

Anna Reszke

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

<https://orcid.org/0000-0003-3035-6748>

anna.reszke@aws.edu.pl

Znaczenie komunikacji między sołtysem a urzędem gminy w zarządzaniu bezpieczeństwem społeczności lokalnej na przykładzie gminy Janów Podlaski

The Importance of Communication Between the Village Head and the Municipal Office in Managing Local Community Safety in the Janów Podlaski Municipality

Streszczenie

Artykuł analizuje znaczenie komunikacji pomiędzy sołtysami a urzędami gmin w kontekście zarządzania bezpieczeństwem społeczności lokalnych, reagowania na sytuacje kryzysowe oraz efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich. W publikacji przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w gminie Janów Podlaski, które miały charakter badań pilotażowych, rozpoczynających szerszą eksplorację problematyki komunikacji w zarządzaniu i bezpieczeństwie lokalnego. Analiza koncentruje się na jakości, formach i skuteczności przepływu informacji między lokalnymi liderami a administracją gminną, ze szczególnym uwzględnieniem roli komunikacji w identyfikowaniu zagrożeń. Wyniki badań potwierdzają, że obieg informacji, partnerska współpraca oraz odpowiednie zarządzanie kadrami w gminie są kluczowe dla efektywnego reagowania na kryzysy i wzmacniania odporności społeczności lokalnych.

Słowa kluczowe: komunikacja kryzysowa, bezpieczeństwo lokalne, zarządzanie kryzysowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, samorząd, sołtys

Abstract

The article analyses the importance of communication between village leaders and municipal authorities in the context of local community

safety management, crisis response and effective use of human resources. The publication presents the results of empirical research conducted in the municipality of Janów Podlaski, which was a pilot study initiating a broader exploration of the issue of communication in local management and safety. The analysis focuses on the quality, forms and effectiveness of information flow between local leaders and municipal administration, with particular emphasis on the role of communication in identifying threats. The results of the research confirm that information flow, partnership-based cooperation and appropriate human resource management in the municipality are key to effective crisis response and strengthening the resilience of local communities.

Keywords: crisis communication, local security, crisis management, human resource management, local government, village administrator

Wprowadzenie

Współczesne społeczności lokalne funkcjonują w złożonej sieci relacji pomiędzy mieszkańcami, liderami społecznymi oraz instytucjami samorządowymi. Jednym z kluczowych czynników determinujących zarządzanie bezpieczeństwem społeczności lokalnej jest komunikacja, rozumiana zarówno jako proces wymiany informacji, jak i jako narzędzie budowania zaufania oraz współpracy między różnymi podmiotami życia publicznego¹.

Skuteczna komunikacja pomiędzy sołtysem a urzędem gminy odgrywa istotną rolę w identyfikowaniu zagrożeń oraz szybkim reagowaniu na sytuacje kryzysowe, takie jak klęski żywiołowe, konflikty społeczne czy problemy porządkowe. Współpraca oparta na zaufaniu i sprawnym przepływie informacji sprzyja budowaniu lokalnych systemów bezpieczeństwa oraz wzmacnia odporność społeczności na zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne². W kontekście gmin wiejskich komunikacja ta nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ to właśnie tam struktury samorządowe, takie jak sołectwa, są najbliżej mieszkańców i pełnią rolę

¹ D. Tworzydło, *Komunikowanie organizacji w kryzysie. Modele i metody ograniczania ryzyka*, Warszawa 2022, s. 132.

² P. Siemiatkowski, P. Tomaszewski, J. Marszałek-Kawa, A. Czarnecka, (2020). *The Effectiveness of the Local Security Policy and Sustainable Development of Rural Areas in the Kuyavian-Pomeranian Province. Communications of International Proceedings* – 36ENV 2020. <https://ibimapublishing.com/p-articles/36ENV/2020/3644920/> [dostęp: 20 grudnia 2025 r.]

pośredników pomiędzy społecznością a urzędem gminy³. Brak właściwej komunikacji może natomiast prowadzić do opóźnień w działaniach prewencyjnych i interwencyjnych, obniżając poziom bezpieczeństwa mieszkańców.

Sołtys, będący przedstawicielem społeczności wiejskiej, odgrywa istotną rolę w przekazywaniu potrzeb mieszkańców władzom gminnym oraz w informowaniu społeczności o decyzjach podejmowanych na szczeblu samorządowym⁴. Skuteczna komunikacja między sołtysiem a urzędem gminy, sprzyja nie tylko sprawniejszemu zarządzaniu, ale również zwiększa partycypację obywatelską i poczucie współodpowiedzialności mieszkańców za rozwój lokalny⁵. Z kolei zaburzenia w przepływie informacji mogą prowadzić do ograniczenia efektywności działań podejmowanych w ramach polityki lokalnej.

Niniejszy artykuł stanowi próbę teoretycznego i empirycznego ujęcia problematyki komunikacji jako kluczowego narzędzia zarządzania bezpieczeństwem społeczności lokalnych na przykładzie gminy Janów Podlaski. W części teoretycznej omówiono znaczenie komunikacji w administracji publicznej, jej funkcje, kierunki przepływu informacji oraz wyzwania stojące przed samorządem gminnym w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa i reagowania na zagrożenia lokalne. Część empiryczna przedstawia wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych wśród sołtysów gminy Janów Podlaski, które pozwalają zidentyfikować praktyczne aspekty współpracy pomiędzy sołectwami a urzędem gminy, ze szczególnym uwzględnieniem roli komunikacji w identyfikowaniu zagrożeń, koordynacji działań prewencyjnych oraz postrzegania roli sołtysa w procesach decyzyjnych wpływających na bezpieczeństwo i rozwój lokalny.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia komunikacji jako kluczowego elementu nowoczesnego zarządzania publicznego, warunkującego skuteczność działań na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnych oraz podkreślenie roli sołtysa jako istotnego ogniwa łączącego administrację publiczną z obywatelami. Analiza wyników badań umożliwia sformułowanie wniosków dotyczących kierunków doskonalenia relacji urząd–sołectwo, które mogą przyczynić się do usprawnienia przepływu informacji, zwiększenia

³ F. Teles, *Handbook on Local and Regional Governance*. Cheltenham 2023, s. 85. <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-on-local-and-regional-governance-9781800371194.html> [dostęp: 20 grudnia 2025r.]

