

ՀՐԱՉՅԱ ԿԱԺՈՅԱՆ
HRACHIA KAZHOYAN

ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅՈՒՆԸ

Հողվածում բնութագրված է համայնքային զարգացման առաջնորդությունը և առաջնորդի որպես սոցիալական գործողության սուբյեկտի հատկանիշները: Համայնքային զարգացման առաջնորդին հատուկ են փոփոխության իրականացման հստակ պատկերացումն ու համախմբելու կարողությունը: Քննարկվում են նաև առաջնորդության դիտարկման եղանակները:

Համայնքային զարգացումը հասարակությունն ամրապնդող ժողովրդավարացման կարևոր գործոններից է¹: Գիտնականներից շատերն այն պատկերացում են որպես գործընթաց և դիտարկում են համայնքների միասնական գործողությունների կարողությունն ու այդ կարողության զարգացման հարցերը², իսկ փորձագետներից շատերը համայնքային զարգացումը դիտարկում են որպես արդյունք համայնքների սոցիալական և տնտեսական բարելավում³: Այս հողվածում համայնքային զարգացումը դիտարկված է և որպես արդյունք, և որպես գործընթաց, որի ընթացքում, համախմբվելով և իրենց սոցիալական և տնտեսական ապագայի համար պատասխանատվություն ստանձնելով, մարդիկ ձեռք են բերում խնդիրներ լուծելու ու սոցիալական փոփոխության իրականացնելու ունակություն, իսկ այդ փոփոխության արդյունքում ստեղծում է նաև հասարակության «գործվածքը»:

Հայաստանում համայնքային զարգացումը համեմատաբար նոր երևույթ է: Այն հաճախ նշում են հասարակության ինքնակարգավորման ոլորտում ժողովրդավարության զարգացման տարիների կարևոր նվաճումների թվում տարբեր կազմավորումների, նոր կուսակցությունների և հասարակական կազմակերպությունների կայացման հետ մեկտեղ⁴: Այս պայմաններում անհրաժեշտ է մշակել նոր մոտեցումներ հասարակության ինքնակարգավորման խնդիրների ուսումնասիրության և համայնքների գիտական դիտարկման համար: Նոր գիտելիքների ու հմտությունների կարիք ունեն տեղական հիմնախնդիրների լուծմամբ զբաղվող համայնքային նախաձեռնությունների մասնակիցները և տեղական ինքնակառավարման, համայնքապետի և պետական կազմակերպությունների ներկայացուցիչները: «Ներքևից» զարգացող գործընթացների խթանման համար օրակարգային է դարձել նաև երկրի ներսում կուտակված փորձը:

վերլուծելու և զարգացած ժողովրդավարության երկրներում առկա գիտելիքներն օգտագործելով՝ նոր հանրային քաղաքականության մշակման հարցը:

Առաջընթաց և առաջնորդ

«Սոցիալական փոփոխության սոցիոլոգիա» գրքում, վերլուծելով սոցիալական փոփոխության պատմականորեն ձևավորված տեսությունները, Պյոտր Շտոմպկան քննարկում է նաև սոցիալական գործընթացի սուբյեկտի մասին տեսական պատկերացումների պատմական փոփոխությունը: Ի սկզբանե սուբյեկտը սոցիալական համակարգից դուրս էր (Աստված, Բացարձակ իդեա...): Հետագայում նա թեև գտավ իր տեղը սոցիալական օրգանիզմում, սակայն ապամարդկայնացված էր և զարգացման տարրից զուրկ: Դառեր անց, սոցիալական գործընթացի սուբյեկտն անձնավորվեց որպես մեծ մարդ, պատմական անձ: Հաջորդ քայլն էր կոլեկտիվ սուբյեկտին դիմելը: Այստեղ Շտոմպկան երկու պարադիգմ է առանձնացնում՝ կոլեկտիվ գործողության տրամաբանությունը և բարդ ցանցեր կազմող անհատական փոխներգործության տրամաբանությունը և առաջարկում է մի տեսություն, որում սուբյեկտը ներկայանում է իր մոդուլների բազմազանությամբ, այդ թվում նաև գերանհատական սոցիալական կառույցների իր կոլեկտիվ արարման ակտերում⁵:

