-kulturowych, przyrodniczych, przestrzennych, kapitałowych, technologicznych, po prostu umyka uwadze tych władz. Nawet gdy są świadome istnienia takich związków, to na głębsze ich rozpoznanie i kształtowanie brakuje im czasu, ludzi i środków. Trafnie ujął to moim zdaniem jeden z burmistrzów poddanych wywiadowi twierdząc, że: *„my ogólnie widzimy, iż te wszystkie nowe, ponadlokalne wpływy są strategicznie ważne, ale nie możemy się tym odpowiednio zająć, dopóki przyjmujemy na siebie ciągły strumień państwowych zadań i reform oraz łapiemy to, co państwo akurat rozdaje”*. Wszystko to administracyjnie unifikuje omawiane zarządzanie i sposób jego percypowania. Przyzwyczajają, że jest ono w dużej mierze pasywną, algorytmiczną recepcją i egzekucją ponadlokalnego, czasem ułomnego prawa, ponadlokalnych polityk rozwoju oraz ponadlokalnych, indywidualnych decyzji. Z kolei zmienność i nieprzewidywalność ponadlokalnych, hierarchicznych relacji utrwała i promuje cząstkowe, doraźne, improwizacyjne, a nie strategiczne podejście do zarządzania. Zachęca, a nawet zmusza do doskonalenia się w szybkich reakcjach na zmiany administracyjnych uwarunkowań ponadlokalnych, w tym polegających na zmianach własnych, wcześniejszych, strategicznych decyzji, kosztem długookresowego planowania i konsekwentnej realizacji zadań.

Negatywny wpływ na ponadlokalną perspektywę zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast mają także ponadlokalne antywzorce prowadzenia polityki. Gaszą one lokalistyczny etos pracy samorządowej, zamieniają myślenie władz w kategoriach „ja i moja społecz-

ność” na „ja i moje ugrupowanie”, a w rezultacie sprzyjają inicjowaniu i zaangażowaniu w konflikty wewnętrzne, odwracając uwagę od ponadlokalnego otoczenia i potrzeby aktywnego kształtowania relacji z nim. Promują administracyjne, egzogenicznie pasywne podejście do zarządzania, a nie strategiczne, aktywnie otwarte na otoczenie gminy.

Mimo opisanych uwarunkowań władze wielu małych miast dobrowolnie dostrzegają i kształtują te ich zewnętrzne relacje, które nie są związane z wykonywaniem samorządowych obowiązków prawnych. Moje badania wykazały, że spektrum tych relacji jest ogólnie szerokie – żadna z relacji predefiniowanych nie pozostała niewskazana, a otwarte części pytań dostarczyły kolejnych. W wielu miastach jednak pomija się dużą liczbę istniejących i potencjalnych, istotnych relacji. Dzieje się tak nie tylko ze względu na wspomniane, administracyjne zogniskowanie uwagi i zasobów, ale również dlatego, że władzom lokalnym brak o nich wiedzy, w tym o ich istnieniu i mającym już miejsce lub potencjalnym wpływie na miasto. Dotyczy to szczególnie tych relacji, które są stosunkowo nowe, postfordowskie, zwykle niematerialne, stanowiące efekt współczesnych zmian społeczno-gospodarczych, zachodzących w skali co najmniej ogólnopolskiej. Przykładami takich relacji są: obrót informacją, ekspedycja pracy, gospodarowanie odpadami, wytwarzanie energii, komercyjne inwestycje infrastrukturalne, zasilanie organizacji pozarządowych, napływ wiedzy i innowacji do samorządu, recepcja kultury, konkurencja „z oddali”, unifikacja tożsamości mieszkańców, redukcja usług prywatnych i inne⁴. Poza tym władzom, które dostrzegają ich znaczenie, niejednokrotnie brakuje koncepcji, jak w lokalnych i ponadlokalnych warunkach można je kształtować. Nie wiedzą, które z lokalnych wartości i jak z korzyścią można powiązać z wartościami ponadlokalnymi, szczególnie, by stworzyć wartości zupełnie nowe, innowacyjne, ponadlokalnie pożądane i stanowiące najlepsze „paliwo” rozwoju lokalnego. Nie wiedzą, które i jak natomiast chronić przed destrukcyjnymi oddziaływaniami ponadlokalnego otoczenia. Niejednokrotnie wierzą, że oddziaływania te są nieuchronne oraz niepowstrzymywalne i na dłuższą metę nie ma sensu im przeciwdziałać. Dlatego zarządzanie prowadzone w małych miastach często jest „zamknięte” w różnych wymiarach potencjalnego otwarcia na otoczenie, a pomysły władz na przyszłe miejsce ich miast w tym otoczeniu są mało kreatywne i podobne, w tym zapożyczone, a jednocześnie niepokojąco niedookreślone. Często są też one za mocno przywiązane do tradycyjnych, fordowskich czynników rozwoju i myślenia o przyszłości jako o prostej ekstrapolacji przeszłości. Dobrze ilustrują to zidentyfikowane trendy w stawianiu na „jakaś” turystykę, „jakiś” przemysł i „twardą” infrastrukturę. Jest to drugi, istotny wymiar unifikacji ponadlokalnej perspektywy zarządzania rozwojem małych miast, przez co jest ono rzadziej specyficzne kontekstowo wobec części ponadlokalnego otoczenia innych niż administracyjne.

Poza omówionymi własnościami ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast charakteryzuje się niskim poziomem służebności ponadlokalnej, innej niż wynikająca z ekwiwalentnej, ponadlokalnej waloryzacji lokalnych wartości. Stosunkowo często dotyczy ona jeszcze subregionalnego otoczenia, ale już bardzo rzadko otoczenia dalszego. Przyczyny tej sytuacji to, opisane wcześniej, antywzorce polityk, dominacja relacji administracyjnych i niedostatki wiedzy na temat relacji pozostałych.

Charakterystykę ponadlokalnej perspektywy zarządzania dopełnia ogólny stosunek władz do ponadlokalnego otoczenia. Jest on umiarkowanie pozytywny wobec jego dzisiejszej postaci i nieco bardziej pozytywny wobec przyszłej. Na ocenę dzisiejszej największy wpływ ma napływ środków pomocowych z UE, a więc animacyjna relacja administracyjno-hierarchiczna, ale też komercyjne inwestycje zewnętrzne. Na ocenę postaci przyszłej główny wpływ mają optymistyczne, ale warunkowe założenia redukcji komprymacji prawno-politycznej, czyli ponownie relacji administracyjno-hierarchicznej, a także emigracji, czyli relacji wielowymiarowej. Prócz nich wpływ ma także założenie ogólnego wzrostu relacji animacji i ponadlokalnej waloryzacji lokalnych wartości.

Uogólniając przedstawione wyniki badań, twierdzę, że współczesne zarządzanie rozwojem małych miast, w zakresie jego ponadlokalnej perspektywy, ma postać pośrednią między podejściem administracyjnym a strategicznym, przy czym najczęściej nieco bliższą pierwszemu z nich. Podkreślić

⁴ Są to nazwy skrócone relacji, przyjęte i wyjaśnione w podrozdziałach od 4.1 do 4.4. monografii (załącznik nr 6).



jednak pragnę, że w toku badań zidentyfikowałem przypadki wyjątkowo aktywnego, wielowymiarowego i skutecznego modelowania relacji ponadlokalnych, świadczącego o podejściu strategicznym w zarządzaniu rozwojem lokalnym. Dotyczy to władz kilkunastu miast, m.in. Opola Lubelskiego, Ożarowa Mazowieckiego, Rabki-Zdroju, Radzionkowa, Siemiatycz i Szklarskiej Poręby. Zarejestrowałem również przypadki zarządzania, w którym ponadlokalne relacje były monitorowane i kształtowane wyłącznie w zakresie wynikającym z prawa i ponadlokalnych decyzji, świadczącego o podejściu skrajnie administracyjnym. Było ich jednak mniej niż pierwszych.

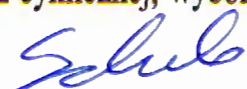
Jak wcześniej wspomniałem, jak dotąd nie przeprowadzano identyfikacji i oceny ponadlokalnej perspektywy zarządzania rozwojem lokalnym żadnej grupy polskich gmin. Dlatego wśród uzupełniających, wtórnych celów badań umieściłem weryfikację przydatności i warunków wykorzystania wybranych źródeł informacji oraz metod i technik badawczych w diagnozowaniu ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Badania takie mogą bowiem i powinny być kontynuowane, co uargumentowałem w części 4.6 niniejszego załącznika.

Wszystkie wybrane źródła informacji okazały się dostępne. Zasiób pozyskanych z nich informacji okazał się duży i użyteczny. Odpowiednie okazały się również wybrane metody i techniki badawcze. Mogą być one stosowane w innych badaniach tego typu. Niemniej moje badania ujawniły, że w przypadku wybranych, ilościowych technik badawczych niezbędne jest spełnienie specyficznych warunków ich zastosowania. W przypadku techniki kodowania treści takim warunkiem okazały się wiedza i doświadczenie w budowie i wdrażaniu strategii rozwoju lokalnego (PRL-i). Są one niezbędne do prawidłowej interpretacji tego co jest kodowane. Proste poszukiwanie słów kluczowych lub fraz, zalecane w literaturze, nie jest tu wystarczające. Drugi warunek to dostęp do wiarygodnych informacji pomocniczych, zawartych w zarządzeniach i uchwałach powiązanych ze strategiami (PRL-ami) lub udzielonych przez pracowników samorządu. Są one niezbędne np. do identyfikacji treści pojęć znanych tylko lokalnie. W odniesieniu do długich wywiadów osobistych okazało się, że pierwszym warunkiem ich powodzenia jest dostateczne zaufanie burmistrzów do badacza. W moim przypadku zapewniła to przynależność do środowiska władz samorządowych i kilkadziesiąt listów referencyjnych od tych władz. Stanowiło to dla nich gwarancję zrozumienia i docenienia przekazywanych informacji, nawet w formie aluzji i niedomówień, podzielenia dominujących w tym środowisku poglądów, a także zrozumienia logiki decyzji dyktowanych uwarunkowaniami politycznymi i ordynacją wyborczą. Sama legitymizacja uniwersytecka okazywała się do tego niewystarczająca, co więcej, użyta bez samorządowej, zmniejszała zainteresowanie burmistrzów wywiadem. Drugi zidentyfikowany w badaniach warunek stosowania techniki długich wywiadów osobistych to częste uszczegóławianie i wyjaśnianie omawianych kwestii. Jest to niezbędne, ponieważ respondenci nie zawsze poprawnie odczytują istotę ponadlokalnych relacji i związanych z nimi działań. Konieczne jest używanie przykładów, ale należy unikać takich, które mogłyby mieć zastosowanie w układzie lokalnym zarządzanym przez respondenta, aby nie sugerować potencjalnych odpowiedzi. Konieczne jest również zadawanie pytań uściślających pytania podstawowe, rozpraszających wątpliwości badacza dotyczące tego, o czym mówi respondent, np. czy przekazywane informacje odnoszą się do przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości. Pytania uściślające są także niezbędne wobec samorządowego żargonu i skrótów myślowych odbiegających od naukowej nomenklatury, choć wspomniane wcześniej doświadczenie zmniejsza tę konieczność.

4.5. Praktyczne wykorzystanie wyników badań

Praktyczne wykorzystanie wyników moich badań było jedną z przesłanek ich podjęcia. Wśród wtórnych celów badań umieściłem sformułowanie – na podstawie ich wyników – kierunkowych zaleceń w zakresie lokalnego i ponadlokalnego doskonalenia ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast. Wdrażanie tych zaleceń to zatem praktyczne wykorzystanie wyników moich badań.

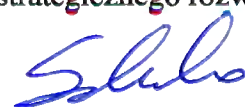
Pierwsze z zaleceń, jakie sformułowałem, to upowszechnianie w środowisku władz małych miast wiedzy o ponadlokalnej perspektywie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Z moich badań wynika bowiem, że wiedzy tej w owym środowisku brakuje. Jej upowszechnianie powinno być **permanentne i systemowe**. Władze samorządowe podlegają przecież **cyklicznej, wyborczej ro-**



tacji. Postulat ten szczególnie dotyczy burmistrzów, którzy są głównymi menedżerami rozwoju lokalnego, a często również liderami lokalnych ugrupowań politycznych. Argumentem jest także współczesny, szybki przyrost liczby i zmienności ponadlokalnych relacji łączących małe miasta z otoczeniem. Nie chodzi jednak tyle o relacje administracyjno-hierarchiczne, ile o relacje rynkowe, kulturowe, kapitałowe, środowiskowe, technologiczne, informacyjne, energetyczne, demograficzne, psychospołeczne i inne, stale fluktuujące i przynoszące coraz to nowe skutki. Duże znaczenie dla potrzeby wsparcia konsultacyjno-edukacyjnego mają także: średni wiek władz, ich obciążenie obowiązkami i pragnienie reelekcji. Na potrzebę pozyskiwania wiedzy o przedmiotowych relacjach zwracali mi uwagę sami burmistrzowie. W trakcie wywiadów z zadowoleniem stwierdzali, że najpierw sprowokowałem ich do analitycznego, a później do syntetycznego, strategicznego myślenia o związkach ich miast z ponadlokalnym otoczeniem i o pozycjach, jakie zajmują one w poszczególnych wymiarach tego otoczenia. Podkreślali również, że o wielu relacjach i ich modelowaniu chcieliby wiedzieć więcej i że podejmą działania zmierzające do zaspokojenia tej potrzeby.

Wyniki moich badań wskazują, że program edukacyjno-konsultacyjny powinien być szeroki i obejmować co najmniej: pozyskiwanie inwestycji zewnętrznych, innowacji, kapitału, wiedzy, mieszkańców, rozwijanie ponadlokalnych funkcji produkcyjnych, turystyczno-rekreacyjnych, edukacyjnych, medycznych, kulturalno-rozrywkowych, pobytowo-opiekuńczych, ochronę przed konkurencją gospodarczą, negatywizacją i unifikacją tożsamości mieszkańców, antybodycami prawnymi, zapobieganie emigracji, delokalizacji firm oraz redukcji usług publicznych. Wyniki te wskazują także, iż punktem wyjścia edukacji musi być jednak lokalizm i paradygmat rozwoju lokalnego oraz określone przeze mnie typy i przebieg ponadlokalnych relacji gmin, a także odpowiadające im cechy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Podstawowym celem edukacyjno-konsultacyjnego wsparcia powinien być natomiast nie tyle przekaz wiedzy o „inżynierii” modelowania relacji, ile wykształcenie strategicznego sposobu myślenia władz, pierwotnego wobec ponadlokalnej perspektywy zarządzania i motywującego do doskonalenia się w nim. Dodatkowym celem powinno być wykształcenie właściwego postrzegania znaczenia czynników niematerialnych i materialnych w rozwoju lokalnym, polegającego na równoprawnym ich traktowaniu, zamiast dyskryminacji pierwszych i fetyszyzacji drugich, prowadzącej do zamiany zapóźnień materialnych na niematerialne. Wyniki moich badań wskazują również, że potrzebna jest też edukacja lokalnych władz w zakresie ponadlokalnych polityk rozwoju lokalnego, w tym wyjaśnianie ich przesłanek, programów i oczekiwanych skutków. Zrozumienie tych polityk może się przysłużyć nie tylko do udoskonalenia wpływu władz lokalnych na ponadlokalne relacje ich miast, ale również do wzrostu służebności ponadlokalnej prowadzonego przez nie zarządzania. W całym tym programie edukacyjnym wykorzystywana może być zarówno część teoretyczna mojej monografii, prezentująca istotę ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, jak i badawcza, zawierająca liczne przykłady postaw i działań zarządczych w tym zakresie.