⁴ A. Piasecki, *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Warszawa 2009, s. 363.

⁵ I. Dudziuk, *Assessment of the functioning of communes in the opinion of village heads using examples of selected communes: Janów Podlaski and Przywidz*, *Organization and management series no. 205*, 2024, s. 129-130.

zdolności reagowania na zagrożenia lokalne oraz wzmacniania poczucia bezpieczeństwa mieszkańców. Zaprezentowane wnioski mogą stanowić inspirację dla innych jednostek samorządu terytorialnego poszukujących skutecznych sposobów budowania dialogu społecznego, wzmacniania kapitału zaufania oraz rozwijania lokalnych systemów bezpieczeństwa w społecznościach lokalnych.

Komunikacja w zarządzaniu bezpieczeństwem społeczności lokalnej – ujęcie teoretyczne

Bezpieczeństwo społeczności lokalnej stanowi jeden z kluczowych obszarów funkcjonowania samorządu terytorialnego i obejmuje działania ukierunkowane na ochronę życia, mienia oraz zapewnienie ładu społecznego i poczucia stabilności mieszkańców. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że skuteczność tych działań zależy nie tylko od rozwiązań instytucjonalnych i prawnych, lecz także od jakości procesów komunikacyjnych zachodzących pomiędzy administracją publiczną a społecznością lokalną. Komunikacja umożliwia identyfikację zagrożeń, koordynację działań prewencyjnych oraz budowanie współodpowiedzialności za bezpieczeństwo na poziomie lokalnym.

W kontekście administracji publicznej komunikacja rozumiana jest jako proces wymiany informacji i znaczeń pomiędzy władzami samorządowymi, urzędnikami, mieszkańcami oraz innymi lokalnymi interesariuszami⁶. Jej znaczenie wykracza poza prosty przekaz informacji, obejmując również tworzenie wspólnego rozumienia problemów, wspieranie partycypacji społecznej oraz budowanie relacji opartych na zaufaniu. Sprawnie funkcjonujące procesy komunikacyjne stanowią zatem istotny element zarządzania publicznego, wpływając na transparentność działań administracji oraz akceptację podejmowanych decyzji.

W strukturach administracji samorządowej wyróżnia się dwa podstawowe kierunki przepływu informacji: komunikację wertykalną oraz horyzontalną. Komunikacja wertykalna obejmuje relacje pomiędzy różnymi szczeblami organizacyjnymi i hierarchicznymi, umożliwiając przekazywanie decyzji oraz informacji zwrotnych pomiędzy władzami gminy,

⁶ K. Serafin, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, Katowice 2013, s. 140.

jednostkami pomocniczymi i mieszkańcami⁷. Jej sprawność warunkuje zdolność administracji do reagowania na realne potrzeby społeczności lokalnych. Z kolei komunikacja horyzontalna odnosi się do wymiany informacji pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na tym samym poziomie organizacyjnym, w tym pomiędzy sołtysami, urzędnikami poszczególnych wydziałów oraz lokalnymi organizacjami społecznymi. Jej brak może prowadzić do dezorganizacji działań, dublowania zadań oraz obniżenia efektywności zarządzania lokalnego⁸.

W gminach wiejskich szczególną rolę w systemie komunikacji pełni sołtys, który stanowi podstawowe ogniwo pośredniczące pomiędzy mieszkańcami a organami gminy⁹. Jako organ wykonawczy sołectwa realizuje on zarówno funkcje administracyjne, jak i społeczne, odpowiadając za przekazywanie informacji, inicjowanie działań lokalnych oraz reprezentowanie interesów mieszkańców wobec władz samorządowych¹⁰. Choć pozycja prawna sołtysa ma charakter pomocniczy i nie wiąże się z kompetencjami decyzyjnymi w zakresie zadań gminy, jego znaczenie praktyczne wynika z bliskiego kontaktu ze społecznością lokalną oraz zdolności do pełnienia funkcji kanału komunikacji i sprzężenia zwrotnego¹¹.

Znaczenie komunikacji w zarządzaniu bezpieczeństwem społeczności lokalnej nabiera szczególnego wymiaru w gminach położonych na terenach przygranicznych, gdzie występują dodatkowe uwarunkowania związane z sytuacjami kryzysowymi, presją migracyjną czy zagrożeniami o charakterze społecznym i infrastrukturalnym¹². Sytuacje kryzysowe związane z wojną w Ukrainie oraz towarzyszącymi jej dużymi przepływami migracyjnymi stawiają przed samorządami zadania nie tylko koordynacji działań pomocowych, lecz także reagowania na różnorodne zagrożenia społeczne i infrastrukturalne wynikające z napływu ludności, zmian demograficznych oraz presji na lokalne

⁷ T. Góra, *Zarządzanie kryzysowe na szczeblu gminnym – wybrane zagadnienia*, [w:] *Prawo i Bezpieczeństwo – Law & Security*, 1/2023 r., Starogard Gdański – Wrocław 2023, s. 34.

⁸ B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny*, Warszawa 2024, s. 38.

⁹ I. Bukraba-Rylska, *Socjologia wsi polskiej*, Warszawa 2008, s. 47.

¹⁰ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 2024, poz. 609 z późn. zm.).

¹¹ G. Jałgos – Dębska, *Sołectwo w strukturze samorządu terytorialnego*, <https://witrynawiejska.org.pl/2024/09/02/solectwo-w-strukturze-samorzadu-terytorialnego/> [dostęp: 31 grudnia 2025 r.].