Շտոմպկան գտնում է, որ, սոցիոլոգիայի կարևոր սկզբունքներից մեկի ռեֆլեքսիայի համաձայն, մարդկային հասարակության մեջ գիտելիքներն ունեն ուղղակի և անուղղակի գործնական հետևանքներ և այն, ինչ մարդիկ մտածում են սոցիալական փոփոխության մասին, իրենց գործողությունների է դրդում: Հետևաբար, այդ հայացքները և տեսությունները ուղղակիորեն ազդում են սոցիալական փոփոխության ուղղության և հեռանկարի վրա: Այդ է պատճառը, որ սոցիալական փոփոխության մասին տեսական գիտելիքների հարստացումը միաժամանակ ունի նաև մեծ գործնական նշանակություն փոփոխություն իրականացնելու համար: Որքան հարուստ լինեն այդ աղբյուրները, որքան բազմազան լինեն տեսությունները և մոդելները, որքան խորը և քննադատական իրենց բովանդակությունը, այնքան ավելի գիտակցված են մարդկային գործողությունները և առանձին անհատների, և խմբերի, կազմակերպությունների, սոցիալական շարժումների, կառավարությունների և այլն: Այսպիսով, սոցիոլոգիական գիտության մասշտաբներն ու խորությունը հասարակության ճակատագրի ձևավորման կարևոր գործոնն են⁶:

Մարդկության մտքի պատմության մեջ ամենակասկածելի և ամենաազդեցիկ գաղափարներից է սոցիալական առաջընթացի գաղափարը: Սոցիալական զարգացման օբյեկտիվ և չեզոք կատեգորիան դիտարկելով արժեքային համակարգերի արքիոլոգիական տեսանկյունից, այն փորձում է գիտականո-

որեն չեզոք հաշվարկի համակարգի մեջ ներմուծել նորմերի և կարգադրությունների սանդղակը: Առաջընթացը մենք պատկերացնում ենք որպես գործընթաց, որն ուղղված է և անշեղորեն մոտեցնում է համակարգը գերադասելի վիճակի բարոյական կարգի արժեքների իրականացման, երջանկության, ազատության և բարգավաճման կամ էլ հասարակության այն կատարյալ վիճակներին, որ նկարագրված են բազմաթիվ սոցիալական ուսույթի հանրույթում: Բնական է, որ նման տեսությունները գտնվում են դասական գիտության շրջանակներից դուրս, քանի որ այն իր հետաքրքրությունը սահմանափակում է գոյություն ունեցող իրականությամբ:

Սոցիալական առաջընթացի ըմբռնման այլ մոտեցում է առաջարկում մորֆոգենետիկ կառուցման տեսությունը, որն այն դիտարկում է ոչ թե որպես որևէ կոնկրետ գործընթացի վերջնական նվաճում, այլ պոտենցիալ ընդունակություն որպես այդ գործընթացի դիմամիկ, էվոլյուցիայի ընթացքում փոփոխվող ներքին որակ և ոչ թե բացարձակ արտաքին ստանդարտ ոչ թե որպես զարգացման անհրաժեշտ ու անխուսափելի միտում, այլ որպես պատմական հնարավորություն, բաց ընտրություն, անհատական և կոլեկտիվ գործողությունների արդյունք և ոչ թե աստծո կամքի, մեծ մարդկանց բարի մտադրությունների կամ էլ սոցիալական մեխանիզմների ինքնաբերական գործողության⁷:

Այս տեսանկյունից դիտարկվող գործունեության սուբյեկտին բնութագրող հատկանիշները բաժանվում են երկու խմբի. առաջին խմբի փոփոխականները կազմում են շարժառիթների ամբողջականությունը և որոշում են, արդյոք մարդիկ ձգտում են փոխել իրենց հասարակությունը, թե ոչ, իսկ երկրորդ խմբի փոփոխականները կազմում են վարքային հնարավորությունները կարող են նրանք գործել, թե ոչ: Հետևաբար գործողության սուբյեկտին կարելի է առաջնորդ համարել, եթե նա ցանկանում է և կարող է գործել: Իսկ առաջնորդի թերևս ամենակարևոր հատկանիշը ինքնազերազանցման ձգտումն է սեփական կարողության սահմաններից դուրս գալու և դժվարությունների հաղթահարման ընդունակությունը: Ինքնազերազանցումը տեղի է ունենում մարդու գոյության երեք սահմաններով.

1) բնության գերազանցման միջոցով ձգտելով այն վերահսկել և կարգավորել.

2) ուսման ինքնատիրապետման, կամքի զարգացման միջոցով և

3) սոցիալական կառույցների հրաժարվելով նախկիններից, վերանայումների վերափոխումների և հեղափոխությունների միջոցով:

Ինքնազերազանցման ձգտումը բնորոշ է մարդկանց քանի որ նրանք հակված են նորարարությունների և թարմ գաղափարներ առաջ քաշելու և

որովհետև մարդկային փորձն անընդհատ լայնանում և հարստանում է, անհատական մակարդակով՝ սովորելով, իսկ պատմական մակարդակով՝ սոցիալական ոլորտի և մշակույթի միջոցով: Այդպիսով, առաջընթացի աղբյուրը կայանում է արարելու և սովորելու մարդկային անսահման ընդունակության մեջ, ընկալման և նորարարության, ինչպես նաև գիտելիքների, վարպետության, ռազմավարությունների, տեխնոլոգիաների անընդհատ բազմացման մեջ: Եվ թեև տվյալ պայմանները մարդկության ինքնագերազանցող առաջընթացը հնարավոր են դարձնում, սակայն մենք չենք կարող պնդել, որ առաջընթացն անհրաժեշտ է, քանի որ չգիտենք, կցանկանա՞ն արդյոք և կկարողանա՞ն մարդիկ իրականացնել արարման իրենց ընդունակությունը: Բնական, կառուցվածքային, պատմական և այլ պայմաններն ու գործոններն, օրինակ սոցիալիզացիայի արդյունքում ձևավորված պասիվությունը, աղապտիվ, պաշտպանական մեխանիզմների միացումը կամ անցյալում ունեցած անհաջողության դասերը կարող են խոչընդոտել այդ ընդունակության զարգացումը: Ե՛կիտ այդպես էլ կարող է ընդհատվել փորձի կուտակումն ու ավանդույթների փոխանցումը և անհատական և պատմական մակարդակներով: Նման դեպքերում ակնկալվում է լճացում կամ հետադիմություն:

Որպես վերջնական պատճառային ուժ, հասարակության ինքնագերազանցումն, իր հերթին, ազդում է անհատի վրա, փոխակերպվելով իր սեփական ինքնագերազանցմանը: Գործունեության սուբյեկտի պոտենցիալ հնարավորությունների իրականացումը նպաստում է այդ հնարավորությունների աճին, իսկ նրա ազատագրումը գործողության միջոցով ավելացնում է ազատությունը և ուժեղացնում ինքնագերազանցման միտումը: Գործող սուբյեկտի առաջադիմականությունը բացահայտվում է այն բանում, որ նա ոչ միայն խթանում է գործընթացը, այլ ինքն էլ է առաջադիմում՝ որպես իր սեփական գործունեության հավաքական պատմական արդյունք:

Սոցիալական գործողության սուբյեկտին քնազորող այս դիրքորոշումը տեղափոխելով համայնքի ձևավորման դաշտ և հաշվի առնելով համայնքային զարգացման առաջնորդի վերաբերյալ արդի պատկերացումները, զարգացման անհատական, կազմակերպական և հասարակական մակարդակները⁸ կարելի է դիտարկել հետևյալ կերպ.

