

Małgorzata Pięta-Kanurska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE REGIONEM UCZĄCYM SIĘ

Streszczenie: We współczesnej zglobalizowanej gospodarce wymiar terytorialny nabiera nowego znaczenia – gospodarka i społeczeństwo regionów ulega przekształceniom w kierunku regionów uczących się. W regionach tych rysuje się prymat czynników endogenicznych nad czynnikami egzogennymi. Zauważa się, iż narzędziem, które angażuje ten wewnętrzny potencjał regionu, a szczególnie kapitał społeczny, w procesie zarządzania i rozwoju regionu jest *governance*.

Słowa kluczowe: *governance*, region uczący się, neoregionalizm.

1. Wstęp

We współczesnej zglobalizowanej gospodarce wymiar terytorialny nabiera nowego znaczenia – region dzięki inkorporowanej w nim „bliskości” jest uprzywilejowanym miejscem pozyskiwania wiedzy, kreatywności, innowacyjności i nowych niezbędnych doświadczeń¹. Gospodarka i społeczeństwo regionów ulega przekształceniom w kierunku regionów uczących się. W regionach tych rysuje się prymat czynników endogenicznych nad czynnikami egzogennymi. Mimo że, jak wskazuje się, te drugie nie zastąpią pierwszych, a mogą jedynie je wspomóc², coraz częściej badacze procesów rozwoju społeczno-ekonomicznego podkreślają, iż rozwój współczesnych regionów opiera się w dużej mierze na ich własnym potencjale (endogenicznych czynnikach rozwoju). Region uczący się, a przede wszystkim jego społeczność terytorialna, powinny koncentrować się na tworzeniu przewagi konkurencyjnej względem innych regionów przez mobilizację swojego wewnętrznego potencjału. W ten sposób wzrost społeczno-gospodarczy regionu jest ściśle połączony z kulturowymi, społecznymi i instytucjonalnymi osiągnięciami tegoż obszaru. Zauważa się także, iż narzędziem, które sprzyja angażowaniu zwłaszcza endogenicznych czynników w procesie zarządzania i rozwoju regionu, jest *governance*. Warto podkreślić, iż koncepcja ta przyczynia się jednocześnie do budowania tożsamości regionalnej

¹ R. Florida, *Towards the learning region*, „Futures” 1995 vol. 27, no 5, s. 53.

² G. Gorzelak, *Polska polityka regionalna wobec zróżnicowań polskiej przestrzeni*, [w:] *Państwo, samorząd i społeczności lokalne*, red. K. Bondyra, M.S. Szczepański, P. Śliwa. Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005, s. 139.

jego mieszkańców. Jest to istotne w dobie gospodarki opartej na wiedzy, w której świadomość ta staje się istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej regionów. Paradoksalnie nasilanie się globalizacji przyczynia się do popularności założeń neoregionalizmu i koncepcji glokalizacji. Sprzeciw wobec negatywnych konsekwencji globalizacji, unifikacji lokalnych kultur, dezintegracji wspólnot samorządowych spowodował odradzanie się społeczeństwa obywatelskiego i idei lokalizmu. Tendencje te odzwierciedla termin „glokalizacja”, który łączy to, co globalne i lokalne w obszarze zarówno gospodarczym, społecznym, jak i kulturowym.