¹² A. Reszke, Z. Mikołajczyk, *Działania Policji na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa społeczności lokalnych* [w:] *Policja – Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji*, nr 17, 2017, s. 55.

służby i zasoby¹³. W takich warunkach sprawny przepływ informacji pomiędzy władzami gminy, sołtysami i mieszkańcami staje się jednym z kluczowych czynników budowania odporności lokalnej wspólnoty oraz ograniczania ryzyka eskalacji problemów społecznych¹⁴. Komunikacja pełni wówczas funkcję nie tylko informacyjną, lecz także integracyjną i prewencyjną, wspierając współpracę oraz wzmacniając zaufanie w relacjach lokalnych. Znaczenie komunikacji w tym obszarze znajduje również swoje umocowanie w przepisach prawa, w szczególności w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym, która wskazuje na konieczność zapewnienia sprawnego obiegu informacji pomiędzy organami administracji publicznej a społeczeństwem na wszystkich etapach zarządzania kryzysowego¹⁵. Równie istotne są założenia Ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej, akcentujące rolę informowania, ostrzegania oraz edukowania mieszkańców w zakresie zagrożeń i sposobów postępowania w sytuacjach nadzwyczajnych¹⁶. W realiach wojny, kryzysu migracyjnego oraz związanych z tym wyzwań społeczno-administracyjnych, dialog i przepływ informacji stają się zatem kluczowymi narzędziami zapobiegania eskalacji konfliktów oraz mobilizacji społecznej do współpracy na rzecz bezpieczeństwa lokalnego¹⁷.

Główne założenia procesu badania naukowego

Gmina Janów Podlaski we współpracy z Akademią Wymiaru Sprawiedliwości realizowała projekt naukowy dotyczący roli Sołtysów w procesie współdecydowania o inwestycjach gminnych¹⁸. Celem badania było pogłębienie wiedzy na temat czynników wpływających na pozyskiwanie przez Sołtysów informacji ze swoich Sołectw oraz opracowanie narzędzia umożliwiającego skuteczne gromadzenie tych informacji. Badanie miało również na celu opracowanie narzędzia umożliwiającego skuteczne

¹³ M. Dziembowska, *Bezpieczeństwo granicy wschodniej RP a konflikt zbrojny w Ukrainie*, Cybersecurity and Law, nr 2, 2024, s. 302-303.

¹⁴ M. Łęgowik-Małolepsza, S. Łęgowik-Świącik, S. Kowalska, M. Stępień, *Wiedza i źródła informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Częstochowa 2017, s. 33.

¹⁵ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590 z późn. zm.).

¹⁶ Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. 2022 poz. 2305).

¹⁷ T. Góra, *Zarządzanie kryzysowe na szczeblu gminnym – wybrane zagadnienia*, [w:] Prawo i Bezpieczeństwo – Law & Security, 1/2023 r., Starogard Gdański – Wrocław 2023, s. 34

¹⁸ Na temat pozycji uczelni zob. M. Sopiński, *Pozycja uczelni służb państwowych w systemie szkolnictwa wyższego na przykładzie uczelni Służby Więziennej*, „Law • Education • Security” 2025, nr 127, s. 149-163..

gromadzenie informacji od lokalnych społeczności. Pytanie, które ukazało problem główny, miało następujące brzmienie: W jaki sposób sołtysi gminy Janów Podlaski pozyskują informacje od mieszkańców i uczestniczą w procesie współdecydowania o inwestycjach gminnych? W kontekście zarządzania bezpieczeństwem i reagowania na sytuacje kryzysowe, projekt uwzględniał również znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w gminie. Sprawna komunikacja między sołtysami a urzędem gminy jest kluczowa nie tylko dla podejmowania decyzji inwestycyjnych, ale także dla szybkiej mobilizacji pracowników samorządowych, jednostek pomocniczych i lokalnych liderów w sytuacjach nadzwyczajnych. Efektywne zarządzanie kadrami, obejmujące jasny podział ról, koordynację działań oraz wykorzystanie kompetencji sołtysów jako liderów społecznych, stanowi fundament budowania odporności gminy na zagrożenia i zapewnienia ciągłości funkcjonowania w warunkach kryzysowych.

W badaniu posłużono się także następującymi pytaniami szczegółowymi: Jakie motywacje kierują sołtysami w podejmowaniu funkcji lidera lokalnego? Jak sołtysi postrzegają swoją rolę w procesie inwestycyjnym gminy? Jak sołtysi postrzegają swoją rolę w procesie inwestycyjnym gminy? Jakie formy komunikacji z urzędem gminy są preferowane przez sołtysów? W jaki sposób działania urzędu gminy wpływają na postrzeganie jakości współpracy z sołtysami? Jakie usprawnienia w komunikacji i współpracy z urzędem gminy byłyby według sołtysów najbardziej efektywne?

Na podstawie określenia problemu głównego oraz pytań szczegółowych sformułowano przypuszczenia dotyczące sposobu realizacji badanego zagadnienia. Zostały one wyrażone w następującej hipotezie badawczej: Sołtysi gminy Janów Podlaski pozyskują informacje od mieszkańców przede wszystkim poprzez bezpośredni kontakt i pełnią funkcję pośrednika w procesie współdecydowania o inwestycjach gminnych, przy czym efektywność tego działania zależy od jakości komunikacji z urzędem gminy.

Badania były skierowane do Sołtysów jako przedstawicieli lokalnych społeczności, pełniących funkcję pośrednika pomiędzy władzami gminy a jej mieszkańcami¹⁹. Respondenci zostali zaproszeni do wypełnienia krótkiej ankiety, opracowanej w oparciu o założenia projektu. Ankieta obejmowała pytania dotyczące doświadczeń Sołtysów w zakresie

¹⁹ K. Ostaszewski, *Partycypacja społeczna w procesie podejmowania rozstrzygnięć w administracji publicznej*, Lublin 2013, s. 18-19.

współdecydowania o inwestycjach gminnych, sposobów pozyskiwania informacji od mieszkańców oraz możliwości zwiększenia zaangażowania społeczności lokalnej. Wszystkie odpowiedzi zostały zebrane w sposób anonimowy i były wykorzystywane wyłącznie w celach naukowych. Wyniki prezentowano w formie zbiorczych zestawień, bez możliwości identyfikacji poszczególnych uczestników.

