

Введение

Программа по развитию лидерства на уровне сообществ (ПРЛС), осуществляемая Американским международным союзом здравоохранения (АМСЗ) в сотрудничестве с Программой «Открытый мир» Центра поддержки и развития лидерства помогает российским общественным и политическим лидерам и организаторам здравоохранения расширить возможности решения стоящих перед системой здравоохранения задач на основе модели, получившей название «Здоровые города / Здоровые сообщества». Цель данной программы — здоровая и благополучная жизнь всех слоев населения, для достижения которой все заинтересованные стороны должны активно участвовать в распространении здорового образа жизни и изменении социальных структур, способствующих или препятствующих здоровой жизни.

Модель «Здоровые города / Здоровые сообщества» основывается на широком и всестороннем подходе к здоровью и исходит из предпосылки, что любые проблемы, с которыми сталкиваются местные сообщества (города, районы, поселки), будут решаться более успешно, если все жители будут активно участвовать в поиске их решения. Активность местных жителей и подготовка сильных и увлеченных лидеров на местном уровне не только позволяет совершенствовать систему здравоохранения и другие связанные с ней социальные институты, но и способствует развитию гражданского общества и активной гражданской позиции.

Основная цель данного руководства — как можно полнее рассказать о практическом применении предлагаемого ПРЛС подхода к созданию здоровых городов/сообществ. Мы надеемся, что этот материал окажется полезным для Вашей дальнейшей работы и будет способствовать достижению целей, касающихся

здоровья населения, которые ставит перед собой ваше сообщество.

ПРИМЕЧАНИЕ: Далее мы будем применять термин «здоровое сообщество» ко всем местным программам построения здоровой и благополучной жизни, основанным на принципах широкого сотрудничества. Это могут быть программы «Здоровые города», «Здоровые сообщества», а также разнообразные местные инициативы, целью которых является здоровье и благополучие жителей, независимо от того, в каких терминах это формулируется.

Об Американском международном союзе здравоохранения

Американский международный союз здравоохранения (АМСЗ) — это неправительственная организация, деятельность которой направлена на улучшение здоровья людей в разных странах на основе широкого сотрудничества и партнерства. Развиваемый АМСЗ подход предполагает активное участие местных сообществ в решении приоритетных задач охраны здоровья с целью повышения эффективности системы здравоохранения, результативности и качества медицинской помощи.

С 1992 года при поддержке Агентства США по международному развитию (АМР США) АМСЗ руководил более чем ста партнерскими проектами и обеспечивал их финансирование. В этих проектах участвовали высококвалифицированные специалисты здравоохранения из США, Новых Независимых Государств (ННГ) на территории бывшего Советского Союза и стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ). Целью проектов была разработка стратегии реформ здравоохранения, организация профессионального обучения в различных областях медицины и

здравоохранения, реализация программ по улучшению здоровья населения. Совместная работа этих проектов в различных регионах ННГ и ЦВЕ способствовала совершенствованию здравоохранения в этих регионах.

С 1996 года АМСЗ пропагандирует в ННГ и ЦВЕ модель «Здоровых сообществ». В 2002 году, в целях дальнейшей поддержки программы партнерства и распространения подхода здоровых сообществ, АМСЗ начал совместную деятельность с Программой «Открытый мир» Библиотеки Конгресса США, в рамках которой была разработана Программа по развитию лидерства на уровне сообществ (ПРЛС). В этой программе принимают участие группы российских лидеров, в задачи которых входит выработка общего видения различных аспектов здоровья, анализ и выбор наиболее действенных стратегий мобилизации имеющихся ресурсов сообщества для достижения поставленных целей. Дополнительную информацию можно получить на сайте ПРЛС в сети Интернет (www.openworld-aiha-communityleadership.org).

О программе «Открытый мир»

Программа «Открытый мир» является уникальной в своем роде инициативой Конгресса США, направленной на углубление взаимопонимания между Соединенными Штатами и Российской Федерацией путем установления профессиональных связей и личных контактов между гражданами обеих стран. Программа «Открытый мир» — это единственная программа по обмену, осуществляемая законодательной ветвью власти США. Программа управляется Центром поддержки и развития лидерства «Открытый мир» — независимым федеральным агентством, руководство которым осуществляется Попечительским советом из девяти человек под председательством директора Библиотеки Конгресса США Джеймса Г. Биллингтона.

В ходе поездок в США, краткосрочных, но максимально насыщенных, участники программы имеют возможность узнать о функциях и взаимодействии трех ветвей власти на всех уровнях (федеральном, уровне штата и местном). Кроме того, участникам не только рассказывают, но и показывают на практике, каким образом частный и некоммерческий сектора в США помогают удовлетворить потребности общества. В рамках программы участники получают из первых рук ценные для практической работы сведения, имеют возможность своими глазами увидеть, как реализуются различные местные проекты, пообщаться со своими американскими коллегами. В свою очередь, для американцев, которые участвуют в этих проектах или принимают российских участников программы «Открытый мир» у себя дома, появляется возможность узнать о новой России от людей, которые сами помогают ее строить. Участниками программы «Открытый мир», посетившими США, уже стали руководители различного уровня из всех 89-ти субъектов Российской Федерации.

Поскольку здоровье является важнейшим аспектом развития гражданского общества, программа «Открытый мир» уделяет особое внимание созданию условий, необходимых для обеспечения полноценной и доступной медицинской помощи жителям российских городов и районов. Учитывая, что все больше функций, связанных со здоровьем населения, передается с федерального на региональный и местный уровни, возникает необходимость изменить подход к планированию здравоохранения. Предлагаемая модель будет действенна только в том случае, если она будет способствовать расширению участия местных сообществ в деятельности, направленной на более полное удовлетворение потребностей жителей в услугах здравоохранения. В рамках программы «Открытый мир» представляется возможность наглядно ознакомиться с механизмами, позволяю-

щими лучше использовать потенциал сообщества с демократической практикой американских сообществ в области улучшения здоровья жителей. Дополнительную информацию о программе «Открытый мир» можно получить на ее сайте в Интернете (www.openworld.gov).

Выражение признательности

Публикация данного руководства стала возможной благодаря активной помощи со стороны Программы «Открытый мир» Центра поддержки и развития лидерства при Библиотеке Конгресса США. Руководство предназначается для участников Программы по развитию лидерства на уровне сообществ/Программы «Открытый мир».

При создании ряда разделов данного руководства использовались материалы

учебного пособия «Совместное создание здоровых сообществ» («Creating Healthy Communities Together»), разработанного в 1996 году Американской Ассоциацией за здоровье во всем мире (American Association for World Health). АМСЗ выражает глубокую признательность следующим специалистам, принявшим активное участие в создании настоящего руководства: Юлия Евгеньевна Абросимова, кандидат медицинских наук (автор и редактор); Бернис Беннетт, магистр здравоохранения (автор и редактор); Лора Фолкнер, магистр социального благосостояния, магистр общественных дел (редактор); Лиза Беттс Клаймас, магистр педагогики (автор и редактор); Роберт Райн, доктор медицины (автор); Роман Йорик, доктор медицины, магистр здоровья (автор).

Модель «Здоровые сообщества»

Являясь логическим продолжением проекта «Здоровые города» Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), модель «Здоровых сообществ» исходит из широкого понимания здоровья в своем подходе к улучшению здоровья населения. Сама идея создания здоровых сообществ основывается на понимании органической взаимосвязи всех факторов, определяющих здоровье — социальных и экономических факторов, влияния окружающей среды, индивидуальных факторов. Исходная посылка состоит в том, что имеющаяся инфраструктура сообществ и местная политика оказывают существенное влияние на жизнь граждан в целом, а совместные усилия всего сообщества позволяют преобразовать те аспекты его организационной структуры, которые способствуют либо препятствуют здоровой жизни.

Для создания здорового сообщества необходимо взаимодействие всех его составляющих: общественного здравоохранения, жилого фонда, коммерческих структур, местной администрации, образования, транспорта, службы сбора и утилизации отходов, экономики, социальных служб, неправительственных организаций (НПО) и самих жителей как частных лиц. Процесс создания здоровых сообществ стимулирует общение и взаимодействие между различными компонентами сообщества, направленное на достижение взаимопонимания, выработку общих стратегических целей в области укрепления и охраны здоровья, мобилизацию усилий и ресурсов для осуществления необходимых изменений.

В настоящее время огромное число местных сообществ — от крупных городов до небольших населенных пунктов — в разных странах мира применяют этот подход для укрепления здоровья людей.

Определение здорового сообщества

«Здоровым городом считается не тот город, в котором достигнут определенный уровень здоровья. Жители здорового города отчетливо понимают, что такое здоровье, и всячески стремятся улучшить его. Поэтому любой город может стать «здоровым», независимо от текущих показателей здоровья его жителей. Что действительно необходимо — это приверженность цели улучшения здоровья населения, постоянная работа в этом направлении и наличие организационных структур для такой работы.»¹

Всемирная организация здравоохранения называет город или сообщество здоровым, если он/она стремится обеспечить следующие условия для своих жителей:²

- Чистая, безопасная окружающая среда (включая жилье), отвечающая самым высоким требованиям
- Стабильная экосистема, которая сохранит устойчивость в обозримом будущем
- Сложившееся устойчивое сообщество жителей, основанное на взаимопомощи и лишенное социального антагонизма

¹ Европейское Региональное Бюро ВОЗ. *Что такое здоровый город?*
http://www.who.dk/healthy-cities/How2MakeCities/20020114_1.