2. Glokalizacja jako tendencja łączenia zjawiska globalizacji i idei lokalizmu

Glokalizacja oznacza jednocześnie współobecność tendencji uniwersalistycznych i partykularnych. Koncepcja glokalizacji ma charakter miejscowy, tubylczy, podczas gdy globalizacja jest homogeniczna i uniwersalistyczna. Najczęściej przyjmuje się, że pojęcia zarówno globalizacji, jak i glokalizacji użył w literaturze po raz pierwszy do opisanego zjawiska kulturowych pod koniec lat 80. ubiegłego stulecia angielski socjolog R. Robertson. W badaniach swych R. Robertson z kolei wskazuje, że po raz pierwszy pojęcia glokalizacji użyli Japończycy w odniesieniu do strategii w działalności marketingowej polegającej na dostosowaniu produktów firm działających w skali globalnej do upodobań i gustów klientów z konkretnego kręgu kulturowego. W 1999 r. K. Hempton i B. Wellman użyli tego terminu jako kombinacji relacji globalnych i lokalnych stosunków. Niektórzy badacze podkreślają znaczenie technologii informatycznych w tłumaczeniu tej koncepcji, wskazuje się także, zwłaszcza ujęcie to podkreślają socjologowie, że glokalizacja stanowi reakcję na proces globalizacji i jej skutki w celu wzmocnienia tożsamości z konkretną jednostką samorządu terytorialnego, zakorzenienia jej mieszkańców na danym obszarze, wzmacniania poczucia więzi i przynależności do określonej zbiorowości terytorialnej. Warto zwrócić także uwagę na definicję O. Torresa, który wyjaśniając zjawisko glokalizacji, wskazuje na dwie charakterystyczne dla niej cechy: dostępność i bliskość. Pojęcie dostępności związane jest z możliwością oderwania się od poziomu lokalnego, odmiejszczenia i nawiązania aprzestrzennych, globalnych stosunków społeczno-gospodarczych. Dostępność wyraża się w możliwościach natychmiastowego, bezproblemowego i taniego połączenia się z różnymi, nawet bardzo odległymi od siebie, miejscami na ziemi. Dostępność wiąże się z pojęciem sieci (por. tab. 1)³.

Koncepcja glokalizacji ściśle nawiązuje do aktualnej na początku XXI wieku koncepcji neoregionalizmu. Neoregionalizm jest to zjawisko społeczne będące rezultatem sytuacji, w jakiej znalazło się w tym czasie państwo, społeczeństwo obywatelskie i rynek. Stanowi on niejako kontynuację koncepcji regionalizmu, jednakże

³ B. Guziejewska, *Glokalizacja – oksymoron czy wyzwanie dla samorządu?*, „Samorząd Terytorialny” 2008 nr 7-8, s. 5-6.

Tabela 1. Istota globalizacji – przykłady różnych koncepcji

Autorzy	Istota globalizacji
R. Robertson	kombinacja globalnych relacji i lokalnej aktywności
W.J. Burszta, W. Kuligowski	nowe relacje pomiędzy przestrzenią globalną i lokalną wytwarzane na podstawie technologii informatycznych
K. Hempton i B. Wellman	wzmacnianie się tożsamości z konkretną jednostką samorządu terytorialnego, zakorzeniania, poczucia więzi i przynależności do określonej wspólnot
O. Torrens	dostępność (płaszczyzna globalna w lokalnej) + bliskość (płaszczyzna lokalna w globalnej); rozwojowi zjawiska globalizacji sprzyja sieciowa forma współczesnej gospodarki

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Guziejewska, *Glokalizacja – oksymoron czy wyzwanie dla samorządu?*, „Samorząd Terytorialny” 2008 nr 7-8, s. 6.

w nowszym podejściu uwzględnia się wpływy globalizacji, budowy gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego, które zmieniły model funkcjonowania państwa i rynku. Tym samym obecnie większą rolę w procesach rozwoju społeczno-ekonomicznego zaczęła odgrywać mezzoprzestrzeń (przestrzeń między tym, co państwowe, a tym, co lokalne). Region powinien w tej sytuacji podtrzymywać działania państwa, które nie mogą mieć miejsca ze względu na jego ograniczone możliwości⁴. Natomiast regionalizm w literaturze zachodnioeuropejskiej zdefiniowany został po raz pierwszy już w XIX wieku jako idea, ideologia czy ruch społeczny mający na celu rewitalizację naturalnych wspólnot regionalnych ze względu na ich wcześniejsze zniszczenia przez państwa nowożytne (narodowe)⁵.