W badaniu naukowym posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, prowadzonego techniką ankiety, dla której narzędziem był specjalnie przygotowany kwestionariusz. Wśród osób badanych byli zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Wśród 18 uczestników ankiety, 61% stanowili mężczyźni, natomiast 39% kobiety. Takie zestawienie wskazuje na umiarkowaną przewagę mężczyzn w badanej grupie, co należy uwzględnić przy interpretacji wyników. Próba miała charakter celowy, wynikający z ograniczonej liczby sołtysów w gminie oraz chęci zebrania opinii osób faktycznie pełniących funkcję lidera lokalnego. Należy podkreślić istotne ograniczenia metodologiczne badania. Ze względu na celowy charakter doboru próby, opinie zebrane w badaniu odzwierciedlają specyficzną grupę respondentów i nie mogą być traktowane jako reprezentatywne dla wszystkich sołtysów w Polsce. W przedsięwzięciu nie przeprowadzono wcześniejszych badań pilotażowych narzędzia ankietowego ze względu na ograniczony czas trwania projektu badawczego. W związku z tym ankietę miała charakter wstępny i eksploracyjny, a jej wyniki należy traktować jako wskazówkę do dalszych, pogłębionych analiz.

Metodyczne podstawy badań

Przyjęta hipoteza oraz problemy badawcze wymagały użycia teoretycznych i empirycznych metod badawczych oraz skonkretyzowania technik i narzędzi badawczych. J. Apanowicz pisał, że „[...] w badaniach naukowych nie można posługiwać się dowolnymi, przypadkowymi sposobami. Muszą być one poprawne i skuteczne, a więc celowo dobrane i zaplanowane oraz świadomie zastosowanie [...]”²⁰. Dostępnych jest wiele klasyfikacji metod badawczych pod kątem rozmaitych kryteriów. Niemniej jednak, użycie metod teoretycznych pozwoliło na wyznaczenie podstawowych kierunków dociekań naukowych, a także na stworzenie

²⁰ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002, s. 60.

założeń w kontekście badanego problemu. Autorka zastosowała w niniejszym artykule przede wszystkim analizę i syntezę dostępnych materiałów źródłowych, które umożliwiają weryfikację badanych problemów, zjawisk i sytuacji w sposób teoretyczny. Analiza zastosowana była w badaniu literatury przedmiotu badań. Przydatne były przede wszystkim materiały źródłowe z zakresu bezpieczeństwa społeczności lokalnych, socjologii wsi oraz komunikacji w kryzysie. Analiza dotyczyła aktów prawnych, jak i publikacji naukowych oraz oficjalnych stron internetowych instytucji i organizacji dotyczących zarządzania kryzysowego, bezpieczeństwa lokalnego oraz komunikacji i informacji. Wyodrębnienie występujących w procesie badawczym zależności, związków i cech stało się podstawą do zastosowania metody syntezy²¹. Dzięki niej dokonano połączenia elementów, ukazując nowe spojrzenie na zależności występujące pomiędzy Sołtysami a mieszkańcami danej gminy w procesie wpływu na decyzje urzędu gminy.

Przy wyborze metody badawczej autorka kierowała się przede wszystkim jasno określonym celem badań, sprecyzowanymi pytaniami badawczymi oraz charakterystyką planowanej grupy uczestników. W związku z tym zdecydowano się na zastosowanie metody sondażowej oraz techniki ankiety, przy użyciu kwestionariusza ankiety jako podstawowego narzędzia badawczego. Metoda sondażowa, według definicji Pilcha i Baumana, pozwala pozyskiwać informacje na temat strukturalnych i funkcjonalnych cech zjawisk społecznych, ich dynamiki, a także opinii i poglądów występujących wśród ludzi oraz towarzyszących im trendów i natężenia²². Obejmuje przy tym zjawiska, które nie są powiązane z konkretnymi instytucjami, lecz mają istotne znaczenie wychowawcze. Badania sondażowe prowadzi się zwykle na starannie dobranej próbie reprezentatywnej względem populacji generalnej, co jest kluczowe dla zapewnienia, że wyniki badania można uogólnić na całą populację²³.

Wyniki przeprowadzonych badań

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań, uzyskane przy wykorzystaniu metody sondażowej oraz

²¹ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa 2001, s. 279.

²² T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań...*, s. 277.

²³ T. Majewski, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Warszawa 2002, s. 14.

kwestionariusza ankiety. Analiza danych koncentruje się na odpowiedziach udzielonych przez uczestników badania, pozwalając na identyfikację dominujących opinii, postaw oraz zależności między badanymi zjawiskami. Uzyskane wyniki zostaną przedstawione zarówno w formie opisowej, jak i graficznej, co umożliwi czytelne zobrazowanie obserwowanych trendów oraz ułatwi interpretację danych w kontekście założonych celów badawczych i postawionych pytań badawczych.

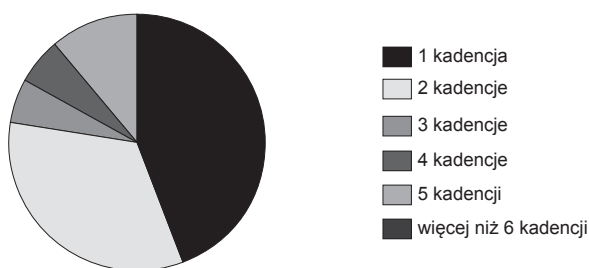
W badanej grupie (N=18) **wykształcenie uczestników przedstawiało się następująco: wykształcenie podstawowe** posiadała 1 osoba (5,6%), **wykształcenie średnie** – 6 osób (33,3%), **wykształcenie zawodowe** – 6 osób (33,3%), **wykształcenie wyższe** – 5 osób (27,8%).