² Европейское Региональное Бюро ВОЗ. *Каковы характеристики здорового города?*
http://www.who.dk/healthy-cities/How2MakeCities/20020114_4

- Активное участие жителей в управлении городом; влияние жителей на административные решения, касающиеся их жизни, здоровья и благополучия
- Удовлетворение основных нужд жителей (пища, вода, жилье, доход, безопасность, работа)
- Широкие возможности для обмена опытом, наличие ресурсов, благоприятные условия для разного рода контактов, взаимодействия и общения
- Разветвленная, жизнеспособная и передовая местная экономика
- Поощрение интереса жителей к историческому, культурному и природному наследию, как своему, так и своих соседей и соотечественников
- Структура сообщества, которая способствует наиболее полному обеспечению вышеперечисленных условий
- Оптимальная и общедоступная система общественного здравоохранения и медицинской помощи
- Хорошее состояние здоровья населения (высокие показатели здоровья населения, низкая заболеваемость)
- Общедоступное и качественное образование
- Эффективное руководство и сильная поддержка на уровне сообщества
- Сотрудничество общественного, частного и некоммерческого секторов в целях улучшения здоровья сообщества
- Структура сообщества, в основе которой — забота о благополучии каждого человека
- Создание атмосферы уважения и доверия, понимание важности проводимых преобразований
- Непрерывный процесс объединения, сотрудничества групп населения и отдельных жителей; регулярная оценка нужд сообщества и выбор путей их удовлетворения
- Благоприятная окружающая среда и спокойная социальная обстановка

В июне 1995 г. консультативный комитет, состоящий из руководителей целого ряда организаций, обсудил принципы движения за здоровые сообщества. Комитет определил дополнительные критерии здорового сообщества. Согласно им, здоровое сообщество должно также стремиться к следующим целям:

Все сообщества разные; это касается географического положения, населения, ресурсов, традиций, потребностей и многого другого. Поэтому и понятие о здоровом сообществе будет везде разное. Методы и подходы, описанные в настоящем руководстве, помогут вам выработать единый взгляд на проблему здоровья населения и единые цели именно в вашем городе, селе или районе и заложить основу для достижения этих целей путем реализации своей собственной программы здорового сообщества.

Как создать здоровое сообщество там, где вы живете

Когда мы начнем работать над созданием здорового города или сообщества, необходимо рассмотреть новые подходы к здоровью, а также проблемы, существующие в тех сообществах, где мы живем. Проблема здоровья — это не только медицинская проблема, и заниматься ею должны не только больницы и врачи. Здоровье — это не просто отсутствие заболеваний; это состояние полного физического, психического и социального благополучия, которое зависит от самых разных личностных, социальных и экономических факторов.

Понимание социальных факторов, воздействующих на здоровье, то есть основных социальных и экономических условий, влияющих на наше благополучие и состояние нашего здоровья, является ключевым условием создания здоровых сообществ.⁴ «Формирование здоровья» требует совместной работы различных членов сообщества с тем, чтобы преобразовать социальные структуры, способствующие или препятствующие здоровью людей и способствовать распространению здорового образа жизни. Планирование деятельности по созданию здоровых сообществ основывается на общем для всех членов сообщества понимании того, в каком состоянии находится сообщество в данный момент и каким оно может стать. Кроме того, здоровые сообщества формируют такую социальную среду, в которой жители могут почувствовать свою сопричастность жизни сообщества, защищенность на работе и в часы досуга, где они сами создают возможности социального роста.

«Когда начинается реализация программы построения здорового сообщества, появляется общий душевный настрой, объединяющий общественный, частный и некоммерческий сектора для нейтрализации основных факторов, отрицательно влияющих на состояние здоровья.»³

Несмотря на уникальность сообществ и, следовательно, целей, которые они ставят перед собой, существует ряд общих ключевых этапов, которые всегда необходимы для привлечения жителей и всех компонентов сообщества к активному участию в планировании построения здорового сообщества в соответствии с поставленными ими стратегическими целями. Основные этапы, подробно рассмотренные в следующих разделах — это:

- формирование группы лидеров, которые убеждены в необходимости преобразований и готовы их начать;
- вовлечение всех слоев населения и местных организаций в процесс создания здоровых сообществ;
- выработка общих стратегических целей в области здоровья населения с учетом местных приоритетов;
- разработка стратегического плана достижения поставленных целей на основе анализа потребностей и ресурсов сообщества;

³ Департамент профилактики заболеваний и укрепления здоровья Министерства здравоохранения и социальных служб США. (1998). *Здоровые люди в здоровых сообществах: Руководство для лидеров сообществ (Healthy People in Healthy Communities: A Guide for Community Leaders)*. <http://odphp.osophs.dhhs.gov/pubs/healthycommunities/defined.html>.

⁴ Европейское Региональное Бюро ВОЗ. (1999). *Социальные детерминанты здоровья: Убедительные факты*. http://www.who.dk/healthy-cities/Documentation/20010914_2

- составление и последовательная реализация подробного и реалистичного рабочего плана;
- обеспечение устойчивости результатов проекта — высокого уровня здоровья и благосостояния населения и долговременной «здоровой» местной политики.

Сформируйте рабочую группу для руководства процессом преобразований

Первый шаг к созданию здорового сообщества — принятие решения о проведении преобразований в вашем сообществе и формирование группы, которая будет руководить этим процессом. В инициативную (или рабочую) группу может войти любое количество людей, готовых взять на себя руководство проведением в жизнь необходимых реформ. Основная цель инициативной группы — выработка общих взглядов на здоровые сообщества, установление рабочих контактов с потенциальными участниками проекта и привлечение всех ключевых заинтересованных лиц и организаций, которые стремятся улучшить здоровье сообщества. Затем создается рабочая группа, которая формулирует цели, задачи и стратегию проекта и будет отвечать за его реализацию. Для этого инициативной группе следует провести совещание, пригласив на него всех ключевых заинтересованных лиц, представляющих различные слои сообщества и организации и выражающих различные точки зрения. Вот примерный список организаций и слоев населения, представителей которых следует пригласить на такое совещание:

- Различные группы жителей (дети, подростки, родители, пенсионеры, инвалиды и т.д.) и просто частные лица
- Предприниматели (крупный и малый бизнес)

- Лечебные учреждения
- Специалисты по планированию развития города
- Выборные представители местной власти
- Организации, занимающиеся охраной окружающей среды
- Правоохранительные органы
- Школы, училища и вузы
- Местные СМИ
- Неправительственные организации (НПО)
- Местное управление здравоохранения
- Профессиональные группы (учителя, врачи, медсестры и т.д.)
- Местное управление транспорта
- Местное управление культуры
- Религиозные группы

Одна из основных задач совещания — достижение четкого понимания принципов, стратегии и практики движения за здоровые сообщества, в частности, концепции здоровья в более широком его понимании, чем то, к которому, вероятно, привыкло большинство представителей сообщества. Эти задачи решаются в ходе обсуждения и через изучение опыта проектов по созданию здоровых сообществ в других городах или районах (изучение опубликованных материалов и личные контакты). (См. Приложение 3, *Дополнительные источники информации*).

По мере того, как ваши партнеры по проекту усваивают концепцию здорового

сообщества, и вы получаете их поддержку, начинайте расширять свою инициативную группу, превращая ее в команду, которая будет разрабатывать и реализовывать план построения здорового сообщества — с анализа потребностей сообщества до разработки стратегического плана, с реализации плана мероприятий до проведения оценки и обеспечения устойчивости результатов вашего проекта здорового сообщества. Участие жителей в построении здорового сообщества является не только их правом, но и моральной обязанностью. Поэтому люди, которые входят в рабочую группу, должны быть искренне заинтересованы в работе над проектом — участии в собраниях, разработке рабочих планов и реализации проектов.

Выработайте общее мнение о том, каким должно быть ваше здоровое сообщество

Как мы уже отмечали, разные люди по-разному определяют здоровые города/сообщества. Поэтому важно выработать общее для всего вашего сообщества

представление об идеальном состоянии здоровья населения, или общее *видение*. Обсудите с остальными членами рабочей группы, что, в идеале, для них всех означает «здоровое сообщество», затем постарайтесь прийти к общей картине желаемого будущего и сформулировать этот «идеал». Такая формулировка и называется видением.

В этих целях можно использовать (неформально) методы *мозгового штурма* или *номинальной группы*, когда у каждого есть возможность высказать свои идеи и установить приемлемые для всех приоритеты. (См. Приложение 5, *Методы работы в группе*). Некоторые группы проводят даже отдельные семинары, на которых они стараются представить себя через определенное время жителями здорового сообщества. На таких семинарах участники продумывают, как их город или район будут выглядеть, что там будет происходить и т.д. Иногда используются «флипчарты» (блокноты формата лекционных плакатов), чтобы зафиксировать наброски воображаемого здорового сообщества.

Формулировка желаемого будущего своего сообщества ⁵

Формулировка желаемого будущего — это ваша мечта! Представление («видение») желаемого будущего должно соответствовать следующим критериям: оно должно быть общим для всех участников проекта и достаточно подробным; должно вызывать энтузиазм, стимулировать к деятельности; наконец, оно должно быть достаточно ясно сформулировано, чтобы быть понятным для других людей.

Примеры:

- «Здоровые подростки»
- «Здоровые дети»
- «Заботливые родители»

⁵ Рабочая группа по укреплению здоровья и развитию сообщества при Университете штата Канзас. (2000). Глава 8, Раздел 2: *Представление своей мечты: Разработка положений, представляющих ваше видение будущего для сообщества и миссию*. http://ctb.ku.edu/tools/en/sub_section_main_1086.htm.

Как Вы себе представляете здоровое сообщество? Запишите положения, отражающие Вашу картину желаемого будущего:

Разработайте стратегический план

Итак, группа сформирована и выработано общее представление о желаемом будущем. Следующим шагом является разработка стратегического плана вашего проекта по созданию здорового сообщества. Процесс стратегического планирования поможет вашей рабочей группе проанализировать имеющиеся потребности и потенциал, определить приоритеты, сформулировать четкие, реалистичные краткосрочные и долгосрочные цели, а также разработать подробный план достижения поставленных целей и построения того будущего, картину которого вы составляли на предыдущем этапе.

Оцените теперешнее состояние своего сообщества и составьте «профиль здоровья»

Стратегическое планирование начинается с оценки текущей ситуации в вашем сообществе с точки зрения здоровья жителей и анализа потребностей и ресурсов сообщества. Процесс оценки здоровья населения определяется следующими ключевыми положениями:

- **Динамичность процесса.** Оценка здоровья населения — динамичный, непрерывный процессом, а не разовое мероприятие. Его можно рассматривать как процесс непрерывного улучшения, который происходит в городе/сообществе в целом, а не в отдельно взятом ведомстве (например, в местном здравоохранении).
- **Проблемы и цели, связанные со здоровьем людей.** Обычно проблемы и цели определяют на

основании анализа «потребностей», касающихся здоровья населения. Однако следует учитывать, что потребность — понятие относительное; есть много способов оценить потребности, связанные со здоровьем населения: через нормативные стандарты, общественное мнение, сопоставление с аналогичными сообществами, спрос на медицинское обслуживание и другие услуги.