W polskiej literaturze termin ten funkcjonuje od początków lat 90. XX wieku. Rozpoczął się wówczas okres transformacji ustrojowej, a takie podejście sprzyjało wprowadzeniu reform ustrojowych. B. Jałowiecki definiuje regionalizm jako ruch społeczno-kulturowy mający na celu waloryzację obszaru⁶. Działania zbiorowe tego ruchu opierają się na lokalnej kulturze oraz potrzebach i aspiracjach mieszkańców. G. Gorzelak określił tym pojęciem poszukiwanie wspólnej tożsamości przez zbiorowość terytorialną⁷. A. Miszczuk i K. Żuk wskazują na takie cechy charakterystyczne regionalizmu, jak przywiązanie przez zbiorowość do swojego terytorium oraz przekonanie, że terytorium to ma pozytywnie oceniane właściwości. Ponadto zbiorowość żyjąca na tym obszarze tworzy lub stworzyła pewne wartości składające się na jej

⁴ G. Pawelska-Skrzypek, R. Matkowski, *Współczesne oblicza regionalizmu: analiza przypadków w Polsce*, „Regiony Polski” 2001 nr 2(3).

⁵ Jałowiecki B., Szczepański M.S., *Rozwój lokalny i regionalny w perspektywie socjologicznej*, Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Tychy 2002, s. 11.

⁶ Jałowiecki B., *Kwestia regionalna*, [w:] G. Gorzelak, B. Jałowiecki (red.), *Czy Polska będzie krajem regionalnym?*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993, s. 14-15.

⁷ Gorzelak G., *Regionalizm i regionalizacja w Polsce na tle europejskim*, [w:] G. Gorzelak, B. Jałowiecki (red.), *Czy Polska będzie krajem regionalnym?*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993, s. 41.

własną kulturę. Co więcej, identyfikuje się z tą kulturą, ma potrzebę uzewnętrznienia w różnych działaniach społecznych swojego przywiązania do własnego regionu, dzięki czemu chętnie inicjuje działania mające na celu jego promocję i uczestniczy w nich (por. tab. 1)

Tabela 2. Cechy charakterystyczne regionalizmu

Regionalizm – cechy charakterystyczne:	
<ul style="list-style-type: none"> – przywiązanie zbiorowości do swojego terytorium; – przekonanie, że terytorium to ma pozytywnie oceniane właściwości; – przekonanie, że zbiorowość żyjąca na tym obszarze tworzy lub stworzyła pewne wartości składające się na jej własną kulturę; – subiektywna identyfikacja z tą zbiorowością i jej kulturą; – potrzeba uzewnętrznienia w różnych działaniach społecznych swojego przywiązania do swych stron rodzinnych 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Miszczyk, M. Miszczyk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 17.

Regionalizm jest jedną z form tożsamości terytorialnej, którą w literaturze wyjaśnia się jako istnienie emocjonalnego stosunku ludności do określonego terytorium, jego krajobrazu, wytworów kultury materialnej i niematerialnej. Stopień identyfikacji poszczególnych zbiorowości z obszarem kraju, regionu czy miejscowości może być zróżnicowany i zależny od wielu czynników różnej natury (por. tab. 3).

Tabela 3. Czynniki determinujące stopień identyfikacji ludności z regionem

Czynniki determinujące stopień identyfikacji ludności z określonym obszarem:	
Społeczno-polityczne	<ul style="list-style-type: none"> – ustrój polityczny; – kultura;
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> – poziom PKB <i>per capita</i>; – możliwości inwestycyjne regionu;
Techniczno-technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność tworzenia i adaptacji innowacji;
Trwałość podziałów administracyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzone reformy; – zmiany granic administracyjnych;

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Miszczyk, M. Miszczyk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 16.

Warto przytoczyć jeszcze definicję regionalizmu G. Pawelskiej-Skrzypek. Wyodrębnia ona regionalizm przedmiotowy jako rodzaj świadomości społecznej oraz regionalizm podmiotowy – definiowany jako działania gospodarcze, kulturalne i polityczne zbiorowości⁸.