Największą grupę stanowili respondenci z wykształceniem średnim i zawodowym, natomiast ponad jedną czwartą badanej populacji stanowili uczestnicy z wykształceniem wyższym. Niewielką reprezentację stanowiły osoby z wykształceniem podstawowym, co wskazuje na ograniczone doświadczenia edukacyjne w tej grupie.

W badanej grupie respondenci różnili się pod względem czasu sprawowania funkcji Sołtysa, który przedstawiał się w sposób następujący: **1 kadencja** – 8 osób (44,4%), **2 kadencje** – 6 osób (33,3%), **3 kadencje** – 1 osoba (5,6%), **4 kadencje** – 1 osoba (5,6%), **5 kadencji** – 2 osoby (11,1%) oraz **więcej niż 6 kadencji** – 0 osób (0%).

Wykres 1. Rozkład liczby kadencji wśród badanych sołtysów

Liczba kadencji pełnienia funkcji sołtysa



Źródło: opracowanie własne.

Analiza czasu sprawowania funkcji sołtysa wskazuje, że dominują sołtysi z krótkim stażem, pełniący funkcję pierwszą lub drugą kadencję, co sugeruje stosunkowo dużą rotację na tym stanowisku oraz aktywny

napływ nowych osób do życia społecznego (wykres 1.). Jednocześnie obecność liderów z dłuższym stażem wskazuje na istnienie stabilnych elementów lokalnego przywództwa. Takie zróżnicowanie sprzyja równowadze między kontynuacją sprawdzonych praktyk a wprowadzaniem innowacji w funkcjonowaniu społeczności lokalnych.

Należy zauważyć, iż badana grupa Sołtysów była zróżnicowana pod względem płci, wykształcenia oraz doświadczenia w pełnieniu funkcji, co pozwala na uzyskanie wielowymiarowego obrazu opinii i praktyk związanych ze współdecydowaniem o inwestycjach gminnych.

Badania dotyczące motywacji kandydowania wykazały, że najczęściej respondenci kierowali się potrzebą działania na rzecz swojej miejscowości (13 osób) oraz chęcią wprowadzenia zmian w lokalnym środowisku (9 osób). Mniejszą rolę odgrywały motywacje osobiste, jak chęć sprawdzenia się w roli sołtysa (5 osób) czy wpływ rodziny i znajomych (2 osoby). Brak wskazań na wykorzystanie tej funkcji jako sposobu zagospodarowania wolnego czasu potwierdza prospołeczny charakter motywacji. Wyniki te potwierdzają teoretyczne założenia o funkcji lidera lokalnego jako osoby zaangażowanej w rozwój społeczności i inicjowanie działań na rzecz dobra wspólnego.

W jednym z pytań ankiety poproszono respondentów o ocenę, jaka powinna być rola sołtysa w działaniach gminy związanych z inwestycjami gminnymi. Celem było poznanie opinii sołtysów na temat zakresu ich zadań i oczekiwań wobec pełnionej funkcji w kontekście współpracy z władzami gminy przy realizacji inwestycji lokalnych. Analiza postrzeganej roli sołtysa w inwestycjach gminnych pokazuje, że respondenci koncentrują się głównie na funkcjach informacyjno-reprezentacyjnych. Dominującą rolę odgrywa udzielanie informacji mieszkańcom (14 osób) oraz troska o dobro wspólnoty (13 osób). Pomoc w sprawach urzędowych wskazało 11 osób, natomiast zadania administracyjne – 10 osób.

Rozkład odpowiedzi wyraźnie pokazuje, że sołtysi postrzegają swoją rolę głównie w kategoriach informacyjno-reprezentacyjnych. Udzielanie informacji, troska o dobro mieszkańców oraz wspieranie ich w kontaktach z administracją wskazują na model przywództwa oparty na dialogu, empatii i pośrednictwie. Mniej liczne wskazania dotyczące funkcji decyzyjnych sugerują, że badani nie przypisują sobie roli osób o realnym wpływie na ostateczne rozstrzygnięcia inwestycyjne. Postrzegają raczej siebie jako pośredników między mieszkańcami a władzami gminnymi, działających na rzecz sprawnej komunikacji

i przekazywania informacji. Z kolei ograniczona liczba odpowiedzi dotyczących funkcji integracyjnej może wskazywać, że w praktyce obowiązki sołtysów koncentrują się bardziej na zadaniach administracyjno-organizacyjnych niż animacyjnych, choć te ostatnie pozostają ważnym elementem skutecznego przywództwa lokalnego.

Wyniki te dowodzą, że współczesny sołtys jest postrzegany przede wszystkim jako lider społeczny o funkcji służebnej, działający na rzecz dobra wspólnego i efektywnej komunikacji pomiędzy gminą a mieszkańcami, co stanowi kluczowy element budowania zaufania, poczucia bezpieczeństwa i partycypacji obywatelskiej na poziomie lokalnym.

W kolejnym pytaniu ankiety badani zostali poproszeni o wskazanie preferowanej formy kontaktu z urzędem gminy. Treść pytania brzmiała: „Jaką formę komunikacji preferuje Pan/Pani z urzędem gminy?”. Analiza odpowiedzi dotyczących preferowanych form kontaktu z urzędem gminy wskazuje, że respondenci najczęściej wybierają bezpośrednią (osobistą) formę komunikacji. To właśnie spotkania twarzą w twarz uznawane są za najbardziej efektywne i budzące zaufanie – wielu badanych deklaroowało, że korzysta z tej formy „zawsze” – 53,3% lub „często” – 25%. Na drugim miejscu znalazła się komunikacja telefoniczna, również oceniana jako stosunkowo wygodna i szybka w załatwianiu bieżących spraw. Znacznie rzadziej wybieraną formą kontaktu była komunikacja mailowa, którą po 30 % respondentów wskazywała jako opcję wykorzystywaną „czasami” lub „rzadko”. Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż nie wszystkie kwestie administracyjne można w ten sposób skutecznie załatwić lub też mieszkańcy, zwłaszcza z mniejszych miejscowości, nadal preferują tradycyjne formy kontaktu. Najmniejszą popularnością cieszyła się forma papierowa, wybierana sporadycznie, głównie w sytuacjach wymagających formalnego potwierdzenia lub dostarczenia dokumentów w wersji fizycznej. Zebrane dane pokazują zatem, że osobisty kontakt z urzędem wciąż dominuje jako podstawowy kanał komunikacji, mimo rosnącej dostępności form elektronicznych. Wskazuje to na utrzymującą się potrzebę bezpośredniego dialogu i zaufania do kontaktu „na miejscu”, charakterystyczną dla społeczności lokalnych.