Wynikający z badań, praktyczny postulat upowszechniania wiedzy wśród władz lokalnych dotyczy głównie uczelni i naukowców związanych z zarządzaniem publicznym. Należy zatem rozwijać ich współpracę w owymi władzami. Należy również rozwijać programy edukacji studentów – przyszłych członków tych władz i menedżerów z nimi współpracujących. Cennymi inicjatywami dydaktycznymi w tym zakresie są np. wykłady nt. strategii rozwoju lokalnego prowadzone na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie i Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, a także utworzona na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, na kierunku „gospodarka przestrzenna”, specjalność pn. „planowanie strategiczne rozwoju regionalnego i lokalnego”. Biorąc jednak pod uwagę, iż mamy w Polsce 2478 gmin, a liczba osób tworzących ich władze i kadrę menedżerską wyższego szczebla przekracza 100 tys. osób, kolejne inicjatywy tego typu są wysoce pożądane. Postulat upowszechniania omawianej wiedzy zarządczej, dotyczy też firm konsultingowych i niezależnych ekspertów, często jednocześnie pracowników uczelni. Ich oferta zawiera liczne szkolenia nt. zarządzania strategicznego, jednak ich najważniejszy, edukacyjny wkład w doskonalenie tego zarządzania ma miejsce podczas świadczenia usług w zakresie tworzenia strategii rozwoju lokalnego. To, jak oferowane przez nich planowanie uwzględnia ponadlokalną perspektywę zarządzania strategicznego rozwojem



lokalnym silnie kształtuje jego samorządową percepcję. Edukacyjną rolę może odegrać również administracja państwowa. Jej przykładem był projekt pn. „Strategicznie dla rozwoju”, realizowany w 2012 r. przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, głównie za pomocą konsultingowych podwykonawców, ale z udziałem środowiska nauki. Obejmował on szkolenia władz i pracowników administracyjnych wszystkich gmin nt. zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Wydaje się jednak, że lepszą alternatywą dla takiej incydentalnej, edukacyjnej interwencji państwa jest proponowany wyżej rozwój uniwersyteckiej działalności edukacyjno-konsultacyjnej.

Edukacja i konsultacje mogą silnie przyczynić się do pełniejszego postrzegania ponadlokalnych relacji przez władze lokalne i szerszej aplikacji zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Jak wykazały badania, aktualna ponadlokalna perspektywa zarządzania rozwojem lokalnym małych miast jest jednak w dużej mierze efektem państwowej polityki rozwoju. Dlatego do rozwoju tej perspektywy zarządzania konieczne są ogólnopństwowe zmiany polityczne, finansowe i organizacyjno-prawne. Praktycznym sposobem wykorzystania wyników moich badań jest zatem wykorzystywanie ich jako nowych argumentów wspierających – formułowane już często – postulaty tych zmian.

Na płaszczyźnie politycznej, prymarnej wobec finansowej i prawnej, niezbędny jest wzrost roli, jaką przypisuje się władzom małych miast oraz ogólnie władzom lokalnym w definiowaniu i kreowaniu rozwoju kraju. Wymaga to pogłębienia aprobaty władz państwowych dla paradygmatu rozwoju lokalnego, udoskonalenia państwowej polityki rozwoju lokalnego i dokończenia aplikacji wielopoziomowego zarządzania państwem. Niezbędne jest do tego większe zaufanie władz państwowych do lokalnych i przyjęcie, iż nie tylko władze dużych miast i władze regionalne powinny być ich parterami w prowadzeniu polityki rozwoju. Konieczne jest uznanie, że władze lokalne w większym stopniu mogą być jej współkreatorami, a nie tylko biorcami i egzekutorami.

W dalszej kolejności konieczna jest reforma systemu finansowania gmin. Wpływanie na relacje waloryzacji, animacji, supresji i deprecjacji wymaga środków. Tymczasem ich głęboki niedostatek, charakterystyczny dla wielu małych miast, a także częste predefiniowanie przez władze ponadlokalne, na co mają być one wydane, ogranicza możliwości władz lokalnych w tym zakresie. Po stronie dochodowej reforma powinna zapewnić środki, które pozwolą nie tylko na realizację zadań obligacyjnych, ale i fakultatywnych. Zwłaszcza, że unijne finansowanie rozwoju lokalnego wkrótce ulegnie znacznej redukcji. Konieczna jest też rekonstrukcja formuły ustalania limitu zadłużenia gmin, która w aktualnej postaci często niepotrzebnie ogranicza nie tylko absorpcję środków zwrotnych, ale również bezzwrotnych. Wśród kluczowych elementów reformy powinny się także znaleźć: zmiany zasad finansowania zadań oświatowych, kosztowo-jakościowa standaryzacja usług obowiązkowych, zamiana statusu udziałów w państwowych podatkach na dochody własne i rozwój kas komunalnych. Jednocześnie reforma powinna dać gminom nowe, finansowe instrumenty wpływania na relacje animacji i waloryzacji, np.: prawo różnicowania stawek nowego podatku katastralnego i opłat za usługi komunalne zależnie od tego, czy ich beneficjenci są członkami wspólnoty samorządowej. Konieczne są także kompensacyjne dotacje na rozwój funkcji ponadlokalnych tych małych miast, w których ustanowiono supresyjne, prawne formy ochrony przyrody i krajobrazu.

Moje badania jednoznacznie wykazały, że należy też udoskonalić systemy dystrybucji środków unijnych, adresowanych do gmin, a zatem też do małych miast, zwiększając podmiotowość ich władz w ubieganiu się o nie i ich wydatkowaniu. Systemy te powinny bardziej wspierać realizację lokalnie określonych celów rozwoju lokalnego, a w mniejszym forsować cele wyznaczone ponadlokalnie. Zmiany powinny również ograniczyć defiguracje tych systemów, skutkujące dystrybucją środków opierającą się także na kryteriach innych niż obiektywne. Konieczne jest zwiększenie przejrzystości procesów wyboru wniosków, które są dziś zamazane rozlicznymi, wielopodmiotowymi opiniami i konsultacjami. Ważne jest też usunięcie zbędnego nadzoru i represji oraz wprowadzenie skutecznych mechanizmów odwoławczych. Potrzebne jest także ograniczenie biurokracji i wykluczenie „zmian reguł w trakcie gry”. Zmniejszy to klientyzm i ryzyko władz lokalnych w pozyskiwaniu środków na przedsięwzięcia o najwyższej wartości, generujących strategiczne impulsy rozwojowe. Należy również rozszerzyć zakres dystrybucyjnych konsultacji i szkoleń, jednak nie o zagadnienia formalno-finansowo-prawne absorpcji dystrybuowanych środków, lecz o wiedzę na



temat ponadlokalnych relacji gmin, związaną danym programem (konkursem, priorytetem itp.) i z potencjalnymi projektami do niego aplikowanymi. Należy również położyć większy nacisk na realność eksploatacyjnych założeń inwestycji będących przedmiotem wsparcia, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo ich przekształcania się w katedry na pustyni lub balasty układów lokalnych. Ma to szczególne znaczenie właśnie w przypadku małych miast, gdzie ambicje w zakresie ponadlokalnej waloryzacji wartości lokalnych i miejskich standardów życia bywają nieproporcjonalnie duże wobec rzeczywistego potencjału miasta. Udoskonalona powinna też zostać dystrybucja środków na projekty miękkie. Priorytetem zmian należy uczynić ich wysoką jakość merytoryczną, znacznie podnoszącą prawdopodobieństwo, że ich efekty nie będą miały efemerycznego charakteru. Ponadto potrzebne są programy, których celem jest zwiększenie możliwości małych miast w absorbowaniu i redystrybucji na tereny wiejskie wartości kreowanych w miastach średnich i dużych – regionalnych centrach rozwoju. Taki przepływ prorozwojowych wartości zakłada przyjęty, polaryzacyjno-dyfuzyjny model rozwoju kraju, ale nie następuje on w satysfakcjonującym stopniu.

Wyniki moich badań wskazują również, iż do pożądaných zmian ponadlokalnej perspektywy zarządzania rozwojem małych miast niezbędne jest wyposażenie władz lokalnych w nowe lub udoskonalone instrumenty oddziaływania na relacje waloryzacji, animacji, supresji i deprecjacji. Chodzi np. o:

- rozwój udostępnianych gminom, państwowych kanałów promocji międzynarodowej;
- zmianę prawa partnerstwa publiczno-prywatnego, tak by stało się atrakcyjne dla biznesu i mniej ryzykowne dla władz, co zwiększyłoby możliwości gmin w absorbowaniu kapitału;
- zwiększenie możliwości komunalizacji trwale niewykorzystywanych nieruchomości, stanowiących własność publicznych podmiotów ponadlokalnych (np. ANR, AMW), wobec których gminy mają realne zamiary nadania im istotnych funkcji ponadlokalnych.
- wprowadzenie tzw. prawa śniegu i prawa szlaku;
- ograniczenie ochrony miejskich gruntów rolnych przed inwestycyjnym zagospodarowaniem;
- umożliwienie kierunkowego oddziaływania władz lokalnych na działalność gminnych spółek.

Zaprezentowane badania wyraźnie wykazały, że stymulujące dla ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym byłoby także kompetencyjne i finansowe wzmocnienie samorządów powiatowych. Braki w tym zakresie powodują, że zamiast źródłem absorbowanych wartości ponadlokalnych są one dziś dla małych miast przyczyną deprecjacji wartości lokalnych. Elementem tego wzmocnienia powinno być połączenie tzw. powiatów ziemskich i grodzkich.

Duży, pozytywny wpływ miałyby również redukcja tych oddziaływań władz ponadlokalnych, które są supresyjne i deprecjacyjne wobec zarządzania strategicznego rozwojem układów lokalnych. Uzyskane wyniki badań zobowiązują, choć brzmi to idealistycznie, do postulowania o ograniczenie polityki opierającej się na agresywnej walce międzypartyjnej, partyjniactwie, nepotyzmie, koteriach itp. Wiele strategicznie ważnych decyzji dotyczących kształtowania ponadlokalnych relacji małych miast oraz ich długookresowego pozycjonowania w ponadlokalnym otoczeniu wymaga kompromisów i przedkładania interesu publicznego nad grupowy. Liczne antywzorce polityki ponadlokalnej temu nie służą. W świetle moich badań postulować należy także o usuwanie sprzeczności i niejasności prawa samorządowego, ograniczających możliwości władz lokalnych w kształtowaniu ponadlokalnych relacji zarządzanych przez nie gmin, a także podnoszących bez potrzeby ryzyko tej działalności. Postulować należy też do władz ponadlokalnych i władz niektórych dużych przedsiębiorstw publicznych, aby rozważając własne decyzje, które mogą być szczególnie supresyjne lub deprecjacyjne wobec małych miast, poszukiwały wariantów uwzględniających ich interes.

Ostatnie z zaleceń dotyczy uregulowania statusu prawnego strategii rozwoju gminy. Jego liczne zmiany w ostatnich latach i szereg dotyczących go niejasności nie sprzyjały ewolucji zarządzania prowadzonego w gminach w kierunku jego wariantu strategicznego. Wspierały natomiast poglądy, że władze państwowe w rzeczywistości nie oczekują od lokalnych strategicznego, podmiotowego podejścia do kreowania rozwoju lokalnego, ponieważ nie dają ku temu spójnych sygnałów prawno-ustrojowych. Sugerowały, że lokalne planowanie strategiczne służy głównie absorpcji środków pomocowych i lokalizacji ponadlokalnych celów rozwoju. Postulować należy zatem o ukonstytuowanie kategorii strategii rozwoju gminy w prawie samorządowym. Najlepiej, wskazując ją w ustawie

o samorządzie gminnym jako główny, planistyczny instrument zarządzania rozwojem gminy, a w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, definiując jej podstawowe cechy.

Brak przedstawionych zmian politycznych, finansowych i prawnych nie tylko już dziś ogranicza gminne zarządzanie rozwojem lokalnym, w tym jego ponadlokalną perspektywę. Ze względu na supresyjną kompresję prawnopolityczną, klientyzm i rozdzielnictwo absorpcji, deprecyjną redukcję ponadlokalnych usług publicznych, a także dominację relacji hierarchiczno-administracyjnych grozi regresem tego zarządzania w kierunku wariantu administracyjnego, nawet mimo edukacyjno-konsultacyjnego wsparcia ze strony nauki. Spowoduje też, że omawiane zarządzanie będzie coraz mniej koherentnie wobec rozwijających się, innych niż administracyjne, oddziaływań ponadlokalnego otoczenia i będzie tracić zdolność do kreowania rozwoju lokalnego.

Prócz wykorzystania w edukacji władz oraz jako argumentów za doskonaleniem rozwiązań politycznych, finansowych i prawnych, wyniki moich badań mogą być wykorzystywane w budowie i wdrażaniu strategii rozwoju lokalnego gmin, zarówno obejmujących małe miasta, jak i innych. Opracowana przeze mnie macierz relacji układu lokalnego z ponadlokalnym otoczeniem może być użyta jako podstawa innowacyjnej analizy strategicznej sporządzanej w procesie budowy strategii rozwoju lokalnego. Taka analiza dostarczy wiedzę o ponadlokalnych uwarunkowaniach rozwoju gminy i o wielowymiarowej pozycji, jaką zajmuje ona w ponadlokalnym otoczeniu. Pozwoli również antycypować jej przyszłość. Znając kluczowe, ponadlokalne relacje danej gminy, własności jej i ponadlokalnego otoczenia, a następnie zakładając różne role samorządu w modelowaniu tych relacji, można budować scenariusze jej ewolucji. W procesie tym warto zastosować mapowanie, wykorzystywane od niedawna w badaniach lokalnych (por. [Powell 2010]), a od dawna w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (por. np. [Howard 1984; Huff 1990]). Znając aktualną strukturę relacji gminy z ponadlokalnym otoczeniem, prognozy jego zmian, własności gminy oraz lokalne i ponadlokalne oczekiwania wobec niej, można określić pożądaną, osiągalną strukturę tych relacji. Różnice między strukturą aktualną i pożądaną będą wyznacznikami celów taktycznych i operacyjnych. Nie będą jednak wyznacznikami celów strategicznych, gdyż te powinny być tożsame z celami rozwoju lokalnego, które są m.in. efektami ponadlokalnych relacji gminy, a nie samymi relacjami. Pożądana struktura relacji posłuży z kolei do projektowania konkretnych działań, należących do ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Omawiana analiza może być też stosowana do ewaluacji strategii. Pożądaną strukturę relacji, opisaną na etapie budowy strategii, można porównać z jej aktualnym stanem, zdiagnozowanym w trakcie lub na koniec okresu wdrażania strategii. Wyniki takiego porównania można wykorzystać do oceny prowadzonego zarządzania, do jego doskonalenia i w pracach nad nową strategią. Pragnę w tym miejscu zwrócić uwagę, iż finalizuję obecnie prace nad publikacją poświęconą takiej analizie i rozpoczynam prace nad strategią rozwoju lokalnego kolejnego małego miasta, która zgodnie z wolą jego władz będzie oparta na takiej analizie. Ponadto, nie tylko część teoretyczna moich badań może zostać wykorzystana w budowie i wdrażaniu strategii rozwoju lokalnego. Część badawcza zawiera bowiem liczne przykłady praktycznego, prorozwojowego, skutecznego kształtowania ponadlokalnych relacji gmin, a także przykłady unikalnych postaw strategicznych wobec wpływów ponadlokalnego otoczenia, które mogą być wykorzystane jako wzorce do naśladowania lub inspiracje własnych decyzji strategicznych.

4.6. Wskazane kierunki kontynuacji badań

Biorąc pod uwagę rezultaty moich badań i możliwości ich praktycznego wykorzystania, zaproponowałem kierunki i cele ich kontynuacji. W pierwszej kolejności zaproponowałem ponawianie moich badań co 5-10 lat. Pozwoliłoby to ujawniać zmiany ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast, dokonywać jej cyklicznych ocen, ujawniać ich przyczyny i prognozować skutki. Pozwoliłoby także oceniać zmiany ponadlokalnych polityk rozwoju.

Zaproponowałem również by analogicznym badaniom poddać gminy zdominowane przez dane relacje ponadlokalne, np. gminy: górnicze, uzdrowiskowe, turystyczne, rolnicze, objęte ponadlokalnymi formami ochrony przyrody, o intensywnej emigracji lub inwestycjach zewnętrznych. Celem takich badań byłoby ujawnianie typowych, strategicznych postaw ich władz wobec owych relacji, a



następnie promowanie najlepszych praktyk w tym zakresie. Mogłyby też służyć do projektowania zmian prawa przesądzającego o tych relacjach i możliwościach ich kształtowania przez gminy.

Diagnozować można też ponadlokalną perspektywę zarządzania strategicznego rozwojem miast średnich. Część z nich ulega dziś peryferyzacji (por. [Śleszyński 2017]), podczas gdy inne zaczynają aspirować do ról pełnionych przez miasta duże. Dlatego zaproponowałem badania dające odpowiedzi na pytania o związki tych zmian z ponadlokalną perspektywą zarządzania strategicznego rozwojem takich miast. Ponadto miasta średnie uznawane są za „przełączniki” czynników rozwojowych, rozprzestrzeniających się od miast dużych do małych i na wieś. Przekonywałem zatem, że zasadne jest także poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy rola ta znajduje odzwierciedlenie w strategicznym modelowaniu ich ponadlokalnych relacji.