- **Планирование на основе сотрудничества.** Оценка здоровья населения, как мы ее здесь определяем, подразумевает совместные усилия различных слоев населения и организаций, направленные на выявление и решение проблем в данной области. В ходе такого процесса сообщество в целом определяет, как будут решаться поставленные задачи, и включает соответствующие пункты в рабочий план.
- **Приоритеты в сфере здоровья.** Выбор приоритетных направлений деятельности — это основная задача в рамках процесса оценки здоровья сообщества. Постановка целей и задач для решения приоритетных проблем, связанных со здоровьем, подразумевает синтез и систематизацию часто несопоставимых и неоднозначных данных, а также достижение необходимого баланса точек зрения самых различных людей, иногда с несопадающими системами ценностей, на то, какие именно проблемы требуют первоочередного внимания.
- **Состояние здоровья и уровень**

жизни. Конечная цель оценки состояния здоровья сообщества заключается в улучшении состояния здоровья и уровня жизни населения. Чтобы следить за тем, какие улучшения в состоянии здоровья и качестве жизни будут происходить со временем, рекомендуется на самых начальных этапах вашей программы определить исходные показатели. Для этого можно воспользоваться имеющимися многочисленными материалами по индикаторам состояния здоровья и уровня жизни и методам их оценки. (См. Приложение 3, *Дополнительные источники информации*)

- **Ресурсы города/сообщества.** Важно понять, что любое, в том числе ваше, сообщество обладает огромным потенциалом. При проведении анализа и оценки ситуации необходимо оценить, какие ресурсы вашего города или района можно задействовать и как использовать их с максимальной эффективностью для проведения намеченных преобразований.
- **Сложность и многокомпонентность сообщества.** Для четкого понимания проблем, связанных со здоровьем жителей вашего города (района), и их эффективного решения требуется взаимодействие всех слоев населения и организаций. Рассматриваемые проблемы возникают и решаются в

сообществе как единой системе, и поэтому расстановка приоритетов и получение поддержки в процессе решения этих проблем и выполнения поставленных задач является в немалой степени политическим процессом.

Оценка состояния здоровья сообщества может основываться на количественном или качественном анализе многих факторов или показателей, которые тем или иным образом влияют на здоровье населения. Для оценки состояния здоровья можно использовать ряд методов и подходов, которые перечислены ниже. Это приблизительный и неполный перечень; выбор методов будет зависеть от наличия времени, профессиональной подготовки участников проекта, и ресурсов.

- Анализ демографических, экономических факторов, показателей состояния здоровья и окружающей среды
- Опрос жителей
- Целевые группы, включающие представителями различных заинтересованных сторон
- Проведение «круглых столов» с экспертами и различными общественными группами/объединениями
- Консультации с экспертами и с представителями сообщества

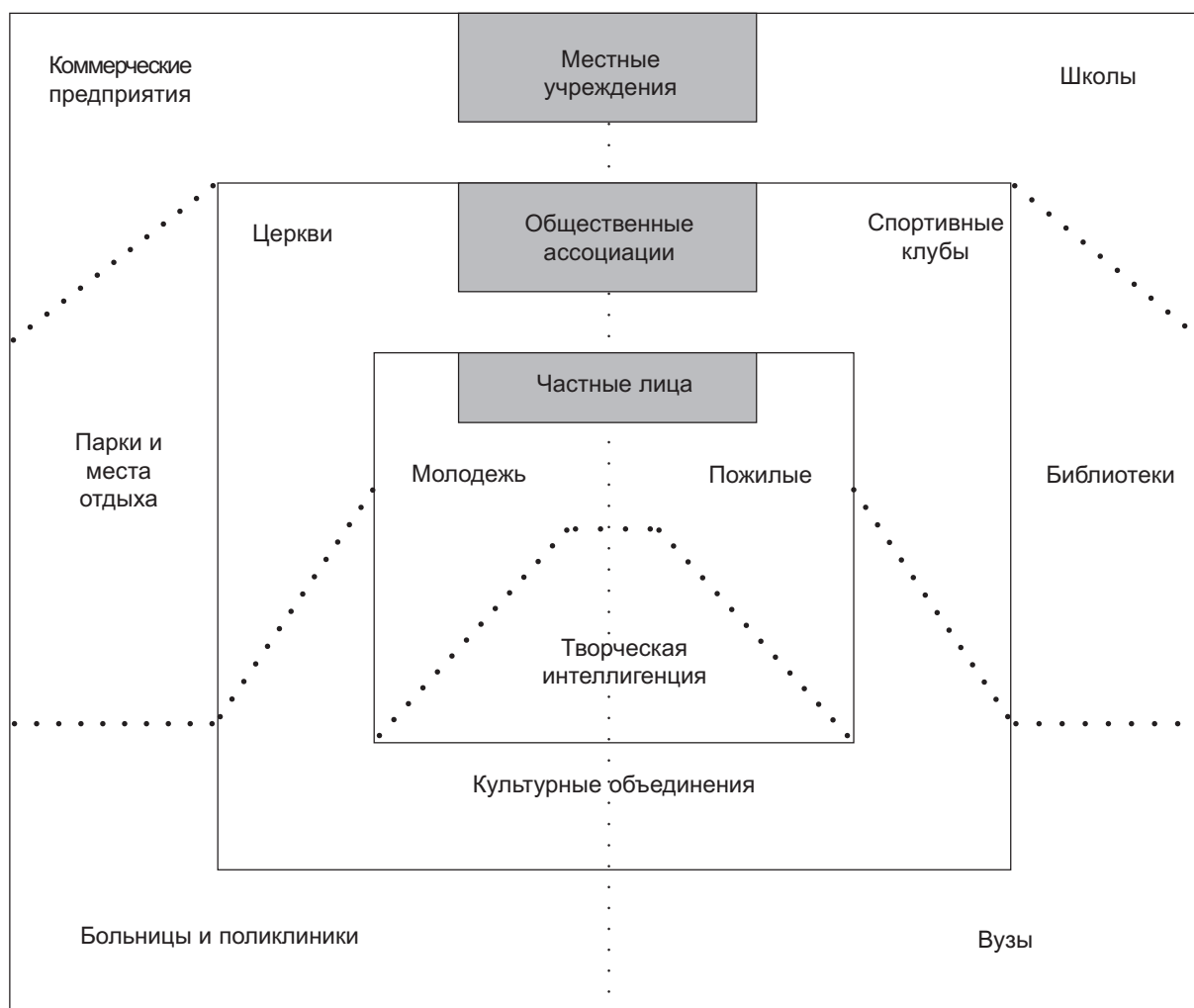
Показатели здоровья

В таблице, представленной ниже, приводится перечень факторов, которые могут оказывать влияние на качество жизни в вашем сообществе; количественные показатели (индикаторы), которые можно использовать для оценки этих факторов, а также потенциальные источники данных. Помимо перечисленных, можно использовать данные о таких факторах, влияющих на состояние здоровья, как жилищные условия, психическое здоровье/психологический комфорт, качество и доступность образования, качество местного транспорта и, возможно, данные о каких-то факторах, характерных только для вашего сообщества. Когда вы проводите оценку состояния здоровья в своем городе (районе), бывает полезным сопоставить местные показатели со статистическими данными регионального, национального и международного уровня. Так вы получите необходимые точки отсчета.

Если вы хотите оценить:	Подумайте об использовании следующих показателей:	Возможные источники данных:
Факторы окружающей среды, влияющие на здоровье людей	<ul style="list-style-type: none"> • Токсические выбросы в атмосферу • Качество грунтовых и поверхностных вод • Процент дней в году, когда качество атмосферного воздуха считается нормальным 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление здравоохранения или центр Госсанэпиднадзора • Неправительственные организации
Общественную безопасность	<ul style="list-style-type: none"> • Время, за которое милиция приезжает по вызову • Показатели уличной преступности • Динамика уровня преступности 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление внутренних дел
Возможности для досуга и отдыха	<ul style="list-style-type: none"> • Молодежные программы • Спортивные команды и спортивные сооружения 	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по делам семьи и молодежи • Комитет по спорту и досугу • Клубы
Экономические факторы, влияющие на здоровье людей	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень безработицы • Средний доход на семью 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление экономического развития • Мэрия/местная администрация • Управление здравоохранения • Управление статистики
Состояние здоровья населения	<ul style="list-style-type: none"> • Инфекционная заболеваемость • Процент детей, родившихся с пониженной массой тела • Уровень охвата населения вакцинопрофилактикой • Смертность, с разбивкой по основным причинам 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление здравоохранения • Больницы • Министерство здравоохранения
Культурное достояние	<ul style="list-style-type: none"> • Число книг в библиотеках на душу населения • Фестивали и ярмарки • Театры, эстрадные/концертные площадки • Музеи 	<ul style="list-style-type: none"> • Мэрия/местная администрация • Управление экономического развития • Комитет по культуре • Местная библиотека • Вузы • Неправительственные организации
Развитие демократии на местном уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Активно действующие советы, комиссии, консультативные группы • Посещаемость заседаний Городского Совета и всякого рода собраний жителей 	<ul style="list-style-type: none"> • Мэрия/ местная администрация • Городской Совет • Избирательная комиссия
Уровень образования	<ul style="list-style-type: none"> • Оценки на экзаменах • Число предлагаемых предметов • Число учащихся в классе/группе 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление образования • Школьные советы или родительские комитеты

Составление «карты ресурсов города/сообщества»

При составлении плана развития сообщества иногда уделяют основное внимание тому, каких ресурсов не хватает. Однако очень важно понять, что ваше сообщество имеет огромный запас ресурсов, и в первую очередь оценить ваши плюсы, а не минусы. Владение информацией о том, какие ресурсы можно задействовать, поможет вам в составлении реалистичного и эффективного плана мероприятий, который будет и приведет к успеху. Ниже представлен пример «карты ресурсов», которая поможет вам определить, какие «активы» у вас уже есть. Кроме того, можно использовать рабочую таблицу из Приложения 7 для описания ресурсов сообщества.⁶



⁶ Адаптировано по: Крестманн, Джон П. и МакНайт, Джон Л. *Построение сообществ изнутри: Путь к нахождению и мобилизации ресурсов сообщества (Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets)*, Институт развития сообществ с помощью внутренних ресурсов, Институт политических исследований, Северо-западный университет, Эванстон, штат Иллинойс 1993.