W dalszej części badania analizowano komunikację między sołtysami a urzędem gminy. Respondenci oceniali zarówno zakres przekazywanych informacji, jak i wpływ działań urzędu na ich odbiór. Większość ocen była pozytywna – szczególnie w zakresie informacji o bieżących sprawach i planowanych inwestycjach (55,6% – bardzo dobre, 44,4% – dobre),

a także planach rozwoju gminy. Nieco niższe oceny dotyczyły zmian organizacyjnych i konsultacji społecznych, co wskazuje na potrzebę lepszego zaangażowania sołtysów w proces decyzyjny.

W odpowiedzi na pytanie o wpływ działań urzędu gminy na odbiór przez sołtysów dominowały odpowiedzi „zdecydowanie tak”, co wskazuje na wysokie zadowolenie ze współpracy. Najlepiej oceniono terminową realizację inwestycji (38,9%), informowanie o bieżących sprawach (44,4%) oraz wsparcie inicjatyw lokalnych (31,3%). Wysokie noty uzyskała także przejrzystość i długoterminowa polityka rozwoju gminy (29,4%). Nieco niższe oceny dotyczyły jawności działań politycznych, gdzie 29,4% respondentów zgłosiło wątpliwości co do pełnej transparentności procesów decyzyjnych.

Ostatnie pytanie ankiety dotyczyło sposobów usprawnienia komunikacji z urzędem gminy. Respondenci wskazali, że najważniejsze jest większe zaangażowanie urzędników w bieżący przepływ informacji (38,9%) oraz przyspieszenie komunikacji (37,5%). Mniejszy odsetek (23,5%) oczekiwał szerszego zakresu przekazywanych informacji, a zmiana formy kontaktu była najmniej istotna (12,5%). Wyniki te sugerują, że problemem nie jest kanał komunikacji, lecz jej intensywność i szybkość wymiany informacji.

Wskazuje to na rosnące oczekiwania wobec sprawności przekazywania informacji i szybszego reagowania na pojawiające się problemy w terenie, co nabiera szczególnego znaczenia w kontekście bezpieczeństwa publicznego oraz zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Sprawna komunikacja może bowiem decydować o skuteczności działań w przypadku zagrożeń, takich jak awarie infrastruktury, ekstremalne zjawiska pogodowe czy inne sytuacje wymagające natychmiastowej reakcji.

Nieco mniejszy odsetek, wynoszący 23,5%, opowiedział się za zwiększeniem zakresu tematycznego przekazywanych informacji, co można interpretować jako postulat szerszego informowania sołtysów o planach, inwestycjach i działaniach gminy, w tym również o procedurach bezpieczeństwa, planach ewakuacyjnych czy strategiach zarządzania kryzysowego wykraczających poza ich bezpośredni obszar działania.

Najrzadziej wskazywaną odpowiedzią była zmiana formy komunikacji – jedynie 12,5% respondentów uznało ten aspekt za zdecydowanie istotny. Może to oznaczać, że obecne kanały kontaktu są oceniane jako wystarczające, a kluczowym problemem pozostaje nie ich forma, lecz intensywność i szybkość wymiany informacji, szczególnie w sytuacjach wymagających natychmiastowego działania dla zapewnienia bezpieczeństwa mieszkańców.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Analiza przeprowadzonych badań pozwala sformułować kilka istotnych wniosków dotyczących relacji pomiędzy sołtysami a urzędami gmin oraz sposobów komunikacji i współpracy na poziomie lokalnym. Wyniki badań ukazują złożoną strukturę relacji, w której istotną rolę odgrywają zarówno formalne procedury administracyjne, jak i nieformalne mechanizmy dialogu społecznego. Uzyskane dane potwierdzają, że skuteczna komunikacja stanowi fundament sprawnego funkcjonowania samorządu oraz wpływa bezpośrednio na poziom zaangażowania mieszkańców w życie wspólnoty lokalnej.

Tabela 1. Wnioski z analizy badań dotyczących relacji i komunikacji między sołtysami a urzędami gmin