Obok propozycji badań grup gmin, postulowałem o analizy jednostkowe, polegające na identyfikacji głównych relacji waloryzacji, animacji, supresji i deprecjacji danej gminy oraz egzogenicznej użyteczności, pozycjonalności, absorpcyjności, protekcyjności i retencyjności zarządzania strategicznego prowadzonego przez jej władze. Za ich pomocą można tworzyć jakościowe studia przypadków, odsłaniające anatomię lokalnych procesów rozwoju i gminnego zarządzania nimi, a służące za przykłady dobrych lub złych praktyk zarządzania rozwojem, przydatnych w kształceniu akademickim i szkoleniu kadr samorządowych. Indywidualne analizy mogą być również wykorzystywane w badaniach porównawczych, ujawniających podobieństwa i różnice w modelowaniu ponadlokalnych relacji przez władze wysoce podobnych gmin, np. sąsiadujących kurortów lub gmin wiejskich poddanych oddziaływaniom jednej metropolii. Celem takich badań byłaby ocena, która ze strategicznych podstaw, w porównywalnych warunkach, okazuje się lepsza z punktu widzenia rozwoju lokalnego. Ich dydaktyczne znaczenie byłoby niebagatelne.

4.7. Podsumowanie wkładu badań w rozwój nauk o zarządzaniu

Wkład wiedzy zawartej w monografii „Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast” w rozwój nauk o zarządzaniu, konkretnie zaś w ich obszar związany z zarządzaniem rozwojem lokalnym, należy rozpatrywać na płaszczyznach teoretycznej, empirycznej, praktycznej i metodycznej.

Do teorii nauk o zarządzaniu wprowadziłem nowy sposób percepcji rozwoju lokalnego, polegający na jednoczesnym postrzeganiu go z dwóch perspektyw, lokalnej i ponadlokalnej, a w każdej z nich jako procesu wzorcowego i rzeczywistego oraz jego chwilowego stanu, tworzących łącznie paradygmat rozwoju lokalnego. Wprowadziłem również, bazując na tej percepcji, definicje i opisy każdego z wyodrębnionych wymiarów rozwoju lokalnego. Mimo, iż rozwój lokalny jest pojęciem interdyscyplinarnym (używanym nie tylko w naukach ekonomicznych, lecz i w innych dziedzinach obszaru nauk społecznych, a nawet w innych obszarach), to owa percepcja oraz definiowanie i opis rozwoju lokalnego są szczególnie ważne dla nauk o zarządzaniu. Ukazują go bowiem jako przedmiot i cel działań władz lokalnych i ponadlokalnych, a także określają jego referencyjną postać zarówno w odniesieniu do jego celów, jak i cech. Co więcej, nowe postrzeganie i deskrypcję rozwoju lokalnego wyprowadziłem z dorobku międzynarodowego nurtu naukowo-organizacyjnego jakim jest lokalizm, w jego współczesnej, zaawansowanej wersji zwanej nowym lokalizmem. Oznacza to pogłębienie jego integracji z teorią nauk o zarządzaniu. Ponadto do teorii nauk o zarządzaniu wprowadziłem nową typologię relacji zachodzących między układem lokalnym (gminą) i ponadlokalnym otoczeniem, kluczowych dla rozwoju lokalnego, wyodrębniając relacje waloryzacji, animacji, supresji i deprecjacji oraz ich subwarianty. Następnie wprowadziłem i szczegółowo wyjaśniłem nowy sposób postrzegania zarządzania rozwojem lokalnym, w którym poprzez zarządzanie funkcjami organów i jednostek gminy kształtuje się m. in. powyższe relacje. Wprowadziłem też nowy, lokalistyczny sposób postrzegania strategicznego wariantu tego zarządzania, akcentując rolę jaką pełni w nim specyficzne kontekstowo kształtowanie ww. relacji i ukazując je jako alternatywę dla wariantu administracyjnego, w którym kształtowanie to determinowane jest jedynie przez prawo, bieżące żądania społeczne i samorządowe mody. Zdefiniowałem także i opisałem pożądane cechy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym związane z kształtowaniem omawianych relacji, tj. egzogeniczną użyteczność, neoendogeniczną absorpcyjność, protekcyjność, retencyjność i służebność ponadlokalną. Kompleks tych cech, wraz z

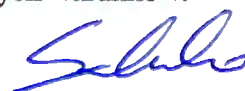


odpowiadającymi im działaniami władz lokalnych, nazwałem ponadlokalną perspektywą zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. Kategorie te, rozumiane jako pojęcia teoretyczne, deskrypcje realnie prowadzonych działań i postulaty ich doskonalenia, są również nowością w naukach o zarządzaniu.

W zakresie empirycznym moje badania dostarczyły nowe informacje i wynikającą z nich nową wiedzę o współczesnej postaci ponadlokalnej perspektywy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym małych miast. Chodzi m. in. o informacje i wiedzę o tym: jak władze małych miast postrzegają i kształtują na poziomie strategicznym relacje łączące owe miasta z ponadlokalnym otoczeniem; na jakich relacjach się koncentrują; jaka jest unifikacja i specyfika kontekstowa ich podejścia do ponadlokalnego otoczenia; na jakich wartościach (fordowskich czy postfordowskich) koncentruje się to podejście; jaki wpływ mają na nie ponadlokalne polityki rozwoju; jak administracyjne podejście tych władz do zarządzania rozwojem lokalnym transformuje się w podejście strategiczne. Dostarczając owych informacji i wiedzy, moje badania nie tylko rozszerzają empiryczną sferę nauk o zarządzaniu, ale również otwierają ich nowe, empiryczne pole badawcze. Zarządzanie prowadzone przez władze samorządowe wobec pojedynczych, ponadlokalnych relacji poszczególnych jednostek terytorialnych było już wprawdzie badane. Nigdy nie badano jednak jak wybrane grupy władz lokalnych postrzegają i kształtują na poziomie strategicznym wszystkie z tych relacji. Moje badania mogą zatem stanowić inspirację i punkt wyjścia dla badań pokrewnych, dostarczających użyteczną wiedzę o ponadlokalnych perspektywach zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym innych zbiorów jednostek terytorialnych. Analogiczne role mogą pełnić również wobec badań porównawczych (np. porównania zarządzania prowadzonego w parach gmin) i indywidualnych (np. analizy zarządzania i analizy strategiczne indywidualnych gmin). Co więcej, dotyczy to nie tylko polskich jednostek terytorialnych, ale również wchodzących w skład innych, istotnie zdecentralizowanych krajów.

Moje badania i wynikające z nich wnioski wniosły również **wkład w praktyczny** wymiar nauk o zarządzaniu. Po pierwsze, dostarczyły nowych argumentów za konsultingowym oraz dydaktycznym upowszechnianiem dorobku tych nauk wśród władz i menedżerów samorządowych, a jednocześnie dostarczyły nową, przydatną praktycznie wiedzę nt. zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, która powinna być upowszechniana. Po drugie, dostarczyły nowych argumentów za ogólnopanstwowymi zmianami politycznymi, finansowymi i organizacyjno-prawnymi, sprzyjającymi rozwojowi lokalnemu i doskonalącymi zarządzanie nim, wskazując jednocześnie jakich zmian należy dokonać (wzrost akceptacji paradygmatu rozwoju lokalnego i roli władz lokalnych w definiowaniu i kreowaniu rozwoju kraju; zmiany w finansowaniu gmin i dystrybucji środków unijnych; rozwój instrumentarium kształtowania ponadlokalnych relacji gmin; wzmocnienie powiatów; redukcja supresyjnych i deprecjacyjnych wpływów państwa; zmiana statusu prawnego strategii rozwoju gminy). Po trzecie, dostarczyły podstaw do budowy nowych instrumentów kreacji i wdrażania strategii rozwoju lokalnego gmin, szczególnie tych, które stosuje się podczas analizy strategicznej, wyznaczania celów taktycznych i operacyjnych oraz w ewaluacji. Łącznie, w efekcie pierwotnym, moje badania wzmacniają nauki o zarządzaniu jako podstawę praktycznych decyzji i działań władz lokalnych i ponadlokalnych. W efekcie wtórnym, mogą przyczynić się do zwiększenia roli nauk o zarządzaniu w rozwoju kraju.

Przeprowadzone przeze mnie badania przyczyniły się również **do rozwoju metodyki** nauk o zarządzaniu. Ponieważ ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym nie była dotąd definiowana i badana, ale jej badania mogą i powinny być kontynuowane, jako istotną dla nauk o zarządzaniu należy uznać weryfikację przydatności oraz określenie warunków wykorzystania wybranych przeze mnie źródeł informacji i metod badawczych. W tym zakresie, po pierwsze potwierdziłem przydatność badawczej strategii triangulacji jako skutecznego wyjścia z sytuacji, w której żadne ze źródeł informacji o omawianym zarządzaniu i żadna z odpowiednich dla nich metod badań tego zarządzania, samodzielnie nie są zadowalająco dobre do jego identyfikacji i oceny. Po drugie potwierdziłem przydatność w tego typu badaniach triangulacyjnie połączonych metod sondażu diagnostycznego, analizy treści i jakościowych badań terenowych. Po trzecie zidentyfikowałem krytyczne warunki wykorzystania w przedmiotowych badaniach techniki kodowania treści (wiedza i doświadczenie w budowie i wdrażaniu strategii, dostęp do informacji pomocniczych) i techniki długich wywiadów osobistych (zaufanie władz do badacza, uszczegóławianie i wyjaśnianie omawianych kwestii, znajomość środowiskowego żargonu). Sformułowałem również zalecenia co do wypełnienia tych warunków.



4.8. Literatura powołana w części 4 niniejszego załącznika

- Apanowicz J., 2002, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia.
- Babbie E., 2004, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Baker R., Brick J.M., Bates N.A., Battaglia M., Couper M.P., Dever J.A., Gile K.J., Tourangeau R., 2013, *Summary Report of the AAPOR Task Force on Non-probability Sampling*, Journal of Survey Statistics and Methodology, Nr 1(2).
- Battaglia M.P., 2009, *Nonprobability Sampling*. W: *Encyclopedia of Survey Research Methods*, red. Lavrakas P.J., SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Howard T., 1984, *Mapping strategic management research*, Journal of General Management, Nr 4(9).
- Huff A.S., 1990, *Mapping Strategic Thought*. W: *Mapping Strategic Thought*, red. Huff A.S., John Wiley & Sons, Chichester.
- Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M., 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Powell K., 2010, *Making sense of place: Mapping as a multisensory research method*, Qualitative Inquiry, Nr 7(16).
- Sawiński Z., 2005a, *Metody doboru respondentów*. W: *Fieldwork jest sztuką*, red. Sztabiński P.B., Sawiński Z., Sztabiński F., Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Sawiński Z., 2005b, *Wywiady osobiste z komputerem przenośnym (CAPI)*. W: *Fieldwork jest sztuką*, red. Sztabiński P.B., Sawiński Z., Sztabiński F., Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Sławecki B., 2008, *Podwójne czytanie rzeczywistości: wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi*. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. Kostera M., Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Stańczyk S., 2011, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*. W: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. Czakon W., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Szreder M., 2010a, *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, Przegląd Statystyczny, Nr 57.
- Szreder M., 2010b, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Śleszyński P., 2017, *Delimitacja miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa.



5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

5.1. Merytoryczne omówienie pozostałych osiągnięć naukowych w obszarze zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym i regionalnym

Poza głównym osiągnięciem naukowym, omówionym w części 4 niniejszego załącznika i wskazanym jako wynikające z art. 16 ust. 2 Ustawy, posiadam inne osiągnięcia naukowe w obszarze zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym i regionalnym. Ich szczegóły zawarłem w części II Załącznika nr 4. Poniżej przedstawiłem przykłady tych z nich, które dotyczą okresu po uzyskaniu stopnia doktora, tj. lat 2010-2017.

Osiągnięcie nr 1: odkrycie nowych, rzeczywistych motywów i ocena motywacji władz małych miast do planowania strategicznego rozwoju lokalnego.

Międzynarodowa literatura przedmiotu podaje wiele motywów jakie powinny skłaniać władze lokalne do planowania strategicznego rozwoju lokalnego. Podkreśla się w niej również, że powinny być one silnie zmotywowane do tego planowania. Tymczasem obserwacje poczynione przeze mnie w trakcie budowy i wdrażania strategii rozwoju lokalnego (por. część III.M.1 Załącznika nr 4) wskazywały, że ich rzeczywista motywacja do tego planowania może być niska, a dominować w niej może motyw nie wskazywany dotąd w tej literaturze. W związku z tym postanowiłem przeprowadzić badania weryfikujące stosowne hipotezy. Badania te przeprowadziłem wśród władz wszystkich polskich, małych miast wykorzystując analizę treści strategii rozwoju lokalnego tych miast oraz informacji o terminach ich przyjęcia i okresach obowiązywania. Ujawniły one, iż ogólna motywacja co najmniej 37,7% władz polskich, małych miast do planowania strategicznego rozwoju lokalnego jest niska. Ujawniły również, że motyw pozyskiwania środków z funduszy UE – nie wskazywany dotąd w literaturze – silnie motywuje lub motywował do omawianego planowania co najmniej 68,6% tych władz, a także, że jest to motyw krótkotrwały. Co więcej, badania pozwalają podejrzewać, że sytuacja ta dotyczy również innych władz lokalnych, nie tylko polskich. Ujawniły one ponadto, że jest to niezamierzony, negatywny efekt uzależniania wsparcia gminnych projektów rozwojowych środkami z funduszy UE od umieszczenia ich w strategii rozwoju lokalnego. Na podstawie wyników tych badań sformułowałem rekomendacje działań korygujących tę niekorzystną sytuację oraz kierunki dalszych badań motywów planistycznych polskich i zagranicznych władz lokalnych. Przebieg i wyniki tych badań zawarłem w artykule P₂ opublikowanym w czasopiśmie *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, znajdującym się w bazie *Journal Citation Reports (JRC)* i posiadającym współczynnik wpływu *Impact Factor* 0,456 (por. część II.A Załącznika nr 4).

Osiągnięcie nr 2: identyfikacja cech niepowodzeń absorpcji ponadlokalnych czynników rozwoju i ich typowych wzorców w zarządzaniu rozwojem lokalnym.

Absorpcja czynników egzogenicznych to jeden z głównych elementów zarządzania rozwojem lokalnym. Sprzyja jej współcześnie wiele ponadlokalnych uwarunkowań, wśród których dominująca jest dystrybucja środków finansowych pochodzących głównie z funduszy Unii Europejskiej. Obserwacje poczynione przeze mnie w trakcie budowy i wdrażania strategii rozwoju lokalnego wskazywały jednak, że w absorpcji tej zdarzają się jednak poważne niepowodzenia, które mają różne przyczyny i skutki. W związku z tym postanowiłem przeprowadzić dwufazowe badania służące ich rozpoznaniu. Faza pierwsza obejmowała obserwacje uczestniczące, które przeprowadziłem w latach 2000-2014 w 61 różnych gminach. Jej celem była identyfikacja cech wspomnianych niepowodzeń i ich typowych wzorców. Rezultatem tej fazy badań było wyodrębnienie 3 takich wzorców, które nazwałem syndromami katedry na pustym, balastu i efemerydy. Drugą fazę badań ukierunkowałem na identyfikację częstości i przyczyn występowania tych wzorców w zarządzaniu rozwojem lokalnym małych miast. Wykorzystałem do tego długie wywiady osobiste z burmistrzami 46 takich miast. Okazało się, że syndrom balastu dotyczy (dotyczył) 28,3% władz tych miast, syndrom efemerydy – 8,7%, a syndrom katedry na pustym – 0,7%. Wśród zidentyfikowanych przyczyn znalazły



się m. in.: kreowana przez niektórych liderów publicznych, presja mieszkańców wywierana na władzach lokalnych; gigantomania; pragnienie reelekcji; przeświadczenie władz o konieczności wykorzystania „strategicznego okna” dotacji unijnych; błędy oszacowania parametrów stanowiących założenia studiów wykonalności inwestycji; wady systemów dystrybucji środków pomocowych. Na podstawie wyników badań sformułowałem zalecenia w zakresie doskonalenia procesów lokalnego i ponadlokalnego zarządzania rozwojem lokalnym. Przebieg i wyniki tych badań zawarłem w artykule P₁₀, opublikowanym w czasopiśmie Nauki o Zarządzaniu (por. część II.B Załącznika nr 4).

Osiągnięcie nr 3: identyfikacja współczesnych barier zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w Polsce.

Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym jest, w mniejszym lub większym stopniu, prowadzone w polskich gminach już od dwóch dekad. Jednocześnie jest popularyzowane i promowane zarówno przez środowisko nauki, jak i przez władze państwowe. Tymczasem pełna implementacja tego zarządzania napotyka na szereg trudności już od samego jej początku, czyli od lat 90. ubiegłego wieku. Obserwacje, które prowadziłem w trakcie budowy i wdrażania strategii rozwoju lokalnego wskazywały na różne ich przyczyny, które można określić jako bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. W związku z tym postanowiłem przeprowadzić badania służące pełnej identyfikacji ich zakresu rodzajowego. W tym celu zastosowałem metodę jakościowych badań terenowych, a badania prowadziłem aż przez 15 lat, tj. w latach 2000-2015. W ich efekcie zidentyfikowałem liczne bariery, które podzieliłem na 9 grup, tj. bariery metodologiczne, prawne, partycypacji społecznej, informacyjne, kadrowe, wsparcia merytorycznego, współpracy, wzorców oraz bariery związane z cechami osobowymi władz lokalnych. Zidentyfikowałem także ich źródła, a w stosunku do niektórych sformułowałem propozycje działań redukujących je. Ważnym elementem badań było również wyznaczenie ścieżek ich kontynuacji. Konieczne są one bowiem dla konceptualizacji i weryfikacji skuteczności kolejnych działań zaradczych. Przebieg i wyniki tych badań zawarłem w artykule P₁₁, opublikowanym w czasopiśmie Nauki o Zarządzaniu (por. część II.B Załącznika nr 4).

Osiągnięcie nr 4: opracowanie modelowej procedury budowy strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego.

Biorąc od 1995 r. udział w kilkudziesięciu projektach badawczo-wdrożeniowych, mających na celu opracowanie strategii rozwoju lokalnego i regionalnego, zaobserwowałem liczne trudności i błędy jakie popełniane się w tego typu pracach, a także ich daleko idące konsekwencje. W związku z tym postanowiłem skonstruować model (wzorzec) procedury budowy strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego, który minimalizowałby je, a jednocześnie mógłby być stosowany w praktyce. Cel ten postanowiłem osiągnąć budując prototyp modelu, a następnie testując go w praktyce zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym i regionalnym oraz tworząc jego kolejne, coraz to lepsze wersje, na podstawie wyników testów. Ponadto w budowie kolejnych wariantów modelu postanowiłem wykorzystywać polskie i zagraniczne doświadczenia w zakresie zarządzania rozwojem terytorialnym, opisywane w publikacjach naukowych, a także wyniki projektu naukowo-badawczo-wdrożeniowego pt. „*E-administracja warunkiem rozwoju Polski. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw z wykorzystaniem innowacyjnych modeli referencyjnych procesów administracji publicznej*”, realizowanego przez Międzynarodowe Centrum Biznesu i Administracji Publicznej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, w którym uczestniczyłem jako ekspert (por. część II.G Załącznika nr 4). Całość tych prac prowadzona była, aż przez 19 lat, a ich wynikiem jest model planowania strategicznego, który z dobrymi rezultatami stosowany jest dziś w praktyce samorządowej. Składa się on z 19 etapów prac, począwszy od decyzji o budowie strategii i wyboru jej wykonawcy, poprzez diagnozy, konsultacje społeczne, analizy strategiczne, formułowanie misji, wizji, celów, zadań strategicznych, zapewnianie zgodności horyzontalnej i wertykalnej, aż po projektowanie finansowania, wdrażania i ewaluacji. Wszystkie etapy połączone są w kilkuwatkową, spójną procedurę. Przebieg i wyniki tych badań zawarłem w artykule P₁₂, opublikowanym w czasopiśmie Biblioteka Regionalisty (por. część II.B Załącznika nr 4).



Osiągnięcie nr 5: stworzenie oprzyrządowania teoretycznego i praktycznego warsztatowych konsultacji społecznych wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym rozwojem lokalnym.

Począwszy od pierwszych wysiłków na rzecz budowy strategii rozwoju polskich gmin, które miały miejsce już na początku lat 90. XX w., najczęściej stosowaną w tym procesie metodą konsultacji społecznych są warsztaty strategiczne. Tymczasem jeszcze w 2010 r. metoda ta pozbawiona była kompletnego, spójnego i zweryfikowanego oprzyrządowania teoretycznego i praktycznego, spójnego z cechami i celami zarządzania rozwojem lokalnym. Skutkiem tego często stosowana była w sposób przypadkowy, bez należytego zrozumienia czemu ma służyć, bez wiedzy jak ją stosować i w jaki sposób jej wyniki powinny rzutować na treść strategii rozwoju lokalnego. Zjawiska takie zaobserwowałem podczas realizacji kilkudziesięciu projektów badawczo-wdrożeniowych, mających na celu opracowanie takich strategii. W związku z powyższym tę teoretyczną i praktyczną lukę nauk o zarządzaniu postanowiłem wypełnić wiedzą stanowiącą rezultat mojego projektu badawczego. W projekcie tym wykorzystałem wywiady bezpośrednie z osobami pełniącymi funkcje organów wykonawczych gmin i powiatów, analizę treści dokumentów (sprawozdań, raportów itp.) zawierających wyniki warsztatów, a także obserwacje uczestniczące, w tym w trakcie samodzielnego prowadzenia warsztatów. Efektami projektu są: definicje pojęć konsultacji społecznych jako takich i konsultacji społecznych w lokalnym planowaniu strategicznym; analogiczne definicje kategorii warsztatów strategicznych; identyfikacja ich celu głównego i celów częściowych; identyfikacja najczęściej popełnianych błędów podczas ich przeprowadzania oraz zjawisk niesprzyjających im; określenie ich prawidłowego przebiegu i kluczowych cech jakimi powinny się charakteryzować. Przebieg i wyniki tych badań zawarłem w artykule P₁₈, opublikowanym w czasopiśmie *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, seria: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce* (por. część II.B Załącznika nr 4).

Osiągnięcie nr 6: identyfikacja typowych błędów i opracowanie zasad sporządzania dokumentów planistycznych samorządów terytorialnych.

Polskie samorządy terytorialne przygotowują, przyjmują w formie uchwał lub zarządzeń i wdrażają dziesiątki dokumentów planistycznych obejmujących swym zakresem merytorycznym fragment albo całość ich określonego ustawami obszaru działalności. Ze względu na podejmowanie działań nie zastrzeżonych prawem na rzecz innych organów publicznych, plany te niejednokrotnie obejmują również działania nie wskazane dla nich w owych aktach prawnych. Treść i wzajemna spójność tych planów ma niebagatelny wpływ na tempo i kierunki rozwoju kraju, tak w mikro- i mezo-, jak i w makroskali. Tymczasem podczas ich sporządzania popełnia się wiele błędów, co odnotowałem pracując nad budową i wdrażaniem strategii rozwoju lokalnego i regionalnego. Odnotowałem również, iż nauki o zarządzaniu, odnosząc się wprawdzie do różnych zagadnień poszczególnych planów, nie oferują wspólnych dla nich, spójnych zasad ich sporządzania. W związku z tym postanowiłem przeprowadzić badania mające na celu identyfikację najczęściej popełnianych błędów planistycznych, wspólnych dla wszystkich samorządowych planów, a także opracowanie zasad sporządzania tych planów, ułatwiających unikanie owych błędów. W badaniach tych zastosowałem metody obserwacji uczestniczących i analizy treści. W ich wyniku sformułowałem 12 wspomnianych zasad, tj. zgodności ze strategią rozwoju, zgodności wewnętrznej, zgodności wertykalnej, zgodności horyzontalnej, zgodności prawnej, uwzględniania potrzeb społecznych, gospodarczych i środowiskowych, rozwoju zrównoważonego, maksymalizacji zewnętrznych źródeł finansowania, konsultacji wewnętrznych, realności finansowej, procedur wdrożeniowych oraz procedur monitoringowo-ewaluacyjnych. Wskazałem również na dopuszczalne odstępstwa od ich stosowania oraz sformułowałem wskazówki aplikacyjne. Przebieg i wyniki tych badań zawarłem w artykule P₃₀, opublikowanym w czasopiśmie *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, seria: *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego* (por. część II.B Załącznika nr 4).



Osiągnięcie nr 7: identyfikacja wad metody SWOT w zarządzaniu strategicznym rozwojem lokalnym i regionalnym oraz opracowanie nowej metody analizy strategicznej SWOT Plus dla tego zarządzania.

Najczęściej stosowaną podczas planowania strategicznego rozwoju lokalnego i regionalnego, metodą analizy strategicznej jest SWOT. Metoda ta została opracowana w XX w. na użytek zarządzania strategicznego rozwojem podmiotów gospodarczych. Jej adaptacja na grunt zarządzania strategicznego rozwojem terytorialnym nie zawsze jednak przynosi satysfakcjonujące rezultaty. Przykłady, w których jej zastosowanie skutkowało podjęciem błędnych decyzji strategicznych zaobserwowałem zarówno podczas własnych prac nad budową i wdrażaniem strategii rozwoju jednostek terytorialnych, jak i monitorując analogiczne prace realizowane przez różne zespoły eksperckie. W związku z tym postanowiłem zidentyfikować wady wykorzystywania metody SWOT w terytorialnej analizie strategicznej, jak i opracować na jej bazie nową metodę, pozbawioną tych wad. W tym celu zastosowałem metody analizy treści, analizy przyczynowo-skutkowej, obserwacji uczestniczących i testów praktycznych. Zidentyfikowanymi wadami metody SWOT okazały się: jej niedostosowanie do złożoności układu lokalnego (regionalnego), konstrukcja sprzyjająca błędom analizy własności tego układu, nierozróżnianie jego funkcji wewnętrznych i zewnętrznych oraz jego relacji z ponadlokalnym otoczeniem, a także brak dyskryminacji jej rezultatów. Opracowana, nowa metoda, SWOT Plus, bazuje na 8 polach analizy, którymi są: mocne strony, stymulanty, słabe strony, destymulanty, szanse wewnętrzne i zewnętrzne oraz zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne. Zanim została tak ustrukturalizowana testowana był i doskonalona w praktyce budowy i wdrażania 12 strategii rozwoju gmin i powiatów. Jej finalna wersja jest współcześnie stosowana w praktyce samorządowej, a wykorzystują ją zarówno różne zespoły eksperckie, jak i samorządowcy. Została również wykorzystana w zakrojonym na szeroką skalę projekcie naukowym pn.: „*Foresight technologiczny «NT FOR Podlaskie 2020» Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*” do opracowania „*Podlaskiej Strategii Rozwoju Nanotechnologii do 2020 roku*” (por. część III.Q.1 Załącznika nr 4). Przebieg i wyniki badań służących jej opracowaniu zawarłem w artykule P₇₃, opublikowanym w pracy zbiorowej pt. Metody oceny rozwoju regionalnego (por. część II.B Załącznika nr 4).

Osiągnięcie nr 8: identyfikacja wad i opracowanie zaleceń w zakresie doskonalenia polskich regionalnych strategii innowacji oraz procedur ich wdrażania

Regionalne strategie innowacji (RSI) są sporządzane i przyjmowane przez polskie samorządy wojewódzkie począwszy od perspektywy finansowej UE 2004-2006 (np. w ramach programów operacyjnych ZPORR i SPO WKP), dotyczącej Polski jako jej członka, a następnie w ramach perspektywy finansowej 2007-2013 (np. w ramach 16 RPO, PO KL, PO IG). W ciągu kilku pierwszych lat zebrano szereg zarówno pozytywnych, jak i negatywnych doświadczeń w zakresie ich wdrażania, obligujących do podsumowań ich efektów oraz poszukiwania dróg ich doskonalenia. Celom tym służyły różne projekty naukowo-badawcze. Cele te postawiono również przed projektem naukowo-badawczym pt.: „*Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego*” realizowanym przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu na podstawie grantu Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, którego byłem współwykonawcą. Wśród moich zadań badawczych znalazła się identyfikacja wad i opracowanie zaleceń w zakresie doskonalenia polskich RSI oraz procedur ich wdrażania. Wykonując je, obok studiów literaturowych, zastosowałem połączone metody badawcze analizy treści i analizy porównawczej. Analizie poddałem 24 RSI z Estonii, Austrii, Litwy, Cypru, Słowacji, Bułgarii, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Rumunii, Grecji, Niemiec, Holandii, Czech i Węgier, reprezentujących różne podejścia do budowy RSI i ukierunkowanych na pokonywanie różnych barier innowacyjności gospodarki. W jej wyniku wyodrębniłem rozwiązania wzorcowe, odpowiadające poszczególnym, zidentyfikowanym wadom polskich RSI. Dotyczyły one przede wszystkim ich diagnoz, celów i procedur wdrażania. Całość procedury badawczej oraz jej wyniki przedstawiłem w publikacji P₆₃ (por. część II.B Załącznika nr 4).



5.2. Merytoryczne omówienie innych osiągnięć naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

Poza osiągnięciami naukowo-badawczymi w obszarze zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym i regionalnym, posiadam również inne osiągnięcia naukowo-badawcze w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Ich szczegóły zawarłem w części II Załącznika nr 4. Poniżej przedstawiłem przykłady tych z nich, które dotyczą okresu po uzyskaniu stopnia doktora, tj. lat 2010-2017.

Osiągnięcie nr 9: opracowanie metody budżetowania kapitałowego pomocy regionalnej w polskich specjalnych strefach ekonomicznych wspomagającej zarządzanie przedsięwzięciami inwestycyjnymi.

Specjalne strefy ekonomiczne (SSE) funkcjonują w Polsce od lat dziewięćdziesiątych XX w., a zaplanowany okres ich funkcjonowania sięga końca 2026 r. Polskim SSE poświęcono wiele badań naukowych, jednak niemal wszystkie z nich dotyczą społecznych, gospodarczych i środowiskowych efektów ich funkcjonowania w wymiarze lokalnym, regionalnym oraz krajowym. Prowadząc doradztwo inwestycyjne dla inwestorów zagranicznych zauważyłem, że znacznie mniej uwagi kieruje się ku zagadnieniom inwestowania i funkcjonowania w SSE postrzeganym z perspektywy przedsiębiorcy. W tym zakresie zainteresowanych odsyłało do aktów prawnych. Akty te określają uwarunkowania inwestowania i funkcjonowania w SSE, jak np. pomoc regionalna i maksymalna jej intensywność, stopa referencyjna, kwalifikacja kosztów i przychodów i in., ale nie wskazują, jak przedsiębiorcy powinni je uwzględniać w budżetowaniu kapitałowym własnych inwestycji. Na wynik finansowy inwestycji mają również wpływ specyficzne uwarunkowania inwestowania i funkcjonowania w SSE, które nie wynikają z prawa albo wynikają z niego dalece pośrednio. Zidentyfikowałem zatem potrzebę stworzenia nowej metody analizy inwestycyjnej, wspomagającej zarządzanie przedsięwzięciami inwestycyjnymi realizowanymi w SSE. W procesie jej kreacji wykorzystałem akty prawne, klasyczne techniki budżetowania kapitałowego i obserwacje uczestniczące. Prototyp metody i jej kolejne udoskonalane warianty przetestowałem podczas przygotowywania i wdrażania 15 dużych projektów inwestycyjnych realizowanych w polskich SSE. Opracowałem również liczne zalecenia dotyczące jej stosowania. W chwili obecnej jest stosowana przez wielu przedsiębiorców, w tym zagranicznych inwestujących w Polskich SSE. Moje ekspertyzy sporządzone przy jej wykorzystaniu wskazałem w części III.M.2 Załącznika nr 4. Metodę tę zaprezentowałem w artykule P₇, opublikowanym w czasopiśmie *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (por. część II.B Załącznika nr 4).

Osiągnięcie nr 10: opracowanie nowej metody pomiaru rezultatów programu rewitalizacji miasta.