Анализ ССВО

Многие рабочие группы находят полезным так называемый анализ ССВО — выявление *сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей* (SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) на краткосрочной или долгосрочной основе. Анализ ССВО можно использовать на начальном этапе при проведении оценки ситуации, а также в ходе стратегического планирования для анализа конкретной задачи или элемента плана мероприятий. В таблице показано, каким образом могут сочетание внутренних сильных и слабых сторон, внешних возможностей и опасностей может указать на возможные направления деятельности. Например, если внутренние сильные стороны вашего сообщества пересекаются с возможностями, которые предоставляются извне, вы имеете огромное преимущество — используйте свои сильные стороны, чтобы реализовать эти возможности. Для проведения анализа ССВО воспользуйтесь таблицей из Приложения 8.

Сетка ССВО:⁷

Внутренние факторы	Внешние факторы	
	Основные возможности	Главные опасности
Основные сильные стороны	Области сравнительного преимущества	Области, где требуется мобилизация ресурсов
Основные слабые стороны	Области, в которых может оказаться полезным сотрудничество	Области, проблемы в которых требуют решения

Определите приоритеты

После проведения оценки вашего сообщества следующей задачей вашей группы будет определение приоритетных направлений деятельности, нацеленной на улучшение состояния здоровья сообщества. В ходе этого процесса не забывайте об уникальных природных, социально-экономических и политических условиях вашего города/сообщества. На основе результатов, полученных при оценке состояния здоровья сообщества, ответьте на следующие вопросы:

- Какие важные проблемы, связанные со здоровьем населения, наблюдаются в городе/сообществе?
- Каким образом экономические и социальные условия, например, образ жизни и безработица, влияют на состояние здоровья населения?
- Чья поддержка необходима для успешной реализации проекта?
- Как работает местная администрация? Какие функции выполняют различные местные органы и учреждения, каковы их приоритеты?
- Какова местная политика города/сообщества?
- Какая роль принадлежит обществен-

⁷ Адаптировано по: Кирнс, Кевин П., От сравнительного преимущества до борьбы с разрушением: Прояснение стратегических вопросов с помощью анализа ССВУ (From Comparative Advantage to Damage Control: Clarifying Strategic Issues Using SWOT Analysis), *Nonprofit Management and Leadership*. 1992, vol. 3, no. 1.

ным объединениям в жизни сообщества? Какие группы наиболее заинтересованы проблемами здоровья и уровня жизни? Какие группы могут заинтересоваться этими вопросами?

- Как государственные и региональные программы повлияют на проект?
- Будут ли местные предприниматели поддерживать проект? С какими местными промышленными и коммерческими предприятиями вы начнете переговоры?

После рассмотрения всех этих вопросов ваша группа должна прийти к общему мнению по поводу приоритетных проблем здоровья сообщества, которые постарается решить ваш проект. Этот процесс вам поможет не только решить, какие проблемы сейчас самые важные, но и вызвать чувство сопричастности общему делу у всех членов группы. Для этого рекомендуется использовать метод *номинальной группы*, где каждый участник предлагает идеи, которые заносятся в общий список, а решение по основным приоритетам принимается путем голосования. (См. Приложение 5, *Методы работы в группе*).

Запишите пять основных приоритетов, по которым ваша группа пришла к общему мнению:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Сформулируйте стратегическую цель

После того, как достигнуто согласие между всеми членами рабочей группы по поводу общей картины будущего здорового сообщества и приоритетов, пора сформулировать *стратегическую цель* (иначе, *миссию*) проекта, четко определив, чего в итоге стремится добиться проект, а также пути достижения этой главной цели. Очень важно, чтобы была отражена действительно общая для всех цель, и чтобы не было разногласий по поводу формулировок. В ходе реализации проекта формулировки желаемого будущего и стратегической цели будут вашим «маяком», указывая вам дорогу и не давая сбиться с пути, помогая оценить целесообразность того или иного мероприятия в рамках проекта.

Что такое формулировка стратегической цели?⁸

Главная цель должна быть определена четко, с объяснением того, что и как должно быть сделано. Формулировка должна быть краткой, но всеобъемлющей и должна быть ориентирована на конечный результат.

Формулировка обязательно должна включать три основных элемента:

- Конечная цель, или «видение» (на что направлен проект; области деятельности)
- Целевое население (кто выиграет от выполнения проекта)
- Состав вашей рабочей группы или объединения партнеров проекта

⁸ Рабочая группа по укреплению здоровья и развитию сообщества при Университете штата Канзас. (2000). Глава 8, Раздел 2: *Заявим о своей мечте: Разработка положений о видении и миссии*. http://ctb.ku.edu/tools/en/sub_section_main_1086.htm.

Пример:

«Наша стратегическая цель — снизить уровни подростковой беременности и заболеваний, передающихся половым путем, в нашем районе за счет совместной деятельности всех организаций, занимающихся образованием, и оказывающих помощь молодым гражданам города и их семьям.»

Запишите формулировку стратегической цели, утвержденной вашей группой:

Сформулируйте цели и задачи

После определения основной цели своего проекта построения здорового сообщества следует продумать, каким образом вы будете решать приоритетные проблемы, связанные со здоровьем, что вы будете делать для достижения стратегической цели и построения того будущего, картину которого вы составили. Формулировка целей и задач поможет вам перейти к различным конкретным аспектам вашего проекта и начать составление стратегического плана.

Хотя эти два термина иногда употребляют как синонимы, в стратегическом планировании цели и задачи — два различных понятия. Цели более общи и долгосрочны, чем задачи; достижение целей означает реализацию программы/проекта. Цель обычно относится к одной из приоритетных проблем, выявленных на этапе оценки состояния здоровья населения. По сравнению с задачами, цели менее конкретны и охватывают более длительный период времени.

Для достижения каждой цели требуется выполнить ряд конкретных задач. По сравнению с целями, задачи более конкретны и краткосрочны. Задачи должны отвечать критериям СКИРД: должны быть указаны *сроки*, задачи должны быть *конкретными, измеримыми, реалистичными и достижимыми* (SMART: **Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and achievable** in a practical *Timeframe*).

Пример

Цель:

Ввести программы профилактики наркомании, включающие образовательные мероприятия и консультирование, во всех общеобразовательных школах.

Задачи:

1. Провести опрос среди подростков по поводу употребления наркотиков и алкоголя, табакокурения.
2. Разработать программу просвещения и консультирования по принципу «равный — равному».
3. Ввести в школах образовательный курс по здоровому образу жизни.

Запишите цель, направленную на решение одной из выбранных приоритетных проблем, которая поможет реализовать представление о желаемом будущем, составленное вашей группой, и выполнить «миссию» (достичь стратегической цели).

Теперь запишите три задачи, которые помогут вам выполнить эту цель и которые отвечают критериям СКИРД:

1. _____

2. _____

3. _____

Составьте рабочий план

Рабочий план определяет стратегию и тактику выполнения ваших целей и задач. Кроме того, он закрепляет обязательства, принятые на себя участниками проекта, определяет функции всех участников и партнеров и указывает сроки. Для каждой задачи рабочий план приводит конкретные мероприятия и описывает, *кто, что, когда и каким образом* должен делать. Указание сроков поможет вашей группе сконцентрироваться на наиболее актуальных проблемах краткосрочного плана, одновременно разрабатывая долгосрочный план проекта.

Сроки могут устанавливаться разные, в зависимости от конкретного проекта и группы, которая над ним работает. Уста-

новление сроков весьма полезно для организованной работы, но помните, что осуществление подобных проектов не протекает плавно и равномерно. Такие проекты, как этот, являются экспериментальными по своей природе и развиваются путем проб и ошибок. Иногда развитие идет достаточно быстро, но временами темпы могут замедлиться из-за сложных и противоречивых условий, которые не позволяют все предвидеть. Каждый проект по созданию здорового сообщества должен найти свой путь сквозь лабиринт меняющихся обстоятельств.

Вообще, имеет смысл начинать новые программы с краткосрочных проектов. В этом случае приобретается первоначальный опыт, а у жителей вашего города (района) появляется вера в свои силы, в способность решить и более сложные задачи. Такие малые проекты служат отправной точкой для более глубоких и обширных изменений, которые могут потребовать реализации долгосрочных инициатив и множества краткосрочных проектов.

Ниже представлен пример плана мероприятий. В нем определены стратегическая цель («миссия»), цели и задачи. Задачи разбиваются на этапы, которые необходимо пройти для их выполнения; указаны сроки по каждому мероприятию и ответственное лицо, группа или организация. Для составления предварительного плана мероприятий мы советуем использовать таблицу из Приложения 9.

Формулировка стратегической цели: Мы снизим уровень наркомании среди наших подростков (в возрасте 13–17 лет). В нашу межведомственную команду входят представители здравоохранения, в том числе наркологи и другие медицинские работники, представители городской администрации, учителя, социальные работники, работники правоохранительных органов, а также подростки, которые работают вместе с нами над составлением программ, направленных на снижение уровня наркомании в нашем сообществе.