⁸ G. Pawelska-Skrzypek, R. Matkowski, *Współczesne oblicza regionalizmu: analiza przypadków w Polsce*, „Regiony Polski” 2001 nr 2(3).

Można stwierdzić, iż popularności idei neoregionalizmu i koncepcji globalizacji towarzyszą przemiany w funkcjonowaniu współczesnych regionów. Obecnie przewagę konkurencyjną uzyskują regiony uczące się, w których produkcja opiera się na jakościowych czynnikach rozwoju, związanych z wiedzą i tworzeniem innowacji.

3. Region uczący się a region w ujęciu tradycyjnym

Koncepcję regionu *uczącego się* przedstawił w 1995 r. amerykański socjolog R. Florida. Przedstawił on porównanie tradycyjnego *regionu produkcji masowej* z nowoczesnym *regionem uczącym się*. Zestawienie elementów rozwoju lokalnego w odniesieniu do każdego z typów regionów zawiera tab. 4.

Tabela 4. Region uczący się a region produkcji masowej

Czynniki rozwoju	Region produkcji masowej	Region „uczący się”
Podstawa konkurencyjności	Względna przewaga konkurencyjna oparta na: – zasobach naturalnych; – pracy fizycznej	Trwała (podtrzymywana) przewaga konkurencyjna oparta na: – tworzeniu wiedzy; – ciągłym rozwoju
System produkcji	Produkcja masowa: – praca fizyczna jako źródło wartości; – oddzielenie fazy innowacji i produkcji	Produkcja oparta na wiedzy: – wiedza jako źródło wartości; – połączenie fazy innowacji i produkcji; – ciągłe tworzenie
Infrastruktura wytwórcza	Tradycyjne relacje między dostawcami	Sieć firm i systemy dostawców jako źródło innowacji
Infrastruktura zasobów ludzkich	– niewykwalifikowana i tania siła robocza; – fordowski system pracy; – fordowski system edukacji i kształcenia	– pracownicy intelektualni; – stały rozwój zasobów ludzkich; – ciągły system edukacji
Infrastruktura materialna i komunikacyjna	Infrastruktura materialna ukierunkowana na najbliższe otoczenie	Infrastruktura materialna i komunikacyjna ukierunkowana globalnie
System zarządzania w przemyśle	– relacje rywalizacji; – regulacje oparte na hierarchii i kontroli	– relacje wzajemnej współzależności i współpracy; – organizacja sieciowa; – system regulacji elastycznych

Źródło: R. Florida, *Towards the learning region*, „Futures” 1995 vol. 27, no 5, s. 53.

Region uczący się opiera swoją przewagę konkurencyjną na tworzeniu wiedzy, a nie na zasobach naturalnych, jak było to w przypadku tradycyjnego przemysłowego regionu. Wiedza stanowi źródło wartości, w procesach produkcji występuje połączenie fazy produkcji i innowacji. Infrastruktura wytwórcza w regionie uczącym się opiera się na sieci firm i systemach dostawców – sieciowa forma gospodarki

sama w sobie stanowi źródło innowacji i ciągłego rozwoju. Infrastrukturę zasobów ludzkich tworzą przede wszystkim pracownicy intelektualni, następuje stały rozwój zasobów ludzkich oraz ciągły system edukacji. Infrastruktura materialna i komunikacyjna ukierunkowana jest globalnie, co oznacza otwartość regionu na współpracę z innymi regionami – sąsiadującymi, ale głównie w skali międzynarodowej. System zarządzania w przemyśle opiera się na relacjach wzajemnej współpracy, zaufania, współzależności; regulacje instytucjonalne są elastyczne i otwarte na zmiany dynamicznie zachodzące w otoczeniu.