Obszar badania / Wniosek	Opis wyników i spostrzeżeń	Znaczenie dla praktyki samorządowej
Zaangażowanie władz gminy w komunikację z sołtysami	– Sołtysi oczekują większego zaangażowania ze strony urzędu w bieżący przepływ informacji. – Kluczowe znaczenie ma regularność kontaktu i otwartość na dialog.	– Wymaga wprowadzenia systematycznych spotkań oraz kanałów konsultacyjnych zwiększających responsywność urzędu.
Tempo i sposób przekazywania informacji	– Komunikacja powinna być bardziej dynamiczna i elastyczna. – Obecne formy kontaktu są akceptowane, jednak brakuje im szybkości i regularności.	– Wskazane jest wykorzystanie narzędzi cyfrowych (np. aplikacji, platform komunikacyjnych), które usprawnią przepływ informacji.
Zakres tematyczny przekazywanych informacji	– Sołtysi wskazują na potrzebę poszerzenia zakresu informacji, szczególnie o działania strategiczne, inwestycje i decyzje organizacyjne gminy.	– Szersze informowanie pozwoli sołtysom efektywniej pełnić rolę pośredników między mieszkańcami a władzami samorządowymi.
Ogólna ocena relacji urząd–sołtys	– Relacje są oceniane pozytywnie, jako konstruktywne, oparte na zaufaniu, dialogu i współodpowiedzialności.	– Warto kontynuować budowanie partnerskich relacji i rozwijać kulturę współpracy w duchu partycypacji społecznej.
Kierunki dalszych usprawnień	– Konieczne jest doskonalenie procesów komunikacyjnych, zwłaszcza w zakresie konsultacji społecznych i informowania o zmianach organizacyjnych.	– Wzmocnienie dialogu przyczyni się do większego zaangażowania sołtysów w proces współdecydowania o rozwoju lokalnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wyników badań wskazuje, że skuteczna komunikacja pomiędzy sołtysami a urzędem gminy jest nie tylko fundamentem sprawnego zarządzania lokalnego, ale również kluczowym elementem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych. Współpraca oparta na jasnym podziale ról, szybkim przepływie informacji i wykorzystaniu kompetencji lokalnych liderów pozwala na efektywną mobilizację społeczności oraz koordynację działań w obliczu zagrożeń. Wprowadzenie systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania kadrami – takich jak procedury reagowania kryzysowego, szkolenia i narzędzia cyfrowe wspierające komunikację – może znacząco zwiększyć odporność gminy na sytuacje nadzwyczajne i wzmocnić poczucie bezpieczeństwa mieszkańców.

Współczesny sołtys funkcjonuje przede wszystkim jako lider społeczny, który łączy rolę informatora, reprezentanta oraz pośrednika w relacjach między mieszkańcami a urzędem gminy. Funkcja ta nie ogranicza się jedynie do wykonywania obowiązków administracyjnych, lecz obejmuje także inicjowanie działań prospołecznych i wspieranie partycypacji lokalnej.²⁴ W szerszym kontekście teoretycznym wyniki te wpisują się w koncepcję przywództwa lokalnego, w której kluczową rolę odgrywa zaufanie, komunikacja i budowanie kapitału społecznego.

Z perspektywy społeczno-politycznej wyniki badań podkreślają znaczenie transparentności działań samorządu oraz jakości przepływu informacji między władzami gminy a lokalnymi liderami. Wskazują także na potrzebę systematycznego wspierania sołtysów w procesie konsultacji i współdecydowania przy realizacji inwestycji lokalnych, co jest istotnym elementem efektywnego zarządzania oraz wzmacniania mechanizmów demokracji lokalnej.

Podsumowując, badania ukazują, że rola sołtysa wykracza poza tradycyjne ramy administracyjne i ma charakter prospołeczny, a skuteczność pełnienia tej funkcji w dużej mierze zależy od jakości komunikacji, wsparcia ze strony urzędu gminy oraz aktywnego uczestnictwa społeczności lokalnej. Można stwierdzić, że dalsze doskonalenie procesów komunikacyjnych, szczególnie w obszarze konsultacji społecznych i informowania o zmianach organizacyjnych, stanowi klucz do pogłębienia partnerstwa między sołtysami a samorządem gminnym. Wzmocnienie tego aspektu

²⁴ B. Mazurkiewicz, *Współczesny sołtys w świetle typologii przywództwa. Kontekst teoretyczny i empiryczny*. [w:] *Studia Politicae Universitatis Silesiensis* no. 22, 2018, s. 25–46. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-2353-9747-year-2018-volume-22-article-7061> [dostęp: 20 grudnia 2025 r.].

przyczyni się nie tylko do lepszej współpracy, ale także do większego zaangażowania sołtysów w proces współdecydowania o rozwoju lokalnym oraz w budowanie wspólnoty opartej na dialogu i współodpowiedzialności. Równocześnie, zwiększenie komunikacji i współpracy przekłada się na poprawę bezpieczeństwa społeczności lokalnych, umożliwiając szybsze reagowanie na zagrożenia oraz budowanie zaufania i solidarności wśród mieszkańców²⁵.

Podsumowanie

Przeprowadzone w ramach niniejszego artykułu badania naukowe pozwoliły na wskazanie roli współczesnego sołtysa w gminie Janów Podlaski. Pełni on przede wszystkim funkcję lidera społecznego, działającego na rzecz mieszkańców i pośrednika między społecznością lokalną a urzędem gminy. Respondenci wskazali, że głównym sposobem pozyskiwania informacji od mieszkańców jest kontakt bezpośredni, a efektywność współdecydowania o inwestycjach zależy w dużej mierze od jakości komunikacji z urzędem gminy. Dzięki przyjętej procedurze badawczej, wynikom badań teoretycznych i empirycznych, a także podjętym rozważaniom możliwe było udzielenie odpowiedzi na postawione pytania szczegółowe:

W jaki sposób sołtysi gminy Janów Podlaski pozyskują informacje od mieszkańców i uczestniczą w procesie współdecydowania o inwestycjach gminnych? Badania wykazały, że sołtysi pozyskują informacje przede wszystkim poprzez kontakt bezpośredni z mieszkańcami, spotkania osobiste oraz rozmowy telefoniczne. W procesie współdecydowania pełnią rolę pośredników między mieszkańcami a urzędem gminy, przekazując uwagi społeczności lokalnej i uczestnicząc w konsultacjach dotyczących inwestycji.

Jakie motywacje kierują sołtysami w podejmowaniu funkcji lidera lokalnego? Respondenci wskazali motywacje prospołeczne i rozwojowe, chęć działania na rzecz swojej miejscowości, inicjowania zmian i poprawy jakości życia mieszkańców. Motywacje instrumentalne, takie jak

²⁵ S. Pieprzny, *Powiat i gmina w systemie bezpieczeństwa lokalnego – możliwości i ograniczenia*, 2020, s. 134-135, <https://studiaiuiridica.pl/article/148027/pl> [dostęp: 31 grudnia 2025 r.].

zagospodarowanie wolnego czasu, były nieistotne, co podkreśla poczucie odpowiedzialności społecznej sołtysów.