Цель 1: Ввести программы профилактики наркомании, включающие образовательные мероприятия и консультирование, во всех школах

Задача 1: Разработать программу просвещения и консультирования по принципу «равный — равному»

Этапы	Сроки	Ответственные
А. Формирование группы преподавателей, которые будут помогать подросткам разрабатывать свою программу по принципу «равный равному».	1–10 сентября	Руководитель проекта «Здоровое сообщество»
В. Формирование группы из 10–11 «добровольцев», которые будут рассказывать другим школьникам а) о риске, связанном с употреблением наркотиков, табака и алкоголя; б) о том, как сказать «нет», если тебе предлагают наркотик.	10–20 сентября	Выбранные представители рабочей группы
С. Изучение успешных программ в этой области, которые проводились в других странах; связь с руководителями этих программ для получения учебных материалов и информации о реализации программ.	20–30 сентября	Целевая рабочая группа

Задача 2: Провести в школах образовательные программы по здоровому образу жизни

Этапы	Сроки	Ответственные
А. Встречи с руководством школ и учителями для обсуждения времени и места проведения программ по здоровому образу жизни.	1–15 октября	Целевая рабочая группа
В. Назначение одного учителя и одного администратора руководителями учебной программы.	15–20 октября	Целевая рабочая группа
С. Разработка учебного плана по здоровому образу жизни, в первую очередь освещающего вопросы наркомании, табакокурения и употребления алкоголя (включая и пиво)	20 октября–10 ноября	Целевая рабочая группа

Задача 3: Провести опрос среди подростков по вопросам употребления наркотиков, алкоголя и табака

Этапы	Сроки	Ответственные
А. Получение экземпляра русского перевода анкеты по факторам риска, связанным с образом жизни, у подростков от Центров контроля и профилактики заболеваний (CDC) США.	10–15 ноября	Руководитель проекта «Здоровое сообщество»
В. Получение согласия преподавателей математики и учащихся 11-х классов на то, чтобы сделать это темой учебного проекта для старшеклассников.	15–30 ноября	Целевая рабочая группа

С. Создание рабочей группы (из учащихся, специализирующихся на математике) для проведения опроса, заполнения компьютерной базы данных, анализа данных и составления отчета по результатам.	30 ноября–31 декабря	Целевая рабочая группа
--	----------------------	------------------------

D. Представление результатов опроса руководству школы, учителям и школьникам; городской администрации, работникам здравоохранения и общественности через СМИ.	15 января	Целевая рабочая группа
---	-----------	------------------------

Цель 2: Создать здоровые альтернативы проведения досуга подростками

Задача 1: Создать Молодежный центр

Этапы	Сроки	Ответственные
A. Проведение «мозгового штурма» для составления списка мероприятий, которые будут проводиться Центром.	2–7 декабря	Целевая рабочая группа
B. Опрос подростков по поводу того, какие мероприятия должен проводить Центр.	7–21 декабря	Целевая рабочая группа
C. Поиск готового помещения для Центра или места для его строительства.	21 декабря–1 января	Выбранные представители рабочей группы
D. Подготовка Центра к работе (включая ремонт или строительство, при необходимости).	1–15 января	Выбранные представители рабочей группы
E. Сбор средств для ремонта или строительства Центра.	15 января–15 февраля	Целевая рабочая группа

Задача 2: Разработать ежегодную молодежную спортивную программу

Этапы	Сроки	Ответственные
A. Назначение директора Центра, в чьи обязанности будет входить также установление связей с администрацией и спортивными организациями/клубами.	1 марта	Целевая рабочая группа

Цель 3: Внести изменения в действующие законодательные акты, касающиеся употребления наркотиков, алкоголя и табака подростками и обеспечить их выполнение.

Задача 1: Создать лобби на уровне сообщества (НПО)

Этапы	Сроки	Ответственные
A. Проведение общественного форума и привлечение новых участников.	1 апреля	Целевая рабочая группа
B. Регистрация новой НПО.	15 мая	Выбранные представители рабочей группы
C. Проведение совещания по стратегическому планированию.	1 июня	Сотрудники НПО

Задача 2: Работать с руководителями коммерческих структур и правоохранительными органами с целью обеспечить соблюдение действующих законов по запрету продажи табачных изделий и пива лицам младше 18 лет

Этапы	Сроки	Ответственные
А. Приглашение руководителей коммерческих структур, представителей правоохранительных органов и органов власти на общественный форум.	15 июля	Целевая рабочая группа
В. Проведение общественной просветительской кампании.	15 августа–30 сентября	Целевая рабочая группа

Определите критерии оценки

Успешно реализуемые проекты по созданию здоровых сообществ обязательно предусматривают непрерывную оценку и мониторинг реализации поставленных целей и задач. Процесс оценки позволяет определить, насколько проект успешен; заставляет ответственных за выполнение тех или иных мероприятий по проекту постоянно отчитываться в своей деятельности; дает обоснование для коррекции планов, если она требуется. Чтобы подготовить почву для проведения полноценной оценки, нужно в самом начале определиться, каким образом вы будете оценивать успешность вашей работы. Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- Чего вы надеялись добиться (распространения информации, привлечения внимания СМИ и общественности, снижения заболеваемости, изменений в образе жизни тех или иных групп населения, изменений в местной политике и т.д.)?
- Каким образом результаты вашей работы можно объективно оценить или продемонстрировать?

Если вы планируете использовать количественные показатели, необходимо собрать статистические данные (в том числе статистику образа жизни) до и после проведения проекта, чтобы задокументировать объективные изменения. Подумайте, какие показатели можно применить к каждой из задач, а также каковы потенциальные источники данных. Обратитесь к «профи-

лю» вашего города/сообщества, который должен служить источником исходных данных. В дополнение к количественным показателям, можно использовать и качественные. Можно подобрать ряд примеров («историй») из практики реализации ваших проектов.

Какие показатели вы будете использовать для оценки прогресса?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Очень важно определить не только то, что вы будете оценивать, но и сроки проведения оценки, а также план использования ее результатов. После того, как выбраны индикаторы хода проекта, разработайте график сбора информации и использования результатов для оценки успешности реализации проекта.

Как часто вы будете проводить оценку хода проекта?

Проводите в жизнь ваш рабочий план построения здорового сообщества

Теперь, когда у вас есть план, пора действовать! Не забывайте, что проведение успешного мероприятия на раннем этапе программы — «ранняя победа» — порождает энтузиазм и создает мотивацию.

Создайте коалицию

Формирование широкой коалиции партнеров проекта имеет чрезвычайно большое значение для успеха вашей работы по созданию здорового сообщества. Коалиция должна обеспечивать возможность устанавливать как можно более разнообразные связи с сообществом. Кроме того, необходимо, чтобы в работе коалиции всегда принимали участие представители «целевой группы», т.е. те люди, ради которых и был начат проект (например, молодежь, родители, пожилые люди и т.д.). Начните со следующего вопроса: «Какие группы или лица, которых можно привлечь к сотрудничеству, еще не вовлечены в него?» Помните, что в коалиции должны быть как те, кто поддерживает ваш проект здорового сообщества, так и его оппоненты! Обратитесь к «карте ресурсов» сообщества и анализу ССВО.

Как только вы определили потенциальных членов вашей коалиции, вы можете договориться о собрании, цель которого — подробно рассказать о проекте и начать сотрудничество. Так как активное участие

всех слоев населения и организаций является чрезвычайно важным аспектом успешного создания здорового сообщества, имеет смысл оповестить об этом собрании как можно большее число людей.

Возникает вопрос: зачем тратить время, силы и, возможно, средства для формирования коалиции? Во-первых, у вас появится доступ к дополнительным материальным и кадровым ресурсам, которые могут с лихвой покрыть начальные вложения. Во-вторых, другие люди со своими знаниями и опытом позволят вам получить более широкое представление о проблемах, которые предстоит решать; кроме того, у вас будет больший выбор разнообразных решений. В-третьих, совместная работа людей или организаций, которые решают одни и те же проблемы, сведет к минимуму бесполезное дублирование усилий и средств. И, в четвертых, благодаря организации подобного сотрудничества вы сможете усилить влияние проекта на сообщество и заручиться более широкой поддержкой.

Заручитесь поддержкой сообщества

Поддержка ключевых лидеров сообщества поможет вам набрать сотрудников, получить техническую поддержку (например, при сборе данных) и финансирование. Чтобы этого добиться, необходимо, прежде всего, провести анализ условий, в которых будет реализовываться проект, организовать консультации и обсуждение проекта со специалистами и представителями общественности, привлечь на свою сторону всех тех, кто заинтересован в проекте и чье влияние на сообщество достаточно велико. Среди основных ваших сторонников могут быть выборные должностные лица, например, мэр и члены городского совета, а также представители управления здравоохранения, руководители организаций, коммерческих структур, больниц и фондов. Ваши усилия по созданию коалиции и получение широ-

кой поддержки со стороны различных групп в сообществе поможет обеспечить одобрение вашей деятельности местными властями и другими ключевыми организациями и лицами и получить необходимые финансовые и другие ресурсы.

Какие шаги вы предпримете для получения поддержки со стороны сообщества?

Обеспечьте финансирование

Поиск средств для реализации проекта — часто очень трудная задачей, особенно в нынешних сложных экономических условиях. Тем не менее, существует немало способов найти источники финансирования.

Начните с определения финансовых потребностей и составьте заявку на финансирование. В этой заявке указываются цели программы, обосновывается ее необходимость и четко излагается, сколько требуется средств и на что именно. Заявки должны быть ясными, краткими и убедительными. Имеет смысл составить образец заявки на финансирование и позднее слегка видоизменять ее применительно к конкретным требованиям того или иного потенциального источника финансирования. В этой заявке должна содержаться следующая информация:

- Основные принципы, на которых строится проект
- Задачи проекта
- Роль проекта в сообществе
- Стратегия реализации проекта

- Возможности участвующих в проекте групп населения и организаций
- Смета проекта

Параллельно с этим рекомендуется собрать информацию о ведомствах, организациях и коммерческих структурах, которые могут выступить источниками финансирования для вашего проекта. Обратитесь к своим партнерам по коалиции, ключевым сторонникам в сообществе, а также к тем ресурсам, которые вы определили при составлении «карты ресурсов» сообщества. Все эти группы являются потенциальными источниками финансовой поддержки.

Можно также провести сбор пожертвований для своего проекта, провести специальные мероприятия или кампании. Например, вы можете организовать ярмарку и собирать небольшую плату за вход, устроить лотерею. Такие мероприятия, требующие творческого подхода, не только помогут получить финансирование, но и будут способствовать распространению популяризации вашей инициативы создания здорового сообщества.