Powyżej wyszczególnione cechy regionu uczącego się wskazują, iż coraz częściej o przewadze konkurencyjnej danego terytorium (regionu) decydują jakościowe, związane z tworzeniem wiedzy i innowacji czynniki, m.in. takie, jak kapitał społeczny, sieciowa forma organizacyjna produkcji. Usieciowienie działalności gospodarczej oznacza, obok współpracy firm, także zaangażowanie wielu różnych instytucji (w tym instytucji samorządowych). Współcześnie rola samorządu terytorialnego nie ogranicza się jedynie do działań *stricto* administracyjnych. Samorząd terytorialny jest jednym z głównych aktorów organizujących procesy rozwoju w regionie. Zauważa się, iż rolę tę może odgrywać w sposób nowoczesny i efektywny przez *governance*. Koncepcję *governance* można uznać za interesujące narzędzie szerokiej i wielokierunkowej współpracy różnych podmiotów w regionie, przyczyniające się do rozwoju regionu uczącego się, zwłaszcza przez budowanie tożsamości terytorialnej jego mieszkańców, sprzyjającej rozwojowi kapitału społecznego jako pożądanego endogenicznego czynnika rozwoju, w konsekwencji sprzyjającej rozwojowi społeczno-ekonomicznemu tegoż obszaru.

4. Istota *governance*

J. Hausner tłumaczy termin *governance* jako „rządzenie”, zwracając jednak uwagę na to, że nie ma on bezpośredniego polskiego odpowiednika i może być tłumaczony w inny sposób. Według niego, *governance* odnosi się do struktur sprawujących władzę, w tym o charakterze politycznym. Istotą *governance* jest także wywoływanie zmiany społecznej, kreowanie elementów ładu społecznego. Te elementy zawiera termin „rządzenie”. Podstawowymi sposobami tak tłumaczonego rządzenia (*modes of governance*) są:

- 1) hierarchia (narzucająca przymusowe zasady);
- 2) rynek (opierający się na dobrowolnych kontaktach);
- 3) tzw. ład konstytucyjny (forma pośrednia między hierarchią a rynkiem, opierająca się na konwencjach uzgodnionych przy udziale swoistego rozjemcy, określanego jako *superintendent*)⁹.

Należy podkreślić, że H. Izdebskim, iż w anglosaskiej literaturze politologicznej *governance* zdecydowanie odróżnia się od *government* (rządzenie). *Governance*

można zdefiniować jako zarządzanie złożonymi społecznościami przez koordynowanie działań podmiotów należących do różnych sektorów. Istotne jest podkreślenie, iż zarządzanie to następuje w procesie podejmowania zbiorowych decyzji, niezależnie od tego, czy dzieje się to za sprawą jakiegokolwiek rządu, a nawet czy wymaga jakichkolwiek struktur. Jako przykłady *governance* bez *government* podaje się stosunki międzynarodowe (w których nie ma „rządu światowego”) oraz ustalanie standardów Internetu, które dokonuje się poza jakimikolwiek strukturami. *Governance* to także otwarty system zarządzania publicznego, dopuszczający szeroką partycypację bardzo różnych (nie tylko publicznych) aktorów. Do podmiotów (aktorów) zalicza się przede wszystkim: samorządy, ośrodki naukowo-badawcze, firmy prywatne, organizacje pozarządowe (zob. tab. 5). Aktorzy funkcjonują w sieci różnorodnych powiązań, kontaktów; są to sieci stabilne, choć często dobrowolne i nieformalne (to odróżnia właśnie *governance* od *government* – który tworzą struktury formalne). Kluczowy dla *governance* jest nacisk na odejście w zarządzaniu publicznym od hierarchicznych struktur polityczno-terytorialnych ku sieciom opartym na relacjach poziomych. Współpraca i wypracowanie modelu zarządzania publicznego następuje przez negocjacje, argumentację i wzajemne ścieranie się poglądów. Stąd potrzebne jest tu zaufanie, kultura polityczna czy silne przywództwo¹⁰.

Tabela 5. Aktorzy globalni i lokalni w koncepcji *governance*

Aktorzy globalni	Aktorzy lokalni
korporacje transnarodowe; organizacje międzynarodowe; państwa narodowe	jednostki samorządu terytorialnego (miasta, gminy, regiony); organizacje i związki JST; organizacje społeczeństwa obywatelskiego; ośrodki naukowo-badawcze, uniwersytety firmy prywatne (MŚP i ich klastry)

Źródło: opracowanie własne.