Od ok. 2000 r. programy rewitalizacji należą do najczęściej sporządzanych i wdrażanych przez samorządy lokalne dokumentów planistycznych. Od samego początku ich jakość pozostawiała jednak wiele do życzenia. Liczne błędy popełniane były m. in. w ocenie ex-ante i ex-post efektów ich wdrażania. W ich efekcie wskaźniki służące do oceny rewitalizacji były zwykle osiągane, ale rzeczywiste efekty tej rewitalizacji były często nietrwałe i fragmentaryczne. Działo się tak mimo, iż istniała literatura naukowa na ten temat oraz podręczniki budowy programów rewitalizacji wydawane w ramach unijnych programów pomocowych. Na liczne dowody tej sytuacji napotkałem zarówno podczas wdrażania strategii rozwoju lokalnego, których kluczowym elementem była rewitalizacja, jak i podczas współrealizacji projektu europejskiego ADHOC (Adapted Development of Historical Old Towns in Central and Easter Europe), którego istotą była rewitalizacja zabytkowych centrów miast. Istniała zatem luka między ustaleniami i zaleceniami nauk o zarządzaniu w zakresie ewaluacji rewitalizacji a praktyką jej prowadzenia. W związku z tym postanowiłem przeprowadzić badania mające na celu identyfikację przyczyn opisanej sytuacji i skonstruowanie nowej metody pomiaru rezultatów programu rewitalizacji miasta. Badania te przeprowadziłem w ramach ww. projektu przy użyciu metod obserwacji uczestniczących, wywiadów pogłębionych, analizy treści, analizy przyczynowo-skutkowej i analizy statystycznej. W ich efekcie okazało się, że istniejące metody oceny efektów rewitalizacji, choć poprawne z teoretycznego punktu widzenia, często nie odpowia-



dają rzeczywistym potrzebom i możliwościom podmiotów rewitalizacji. Okazało się również, że ważnymi źródłami problemów z oceną efektów rewitalizacji są także nieprawidłowe postrzeganie istoty rewitalizacji i wadliwa konstrukcja całego programu rewitalizacji, szczególnie jego celów. Zaproponowana przeze mnie, nowa metoda pomiaru efektów rewitalizacji miasta, obejmuje zatem nowe: zasady formułowania celów rewitalizacji, wskaźniki efektu, opinii i działania oraz analizę jakościową. Towarzyszą jej wytyczne stosowania dotyczące pozyskiwania danych statystycznych, badania opinii publicznej, sporządzania ocen końcowych i korygowania programu rewitalizacji. Metoda ta stosowana jest w praktyce. Opisane badania oraz metodę przedstawiłem w artykule P₃₂, opublikowanym w czasopiśmie Samorząd Terytorialny (por. część II.B Załącznika nr 4).

5.3. Ogólne omówienie wszystkich osiągnięć naukowo-badawczych

Szczegóły wszystkich moich osiągnięć naukowo-badawczych przedstawiłem w części II Załącznika nr 4. Poniżej omówiłem te z nich, które dotyczą okresu po uzyskaniu stopnia doktora, tj. lat 2010-2017.

Po uzyskaniu stopnia doktora opublikowałem 79 publikacji, wliczając w to monografię naukową, której jestem jedynym autorem, przedstawioną w części 4 niniejszego załącznika, i stanowiącą osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

Jestem również współautorem 3 monografii z rozdziałami numerowanymi (tzn. jedynym autorem 5 rozdziałów w tych monografiach), w tym jednej wznowionej (poprawionej i uzupełnionej) wydanych przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (wcześniej Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu). Pierwsza z tych monografii, pt.: *„Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego”*, pod redakcją naukową Prof. zw. dr hab. D. Strahl, traktuje o teorii innowacyjności i jej związkach z rozwojem regionalnym oraz sposobach jej pomiaru, a także o strategicznym podejściu do jej stymulowania. Jest ona wynikiem projektu naukowo-badawczego pod tym samym tytułem, realizowanego przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu na podstawie grantu Narodowego Centrum Badań i Rozwoju nr PBR IV, NR11-0002-04/2008. Jako wykonawca tego projektu i współautor omawianej monografii, wykonałem analizę porównawczą i ocenę systemów wdrażania regionalnych strategii innowacji (RSI), ocenę Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka jako źródła wsparcia polskich RSI; a także analizę RSI z krajów europejskich oraz identyfikację tych, stosowanych w nich rozwiązań, które należy wykorzystać w polskich RSI (przedstawioną jako przykładowe osiągnięcie nr 8 w części 5.1 niniejszego załącznika). Monografie druga i trzecia, to cieszące się dużą popularnością dwa wydania książki pt.: *„Ekonomika i zarządzanie miastem”*, której redakcję naukową przeprowadził Dr hab. R. Brol prof. UE. Książka ta obejmuje szereg zagadnień funkcjonowania samorządu lokalnego w warunkach miejskich oraz rozbudowaną analizę instrumentów zarządzania rozwojem lokalnym mojego autorstwa, wzbogaconą o zalecenia w zakresie ich stosowania. Wydanie drugie, poprawione i uzupełnione uwzględnia zmiany prawne, dotyczące tych instrumentów oraz wyniki ewaluacyjnych badań skuteczności i efektywności ich stosowania.

Poza omówionymi monografiami opublikowałem 75 artykułów naukowych, w tym 4 jako współautor. Jeden z nich, autorski, został opublikowany w czasopiśmie „Transylvanian Review of Administrative Sciences”, wyróżnionym w Journal Citation Reports (Impact Factor **0,456** wg listy JCR z 14 VI 2017) i znajdującym się na liście A MNiSW (przedstawiony jako przykładowe osiągnięcie nr 1 w części 5.1 niniejszego załącznika). Dwa kolejne, jeden autorski i jeden współautorski, zostały wydane w zagranicznych monografiach pokonferencyjnych, indeksowanych w bazie Web of Science Core Collection - Conference Proceedings Citation Index (CPCI) - Social Science & Humanities firmy Clarivate Analytics (dawniej Thomson Reuters). Pierwszy z nich, analizujący systemy wdrażania regionalnych strategii innowacyjności, został wydany w monografii *„Ekonomický rozvoj a management regionů”* przez Uniwersytet Hradec Králové, a drugi w monografii *„Urban heritage. Research, Interpretation, Education”* przez Wileński Uniwersytet Techniczny im. Giedymina. Kolejne 72 moje artykuły, w tym 4 współautorskie, ukazały się w:



- wysoko punktowanych na liście B MNiSW (od 8 do 13 pkt), polskich czasopismach naukowych takich jak: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (wcześniej Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Roczniki Nauk Społecznych, Nauki o Zarządzaniu, Biblioteka Regionalisty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Miejskie, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Samorząd Terytorialny, Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN oraz Olsztyn Economic Journal.
- monografiach, głównie pokonferencyjnych, zawierających odrębnie recenzowane artykuły, wydanych przez uznane wydawnictwa krajowe i zagraniczne, takich jak: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wyższą Szkołę Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wydawnictwo Economicus, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Polish German Research Association, The University of J. E. Purkyně in Ústí nad Labem oraz University of Hradec Králové.

Zgodnie z Komunikatem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego ws. wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznawanych za publikację w tych czasopismach z 9 XII 2016 r., łączna liczba punktów przypadających na moje artykuły opublikowane w czasopismach wynosi 469.

Liczba cytowań moich publikacji według bazy Web of Science (bez autocytowań), wynosi 1, a Indeks Hirscha ustalony według tej bazy wynosi również 1. Pragnę jednak zauważyć, że liczba cytowań moich publikacji (bez autocytowań) według bazy Google Scholar (w dniu 19 VIII 2017) wynosi 259, a Indeks Hirscha ustalony według tej bazy wynosi przez serwis Harzing Publish or Perish (wersja aplikacji 5.29.5793.6409) wynosi 9. Ponadto samodzielnie sporządziłem szczegółowy wykaz cytowań moich publikacji naukowych (Załącznik nr 5), wskazanych w częściach od II.B1 do II.B4 Załącznika nr 4, pozyskując z Internetu elektroniczne wersje publikacji naukowych zawierających cytowania moich publikacji. W wykazie tym uwzględniłem tylko „cytujące”, recenzowane, krajowe i zagraniczne artykuły oraz monografie naukowe, bez „cytujących” rozpraw doktorskich, publikacji popularnonaukowych, raportów, planów, programów, aktów prawnych itp., które czasem uwzględnia baza Google Scholar. W wykazie tym nie uwzględniłem autocytowań ani cytowań monografii wieloautorskich, których jestem współautorem, jeśli nie powołano mnie imiennie jako autora rozdziału lub artykułu w danej monografii. Nie uwzględniłem również powołań mnie jako redaktora naukowego monografii, wydania czasopisma lub autora wstępu/wprowadzenia. Ponadto wszystkie cytowania danej, mojej publikacji zamieszczone w jednej publikacji „cytującej” potraktowałem jako jedno cytowanie. Zgodnie z nim, moje publikacje opublikowane po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora uzyskały 207 cytowań, a Indeks Hirscha ustalony według tego zestawienia wynosi 7. Z kolei liczba cytowań wszystkich moich publikacji, a zatem także opublikowanych przed uzyskaniem stopnia doktora, jakie miały miejsce po uzyskaniu tego stopnia, wynosi 384.

Poza cytowaniami w publikacjach naukowych, moje publikacje są także cytowane w publikacjach popularnonaukowych, praktycznych poradnikach i w przewodnikach poświęconych problemom zarządzania, jak np. „*Current context of integrated territorial development strategic planning in Poland*”, wydany przez Krajowy Punkt Kontaktowy ESPON w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, albo „*Jak prowadzić konsultacje społeczne w samorządach? Zasady i najlepsze praktyki współpracy samorządów z przedstawicielami społeczności lokalnych. Przewodnik dla samorządów*” wydany przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej, czy „*Przewodnik budowania lokalnej strategii innowacji*”, wydany przez Główny Instytut Górnictwa i Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego. Moje publikacje są także cytowane w rozprawach doktorskich związanych z zarządzaniem publicznym, zarówno krajowych (np. Zawierucha S., *Struktura funkcjonalna gmin wiejskich a możliwości ich rozwoju*. Uniwersytet Ekonomiczny we

Wrocławiu), jak i zagranicznych (np.: Litewska I, *Local urban interventions and their role in economic development. An evaluation of key policy inputs based upon Irish and Polish approaches supported by European Union initiatives 1992-2002*. Dublin Institute of Technology, Irlandia; Palanisamy S. K. P., *Performance evaluation of special economic zones (SEZs) in India*. Periyar University, Indie) (Załącznik nr 4 zawiera 10 przykładów takich rozpraw).

Do moich osiągnięć naukowo-badawczych zaliczam również współredakcję naukową 11 wydań Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w tym 3 w pełni w języku angielskim. Zawierały one artykuły złożone do publikacji w związku z uczestnictwem ich autorów w cyklicznej konferencji „Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce”, organizowanej przez Katedrę Gospodarki Regionalnej na Wydziale Ekonomii Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Prócz tego, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji wydało poradnik mojego autorstwa zatytułowany „*Procedura budowy strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego*”. Z kolei uczelnie ukraińskie pięciokrotnie opublikowały w materiałach organizowanych przez nie konferencji tezy (rozszerzone abstrakty) wygłoszonych przeze mnie referatów naukowych. Tego typu aktywność publikacyjna jest standardem w tamtym środowisku naukowym.

Wśród moich osiągnięć naukowo-badawczych znajduje się także udział w 8 międzynarodowych i krajowych projektach badawczych, w których, prócz polskich naukowców, współpracowałem z naukowcami z Australii, Austrii, Chorwacji, Czech, Indonezji, Niemiec, Słowacji i Słowenii. Ich prezentację rozpocznę od 3 projektów realizowanych przez Katedrę, w której pracuję. Celem pierwszego, pn.: „*Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego (DS/2002)*”, było opracowanie nowych, innowacyjnych metod planowania strategicznego rozwoju lokalnego i regionalnego, natomiast celem drugiego, pn.: „*Problemy gospodarki samorządu terytorialnego*”, identyfikacja kryteriów, metod i instrumentów stymulowania rozwoju działalności gospodarczej stosowanych przez polskie gminy, a także zaprojektowanie nowych instrumentów. W ich ramach opracowałem nową metodę analizy strategicznej jednostek samorządu terytorialnego SWOT Plus (opisaną wyżej jako przykładowe osiągnięcie nr 7) oraz zidentyfikowałem instrumentarium interwencjonizmu lokalnego stosowanego przez władze lokalne wybranych gmin w zarządzaniu rozwojem lokalnym. Projekt trzeci, pn.: „*Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego*”, został już wyżej zaprezentowany podczas omawiania monografii stanowiącej jego efekt. Czwarty projekt naukowo-badawczy, w którym uczestniczyłem, zatytułowany był „*Rozwój społeczno-gospodarczy Polkowic w latach 1990-2010*” i realizowany przez Dolnośląską Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach. W jego ramach, jako autor 4 kolejnych strategii rozwoju Polkowic i ekspert-koordynator zespołu ds. jej wdrażania analizowałem związki między zarządzaniem strategicznym rozwojem tego miasta a jego innowacyjnością. Kolejny, piąty projekt „*E-administracja warunkiem rozwoju Polski. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw z wykorzystaniem innowacyjnych modeli referencyjnych procesów administracji publicznej*” realizowany był przez Międzynarodowe Centrum Biznesu i Administracji Publicznej, jednostkę Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Mój udział w nim polegał na ocenie procedur zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym stosowanych w urzędach miast i urzędach marszałkowskich oraz na współtworzeniu referencyjnych modeli tych procedur. Jednym z wyjątkowych efektów tego projektu jest „*Algorytmiczna metoda generowania modeli referencyjnych na potrzeby implementacji w zarządzaniu procesowym w ramach administracji publicznej*” zgłoszona w Urzędzie Patentowym Stanów Zjednoczonych, której jestem współautorem. Projekt szósty, międzynarodowy, to „*ADHOC - Adapted Development of Historical Old Towns in Central and Eastern Europe*”, zrealizowany przez Polish-German Research Association ADHOC EEIG / EZIG, założone przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu i Technische Universität Kaiserslautern, a także realizowany przez 10 gmin Austrii, Chorwacji, Niemiec, Polski, Słowacji i Słowenii. W projekcie tym m. in. identyfikowałem najlepsze praktyki zarządcze w rewitalizacji zabytkowych centrów miast oraz opracowałem zasady zarządzania ich rozwojem. W ramach współpracy z Uniwersytetem Bolońskim, uczestniczyłem międzynarodowym w projekcie pn. „*Management of cultural heritage in Lower Silesia, Poland, in the context of local development strategic governance*”. Razem z naukowcami bolońskimi i ich australijskimi partnerami prowadziłem na terenie woj. dolnośląskiego bada-



nia terenowe i wywiady pogłębione z wojewódzkim konserwatorem zabytków, prezesami spółek władających obiektami zabytkowymi, hierarchiami kościelnymi zarządzającymi zabytkami sakralnymi i wójtami / burmistrzami gmin wykonujących uprawnienia właścicielskie wobec obiektów zabytkowych. W chwili obecnej uczestniczę w projekcie pn. „*Convergence of Policy and Innovation: Sustaining Development for Local Development*” realizowanym przez University of Jember z Indonezji. Jednym z jego celów jest identyfikacja i pilotażowa implementacja w indonezyjskich miastach narzędzi zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, sprawdzonych w Polsce i innych krajach potransformacyjnych. Moim zdaniem jest przygotować ich propozycje, co obecnie czynię, i zaprezentować je jako *key note speaker* na najbliższej konferencji projektu (5-6 XII 2017).

Kolejnym z moich osiągnięć jest wygłoszenie 103 referatów na konferencjach naukowych, z czego 42 w języku angielskim. Najczęściej miało to miejsce na zagranicznych i krajowych konferencjach międzynarodowych, wśród których znajdują się konferencje cykliczne pt.:

- „*Social and Economic Development and Regional Politics*” organizowane przez Department of Regional Development and Public Administration of Faculty at Social and Economic Studies of Jan Evangelista Purkyně University in Ústí nad Labem, Republika Czeska.
- „*Economic Development and Management of Regions*” organizowane przez Faculty of Informatics and Management of University of Hradec Králové, Republika Czeska.
- „*International Scientific-Practical Conference of Young Scientists*” organizowane przez Ternopil National Economic University, Ukraina.
- „*Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*” organizowane przez Katedrę Gospodarki Regionalnej na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- „*Projekty regionalne i lokalne*” organizowane przez Zakład Zarządzania Projektami Lokalnymi i Regionalnymi w Katedrze Badań Strategicznych i Regionalnych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Pragnę również zwrócić uwagę na wygłoszenie przeze mnie referatów na jednorazowych zagranicznych konferencjach i seminariach naukowych, organizowanych przez Technical University of Kaiserslautern, Department Public Management at Berufsakademie Sachsen Staatliche Studienakademie Bautzen – University of Cooperative Education, Leibniz Institute of Ecological Urban and Regional Development oraz Integrated Business Faculty in Skopje, które są jednostkami akademickimi z Niemiec i Macedonii.

Dużą część referatów wygłosiłem na konferencjach ogólnopolskich, poświęconych rozwojowi lokalnemu i zarządzaniu nim, organizowanych m. in. przez: Ośrodek Badawczy Europejskiej Polityki Przestrzennej i Rozwoju Lokalnego Uniwersytetu Łódzkiego, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, Katedrę Badań Strategicznych i Regionalnych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katedrę Zarządzania Jakością i Środowiskiem na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Katedrę Polityki Ekonomicznej i Programowania Rozwoju na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Katedrę Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Katedrę Zarządzania Miastem i Regionem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Instytut Ekonomii i Administracji na Wydziale Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Katedrę Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Katedrę Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, Katedrę Geografii Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Opolskiego oraz Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie.