Где вы будете искать средства для своего проекта?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

9. _____
10. _____

Заручитесь бескорыстной помощью людей и организаций

Помощь специалистов, вкладывающих в проект свое время и силы, предоставление помещений для офиса и проведения собраний, оборудования, канцелярских принадлежностей, технической помощи и т.д. зачастую еще важнее для проекта, чем денежные вложения. Действительно, многие проекты можно провести исключительно за счет добровольной помощи и пожертвований в виде помещения или оборудования, без дополнительного финансирования. Просмотрите свою «карту ресурсов» сообщества и начните обращаться к различным людям, а также местным коммерческим структурам, больницам, общественным объединениям и т.д. за поддержкой.

Какая добровольная помощь и бесплатно предоставленные ресурсы будут наиболее полезны для вашей программы?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Привлечение добровольных помощников и организация их деятельности иногда может стать нелегкой задачей, так как большинство людей серьезно заняты работой, семьями и имеют другие приоритеты. Мы предлагаем ряд советов, которые помогут привлечь помощников и постоянно поддерживать их заинтересованность:

- Обеспечьте широкое распространение информации о вашем проекте и о возможностях для добровольной помощи.
- Создайте для работы благожелательную, позитивную и жизнерадостную атмосферу.
- Проведите подготовку добровольных помощников, чтобы они хорошо понимали, что от них требуется, и регулярно предоставляйте им обратную связь, чтобы они видели, как оценивается их работа.
- Отмечайте все достигаемые успехи со своими помощниками, чтобы они гордились успешным завершением той или иной работы.
- Убедитесь, что помощники и спонсоры хорошо понимают важность своего вклада и знают, каких результатов они помогают добиться.
- Не оставляйте без внимания подобную помощь — публично благодарите помощников и спонсоров при проведении различных общественных мероприятий, организуйте церемонию награждения.
- Поддерживайте постоянную связь с помощниками и привлекайте их к сотрудничеству в будущем.

Как вы будете привлекать добровольных помощников и пожертвования?

Сотрудничайте со средствами массовой информации

Средства массовой информации — газеты, радио и телевидение — являются ценным средством общения со всеми слоями сообщества; их можно использовать для распространения информации о вашей программе, для проведения просветительской работы и пропаганды здорового образа жизни. Развитие хороших рабочих взаимоотношений со СМИ требует открытости, доступности с вашей стороны и постоянного потока сюжетов для новостей. Имеет смысл привлечь представителей СМИ к процессу создания здорового сообщества, пригласив их участвовать в ваших собраниях и проектах. В Приложении 2 вы найдете *Руководство по работе со СМИ*, в котором содержится подробная информация о том, как использовать ресурсы СМИ и привлекать журналистов к вашей деятельности по созданию здорового сообщества.

Как вы будете использовать СМИ для проведения и популяризации вашей программы?

Добейтесь последовательного и непрерывного развития проекта

Когда проект начал работать, не останавливайтесь! Продолжайте организовывать встречи и переговоры, привлекайте к деятельности больше людей, продумывайте творческие подходы к поддержанию интереса СМИ, отмечайте успехи и достижения, планируйте новые проекты.

Расширение коалиции и привлечение к деятельности жителей вашего города или района — это непрерывный процесс. При реализации плана мероприятий используйте любую возможность для информирования людей о вашей инициативе по созданию здоровых сообществ и пропагандируйте свои идеи. Например, можно создать сайт в Интернете, выпустить бюллетень, провести пресс-конференции, «круглые столы», давать интервью, устраивать собрания и конференции, выступать на общественных мероприятиях и т.д.

Регулярно собирайтесь и оценивайте ход проекта

Долгосрочные, стабильные изменения требуют постоянной работы и неослабного внимания. Чтобы достичь успеха в работе над вашим проектом «Здоровое сообщество», нужно регулярно собираться вместе, чтобы обсудить и оценить проделанную работу и скорректировать планы по мере необходимости. Ответьте на следующие вопросы:

- Следует ли вы составленному плану мероприятий?
- Выполнили ли вы конкретные задачи? Если нет, то в чем причина?
 - План мероприятий не выполнялся?
 - Стратегия работы оказалась неудачной?
- Какие подходы и методы успешно применяются в вашей коалиции партнеров проекта?

- Что можно улучшить, чтобы коалиция или проект были эффективнее?

Вот примерный график, которого можно придерживаться:

- **Ежемесячно** — Собирайте руководителей рабочих групп как минимум один раз в месяц, чтобы проанализировать выполнение проекта и оценить вашу работу. Просмотрите план мероприятий и попросите отчитаться ответственных за те или иные пункты плана.
- **Ежеквартально** — Проводите собрания расширенной группы по планированию с тем, чтобы заслушать отчеты руководителей рабочих групп. Внесите необходимые корректировки в план мероприятий, если запланированные стратегии не приводят к выполнению задач и не отвечают принятым вами критериям.
- **Ежегодно** — составляйте отчет о выполнении задач проекта, используя разработанные критерии оценки.
- **По мере необходимости** — Проводите пресс-конференции и другие мероприятия с участием СМИ, чтобы отметить достижения проекта по выполнению поставленных целей (например, при нахождении нового крупного источника финансирования, при запуске новой программы по какой-либо из задач проекта).

Отмечайте успехи и достижения

Очень важно время от времени устраивать что-то вроде городского праздника, чтобы привлечь внимание к достигнутым результатам, поддержать энтузиазм участников и усилить поддержку вашей программы местным сообществом. Можно организовать, например, церемонию открытия или банкет по поводу начала проекта «Здоровое сообщество». Кроме того, можно начать свою программу с

небольших краткосрочных проектов, успешное выполнение которых можно отпраздновать. В последующем можно комбинировать краткосрочные проекты с более долгосрочными. Не забывайте регулярно отмечать свои успехи и достижения, чтобы поддерживать энтузиазм участников и интерес общественности.

Разрешайте все конфликты

Даже при нормальном ходе реализации новой программы и работе в команде между членами рабочей группы или между группой и другими структурами в сообществе могут возникать конфликты. Но если такие ситуации разрешаются корректно, некоторые разногласия могут даже дать толчок к развитию. Вот некоторые шаги, которые рекомендуется предпринять в конфликтной ситуации:

- Сосредоточьте внимание на спорных вопросах, рассматривайте их по отдельности. Откажитесь от сугубо личной позиции и не считайте отличную от Вашей точку зрения личной нападкой на Вас.
- Сконцентрируйте внимание на интересах противоположной стороны, а не на ее точке зрения.
- Внимательно выслушайте, что говорит ваш оппонент и признайте разумность его аргументов. Определите, какие интересы преследует противоположная сторона.
- Если вы зашли в тупик, пересмотрите свою основную цель и приоритеты.
- Попробуйте еще раз определить проблему в контексте целей и задач проекта, проанализируйте причины конфликта и альтернативные решения.
- Составьте список возможных решений. Какие решения устроили бы обе стороны?

- Проконсультируйтесь с различными экспертами и постарайтесь найти точки соприкосновения.
- Идите на компромисс, чтобы найти взаимоприемлемое, беспроектное решение.
- Если необходимо, используйте методы достижения консенсуса при работе в группе (например, метод номинальной группы), которые позволяют разрешить спорные вопросы демократическим путем.

Добейтесь проведения «здоровой местной политики»

Важным результатом успешно работающего проекта построения здорового сообщества может стать разработка местной политики, направленной на обеспечение более здоровой жизни в вашем городе или районе. Такая политика предполагает, что ресурсы и инициативы местных органов власти будут направляться на создание более здоровых условий повседневной жизни — дома, в школах, на работе, в медицинских учреждениях и т.д.

Основой «здоровой» местной политики является общественная и политическая поддержка. Понимание важности здоровья населения, сотрудничество, участие жителей в различных общественных программах, стратегическое планирование, отстаивание жителями города (района) своих интересов, внедрение новых подходов — все это будет вкладом в планирование и реализацию здоровой местной политики. Ваш проект может стать моделью для новых политических механизмов, если он действительно отвечает потребностям сообщества, на практике использует новые методы и способен заручиться поддержкой партнеров. Не забывайте, что необходимые для успешного проведения здоровой политики масштаб и эффективность мероприятий возможны только при слаженной совмест-

ной работе многочисленных партнеров проекта. Ниже перечислен ряд конкретных шагов, которые следует предпринять, чтобы местные руководители приняли местную политику, ориентированную на здоровье людей.

- **Распространение объективной информации по вопросам здоровья.** Просветительские мероприятия проекта, направленные на лучшее понимание жителями города (района) вопросов, связанных со здоровьем человека, — это важный шаг в обеспечении сильной и постоянной политической поддержки. Такие мероприятия располагают общественное мнение в пользу «здоровой» местной политики и стимулируют местные, городские и региональные органы власти к выработке такой политики.
- **Стратегическое планирование.** Главная задача стратегического планирования — найти баланс между большими запросами и реалистичной оценкой возможностей. Действенная работа по убеждению политиков и руководителей в том, что стратегическое планирование необходимо, будет способствовать формированию целостного подхода к вопросам здоровья и выработке долгосрочной политики. В этом случае власти будут искать возможности для проведения «здоровой» политики в разных областях жизни сообщества и смиряться с тем, что некоторые нововведения в этой области могут потребовать месяцы на внедрение и годы ожидания результатов.
- **Сотрудничество.** Взаимодействие между всеми заинтересованными организациями и слоями населения позволяет сформировать основу для диалога и совместного планирования с участием всех организаций, чьи ресурсы необходимы для создания более здоровых условий жизни. Коллективная деятельность — это движущий

щая сила здоровой общественной политики.