Jak sołtysi postrzegają swoją rolę w procesie inwestycyjnym gminy? Sołtysi przede wszystkim postrzegają siebie jako informatorów, reprezentantów mieszkańców i pośredników w kontaktach z urzędem gminy. Rzadziej wskazywali na funkcje decyzyjne czy integracyjne, co sugeruje, że ich rola ogranicza się głównie do pośrednictwa i wsparcia komunikacyjnego, a nie do podejmowania ostatecznych decyzji inwestycyjnych.

Jakie formy komunikacji z urzędem gminy są preferowane przez sołtysów? Najbardziej preferowaną formą komunikacji jest kontakt osobisty i telefoniczny. Formy elektroniczne i papierowe mają ograniczone znaczenie, co wskazuje na utrzymującą się potrzebę bezpośredniego dialogu i zaufania do kontaktu „na miejscu”.

W jaki sposób działania urzędu gminy wpływają na postrzeganie jakości współpracy z sołtysami? Działania urzędu gminy są oceniane przeważnie pozytywnie, szczególnie w zakresie przekazywania informacji o bieżących sprawach i planowanych inwestycjach oraz wsparcia inicjatyw lokalnych. Nieco niższe oceny dotyczyły konsultacji społecznych i zmian organizacyjnych, co wskazuje na potrzebę dalszego usprawnienia współpracy.

Jakie usprawnienia w komunikacji i współpracy z urzędem gminy byłyby według sołtysów najbardziej efektywne? Respondenci sugerują zwiększenie zaangażowania urzędników w bieżący przepływ informacji oraz przyspieszenie komunikacji. Mniej istotne było zwiększenie zakresu tematycznego przekazywanych informacji i zmiana formy kontaktu, co wskazuje, że głównym wyzwaniem pozostaje intensywność i szybkość wymiany informacji.

Przeprowadzone badania pozwoliły w pełni odnieść się do problemu badawczego, którym było ustalenie sposobów pozyskiwania informacji przez sołtysów oraz ich roli w procesie współdecydowania o inwestycjach gminnych. Wyniki wskazują, że sołtysi działają przede wszystkim jako pośrednicy między mieszkańcami a urzędem gminy, wykorzystując kontakt bezpośredni i telefoniczny do zbierania informacji i reprezentowania społeczności lokalnej.

Podsumowując, badania w pełni uwzględniły postawiony problem badawczy, dostarczając rzetelnej wiedzy o roli sołtysów w komunikacji lokalnej i współdecydowaniu o inwestycjach gminnych, a także wskazując praktyczne wnioski do usprawnienia współpracy między władzami samorządowymi a społecznością lokalną.

Bibliografia

- Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. 2022 poz. 2305).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2008, nr 223, poz. 1458 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990, nr 16, poz. 95 z późn. zm.).
- Uchwała nr XXVIII/254/18 Rady Gminy Janów Podlaski z dnia 5 listopada 2018 r. w sprawie uchwalenia Statutu Gminy Janów Podlaski.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002.
- Bukraba-Rylska I., *Socjologia wsi polskiej*, Warszawa 2008.
- Dolnicki B., *Samorząd terytorialny*. Warszawa 2024.
- Dudziuk I., *Assessment of the functioning of communes in the opinion of village heads using examples of selected communes: Janów Podlaski and Przywidz*, Organization and management series no. 205, 2024.
- Góra T., *Zarządzanie kryzysowe na szczeblu gminnym – wybrane zagadnienia*, [w:] *Prawo i Bezpieczeństwo – Law & Security*, 1/2023 r., WSKZ i PZW, Starogard Gdański – Wrocław 2023.
- Łęgowik-Małolepsza M., Łęgowik-Świącik S., *Wiedza i źródła informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Częstochowa 2017.
- Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Warszawa 2002.
- Matwiejuk J. *Samorząd terytorialny w Polsce*, Białystok 2014.
- Mazurkiewicz, B. *Współczesny sołtys w świetle typologii przywództwa. Kontekst teoretyczny i empiryczny* [w:] *Studia Politicae Universitatis Silesiensis* no. 22, 2018, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-2353-9747-year-2018-volume-22-article-7061> [dostęp: 20 grudnia 2025 r.].
- Ostaszewski K., *Partycypacja społeczna w procesie podejmowania rozstrzygnięć w administracji publicznej*, Lublin 2013.
- Piasecki A. K., *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Warszawa 2009.
- Pieprzny S., *Powiat i gmina w systemie bezpieczeństwa lokalnego – możliwości i ograniczenia* 2020, <https://studiaiuridica.pl/article/148027/pl> [dostęp: 20 grudnia 2025 r.].
- Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa 2001.
- Reszke A., Mikołajczyk Z., *Działania Policji na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa społeczności lokalnych* [w:] *Policja – Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji* nr 17, 2017.

- Serafin K., *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, Katowice 2013.
- Siemiatkowski, P., Tomaszewski, P., Marszałek-Kawa, J., Czarnecka A., (2020), *The Effectiveness of the Local Security Policy and Sustainable Development of Rural Areas in the Kuyavian-Pomeranian Province. Communications of International Proceedings 2020*, <https://ibimapublishing.com/p-articles/36ENV/2020/3644920/> [dostęp: 20 grudnia 2025 r.].
- Sopiński M., *Pozycja uczelni służb państwowych w systemie szkolnictwa wyższego na przykładzie uczelni Służby Więziennej*, „Law • Education • Security” 2025, nr 127.
- Teles, F., *Handbook on Local and Regional Governance*, Cheltenham 2023, <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-on-local-and-regional-governance-9781800371194.html> [dostęp: 20 grudnia 2025 r.].
- Tworzydło D. *Komunikowanie organizacji w kryzysie. Modele i metody ograniczania ryzyka*, Warszawa 2022.