Dodatkową formą mojego uczestnictwa w konferencjach było uczestnictwo w – stanowiących ich integralne części – dyskusjach plenarnych, panelowych i sekcyjnych oraz warsztatach, a także moderowanie takich dyskusji i warsztatów. W takiej formie uczestniczyłem w 20 konferencjach, wśród których znajdowały się m. in. konferencje: „*I Ogólnopolski zjazd katedr zarządzania publicznego. Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa i dydaktyczna*” zorganizowana przez Katedrę Zarządzania Publicznego Instytutu Spraw Publicznych na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, „*Nauka dla zarządzania – u początków i współcześnie*” zorganizowana przez Instytut Zarządzania Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, a także „*Zarządzanie finansami w jednostkach samorządu terytorialnego*” zorganizowana przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Szczecinie.

Za przedstawione osiągnięcia naukowo-badawcze, dziesięciokrotnie otrzymałem Nagrodę Indywidualną Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (wcześniej Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu), w tym 3 razy nagrodę stopnia pierwszego, a 7 razy nagrodę stopnia drugiego. Od Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu otrzymałem również nagrodę specjalną „*Za szczególne osiągnięcia naukowo-badawcze związane z realizacją projektu Adapted Development of Historical Old Towns in Central and Eastern Europe*”, a także wyróżnienie „*Za osiągnięcia w dziedzinie pracy naukowo-badawczej*”. Ponadto, otrzymałem medal brązowy za długoletnią służbę, przyznany postanowieniem Marszałka Sejmu Wykonującego Obowiązki Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 9 VII 2010 r.

6. Omówienie osiągnięć dydaktycznych, popularyzatorskich i we współpracy międzynarodowej

Obok osiągnięć naukowych posiadam osiągnięcia dydaktyczne, popularyzatorskie i we współpracy międzynarodowej. Jej szczegóły zaprezentowałem w części III Załącznika nr 4. Poniżej syntetycznie prezentuję te z nich, które dotyczą okresu po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora. Kolejność ich prezentacji dostosowałem do struktury ww. załącznika, wynikającej z Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 1 IX 2011 r. w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego (Dz. U. z 2011 r., nr 196, poz. 1165).

Jednym z elementów mojej działalności było sześciokrotne uczestnictwo w programach europejskich oraz innych programach międzynarodowych i krajowych. Do najważniejszych z nich zaliczam międzynarodowy Program Wizji Rozwojowych 2030 Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych Niemiec (PWR 2030), w ramach którego współrealizowałem projekt pt.: „*Miasto 2030 – Wspólna wizja rozwojowa Europa-Miasta Zgorzelec / Görlitz*”. Był to innowacyjny projekt poświęcony integracji zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym jednego organizmu miejskiego prowadzonego przez władze lokalne z dwóch krajów. Uczestnictwo w nim nie tylko pozwoliło mi na prowadzenie nowych badań naukowych, ale również na popularyzację wyników innych badań tego typu, w tym moich. Bardzo ważnym dla mojego rozwoju naukowego było także uczestnictwo w krajowym Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, w ramach którego współrealizowałem 3 projekty tj.: „*2/POKL/5.2.1/2009. Doskonalenie zarządzania usługami publicznymi i rozwojem w jednostkach samorządu lokalnego*”, „*POKL.05.04.02-00-463/10. Centrum Wsparcia Organizacji Pozarządowych w Powiecie Słupskim*” i „*Rozwój, koordynacja, monitoring i ewaluacja dolnośląskiego systemu innowacji*”. Również i te projekty pozwoliły mi na prowadzenie badań naukowych w obszarze zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym oraz na popularyzację ich wyników. Uwagę pragnę zwrócić też na moje uczestnictwo w Szwajcarsko-Polskim Programie Współpracy, w ramach którego współrealizowałem projekt pn.: „*Planowanie obywatelskie na obszarach wiejskich w praktyce – szkolenie strategów partycypacji społecznej*”, a także w Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, w ramach którego byłem współwykonawcą projektu pn. „*F0212. Nowe szanse dla transgranicznego rynku pracy i gospodarki Euroregionu Nysa*”. W obu tych programach (projektach) koncentrowałem się na działalności dydaktyczno-popularyzatorskiej prowadząc szkolenia i doradztwo w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym.



Prócz uczestnictwa w konferencjach, opisanego wcześniej, 14 razy zajmowałem się ich współorganizacją jako sekretarz, członek komitetów organizacyjnych, rad programowych i naukowych. Moje największe zaangażowanie dotyczyło konferencji z cyklu „*Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*” organizowanej corocznie od 25 lat przez Katedrę Gospodarki Regionalnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, której jestem pracownikiem od 1995 r. Polegało ono m. in. na pozyskiwaniu sponsorów, przygotowaniu i dystrybucji ogłoszeń i zaproszeń, obsłudze strony internetowej, wyborze miejsca konferencji, przygotowywaniu umów z partnerami, ewidencji płatności, obsłudze technicznej i logistycznej, korespondencji z uczestnikami, dystrybucji publikacji pokonferencyjnych oraz przyjmowaniu artykułów od uczestników konferencji. Ponadto od kilku lat prowadzę profil społecznościowy tej konferencji na portalu Facebook.

Moja działalność organizatorska, popularyzatorska i naukowa obejmuje również aktywne członkostwo w 5 międzynarodowych i krajowych organizacjach oraz towarzystwach naukowych. W tym zakresie pragnę podkreślić moje członkostwo w Centrum Badawczo-Rozwojowym Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (CBRST). Jako Pełnomocnik Rektora ds. Utworzenia CBRST współtworzyłem tę jednostkę naukową, w tym poprzez rozmowy z kilkudziesięcioma wójtami, burmistrzami, prezydentami miast oraz starostami województwa dolnośląskiego mające na celu budowę partnerstw CBRST z samorządami terytorialnymi i realizację wspólnych projektów. W Towarzystwie Urbanistów Polskich (TUP), gdzie jestem członkiem Sekcji Małych Miast przy Zarządzie Głównym, przeprowadziłem autorskie seminarium badawczo-wdrożeniowe. Z kolei w Towarzystwie Naukowym Współczesnego Zarządzania działałem jako Członek Komisji Rewizyjnej, a także zajmowałem się współorganizacją jego konferencji naukowych. W pozostałych towarzystwach naukowych, tj. Regional Studies Association – Sekcja Polska oraz Polskim Towarzystwie Ekonomicznym, moja aktywność polega na uczestnictwie w organizowanych przez nie konferencjach naukowych i przekazywaniu propozycji co do kierunków ich działalności.

Jeśli chodzi o moje osiągnięcia dydaktyczne, to w pierwszej kolejności pragnę podkreślić, że po uzyskaniu stopnia doktora prowadziłem wykłady i ćwiczenia z 18 przedmiotów z czego niemal wszystkie związane były z rozwojem lokalnym i regionalnym oraz zarządzaniem nim, a także z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Moje największe zaangażowanie dydaktyczne dotyczyło przedmiotów takich jak: zarządzanie miastem, zarządzanie nieruchomościami, zarządzanie strategiczne, strategię zrównoważonego rozwoju, zarządzanie w samorządzie terytorialnym, strategia rozwoju turystyki w gminie, ekonomika miasta, gospodarka lokalna, gospodarka regionalna, gospodarka samorządowa, interwencjonizm samorządowy, budżetowanie inwestycji, ekonomika i organizacja procesów wytwórczych, nauka o przedsiębiorstwie. Przedmioty te wykładałem na studiach I i II stopnia oraz jednolitych, w ramach specjalności: Gospodarka i Administracja Publiczna, Zarządzanie Miastem, Zarządzanie Przedsiębiorstwem i Łańcuchem Dostaw, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Zarządzanie w Administracji, Bankowość i Ubezpieczenia, Finanse i Rachunkowość, Marketing, a także na menedżerskich studiach podyplomowych, na specjalnościach: Zarządzanie w Sektorze Publicznym, Menedżer Usług Turystycznych i Hotelarskich. Odbywało się to przede wszystkim na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (do 2008 r. była to Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu) w łącznym wymiarze ok. 6 tys. godzin dydaktycznych. W znacznie mniejszym zakresie wykładałem na Uczelni Zawodowej Zagłębia Miedziowego w Lubinie (obecnie Uczelnia Jana Wyżykowskiego). Stale doskonaliłem moje kompetencje dydaktyczne biorąc udział w szkoleniach i stażach dydaktycznych. Do ważniejszych z nich zaliczam staż dydaktyczny (bez wygłaszania wykładów) na Uniwersytecie Bolońskim oraz specjalistyczne szkolenie językowe z języka angielskiego dla pracowników naukowo-dydaktycznych zajmujących się zarządzaniem i ekonomią.

Jednym z moich osiągnięć dydaktycznych są wysokie opinie studentów nt. prowadzonych przeze mnie wykładów, ćwiczeń i seminariów. W ostatnich dwóch edycjach ankiety studenta dotyczącej oceny zajęć dydaktycznych na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu otrzymałem średnią ocen od moich studentów odpowiednio 4,87 i 4,75 (1 to ocena najniższa, a 5 najwyższa). Badania te są prowadzone w ramach Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości funkcjonującego na ww. wydziale. Osiągnięciami tego typu są także pierwsze



miejsca jakie zająłem w latach 2012, 2013 i 2017, w kategoriach „Najlepszy specjalista” (2x) i „Najbardziej wymagający dydaktyk” (1x), w konkursie pracowników naukowo-dydaktycznych organizowanym przez samorząd studencki, w którym głosy oddają studenci ww. wydziału.

Z dydaktyką jest także związana moja działalność na rzecz rekrutacji studentów na Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. W tym zakresie dwukrotnie byłem członkiem Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej, a także odbyłem 3 otwarte spotkania z uczniami 6 klas maturalnych Zespołu Szkół Ogólnokształcących i Technicznych w Jeleniej Górze poświęcone prezentacji oferty dydaktycznej uniwersytetu oraz możliwości rozwoju zawodowego w organach, jednostkach i spółkach samorządowych. W ramach promocji oferty edukacyjnej dwukrotnie opracowałem także studenckie informatory dydaktyczne. Ponadto uczestniczyłem w rozwijaniu oferty dydaktycznej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu reprezentując go w 2014 r. na rozmowach z władzami Uniwersytetu Bolońskiego, a także wykonując obowiązki Uczelnianego Koordynatora wymiany studenckiej z Uniwersytetem Bolońskim w ramach programu Erasmus+ na lata 2015-2021, członka Wydziałowej Komisji ds. Budżetu oraz członka komisji przetargowej powołanej do zamówienia dokumentacji przebudowy budynku banku na cele dydaktyczne. Opracowałem również materiał dydaktyczny dla seminarzystów pt.: „*Mały poradnik pisanie pracy dyplomowej*”, który jest wykorzystywany także na innych uczelniach.

Wśród moich osiągnięć znajdują się również osiągnięcia w zakresie popularyzacji nauki. Pierwszym z nich jest przeprowadzenie we współpracy z Sekcją Małych Miast przy Zarządzie Głównym Towarzystwa Urbanistów Polskich, wspomnianego już wyżej, autorskiego seminarium badawczo-wdrożeniowego pt.: „*Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*”, które w całości poświęcone było popularyzacji wyników moich badań naukowych, stanowiących osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 16 ust. 2 Ustawy (publikacja P₁ wg Załącznika nr 4). Uczestniczyło w nim ok. 40 osób z całego kraju zajmujących się zarządzaniem rozwojem lokalnym, tj. członkowie władz samorządowych (burmistrzowie, radni) pracownicy wydziałów zarządzania strategicznego urzędów gmin/miast, pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni wyższych, pracownicy globalnych firm konsultingowych wspomagających zarządzanie publiczne, studenci zarządzania publicznego i działacze ruchów miejskich.

Kolejnym moim osiągnięciem popularyzatorskim są 54 szkolenia jakie przeprowadziłem dla władz lokalnych kilkudziesięciu samorządów, pracowników administracji samorządowej oraz ich społecznych i gospodarczych partnerów. Łącznie uczestniczyło w nich ok. 2,5 tys. osób, a trwały one łącznie ok. 1 tys. h. Najczęstszymi tematami tych szkoleń były: „*Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym – analiza strategiczna, planowanie, wdrażanie, ewaluacja i korekty strategii rozwoju lokalnego*”, „*Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym – przydział zadań, organizacja prac, organy sztabowe, procedury gwarantujące i narzędzia informatyczne we wdrażaniu strategii rozwoju lokalnego*”, „*Informatyczne systemy wspomagania zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym*”, „*Praktyka zarządzania strategicznego rozwojem gmin i powiatów*” oraz „*Ocena efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych w zarządzaniu rozwojem gminy*”. Większość z tych szkoleń miała na celu podnoszenie umiejętności uczestników w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym poprzez przygotowanie ich do prawidłowej budowy lub wdrażania strategii rozwoju lokalnego.

Popularyzacji nauki dokonywałem także poprzez dystrybucję publikacji naukowych w środowisku władz samorządowych. Publikacjami tymi były monografia naukowa mojego autorstwa pt.: „*Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*” oraz Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu przygotowane pod moją redakcją naukową. Miało to miejsce zarówno podczas ww. szkoleń oraz poza nimi, a przyczyniło się do praktycznego wykorzystania wyników moich i innych badań naukowych.

Popularyzacja nauki dokonywałem również w ramach wypełniania obowiązków eksperta-koordynatora ds. zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym (regionalnym) Zespołu ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Gminy i Miasta Przemków na lata 2008-2015, Zespołu ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Zrównoważonego Gminy Polkowice na lata 2008-2014, Zespołu ds. Wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów na lata 2004-2014 oraz Komisji Doraźnej Sejmiku Wojewódz-



stwa Dolnośląskiego ds. Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego. Obowiązki te polegały m. in. na przekazywaniu pozostałym członkom ww. zespołów wiedzy nt. współczesnych ustaleń nauk o zarządzaniu, w obszarze zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym, a także na przekonywaniu ich do stosowania w tym zarządzaniu jego nowoczesnych koncepcji, metod, technik i narzędzi.

W analogiczny sposób popularyzowałem wyniki badań naukowych wypełniając mandat Radnego Rady Powiatu Jeleniogórskiego VI i VII kadencji władz samorządowych (2010-2014 i 2014-2018) i pełniąc funkcję wiceprzewodniczącego tej rady oraz członka jej Komisji Rozwoju Gospodarczego, Ochrony Środowiska i Rolnictwa; Komisji Budżetowej; Komisji Turystyki, Współpracy Zagranicznej i Promocji Powiatu oraz Komisji Współpracy Zagranicznej i Partnerstwa. Miało to miejsce podczas ok. 60 sesji ww. rady i ok. 100 posiedzeń ww. komisji. W ich trakcie zabierałem głos w sprawach związanych z zarządzaniem rozwojem lokalnym popularyzując wśród radnych powiatu oraz innych uczestników ww. sesji i posiedzeń (pracowników administracji powiatu pełniących funkcje kierownicze, zarządzających jednostkami powiatu, władz gmin wchodzących w skład powiatu oraz przedstawicieli mediów lokalnych) wyniki badań naukowych na ten temat, w tym moich. Ponadto współtworzyłem projekty uchwał Rady Powiatu Jeleniogórskiego oraz Zarządu Powiatu Jeleniogórskiego. Udzielałem także konsultacji w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym członkom Zarządu Powiatu Jeleniogórskiego oraz, pełniącym funkcje kierownicze, pracownikom Starostwa Powiatowego w Jeleniej Górze i jednostek należących do powiatu jeleniogórskiego.

Moja popularyzacja nauki miała również miejsce w ramach wypełniania obowiązków: wiceprzewodniczącego i członka Rady Nadzorczej Karkonoskiego Systemu Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. (2012-2013), której udziałowcami są to gminy Kowary, Mysłakowice, Piechowice, Podgórzyn, Szklarska Poręba oraz Związek Gmin Karkonoskich; członka Rady Nadzorczej Miejskiego Zakładu Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. (2013-2017), której jedynym udziałowcem jest gmina Karpacz; wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej EPSA BPO S.A., prowadzącej działalność m. in. w zakresie doradztwa związanego z zarządzaniem (PKD 5.70.2), której założycielami jest 10 podmiotów prywatnych działających w branży BPO, w tym zagraniczne. Pełniąc funkcje nadzorcze w spółkach komunalnych, związanych z rozwojem lokalnym, wielokrotnie uczestniczyłem w posiedzeniach rad nadzorczych i spotkaniach z władzami lokalnymi. W ich trakcie zabierałem głos popularyzując wyniki badań naukowych nt. zarządzania rozwojem lokalnym oraz zarządzania spółkami komunalnymi, w tym moich. W spółce prywatnej, akcyjnej, podczas spotkań z założycielami zabierałem głos popularyzując wyniki badań naukowych nt. zarządzania prowadzonego przez podmioty publiczne w Polsce. Ponadto, w latach 2002-2005 byłem członkiem Rady Społecznej Pogotowia Ratunkowego w Jeleniej Górze Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej powołanym na to stanowisko uchwałą Sejmiku Województwa Dolnośląskiego. Wypełniając funkcje członka rady uczestniczyłem w kilkudziesięciu jej posiedzeniach. W ich trakcie wielokrotnie zabierałem głos popularyzując wyniki badań naukowych nt. zarządzania podmiotami publicznymi.