Անհատական զարգացում – Առաջնորդ (սոցիալական գործընթացի սուբյեկտ)

Կազմակերպական զարգացում – Համայնք (սոցիալական գործընթացի օբյեկտ)

Հասարակական զարգացում — Հասարակություն (սոցիալական փոփոխություն)

Համայնքային զարգացման գործընթացում առաջնորդն առանձնահատուկ դեր ունի ցանկացած հիմնախնդիր, որքան էլ գիտակցված լինի համայնքում, չի կարող լուծվել ինքն իրեն: Այն կմնա անլուծելի, մինչև հայտնվի առաջնորդը և նախաձեռնի այդ հարցի լուծման գործընթացը: Սոցիալական փոփոխությունը տեղի է ունենում առաջնորդների ու մասնակիցների նպատակամղված նախաձեռնողների ու իրականացնողների ջանքերով:

Համայնքային զարգացման առաջնորդությունը

Առաջնորդությունը սոցիալական փոփոխության գործընթացի նախապայմանն ու կարևոր գրավականն է: Տեղական հիմնախնդրների լուծման միջոցով համայնքային զարգացման գործընթացի առաջնորդ կարող է լինել համայնքի յուրաքանչյուր անդամ, որն այդ խնդրի լուծման մասին հստակ պատկերացում ձևավորելով, կարող է համախմբել իր համախոհներին: Նման գործընթացներն առաջացնում են իշխանության վերաբաշխում, մարդիկ համախմբվում են, միանալով առկա խմբերին, կազմակերպություններին, ցանցերն և ստեղծելով նոր կազմակերպություններ ու համագործակցության նոր մեխանիզմներ:

Արդ, փորձենք նկարագրել համայնքային զարգացման առաջնորդին որպես սոցիալական գործողության սուբյեկտ: Բնական է, մարդկանցից շատերը չեն կարող առօրյա կյանքում ստանձնել «գերհերոսների» արտառոց դերը: Մինչդեռ կայուն բարեփոխումներն իրականացվում են հենց մեծամասնության ջանքերով, այլ ոչ թե միայն այն մարդկանց, որոնց անսովոր լինելու բախտ է վիճակվել: Այդ առնչությամբ Մայքլ Ֆուլանը գրում է, որ մարդիկ կարող են զարգացնել իրենց առաջնորդելու ունակությունը կենտրոնանալով առաջնորդության մի քանի կարևոր առանձնահատկությունների վրա: Ցանկացած առաջնորդ լինի նա միջազգային կորպորացիայի, թե դպրոցի տնօրեն, կարող է ավելի արդյունավետ գործել, եթե հստակ պատկերացում ձևավորի իր միջավայրում և իր գործընկերների հանդեպ առաջնորդության դերի ու պատասխանատվության վերաբերյալ:

Ֆուլանը գրում է, որ երբեք առանձնապես չի կարևորել առաջնորդությունը ղեկավարումից տարանջատելու ջանքերը, բայց նշում է մի կարևոր հանգամանք, առաջնորդությունը պետք է այն խնդիրների հաղթահարման համար, որոնք հեշտ չէ լուծել: Օրվա հիմնախնդիրներից շատերը բարդ ու հակասական են, դրանց համար միանշանակ համապատասխան ու համընդհանուր լուծումներ չկան: Այնուամենայնիվ, մենք ակնկալում ենք, որ մեր

առաջնորդներն այդ խնդիրների լուծումները կգտնեն և պահանջում ենք, որ նրանք զոհե կառավարեն այն խնդիրահարույց իրավիճակները, որոնք կարող են ճգնաժամի վերածվել, պահանջում ենք, որ ուղղորդեն մեզ այս բարդ իրականության մեջ: Միևնույն ժամանակ, մենք հաճախ շեղում ենք նրանց անօգուտ ու անէական տեղեկություններով, քննադատում նոր մոտեցումները և պարտադրում գործել ու արծազանքել ավելի արագ¹⁰:

Բնականաբար, ճգնաժամի պայմաններում մարդիկ փնտրում են նրան, ով պատրաստի պատասխաններ ունի, գիտի, թե ինչ պետք է անել, և կարող է դժվար պրոբլեմները դարձնել հեշտ լուծելի: Սինչդեռ, նման փրկիչները շատ չեն, և հարկ է դիմել այնպիսի առաջնորդության, որը մարդկանց խրախուսում է ընդունել բարդ խնդիրների մարտահրավերը, հանձն առնել իրենց հիմնախնդիրների լուծումն ու փոփոխության պայքարի նոր ուղիներ որոնել:

Առաջնորդության այս այլընտրանքային պատկերը ենթադրում է պատասխանատվության ստանձնում և մարդկանց ներգրավում խնդիրների լուծման գործընթացում: Փոփոխություն իրականացնելու պատասխանատվությունը բնորոշ է ցանկացած համայնքին: Պատասխանատվության զգացումը հնարավոր է հստակորեն բացահայտել և չափորոշել որպես համայնքի այն կարևորագույն ատրիբուտը, որը զարգացման գործընթացի հիմքն է և խթանը: Այդ հիմքի վրա էլ կառուցվում է դեմոկրատական հասարակության կրող սյուներից մեկը՝ հաշվետվության ինստիտուտը: Իսկ մարդկանց ներգրավման համար հարկավոր է ոչ միայն նվիրվածություն, այլև ենթադրվող փոփոխության գործընթացի սթափ պատկերացում, նպատակի ըմբռնում և որոշակի գիտելիքներ մասնակցության մշակույթի ու փոփոխության իրականացման տեխնոլոգիաների վերաբերյալ: Բավական չէ ունենալ կամք, խիզախություն և լավ գաղափարներ, պետք է կարողանալ մաս մարդկանց ներգրավել ու միասին աշխատել, հասկանալ նորը փորձելու հետ կապված դժվարությունները, կարողանալ բացահայտել և փոխակերպել դիմադրությունը կամ նույնիսկ այն գործադրել որպես դրական զարգացումը խթանող ուժ: Միևնույն ժամանակ, մասնակցային զարգացման մասին գիտելիքներն ու փոփոխության հստակ պատկերացումներն անգոր են այդ փոփոխությունն իրականացնելու քաղաքական կամքի բացակայության պայմաններում:

Առաջնորդության գնահատման եղանակները

Համայնքային զարգացման գործընթացի տարրերն են առաջնորդությունը և հաղորդակցության միջոցով համախմբումը, որոնց հաջորդում է հանրակարգային առկա ռեսուրսների կառավարման և հաշվետվության մեխանիզի

գարգացումը, որոնք նախածեռնվում են տեղական խնդիրները լուծելու և սոցիալական փոփոխություն իրականացնելու նպատակով¹¹:

Ինչպես նշվեց, համայնքային զարգացման գործընթացը սկսվում է երբ առաջնորդը որևէ հիմնախնդրի լուծման շուրջ համախմբում է համայնքի անդամներին: Հետևաբար, առաջնորդությունը սոցիալական փոփոխության գործընթացի նախապայմանն ու կարևոր գրավականն է: Համայնքային ձևավորման-զարգացման այդ գործընթացի առաջնորդ կարող է լինել համայնքի յուրաքանչյուր անդամ, որն այդ հիմնախնդրի լուծման մասին հստակ պատկերացում ձևավորելով, ընդունակ է համախմբել իր համախոհներին:

Հաղորդակցություն ծավալելով, համայնքի անդամները արդեն գիտեն կամ անմիջապես գիտակցում են, որ իրենց համախմբված գործողությունները ենթադրում և, արդյունքում առաջացնում են առկա իշխանության վերաբաշխում: Այս դաշտում դժվար է միայնակ գործել, և մարդիկ համախմբվում են, միանում առկա խմբերին, կազմակերպություններին ու գործող ցանցերին, կամ էլ նորերն են ստեղծում յուրացնելով առաջնորդության, քաղաքացիական կազմակերպման և համայնքային զարգացման մշակույթը: Մարդկանց կազմակերպելը խմբեր և ցանցեր ստեղծելը, ինքնին խնդիրներ է առաջացնում: Կազմակերպելիս, համայնքային զարգացման առաջնորդները հաշվի են առնում ոչ միայն արտաքին միջավայրի փոփոխությունները, այլև խմբերում ու ցանցերում գերիշխող մշակույթը և նրանց ձևավորման նախապայմաններն ու զարգացման ներքին միտումները: Սոցիալական փոփոխության այդ գործընթացը կարող է ամիսներ և նույնիսկ տարիներ տևել ու, որպես կանոն, այն տեղի է ունենում մարդկանց խմբերի երկարատև աշխատանքի արդյունքում:

Նախքան կարևոր որոշում ընդունելը յուրաքանչյուր մարդ տեղեկություններ է հավաքում, խորհուրդներ ստանում և քննարկում հնարավոր տարբերակները: Այս ամենը տեղի է ունենում նաև համայնքային զարգացման կարևոր հարցերի վերաբերյալ համատեղ որոշումներ ընդունելիս: Եվ ընդամենը մեկ անգամ կայանալուց հետո, մասնակցային այդ գործընթացը կարող է ավանդական դառնալ վերածվելով համայնքի կայուն բարելավման մեխանիզմի:

Արդարև, համատեղ մտախղացման արդյունքը ոգևորում է մարդկանց և խթանում նրանց հետագա համագործակցությունը: Նրանց հարաբերություններն ավելի են լավանում և նրանց թիմն ընդլայնվում է: Իսկ արդյունավետ առաջնորդ լինելն այս դեպքում նշանակում է մասնակից դարձնել հատկապես տարբեր հայացքների տեր մարդկանց ու խմբերի և գործնական հարաբերություններ կառուցել նրանց միջև: Նման երևույթների առկայությունը վկայում է համայնքների ձևավորման և կայուն զարգացման գործընթացների խմորման

մասին: Յնարավոր է նաև հակառակը երբ հաղորդակցվողների փոխհարաբերությունները մնում են նույն ծակարդակում կամ վատթարանում են կամ նրանց քանակը հետզհետե պակասում է, ապա, ակնհայտորեն, նրանց համագործակցության հիմքը սպառված է:

Մասնակցության մշակույթը Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման համակարգում դեռ նոր է ձևավորվում, բայց արդեն իսկ հուսադրող հեռանկարներ ունի: Այն սկսվել է բյուջեի հանրային լուծմներից ու եռամյա զարգացման պլանավորումից: Տեղական իշխանությունները և համայնքային կազմակերպությունները հրավիրում են գործարարների, ոչ պետական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների և բաղաբացիների իրենց համայնքի զարգացման ընդհանուր պատկերը և առաջնային ուղղությունները որոշելու համար:

Հանդիսանալով համայնքային զարգացման մեկնարկային տարրը, առաջնորդության գործոնը պահպանում է կարևորությունը գործընթացի ամբողջ ընթացքում: Հատկապես ուշագրավ է առաջնորդությունը, օրինակ համայնքային կազմակերպությունների ձևավորման գործում: Այդ գործընթացում առաջնորդության դերի գնահատման համար կարելի է օգտագործել «Համաշխարհային ուսուցում միջազգային զարգացման համար» կազմակերպության այսպես կոչված «Հանրակարգային զարգացման գնահատման գործիքը», որը նախանշում է կազմակերպական գործունեության վեց բնագավառներ՝ կառավարում, ղեկավարման համակարգեր, մարդկային ռեսուրսներ, ֆինանսական միջոցներ, ծառայություններ և արտաքին հարաբերություններ զարգացման չորս փուլերով: սկզբնական փուլ, զարգացման փուլ, համախմբում/ընդլայնում և հասունացում/կայունացում¹²:

Այդ բաղադրիչներն այնպես են միախլուսված, որ հաճախ անհնար է լինում հստակ սահմանազատել դրանք: Ուստի և ամբողջական պատկեր ստանալու համար գնահատումը պետք է կատարվի բոլոր վեց բաղադրիչների ամբողջական բնորոշման կարգով: Զանի որ բաղադրիչներից յուրաքանչյուրը ձևավորվում է իր հիմքում եղած արժեքներով, հետևաբար, յուրաքանչյուրը կախված է նաև և ձևավորվում է մյուս հինգ բաղադրիչների միջոցով:

Առաջնորդությունը կառավարման գործառության բնագավառի չորս բաղադրիչներից մեկն է: Մնացած երեք բաղադրիչներն են կազմակերպության խորհուրդը, առաքելությունը և անդամ-շահառուները: Առաջնորդությունը ներառում է կազմակերպության ուղղվածության ձևակերպումն ու ղեկավարումը: Այս մեթոդաբանությունն այն դիտարկում է որպես կազմակերպության խորհրդի և տնօրինության գլխավոր գործառույթ: Տնօրինությունը պատասխանատու է կազմակերպության առօրյա գործունեության և արտաքին միջավայրի հսկողու-

թյան համար: Խորհուրդը կամ համապատասխան այլ մարմինը, ապահովում է կազմակերպության քաղաքականության ձևակերպումը և ղեկավարող անկողնակալ դիտարկումը, իրականացնում է միջոցների ներգրավման և հասարակական կապերի գործառույթները: Հետևելով գործունեության պլանի իրականացմանը, նա կարող է կազմակերպությանը լրացուցիչ մասնագիտական աջակցություն տրամադրել՝ անդամակցելու հրավիրելով իրավաբանների, սոցիոլոգների, ֆինանսիստների, այլ մասնագետների կամ փորձագետների:

Արդյունավետ առաջնորդները բաց են նոր կարծիքների ու կազմակերպության բոլոր անդամների մոտիվացիայի և անհատական ընդունակությունների զարգացման խթանման համար: Առաջնորդները առավել ներգործուն են, երբ նրանք կենտրոնացած, հաստատուն և հետևողական են, երբ նրանց կարելի է վստահել և ընդօրինակել: Առաջնորդությունն այն միջոցն է, որն ուղղորդում է կազմակերպության աշխատանքը այլ կառույցների, կառավարության մարմինների, շահառուների և համայնքի այն ներկայացուցիչների հետ, որոնց շահերն է պաշտպանում կամ որոնց ծառայություններ է մատուցում տվյալ կազմակերպությունը:

Խաղաղության կորպուսի «Հասարակական կազմակերպությունների ուսուցման ձեռնարկում»¹³ նշված է, որ հանրակարգային զնահատման ընդունակություններ զարգացնելը առաջնորդության կարևորագույն խնդիրներից է: Գնահատող առաջնորդները առկա խնդիրների լուծման ընթացքում նկատում և գործի են դնում կազմակերպության պոտենցիալ հնարավորությունները՝ կատարված աշխատանքի և մարդկանց կարողությունների գնահատումը որպես կանոն համախմբող մեծ ազդեցություն է ունենում, և հակառակը դրանց անտեսումը կամ չարաշահումը կործանարար է: Գնահատող առաջնորդներ ստեղծելու համար կարելի է պարբերաբար մտազրոհներ ու քննարկումներ անցկացնել «Դինամիկ առաջնորդների բնագծերը» կամ «Ինչո՞ւ ենք որոշ մարդկանց առաջնորդ համարում» թեմաներով:

Այս մեթոդի մշակման ընթացքում Խաղաղության կորպուսն օգտագործել է «Զարգացման գործընթացի բնութագրական գնահատման» համակարգը, որը հայտնի է նաև Pontis CARD անվանումով: Հայաստանում հեղինակն ուսուցանել է այդ երկու տարածված մեթոդները Հայ կանանց խորհրդի, Համայնքների ֆինանսիստների միության և այլ հասարակական կազմակերպությունների անդամներին՝ համյուսկարգային զարգացման գործընթացի ինքնագնահատման, ռազմավարության մշակման և կիրառական այլ դասընթացների ընթացքում:

¹ St u <http://www.comm-dev.org/>, <http://www.cwc.ie/resources/community-development>, <http://communitybuildinginstitute.org/> (վերջին այց. 20.03.2013):

² St u Phillips, R. and Pittman, R. *An Introduction to Community Development*, New York: Routledge, 2009, էջ 3. Kretzmann, J. and McKnight, J. *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*, Evanstone: Northwestern University, 1993, 376 էջ:

³ St u Friedman, M. *Trying Hard is Not Good Enough: How to Produce Measurable Improvements for Customers and Communities* Victoria: Trafford Publishing, 2006, 179 էջ:

⁴ St u Կաժոյան Հ. *Համայնքային զարգացումը քաղաքացիական ինքնակազմակերպման գործընթացում* (ուս. ձեռնարկ), Եր., 2009, էջ 5:

⁵ St u Ядов В. *Предисловие научного редактора русского издания // Штомпка П. Социология социальных изменений*, Москва: Аспект-Пресс, 1996.

⁶ St u Штомпка П. *Социология социальных изменений*, Москва: Аспект-Пресс, 1996, էջ 15:

⁷ *ibid.*, էջ 62:

⁸ St u Կաժոյան Հ. *Համայնքային զարգացումը քաղաքացիական ինքնակազմակերպման գործընթացում*, Եր., 2009, էջ 55:

⁹ St u Fullan M. *Leading in a Culture of Change: Being Effective in Complex Times*, San Francisco: Jossey Bass, 2001, էջ 2:

¹⁰ St u Homer-Dixon T. *The ingenuity gap: Can we solve the problems of the future?* Toronto: Vintage Canada, 2001, էջ 2:

¹¹ St u Kazhoyan, H.A *General Theory of Community-Building in Its Application in a Multi-ethnic Setting: The Kosovo Case*, Community Development, 2012 No.43/2, London: Routledge, էջ 225-243:

¹² St u World Learning Institutional Assessment Instrument. Washington: PIDT, World Learning for International Development, 1995. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACB274.pdf (վերջին այց. 20.03.2013):

¹³ St u Peace Corps *NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers*, Washington: Peace Corps, 2003. http://multimedia.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_all.pdf (վերջին այց. 20.03.2013):

Лидерство в общинном развитии

В общинном развитии, лидеру принадлежит ключевая роль. В частности, характерные качества лидера как субъекта социального действия проявляются в процессе коммуникации, мобилизации людей и ресурсов для решения сложных проблем. Социальное преобразование, как бы ни была осознана потребность в нем, не происходит спонтанно – оно предпринимается и осуществляется направленными усилиями его лидеров и участников, и поэтому наличие лидера и определенного видения решения проблемы – главное условие для начала процесса. Лидерство предполагает принятие ответственности и вовлечение людей в процесс решения поставленных задач. Эта ответственность за осуществление изменений является атрибутом общины. Она предполагает отчетность по ходу и результатам процесса, а эти результаты во многом зависят от способности лидера осознавать потребность и осуществлять необходимые изменения на уровнях индивидуального, организационного и общественного развития, а также управлять их взаимодействием и взаимовоздействием.

Для оценки этого ключевого фактора в процессе общинного развития используются методики, разработанные организациями «Всемирное Обучение» и Корпус мира.