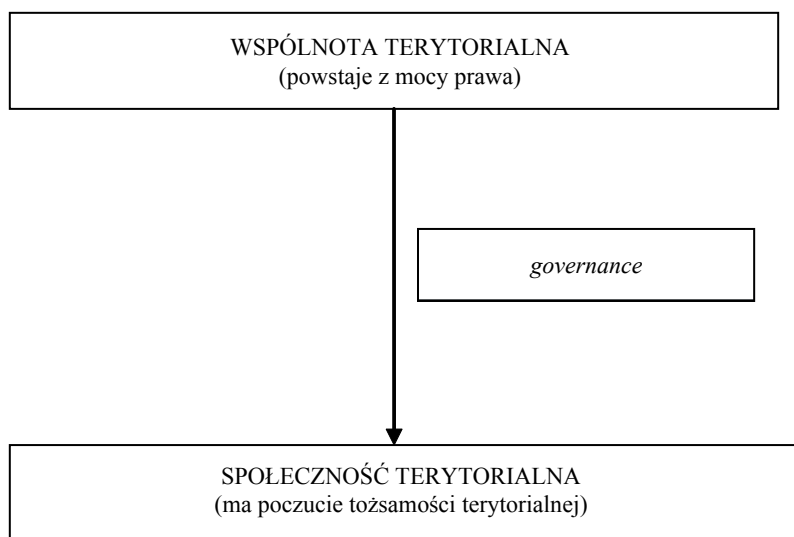
Przed wszystkim R. Hambleton w swojej definicji wskazuje, na czym polega rola samorządu terytorialnego w koncepcji *governance*. Według niego, *governance* nawiązuje do przejścia od perspektywy, w której samorząd terytorialny jest postrzegany jako narzędzie wytwarzania i dostarczania wielu usług publicznych, do perspektywy, w której najważniejsze jest przywództwo potrzebne do rozwoju społeczności lokalnej. Władze samorządowe mają podjąć rolę lidera mobilizującego różnych aktorów w celu wykorzystania ich zasobów dla wspólnych celów sprzyjających rozwojowi regionu. W tabeli 6 zawarto najważniejsze cechy w ujęciu nowym – *governance*, w odniesieniu do tradycyjnej roli samorządu terytorialnego.

¹⁰ M. Lackowska, *Zarządzanie metropolitalne – spojrzenie teoretyczne*, „Samorząd Terytorialny” 2008 nr 9.

Tabela 6. Sprawowanie władzy lokalnej w ujęciu tradycyjnym a *governance*

Atrybuty	Samorząd terytorialny – ujęcie tradycyjne	Zarządzanie społecznościami lokalnymi – ujęcie nowe
Liczba instytucji	kilka	dużo
Struktura organizacyjna	hierarchiczna, skonsolidowana	zdecentralizowana, rozproszona
Sieci horyzontalne	bliskie	rozległe
Sieci międzynarodowe	minimalne	rozległe
Powiązania demokratyczne	reprezentatywność	reprezentatywność + nowe eksperymenty
Prowadzona polityka	zrutynizowana	innowacyjna, ucząca się
Władze centralne	bezpośrednia kontrola	zdecentralizowana + mikrointerwencje
Przywódstwo	kolegialne	burmistrzowskie/charyzmatyczne

Źródło: A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 17.

**Rys. 1.** *Governance* jako narzędzie kreacji społeczności terytorialnej w regionie

Źródło: opracowanie własne.

Governance sprzyja budowaniu kapitału społecznego w regionie. Mieszkańcy określonego obszaru (gminy, powiatu czy regionu) z mocy prawa tworzą zaledwie wspólnotę (np.: mieszkańcy gminy z mocy prawa tworzą wspólnotę samorządową¹¹). Dopiero *governance* powoduje przekształcenie tej wspólnoty w społeczność terytorialną, która ma tożsamość terytorialną (por. rys. 1).