- **Участие общественности.** Участие широкой общественности в проекте позволяет получить информацию о потребностях и нуждах людей и их предпочтениях с точки зрения местной политики; кроме того, можно узнать и реакцию жителей на текущую деятельность местных органов власти. У жителей появляются возможности влияния на принятие политических решений и участия в их реализации.
- **Новые идеи и подходы.** Разработка инновационных программ начинается с понимания того, что изменения необходимы и возможны. Сравнивая свой опыт с опытом других групп,

реализующих программы по созданию здоровых сообществ, апробируя новые подходы с помощью краткосрочных инициатив, вы можете заложить фундамент для более масштабных проектов. Знание того, как действующая политика влияет на жизнь сообщества, информация об опыте и успехах других людей, и результаты реализации краткосрочных инициатив повышают вероятность того, что вы сможете провести в жизнь необходимые преобразования. Кроме того, эти факторы позволяют убедить местные власти в том, что необходимые изменения местной политики не связаны для них ни с каким риском.

Приложение 1. Часто задаваемые вопросы

1. Что такое процесс создания здорового сообщества?

Создание здоровых сообществ — это совместная деятельность организаций и жителей города (района), направленная на выявление и решение основных проблем в сообществе с целью улучшения здоровья и благополучия жителей.

2. Кто участвует в создании здорового сообщества?

Все. Чем больше людей вовлечено в работу, тем успешнее будет проект. Вот примерный перечень тех, кого следует привлечь к этой работе: местные жители, представляющие различные слои населения, местные власти, региональные управления здравоохранения, врачи и медсестры, школы и вузы, социальные службы, правоохранительные органы, коммерческие структуры, религиозные объединения, неправительственные организации, занимающиеся охраной окружающей среды, жилищные и транспортные организации, СМИ, потребители услуг.

3. Почему этот проект необходим для моего города (района)?

Конечной целью проекта построения здорового сообщества является улучшение здоровья и уровня жизни. Проект объединяет усилия организаций и жителей для выявления проблем и поиска путей их решения.

4. Как жители города (района) могут подключиться к работе?

Они могут посещать собрания, участвовать в социологических исследованиях и деятельности рабочих групп. Можно создать общественный комитет, состоящий из представителей общественности и местных организаций, что позволяет

учесть различные интересы и обеспечить контроль за реализацией проекта.

5. Какие вопросы находятся в центре внимания проекта «Здоровое сообщество»?

Эти вопросы могут определяться самими жителями. Они должны обсудить, что для них означает «здоровое сообщество», и выявить те проблемы, которые представляются им наиболее важными, например, в области образования, физического и психического здоровья, состояния окружающей среды, социальных служб и т.д.

6. Сколько времени требуется для построения здорового сообщества?

Это зависит от конкретных условий того или иного сообщества. Однако надо иметь в виду, что ожидать улучшения показателей состояния здоровья населения стоит не раньше, чем через несколько лет, а то и десятилетий. Каждый успешный шаг при реализации проекта следует воспринимать как определенное достижение и отмечать его. А сам проект построения здоровых сообществ необходимо рассматривать в качестве непрерывного процесса.

7. Какая информация может потребоваться группе по планированию?

Самая разнообразная! Чтобы определить приоритеты сообщества и следить за ходом выполнения программы, понадобятся и различные данные о состоянии здоровья населения, и мнение самих жителей. Кроме того, имеет смысл воспользоваться демографическими данными и статистикой правоохранительных органов, данными органов образования, а также информацией, собранной другими группами в рамках изучения различных аспектов деятельности сообщества.

Всегда полезно провести анализ ресурсов, имеющихся в вашем сообществе, вместо того, чтобы концентрироваться на том, чего недостает.

8. Как собирать и использовать информацию?

Можно обратиться к разнообразным источникам информации, включая управления здравоохранения, больницы, другие учреждения здравоохранения и социального обслуживания, а также к государственным ведомствам, например, в Госкомстат, которые могут помочь в сборе данных. Для получения сведений об образе жизни и мнениях граждан можно провести социологические опросы.

9. Какие ресурсы понадобятся для осуществления проекта?

Это зависит от вашего конкретного проекта. Объединив ресурсы больниц, коммерческих структур, государственных и негосударственных организаций и т.д., вы сможете собрать достаточно средств и привлечь достаточно специалистов, чтобы реализовать проект. Помните, что при проведении предварительного анализа ситуации в вашем сообществе вы можете, к своему удивлению, обнаружить, что у вас уже достаточно ресурсов, чтобы значительно улучшить здоровье вашего сообщества.

Приложение 2. Руководство по работе со средствами массовой информации

Обзор связей со СМИ для освещения проекта «Здоровое сообщество»

Налаживание связей со СМИ (обычно используется термин «связи с общественностью» — «public relations»), дополняющее общий план работы с общественностью в вашем проекте, — это один из наиболее действенных способов выхода на потенциальных участников и партнеров проекта. Такая работа включает в себя регулярное освещение деятельности по созданию здорового сообщества в выпусках местных новостей и образовательных программах.

Помните, что работники местных СМИ — тоже часть вашего сообщества. Им будет интересна ваша деятельность как с точки зрения обычного жителя вашего города (района), так и в профессиональном плане. По мере того, как журналисты лучше ознакомятся с той ролью, которую играют вопросы здоровья в вашем сообществе, и поймут важность «здоровой» политики, СМИ станут все более охотно освещать вашу деятельность. При любой возможности вовлекайте представителей СМИ в процесс планирования и реализации проекта. Например, работники СМИ, особенно прессы, могут стать членами различных комитетов или целевых рабочих групп.

Чтобы организовать сотрудничество со СМИ и подготовить материалы, отражающие цели и задачи вашей программы, необходимо сначала решить для себя, чего ваша группа хочет добиться путем диалога с общественностью. При планировании работы со СМИ проанализируйте свой план работы с общественностью и задайте себе следующие вопросы:

- Какие цели вы преследуете?
- Каким группам населения прежде всего адресована ваша информация?
- Какие материалы необходимо разработать и передать в СМИ с тем, чтобы добиться желаемой реакции целевой аудитории?
- Использование каких именно СМИ будет наиболее эффективным и экономически рентабельным для выполнения этих задач?

Понять интересы СМИ

Независимо от видов СМИ и мероприятий, которые вы планируете, ключевые моменты действенной работы со СМИ достаточно просты. Вам, прежде всего, следует: (1) понять, каким должен быть ваш материал, чтобы заинтересовать СМИ и (2) передавать им ясно изложенную информацию точно в срок.

Все журналисты и продюсеры СМИ ищут, в общем, одно и то же: информацию, которая вызовет интерес аудитории; проблемы, которые спровоцируют споры, дебаты и даже конфликты; материалы, которые повысят рейтинг или тираж; а также свежий взгляд на поднимаемую проблему. Они не любят и избегают материалов, которые дублируют информацию, представленную конкурентом, отрицательно относятся к неточностям и одностороннему взгляду на проблему, а также предпочитают не работать с людьми, которые продолжают навязывать уже отклоненный материал.

Виды СМИ

В таблице представлены особенности разных видов СМИ.

Виды СМИ	Как они работают
Телевидение	<ul style="list-style-type: none">• Максимальная наглядность.• На заднем плане часто используется фон, который наглядно подчеркивает важность материала.• Телевизионные продюсеры часто используют элементы графики в телесюжетах.• Сжатое изложение (сюжеты по 30–60 секунд).
Радио	<ul style="list-style-type: none">• Используются короткие (10–15 секунд) отрывки выступления или интервью (помните, что уверенные интонации и твердость в голосе необходимы – они вызывают доверие).
Газеты и журналы	<ul style="list-style-type: none">• Обеспечивается более глубокое освещение темы.• Журналисты печатных изданий могут использовать цитаты из ваших заявлений для прессы.

Что нужно включать в выпуск новостей, заявление для прессы, статью

Насколько длинным или коротким будет ваше сообщение, зависит от того, сколько времени на него отведут, но в нем обязательно должны прозвучать ответы на следующие вопросы:

- Кто участвует в работе?
- Что сделано?
- Когда это было сделано?
- Где это все происходило?
- Зачем это было нужно и как это происходило?

В первом абзаце необходимо дать краткий ответ на эти вопросы в одном–двух предложениях, особенно учитывая тот факт, что большинство журналистов решают, читать им или нет остальной материал, по первому абзацу, а выпускающие редакторы печатных изданий имеют привычку сокращать текст с конца. Необходимо также указать имя и телефон контактного лица с тем, чтобы репортеры могли легко получить дополнительную информацию.

Полноценная статья пишется, когда в

ваших новостях нет ничего особо сенсационного. Это могут быть материалы об успехах, достигнутых в ходе осуществления проекта по созданию здорового сообщества, куда можно вставить примеры, забавные случаи и цитаты. Статьи могут быть объемом в три–четыре страницы и должны привлекать внимание к событию, которое вы описываете. Также важно придумать бросающийся в глаза заголовок.

Вот некоторые предложения по тематике статей:

- Очерк об активном участнике проекта, где он рассказывает, какую работу он проделал и почему решил за нее взяться.
- Кто и почему противодействует вашему проекту.
- Информация о различных мероприятиях по сбору средств и проектах, которые организуются местными группами в поддержку деятельности по созданию здорового сообщества.
- Рассказ об отдельных мероприятиях в рамках программы, которые были поддержаны местными предпринимателями.

Пакеты информационных материалов для СМИ

Это подборки информационных материалов, специально подготовленные для СМИ. Часто организации создают стандартный пакет информационных материалов, в которых рассказывается об организации и ее деятельности. Для важных мероприятий стандартный пакет дополняется новой информацией.

Примеры материалов, которые следует включить в стандартный пакет для СМИ:

- Ваша визитная карточка, на которой указаны ваше имя, место работы, телефон, адрес электронной почты и, возможно, вкратце — проблематика, с которой вы работаете, с тем, чтобы представители СМИ могли легко связаться с вашей организацией, если возникает такая необходимость;
- Краткие, на одну страницу, биографии руководителей вашей организации и/или сотрудников по связям с общественностью;
- Фотографии или подготовленные к съемке графические материалы (графики, логотип и т.д.).

Если речь идет об освещении какого-то конкретного события или программы, к стандартному пакету добавляются еще некоторые материалы:

- Краткие заявления для прессы об этих мероприятиях или программе;
- Биографии людей, задействованных в программе (выступающие, члены консультативного совета и т.д.), к которым вы хотите привлечь внимание репортера;
- Копии печатных материалов, например, опубликованного отчета, заявлений, которые будут представлены на

пресс-конференции, речи тех или иных выступающих и т.д.