W latach 2012-2013, moje działania na rzecz popularyzacji nauki przybierały także postać wykładów otwartych dla uczniów szkół średnich, tj. Zespołu Szkół Ogólnokształcących i Technicznych w Jeleniej Górze oraz Zespołu Szkół Przyrodniczo-Usługowych w Jeleniej Górze. Ich tematami były: *„Samorząd lokalny - dlaczego jest ważny dla nas wszystkich. Polski samorząd, istota demokracji lokalnej, zarządzanie rozwojem lokalnym i zadania publiczne realizowane przez samorządy”* oraz *„System samorządu terytorialnego w Polsce – istota, cele, współczesne problemy zarządzania rozwojem”*. Uczestniczyło w nich ok. 160 uczniów i nauczycieli ww. szkół.

Do mojej popularyzacji nauki zaliczam także zaprojektowanie struktury i treści strony internetowej Katedry Gospodarki Regionalnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, której jestem pracownikiem, a także publikację wyników moich badań w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym na profilu w portalu LinkedIn (6100 os. obserwujących, stan: 24 VIII 2017). W samym 2017 r., 17 moich publikacji na tym profilu uzyskało ponad 20 tys. wyświetleń i ponad 100 poleceń.

Począwszy od 2001 roku prowadzę, ciesząc się dużą popularnością, seminaria dyplomowe licencjackie na studiach I stopnia oraz dyplomowe magisterskie na studiach II stopnia (wcześniej na jednolitych studiach magisterskich oraz uzupełniających studiach magisterskich). Tematyka 126

prac magisterskich oraz 37 licencjackich, napisanych pod moim kierunkiem i obronionych przez ich autorów, związana była przede wszystkim z zarządzaniem prowadzonym przez władze jednostek samorządu terytorialnego lub kierownictwo samorządowych spółek i jednostek. Spośród studentów studiów niestacjonarnych, moimi seminarzystami często były osoby zawodowo zaangażowane w to zarządzanie. Aktualnie moja grupa seminaryjna na licencjackich studiach I stopnia liczy 12 osób, a na magisterskich studiach II stopnia, 4 osoby. Z działalnością władz samorządowych związane były również niemal wszystkie z 218 studenckich dysertacji, recenzowanych przeze mnie, a pisanych pod kierunkiem innych promotorów.

Moja działalność promotorska obejmowała również promotorstwo pomocnicze w zakończonym sukcesem przewodzie doktorskim. Został on poświęcony identyfikacji relacji między, kreowanymi przez władze samorządowe, walorami użytkowymi miasta i jego konkurencyjnością, a zatem również związany był z działalnością władz samorządowych i rozwojem miast.

Do moich osiągnięć zaliczam także 16 staży z wygłaszaniem wykładów jakie odbyłem w zagranicznych ośrodkach akademickich w Bułgarii, Czechach, Hiszpanii, Macedonii, Niemczech, Szwecji, we Włoszech, a także na Cyprze i na Ukrainie. Odbywały się one nie tylko w ramach programu Erasmus/Erasmus+, ale również, w równej proporcji na zaproszenia indywidualne uczelni goszczących. Spośród nich, uwagę pragnę zwrócić na moje 2 staże na Uniwersytecie Bolońskim, gdzie wygłaszałem wykłady nt. zarządzania publicznego na międzynarodowych studiach GIOCA (Graduate Degree in Innovation and Organization of Culture and the Arts), a także na 4 staże na University of Las Palmas de Gran Canaria, gdzie wykładałem na różnych kierunkach związanych z administracją publiczną i biznesem. Dały mi one możliwość pracy z wyjątkowo interakcyjne nastawioną i wysoko wykształconą młodzieżą, pochodzącą z kilkudziesięciu krajów. Podobne doświadczenia dydaktyczne zdobyłem na Uniwersytecie Sztokholmskim oraz w P. A. College na Cyprze. Jako wyjątkowy uważam także staż na ukraińskim Tarnopolskim Narodowym Uniwersytecie Ekonomicznym gdzie moje wykłady nt. demokratycznych podstaw zarządzania rozwojem lokalnym zbiegły się z narastającymi ruchami prodemokratycznymi. Podczas wszystkich tych staży przywoływałem liczne przykłady z polskiej praktyki zarządzania rozwojem lokalnym, w tym realizowanej z moim udziałem.

Jako jedno z najważniejszych moich osiągnięć traktuję, wykonanie przeze mnie, a następnie uchwalone przez organy stanowiące samorządów terytorialnych i wieloletnio wdrażane, strategie rozwoju lokalnego gmin wiejskich, miejskich, miejsko-wiejskich oraz powiatów. W 17 letnim okresie po uzyskaniu stopnia doktora wykonałem ich 39, w tym 30 jako autor, 4 jako współautor, a 5 jako kierownik zespołu opracowującego strategię i jednocześnie współautor. Ponadto, wielokrotnie brałem aktywny udział w ich wdrażaniu koordynując i kierując pracami zespołów sztabowych oraz opracowując 37 różnych samorządowych programów i planów branżowych. Działalność ta miała dla mnie bardzo duże znaczenie nie tylko dlatego, że została pozytywnie oceniona w ponad stu listach referencyjnych (są zamieszczone na www.sztando.com) i przyczyniła się do rozwoju lokalnego i ponadlokalnego naszego kraju. Prócz tego, pozwoliła mi bowiem na praktyczne wykorzystanie wyników moich badań naukowych w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym, a także na testowanie w praktyce i doskonalenie opracowanych przeze mnie, nowych narzędzi tego zarządzania. Z drugiej strony, dzięki mojej stałej obecności w środowisku władz i administracji samorządowej, pozwoliła mi ona na prowadzenie wielowymiarowych badań nad praktyką zarządzania rozwojem lokalnym. Stworzyłem w ten sposób trwałe, wieloletnie, naukowo-praktyczne sprzężenie zwrotne, w którym wyniki badań naukowych były weryfikowane praktycznie, a działalność praktyczna stanowiła pole badań naukowych. Pragnę przy tym podkreślić, że sprzężenie to wykorzystywałem nie tylko do praktycznej weryfikacji własnych efektów badań, ale również innych ustaleń naukowych, co pozwoliło mi na odkrywanie różnic między nimi a praktyką zarządzania publicznego i wyznaczanie nowych kierunków badań. Ponadto, w sprzężenie to angażowałem innych polskich i zagranicznych pracowników nauki, ułatwiając im prowadzenie bezpośrednich badań zarządzania publicznego w środowisku, gdzie było ono prowadzone.

Do praktycznych osiągnięć zaliczam także to, że efekty moich badań naukowych, w tym nowe narzędzia zarządzania publicznego, są wykorzystywane w jego praktyce nie tylko przeze mnie, ale



również przez władze samorządowe i wspomagających je konsultantów. Dotyczy to przede wszystkim strategii rozwoju lokalnego i regionalnego, wśród których znalazły się np. aktualne strategie rozwoju gmin Czarnków, Kleszczów, Miedziana Góra, Oporów, Sitkówka-Nowiny, a także „Zintegrowana Strategia Rozwoju Obszaru Funkcjonalnego Gmin Nadodrzańskich”, czy „Strategia Rozwoju Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020 z perspektywą do 2030 r., ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień rozwoju transportu miejskiego, wraz ze Strategią Dla Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT)”. Rzadziej, ale również, dotyczy to analiz, prognoz i ekspertyz sporządzonych na użytek opracowania lub wdrażania takich strategii, jak np. analiza pn. „Atrakcyjność inwestycyjna regionu Dolnego Śląska w świetle współczesnych trendów”, wykonana w ramach projektu pn.: „Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego”, albo ekspertyza pn. „System realizacji zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2020”, wykonana na potrzeby aktualizacji ww. strategii do „Strategii Rozwoju Województwa - Podkarpackie 2020”.

Co więcej, wyniki moich badań wykorzystywane były w projektach naukowo-badawczych i badawczo-wdrożeniowych, w których nie uczestniczyłem, a które realizowane były na użytek zarządzania rozwojem lokalnym lub regionalnym. Przykładem jest projekt „Podlaska Strategia Rozwoju Nanotechnologii do 2020 roku”, w opracowaniu której wzięło udział kilkuset naukowców. W jej budowie wykorzystano metodę analizy strategicznej jednostek samorządu terytorialnego „SWOT Plus” mojego autorstwa (publikacja P₇₃), co wskazano w monografiach naukowych opracowanych w ramach tego projektu (por. <http://ntfp2020.pb.edu.pl>). Jako przykłady posłużyć mogą również projekty: „Razem dla rozwoju kościerskich przedsiębiorstw – partnerstwo lokalne na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą”, „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST. Opracowanie innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania publicznego” oraz „Budowa systemu monitoringu i podstaw ewaluacji wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza”.

Moją działalność praktyczną w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym uzupełniałem działalnością praktyczną na rzecz zarządzania przedsiębiorstwami prywatnymi. W tym zakresie przede wszystkim dostarczałem organom spółek kapitałowych kluczowych informacji zarządczych nt. zarządzania prowadzonego przez władze wybranych jednostek samorządu terytorialnego i państwowej polityki rozwoju, niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji inwestycyjnych. W wyniku tych decyzji zrealizowane zostały inwestycje o wartości ok. 200 mln zł. i utworzono ok. 2 tys. nowych miejsc pracy.

Wśród moich osiągnięć mieści się również recenzowanie 14 artykułów złożonych do międzynarodowych czasopism naukowych. W tym zakresie pragnę zwrócić uwagę, iż dwukrotnie powierzono mi recenzję artykułów złożonych do czasopisma Lex Localis – Journal of Local Self-Government, które znajduje się w bazie Journal Citation Reports (JRC) i w części A wykazu czasopism naukowych MNiSW (20 pkt.). Ponadto pięciokrotnie recenzowałem artykuły złożone do Oeconomia Copernicana (część B, 11 pkt.), a także po jednym artykule złożonym do Bulletin of Geography. Socioeconomic Series oraz Equilibrium (część B, 15 i 14 pkt.). Recenzowałem także artykuły złożone do czasopism nieuwzględnionych w wykazie MNiSW, tj. Economic Alternatives (wydawane przez Publishing Complex of University of National and World Economy z Bułgarii) i Advances in Economics and Business (wydawane przez Horizon Research Publishing Corporation z USA). Byłem również recenzentem wydawniczym książki pt. „Planowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym” autorstwa M. Juchniewicz, K. Krukowskiego, M. Opieczyńskiego, S. Stachowskiej i D. Waldzińskiego.



7. Podsumowanie – syntetyczne zestawienie osiągnięć naukowych, dydaktycznych, popularyzatorskich i w zakresie współpracy międzynarodowej

7.1. Publikacje i inne osiągnięcia naukowe

Razem monografią, wskazanej i opisaną jako główne osiągnięcie naukowe, jestem autorem lub współautorem 97 publikacji naukowych. Liczbowe zestawienie ich rodzajów, w podziale na przed i po uzyskaniu stopnia doktora, zaprezentowałem w poniższej tabeli.

Typ publikacji	Nr ⁵	Liczba publikacji		Razem		
		po uzysk. stopnia dr	przed uzysk. stopnia dr			
		(jako współautor), [w WoS CPCI ⁶]				
A. Autorstwo publikacji naukowych w czasopi- smach w bazie Journal Citation Reports (JRC).	artykuł w czasopiśmie	P ₂	1	0	1	
B.1 Autorstwo lub współautorstwo pub. naukowych w j. pol. w czasopismach międzyn. lub krajowych.		P ₃ -P ₅₄	38 (2)	14 (2)	52 (4)	
B.2 Autorstwo lub współautorstwo pub. naukowych w j. ang. w czasopismach międzyn. lub krajowych.		P ₅₅ -P ₆₂	8	0	8	
B.3 Autorstwo lub współautorstwo monografii naukowych w języku polskim	rozdział/y nu- merowany/e w monografii	P ₆₃ , P ₇₅ , P ₈₀ -P ₈₂	3	2	5	
oraz monografia P ₁ stanowiąca osiągnięcie nau- kowe, o którym mowa w art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w za- kresie sztuki (Dz. U. 2016, poz. 882, tekst jednoli- ty)		cała mono- grafia	P ₁ , P ₈₃	1 (P ₁ , art. 16, ust. 2 Ustawy)	1 (1)	2 (1)
		artykuł w monografii	P ₆₄ -P ₇₄ , P ₇₆ -P ₇₉ , P ₈₄	15 (1)	1 (1)	16 (2)
B.4 Autorstwo lub współautorstwo monografii naukowych w języku angielskim.		P ₈₅ -P ₉₇	13 (2) [2]	0	13 (2)	
Publikacje w języku polskim razem: B.1+B.3			57 (3)	18 (4)	75 (7)	
Publikacje w języku angielskim razem: A+B.2+B.4			22 (2)	0	22 (2)	
Wszystkie publikacje razem: A+B.1+B.2+B.3+B.4			79 (5)	18 (4)	97 (9)	
B.5 Współredakcja prac naukowych i monografii naukowych w języku polskim.	cała mo- nografia	N ₁ -N ₉	8	1	9	
B.6 Współredakcja prac naukowych i monografii naukowych w języku angielskim.		N ₁₀ - N ₁₂	3	0	3	
Wszystkie współredakcje razem: B.5+B.6			11	1	12	
B.7 Autorstwo prac popularnonaukowych w języ- ku polskim.	artykuł w czaso- piśmie	O ₁ -O ₆	1	5	6	
B.8 Autorstwo tez referatów (rozszerzonych abs- traktów) w j. ang., w materiałach zagranicznych, międzynarodowych konferencji naukowych.	tezy referatu	T ₁ - T ₅	5	0	5	
Pozostałe razem: B.7+B.8			6	5	11	
Wszystkie aktywności związane z publikacjami: A+B.1+B.2+B.3+B.4+B.5+B.6+B.7+B.8			96 (5)	24 (4)	120 (9)	

⁵ Numer publikacji w Załączniku nr 4.

⁶ Publikacje włączone do bazy Web of Science Core Collection - Conference Proceedings Citation Index (CPCI) - So-
cial Science & Humanities, Clarivate Analytics (dawniej Thomson Reuters).

W dalszej części liczbowego podsumowania moich publikacji odnoszę się wyłącznie do publikacji wydanych po uzyskaniu stopnia doktora, czyli na przestrzeni lat 2000-2017. Szczegółowy wykaz prac opublikowanych przed i po uzyskaniu stopnia doktora wraz z podaniem ich opisów bibliograficznych i omówieniem mojego indywidualnego wkładu w każdą z nich, w odniesieniu do publikacji współautorskich, znajduje się w częściach I, II.A i II.B Załącznika nr 4.

Spośród 79 opublikowanych przeze mnie w tym okresie publikacji naukowych, 21 zostało wydanych w języku angielskim.

Jestem jedynym autorem 1 monografii stanowiącej osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016, poz. 882, tekst jednolity).

Jestem współautorem 3 monografii, w tym jednej wznowionej (poprawionej i uzupełnionej) wydanych przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (wcześniej Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu). Łączna objętość części tych monografii mojego autorstwa to ok. 9 arkuszy wydawniczych, nie licząc treści powielonych we wznowieniu.

Jestem jedynym autorem 1 artykułu naukowego, który ukazał się w czerwcu 2017 r. w czasopiśmie wyróżnionym w Journal Citation Reports (JCR), znajdującym się na liście A Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Czasopismem tym jest „Transylvanian Review of Administrative Sciences”, ISSN: 1842-2845, Impact Factor: **0,456** (wg listy JCR z 14 VI 2017), punktacja zgodnie z listą A MNiSW w roku opublikowania: 15. Sumaryczny Impact Factor moich publikacji naukowych, według bazy Web of Science i zgodnie z rokiem opublikowania, wynosi 0,456.