¹¹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.

5. Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, iż obok powyżej wymienionych zalet *governance* w tym systemie zarządzania dostrzega się także różnorakie wady. Do najczęściej spotykanych w literaturze zarzutów zalicza się takie problemy, jak fakt, iż zarządzanie przechodzi w ręce prywatnych podmiotów niemających żadnej legitymizacji społecznej. Ponadto zauważa się ryzyko osłabiania mechanizmów tradycyjnej demokracji reprezentatywnej i kontroli społecznej. Znajdują się także zarzuty co do niskiej efektywności poziomych, pozbawionych hierarchiczności układów form współpracy.

Jednakże zarzuty te nie przekreślają całkowicie pozytywnych wymiarów tej koncepcji. Jak już wspomniano, *governance* jest sposobem mobilizacji endogenicznego potencjału regionu. Tym bardziej koncepcja ta zasługuje obecnie na uwagę, gdyż jak wskazuje R. Domański, nawet przy najbardziej optymistycznych prognozach dotyczących pomocy Unii Europejskiej w przebudowie i zwiększaniu konkurencyjności regionów problemowych w Polsce i w innych krajach europejskich oraz wspierania rozwoju regionalnego przez dotacje z budżetu państwa, miasta i regiony nie mogą rozwijać się w sposób trwały bez dbałości o rozwój endogeniczny. Ponadto najnowsze studia nad neoklasyczną teorią wzrostu (według której wzrost gospodarczy zależy całkowicie od zewnętrznych zmian technologicznych) wykazały, że znacznej części wzrostu gospodarczego nie da się wyjaśnić przez zmiany technologiczne. Teoria wzrostu endogenicznego jest próbą korekty teorii neoklasycznej przez rozwinięcie modeli, w których długofalowe stopy wzrostu są endogenicznymi zmiennymi modelu opartymi na pewnych założeniach dotyczących inwestowania w kapitał ludzki i techniczny¹².

Można generalnie stwierdzić, iż koncepcja *governance* jest sposobem mobilizacji i zarządzania endogenicznym potencjałem *regionu uczącego się*.

Literatura

- Domański R., *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, PWN, Warszawa 2007.
- Florida R., *Towards the learning region*, „Futures” 1995 vol. 27, no 5.
- Gorzelał G., *Polska polityka regionalna wobec zróżnicowań polskiej przestrzeni*, [w:] *Państwo, samorząd i społeczności lokalne*, red. K. Bondyra, M. S. Szczepański, P. Śliwa, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005.
- Gorzelał G., *Regionalizm i regionalizacja w Polsce na tle europejskim*, [w:] G. Gorzelał, B. Jałowiecki (red.), *Czy Polska będzie krajem regionalnym?*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993.
- Guziejewska B., *Glokalizacja – oksymoron czy wyzwanie dla samorządu?*, „Samorząd Terytorialny” 2008 nr 7-8.
- Hausner J. (red.), *Administracja publiczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.

¹² R., Domański *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 195-196.

- Jałowiecki B., Szczepański M.S., *Rozwój lokalny i regionalny w perspektywie socjologicznej*, Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Tychy 2002.
- Jałowiecki B., *Kwestia regionalna*, [w:] G. Gorzelak, B. Jałowiecki (red.), *Czy Polska będzie krajem regionalnym?*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993.
- Lackowska M., *Zarządzanie metropolitalne – spojrzenie teoretyczne*, „Samorząd Terytorialny” 2008 nr 9.
- Pawelska-Skrzypek G., Matkowski R., *Współczesne oblicza regionalizmu: analiza przypadków w Polsce*, „Regiony Polski” 2001 nr 2(3).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU 1990 nr 16, poz. 95.

GOVERNANCE OF A LEARNING REGION

Summary: Nowadays, endogenous growth theory becomes more and more popular. Regions – to gain the competitive advantages of other regions – should use their own (endogenous) development factors. The article is an attempt to present *governance* as a mode of creating the competition advantages of contemporary *learning region*.