Dwa następne moje artykuły naukowe, jeden autorski i jeden współautorski, zostały wydane w zagranicznych monografiach pokonferencyjnych, indeksowanych w bazie Web of Science Core Collection - Conference Proceedings Citation Index (CPCI) - Social Science & Humanities firmy Clarivate Analytics (dawniej Thomson Reuters). Kolejne 72 moje artykuły, w tym 4 współautorskie, ukazały się w wysoko punktowanych na liście B MNiSW (od 8 do 13 pkt), polskich czasopismach naukowych, a także w monografiach, głównie pokonferencyjnych, zawierających odrębnie recenzowane artykuły, wydanych przez uznane wydawnictwa krajowe i zagraniczne.

Zgodnie z Komunikatem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego ws. wykazu czasopism naukowych wraz z liczbą punktów przyznawanych za publikację w tych czasopismach z 9 XII 2016 r., łączna liczba punktów przypadających na moje artykuły opublikowane w czasopismach wynosi **469**.

Zgodnie ze stanem na dzień 03 IX 2017 r. liczba cytowań moich publikacji naukowych według bazy Web of Science (WoS), bez autocytowań, wynosi 1, a Indeks Hirscha również wynosi 1. Z kolei liczba cytowań, bez autocytowań, według bazy Google Scholar (GS) wynosi 259, a Indeks Hirscha wynosi 9. Z kolei liczba cytowań, bez autocytowań, według samodzielnie sporządzonego wykazu cytowań wynosi **207**, a Indeks Hirscha wynosi 7.

Osiągnięcie	Wymiar ilościowy
sumaryczny Impact Factor publikacji naukowych, wg WoS	0,456
liczba cytowań publikacji naukowych wg: WoS, GS, własny wykaz (Załącznik 5)	1, 259, 207
Indeks Hirscha wg: WoS, GS, własny wykaz (Załącznik 5)	1, 9, 7
współredakcja naukowa Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	11
udział w projektach badawczych międzynarodowych	5
udział w projektach badawczych krajowych	3
artykuły popularnonaukowe	1
tezy referatów naukowych (rozszerzone abstrakty)	5
nagrody za działalność naukową	13
referaty wygłoszone na konferencjach naukowych (w tym jako prezentacje posterowe)	103 (27)



Moje publikacje naukowe są także cytowane w publikacjach popularnonaukowych, praktycznych poradnikach i w przewodnikach poświęconych problemom zarządzania (Załącznik nr 4 zawiera 10 przykładów takich cytowań) i w rozprawach doktorskich (Załącznik nr 4 zawiera 10 przykładów takich rozpraw).

Oprócz autorskiej lub współautorskiej publikacji prac naukowych:

- przeprowadziłem współredakcję naukową 11 wydań Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w tym 3 wydań w pełni w języku angielskim;
- opublikowałem 1 artykuł popularnonaukowy;
- opublikowałem 5 autorskich tez referatów naukowych (rozszerzonych abstraktów) w języku angielskim, w materiałach zagranicznych konferencji naukowych.

Brałem udział w 8 projektach badawczych, w tym 3 międzynarodowych, w których bezpośrednio współpracowałem (współpracuję), prócz polskich naukowców, z naukowcami z Australii, Austrii, Chorwacji, Czech, Indonezji, Niemiec, Słowacji i Słowenii.

Wygłosiłem 103 referaty (w tym 27 jako prezentacje posterowe) na konferencjach naukowych, w tym 29 na zagranicznych konferencjach międzynarodowych, 26 na krajowych konferencjach międzynarodowych, a 48 na konferencjach ogólnopolskich. Spośród tych referatów 42 wygłosiłem w języku angielskim (w tym 15 jako prezentacje posterowe).

Otrzymałem 13 krajowych nagród za działalność naukową.

7.2. Dorobek dydaktyczny, popularyzatorski i w zakresie współpracy międzynarodowej

W tej części liczbowego podsumowania mojego dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego i w zakresie współpracy międzynarodowej, odnoszę się wyłącznie do tej jego części, która była moim udziałem po uzyskaniu stopnia doktora, czyli na przestrzeni lat 2000-2017. Szczegółowy wykaz tego dorobku, wypracowanego przed i po uzyskaniu stopnia doktora wraz omówieniem jego poszczególnych elementów, znajduje się w częściach od III.A do III.Q Załącznika nr 4. Wybrane dane liczbowe zawiera poniższa tabela.

Sześciokrotnie uczestniczyłem w programach bezpośrednio związanych z zarządzaniem rozwojem lokalnym i regionalnym, w tym w 1 europejskim (EQUAL), 2 innych międzynarodowych (SPPW, PWR 2030) i trzykrotnie w jednym krajowym (POKL 2007-2013).

Na konferencjach naukowych, prócz wygłaszania referatów brałem udział w dyskusjach plenarnych, panelowych i sekcyjnych oraz warsztatach, a także na moderowałem takie dyskusje i warsztaty. Taka forma mojego uczestnictwa dotyczyła 20 konferencji i były to inne konferencje niż te, na których wygłosiłem referaty, o których mowa w części 7.1 niniejszego załącznika.

Osiągnięcie	Wymiar ilościowy
uczestnictwo w programach europejskich oraz in. programach międzynarodowych i krajowych	6
aktywny udział w konferencjach naukowych (inny niż wygłaszanie referatów)	20
udział w komitetach organizacyjnych międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych	14
nagrody inne niż wymienione w części 7.1 niniejszego załącznika (część III.D Załącznika 4)	3
udział w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism	1
członkostwo w międzynarodowych i krajowych organizacjach oraz towarzystwach naukowych	5
wykładane przedmioty	18
studencka ocena zaangażowania i kompetencji dydaktycznych 2015/2016 i 2016/2017	4,87 i 4,75
udział w rekrutacji studentów jako członek Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej	2
studenckie informatory dydaktyczne	2

Osiągnięcie	Wymiar ilościowy
promocyjne spotkania z uczniami klas maturalnych szkół średnich	3
inne przedsięwzięcia na rzecz dydaktyki	5
autorskie seminaria badawczo-wdrożeniowe	1
szkolenia na temat praktycznego wykorzystania wyników badań naukowych	54
popularyzacja nauki poprzez funkcje eksperta zespołu ds. budowy / wdrażania strategii	4
popularyzacja nauki poprzez wypełnianie mandatu radnego powiatu (kadencje)	2
popularyzacja nauki poprzez wypełnianie funkcji członka organu nadzoru (spółki)	3
popularyzacja nauki poprzez wypełnianie funkcji członka rad społecznych (jednostki)	1
popularyzacja nauki poprzez wygłaszanie wykładów dla uczniów szkół średnich	2
wypromowani licencjaci	37
wypromowani magistrowie	126
recenzje prac licencjackich (bez recenzji prac własnych licencjatów)	44
recenzje prac magisterskich (bez recenzji prac własnych magistrantów)	174
opieka naukowa nad doktorantem w charakterze promotora pomocniczego	1
staże w zagranicznych ośrodkach akademickich (z wygłaszaniem wykładów)	16
staże szkoleniowe w zagranicznych ośrodkach akademickich (bez wygłaszania wykładów)	1
opracowania wykonane na zamówienie organów samorządu terytorialnego - uchwalone strategie	39
opracowania wykonane na zamówienie organów samorządu terytorialnego - inne	37
ekspertyzy dla spółek prywatnych	9
udział w zespołach eksperckich i konkursowych	3
recenzowanie projektów międzynarodowych i krajowych	2
recenzowanie publikacji w czasopismach międzynarodowych i krajowych	14

Jako członek komitetu organizacyjnego, członek rady programowej, członek rady naukowej oraz jako sekretarz współorganizowałem 14 konferencji naukowych, w tym 8 międzynarodowych i 6 krajowych. Ponadto prowadzę profil społecznościowy jednej z konferencji na portalu Facebook.

Poza nagrodami za osiągnięcia naukowe, o których mowa w części 7.1 niniejszego załącznika, od Samorządów Studenckiego Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu trzykrotnie otrzymałem nagrody za zajęcie pierwszego miejsca w konkursie pracowników naukowo-dydaktycznych ww. wydziału, w kategoriach „Najbardziej wymagający dydaktyk 2017”, „Najlepszy specjalista 2013”, „Najlepszy specjalista 2012”.

Od 2016 r. jestem członkiem Komitetu Redakcyjnego i Międzynarodowej Naukowej Rady Programowej bułgarskiego czasopisma *Economic Alternatives*, wydawanego w j. angielskim przez Publishing Complex of University of National and World Economy w Sofii.

Jestem aktywnym członkiem 5 organizacji i towarzystw naukowych, w tym 4 krajowych i 1 międzynarodowego. W przypadku 4 z nich członkostwo to ma minimum 5 lat.

Jeśli chodzi o zaangażowanie dydaktyczne, to po uzyskaniu stopnia doktora prowadziłem wykłady i ćwiczenia z 18 przedmiotów związanych z zarządzaniem w 2 szkołach wyższych. Uczestniczący w nich studenci wysoko oceniają ich jakość. W latach akademickich 2015/2016 oraz 2016/2017 średnie oceny, wystawione mi przez moich studentów w ramach uczelnianego systemu zapewnienia jakości, wyniosły odpowiednio 4,87 i 4,75 (5 to ocena maksymalna). Jako członek



wydziałowej komisji rekrutacyjnej dwukrotnie brałem udział w akcji rekrutacyjnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Dwukrotnie przygotowałem studenckie informatory dydaktyczne, a trzykrotnie prowadziłem otwarte, promocyjne spotkania z uczniami klas maturalnych szkół średnich. Reprezentowałem mój uniwersytet na rozmowach o współpracy z władzami Uniwersytetu Bolońskiego i pełnię funkcję uczelnianego koordynatora wymiany studenckiej z Uniwersytetem Bolońskim. Byłem także członkiem komisji przetargowej powołanej w celu udzielenia zamówienia na wykonanie dokumentacji przebudowy budynku banku na cele dydaktyczne. Opracowałem również popularny materiał dydaktyczny dla seminarzystów pt.: „Mały poradnik pisania pracy dyplomowej”. Ponadto, w ramach doskonalenia kompetencji dydaktycznych, ukończyłem specjalistyczne szkolenie językowe (j. angielski) w zakresie ekonomii i zarządzania oraz staż dydaktyczny z uczestnictwem w wykładach (bez wygłaszania) na Uniwersytecie Bolońskim.

Moje publikacje naukowe zalecane są jako literatura dydaktyczna dla studentów. Załącznik nr 4 zawiera 5 przykładów sylabusów pochodzących z różnych uczelni i zawierających takie zalecenia.

W zakresie popularyzacji nauki, we współpracy z Sekcją Małych Miast przy Zarządzie Głównym Towarzystwa Urbanistów Polskich, przeprowadziłem autorskie seminarium badawczo-wdrożeniowe pt.: „Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast”. Było ono poświęcone popularyzacji wyników moich badań naukowych, stanowiących osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 16 ust. 2 Ustawy i opublikowanych w książce pod tym samym tytułem (publikacja P₁). Dokonałem również dystrybucji ok 200 jej egzemplarzy do burmistrzów małych miast i naukowców zajmujących się zarządzaniem publicznym. Przeprowadziłem także 54 szkolenia (w tym 3 jako współprowadzący) w 7 tematach z zakresu zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym z łącznym udziałem ok. 2 tys. przedstawicieli władz i administracji gmin, powiatów i województw. Ponadto, wyniki badań prowadzonych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, w tym moich, popularyzowałem wykonując przez 6 lat funkcje eksperta-koordynatora ds. zarządzania strategicznego 3 miejskich i 1 wojewódzkiego zespołu ds. budowy / wdrażania strategii rozwoju lokalnego (regionalnego). Analogicznej popularyzacji dokonywałem i dokonuję wypełniając od 2010 r. do chwili obecnej mandat radnego powiatu. Czynięm to podczas ok. 60 sesji Rady Powiatu Jeleniogórskiego i ok. 100 posiedzeń jej 8 komisji, których jestem (byłem) członkiem. Wyniki ww. badań popularyzowałem też wypełniając od 2002 r. do chwili obecnej, podczas ok. 150 posiedzeń, funkcje wiceprzewodniczącego i członka rad nadzorczych 2 komunalnych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i 1 prywatnej spółki akcyjnej, a także członka rady społecznej 1 samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Omawianej popularyzacji dokonywałem również wygłaszając wykłady otwarte dla uczniów szkół średnich, publikując kilkadziesiąt „newsów” na osobistym profilu w portalu LinkedIn (6100 os. obserwujących) i współtworząc stronę internetową Katedry Gospodarki Regionalnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

W ramach prowadzonych seminariów, licencjackiego i magisterskiego, wypromowałem 37 licencjatów i 126 magistrów. Z kolei jako recenzent rozpraw studenckich, zrecenzowałem 44 prace licencjackie i 174 prace magisterskie (nie licząc recenzji rozpraw moich seminarzystów). Byłem także promotorem pomocniczym w jednym, zakończonym sukcesem przewodzie doktorskim.

Odbyłem 16 staży z wygłaszaniem wykładów nt. zarządzania rozwojem lokalnym na uczelniach zagranicznych, w tym 1 w Bułgarii, 2 w Czechach, 1 na Cyprze, 4 w Hiszpanii, 1 w Macedonii, 1 w Niemczech, 1 w Szwecji, 2 we Włoszech i 2 na Ukrainie.

Poza działalnością naukową, dydaktyczną i organizacyjną, prowadzę – integralnie z nimi związaną – aktywną działalność w zakresie wykonywania ekspertyz i innych opracowań na zamówienie organów samorządu terytorialnego, podmiotów realizujących zadania publiczne i przedsiębiorców. W jej ramach opracowałem 39, przyjętych uchwałami organów stanowiących jednostek samorządu terytorialnego, strategii rozwoju gmin, powiatów i województw, w tym 30 jako autor, 4 jako współautor, a 5 jako kierownik zespołu opracowującego strategię i jednocześnie współautor. Prócz nich wykonałem dla jednostek samorządu terytorialnego: 5 opracowań związanych z organizacją wdrażania i ewaluacją strategii rozwoju lokalnego; 10 programów wielowymiarowego stymulowania



lokalnego rozwoju gospodarczego; 6 programów promocji gospodarczej gmin; 3 programy komunikacji władz ze społecznością lokalną w procesie zarządzania rozwojem lokalnym; 3 opracowania wyników badań opinii społecznych i gospodarczych partnerów zarządzania rozwojem lokalnym; 3 programy rozwoju współpracy transgranicznej gmin; 3 projekty utworzenia wielofunkcyjnych instytucji wspomagających zarządzanie rozwojem lokalnym; 2 projekty społecznej sfery zarządzania rozwojem lokalnym; 2 projekty związane ze współpracą transgraniczną gmin i powiatów. Łącznie było to 37 opracowań. Z kolei dla spółek prywatnych wykonałem 9 ekspertyz w zakresie możliwości pozyskania pomocy publicznej ze źródeł krajowych i unijnych, oceny efektywności inwestycji w specjalnych strefach ekonomicznych, a także wariantów inwestycyjnych i możliwości pozyskania specjalnej strefy ekonomicznej dla wybranej lokalizacji.

Praktyczne rozwiązania w zakresie zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym, zawarte w strategiach rozwoju gmin i innych opracowaniach mojego autorstwa, są przedmiotem zainteresowania innych naukowców i są przez nich cytowane (omawiane, analizowane) w publikacjach naukowych (Załącznik nr 4 zawiera 5 przykładów takich cytowań).

Działiałem także w zespołach eksperckich i konkursowych. Dwukrotnie byłem ekspertem oceniającym projekty gmin w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego Województwa Dolnośląskiego. Pełniłem również funkcje eksperta ds. zarządzania strategicznego Sejmiku Województwa Dolnośląskiego.

Recenzowałem jeden projekt strategii rozwoju powiatu i efekt projektu pn. *„Kompetentna Gmina – wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym. POKL”* w postaci książki pt. *„Planowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym”*.

Zrecenzowałem również 14 artykułów złożonych do czasopism międzynarodowych, w tym 2 złożone do czasopisma zagranicznego, anglojęzycznego, znajdującego się w bazie Journal Citation Reports, 5 złożonych do 2 innych, zagranicznych czasopism anglojęzycznych, a 7 złożonych do 3 polskich czasopism anglojęzycznych, znajdujących się w części B wykazu MNiSW.

Wyniki moich badań znalazły praktyczne zastosowanie w – realizowanych bez mojego udziału – różnych projektach naukowo-badawczych i badawczo-wdrożeniowych związanych z zarządzaniem rozwojem lokalnym lub regionalnym (Załącznik nr 4 zawiera 10 przykładów takich projektów). Wyniki moich badań naukowych były również wykorzystywane w – sporządzanych bez mojego udziału – strategiach rozwoju lokalnego i regionalnego oraz analizach i prognozach wykonywanych na użytek ich opracowania (Załącznik nr 4 zawiera 10 przykładów takich strategii, analiz i prognoz).