Ваши действия в случае, если вы хотите пригласить представителей СМИ на мероприятие

До мероприятия:

- Свяжитесь с репортерами/журналистами, которые занимаются освещением общественных мероприятий, и представьте им мероприятие как возможную тему для будущих сюжетов.
- Созвонитесь с репортерами местных газет, телеканалов, кабельного телевидения и радиостанций с просьбой поместить объявление о вашем мероприятии.
- За две недели до мероприятия доставьте лично или разошлите по почте приглашения.
- Не позднее чем за два–три дня до мероприятия позвоните редакторам и журналистам и спросите, планируют ли они прибыть на мероприятие. Расскажите им о возможностях для теле- и фотосъемки.
- За день до мероприятия еще раз позвоните во все СМИ и вежливо напомните им о проводимом мероприятии.

Во время мероприятия:

- Организуйте специальный стол для регистрации представителей СМИ с раздачей пакетов информационных материалов.
- По прибытии репортеров помогите им договориться об интервью с теми людьми, которых вы заранее наметили и познакомьте журналистов с выступающими.
- Попросите одного из своих сотрудни-

ков, чтобы он/она делал(а) фотографии во время мероприятия, которые могут в дальнейшем использоваться для статей в ваших бюллетенях и других публикациях, а также для архива.

После мероприятия:

- Сразу же перешлите пресс-релиз тем репортерам, которые не могли присутствовать на мероприятии.
- Отошлите письма редакторам местных газет «по следам» мероприятия. В этих письмах выразите свою благодарность жителям города (района), проинформируйте о достигнутых успехах в рамках мероприятия (например, о сумме пожертвований, собранных на ваш проект, о сформированных общественных объединениях, о числе новых добровольных помощников и т.д.).
- Напишите статью по результатам мероприятия, которую следует опубликовать в соответствующих местных изданиях. Проиллюстрируйте статью фотографиями.

Поддержание активных связей со СМИ

Обязательно поддерживайте связь с представителями СМИ. Постарайтесь вести записи обо всех контактах вашей группы со СМИ, даже о телефонных звонках. Рекомендуется разработать простой бланк, который заполняют все сотрудники и добровольные помощники после любого контакта с представителями СМИ. Последующий анализ заполненных формуляров даст вам информацию о том, сколько раз представители СМИ связывались с вами в течение недели, за месяц или за год; понять динамику этих контактов. На основании подобного анализа вы можете внести коррективы в свой план по работе со СМИ с тем, чтобы добиться желаемых результатов.

Поддержание интереса СМИ к мероприятиям и ходу работы по проекту «Здоровое сообщество»

Качество и масштабы освещения вашей деятельности по созданию здорового сообщества можно увеличить путем заблаговременной разработки системы оценки результатов вашей деятельности по связям с общественностью, например: (1) сколько людей участвовало в мероприятии; (2) каков был отклик в СМИ; и (3) сколько новых добровольных помощников решило включиться в работу. Эту информацию можно взять за основу для последующих сообщений в СМИ.

Для того, чтобы интерес СМИ к вашей деятельности не ослабевал:

- Найдите способы связать вашу деятельность с другими кампаниями по созданию здоровых сообществ как внутри страны, так и на международном уровне. Обратитесь к интернетовским сайтам, перечисленным в Приложении 3 «Дополнительные источники информации», чтобы узнать о том, что делают другие сообщества и города.
- Увеличьте эффект от мероприятия, войдя в число спонсоров серии аналогичных мероприятий в разных городах и регионах.
- Постарайтесь привлечь радиостанцию или телевизионный канал в качестве информационного спонсора мероприятия. Это будет выгодно для всех: СМИ смогут расположить к себе жителей сообщества и поднимут свой рейтинг, а вы получите бесплатное эфирное время для освещения вашего мероприятия.
- При проведении очередного мероприятия напоминайте, что оно проходит в рамках проекта «Здоровое сообщество».

ство»: это привлечет внимание как СМИ, так и общественности к проекту. Используйте символику вашего проекта на всех информационных материалах — от приглашений до пакетов материалов для СМИ, на значках и транспарантах.

- Отведите достаточно времени для планирования мероприятия, внимательно относитесь к выбору даты и времени его проведения. Выберите время, наиболее удобное для своей целевой аудитории; важно, чтобы ваше мероприятие не накладывалось по времени на другие мероприятия.

Приложение 3. Дополнительные источники информации

Материалы на русском языке

Проект «Здоровые города»: Как организовать работу в вашем городе. Пособие для участников и руководителей городских проектов. Абросимова Ю.Е., Ушаков В.Л., Донская М.М., Игнатова Л.А. Москва, Центр поддержки проекта «Здоровые города», 1997.

Руководство «Здоровые города». Норрис Т. Перевод с англ. (T. Norris/ The Healthy Community Handbook. Ed. by D. Lampe, Denver, National Civic League, 1993). Русское издание – Москва, Центр поддержки проекта «Здоровые города», 1996.

Принципы успешного сотрудничества. Маттесич П.У., Монси Б.Р. Сокр. перевод с англ. (P.W. Mattessich and B.R. Monsey. Collaboration: What Makes It Work? A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration - St. Paul, Minnesota, Amherst H. Wilder Foundation, 1993). Русское издание – Москва, Центр поддержки проекта «Здоровые города», 1996.

Проект «Здоровые города». Первые двадцать шагов. Перевод с англ. (Twenty Steps for Developing a Healthy Cities Project - World Health Organization Regional Office for Europe, 1995). Русское издание – Москва, Центр поддержки проекта «Здоровые города», 1996.

Как подготовить описание здоровья в вашем городе. Перевод с англ. (City Health Profiles. - World Health Organization Regional Office for Europe, 1995). Русское издание – Москва, Центр поддержки проекта «Здоровые города», 1996.

Оценка здоровья – этап подготовки описания здоровья в вашем городе. Гарсиа П., МакКарти М. Перевод с англ.

(Measuring Health - A Step in the Development of City Health Profiles. P. Garcia and M. McCarthy. World Health Organization Regional Office for Europe). Европейское Бюро ВОЗ

Устойчивое развитие и здоровье в городах Европы. Концепция и организационные принципы. Серия «Устойчивое развитие и здоровье в Европе». Выпуск 1. Перевод с англ. (Sustainable Development and Health: Concepts, Principles and Framework for Action in European Cities and Towns - World Health Organization Regional Office for Europe, 1997). Русское издание – Москва, Центр поддержки проекта «Здоровые города», 1997.

Городской план «Здоровье и устойчивое развитие». Серия «Устойчивое развитие и здоровье в Европе» Выпуск 2. Перевод с англ. (City Planning for Health and Sustainable Development. - World Health Organization Regional Office for Europe, 1997). Русское издание – Москва, Центр поддержки проекта «Здоровые города», 1999.

Социальные условия и здоровье. Убедительные факты. Перевод с англ. (Social Determinants of Health: The Solid Facts. - World Health Organization Regional Office for Europe, 1999). Русское издание – Москва, Центр поддержки проекта «Здоровые города», 2002

ПРИМЕЧАНИЕ:

С перечисленными материалами можно ознакомиться в Центре поддержки проекта «Здоровые города» Минздрава РФ (Москва):

Центр поддержки проекта «Здоровые города»

НИИ общественного здоровья и управления здравоохранением Московской медицинской академии им. И.М. Сече-

нова Минздрава РФ
103001 Москва
Российская Федерация
Тел.: +7 095 960-31-04; 253-39-65
www.hcp.aha.ru

Материалы по проекту в электронном виде можно найти в Интернете на сайте проекта «Здоровые города» Европейского Бюро ВОЗ:
www.who.dk/healthy-cities/Documentation/20010914_2

Материалы на английском языке

Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets 1993 — John P. Krezmann and John L. McKnight, The Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research 2040 Sheridan Road, Evanston, Illinois 60208-4100

Community Health Assessment: A Process for Positive Change 1993 — Voluntary Hospital of America, Inc. 5215 North O'Connor Road P.O., Box 140909, Irving, Texas 75014

Planned Approach to Community Health: A Guide for Local Leaders
US Department of Health and Human Services, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, Centers for Disease Control and Prevention, Mailstop K-46, 4770 Buford Highway, N.E., Atlanta, Georgia 30341

Материалы в сети Интернет

Сайт выпускников программы развития лидерства на уровне сообществ

(Community Leadership Development Program Alumni Website):
<http://www.openworld-aiha-communityleadership.org>
(на русском и английском языках)

Европейское Бюро ВОЗ, Программа «Здоровые города» (World Health Organization Regional Office for Europe Healthy Cities and Urban Governance Programme):
<http://www.who.dk/eprise/main/WHO/Progs/HCP/Home>
(на русском и английском языках)

Центр поддержки проекта «Здоровые города»:
<http://www.hcp.aha.ru>
(на русском языке)

Сеть «Здоровье Евразии» (EurasiaHealth Knowledge Network):
<http://www.eurasiahealth.org>
(на русском и английском языках)

Инструментарий для сообщества – Выс-вечивание решений (Community Toolbox-Bringing Solutions to Light):
<http://ctb.ku.edu/>
(на английском языке)

HealthOnline:
<http://www.healthonline.com/>
(на английском языке)

Национальная гражданская лига США (National Civic League):
<http://www.ncl.org/ncl>
(на английском языке)

Программа «Здоровые города» ВОЗ (World Health Organization Healthy Cities Program):
<http://www.who.int/hpr/archive/cities/index.html>
(на английском языке)

Приложение 4. Глоссарий

Рабочий план, план мероприятий (Action Plan)	План конкретных мероприятий для достижения определенной цели. План мероприятий отвечает на вопросы: <i>что, как и когда</i> нужно сделать и <i>кто</i> отвечает за каждый этап работы.
Мозговой штурм (Brainstorming)	Метод работы в малых группах, при котором участники обмениваются идеями по определенной проблеме без каких-либо комментариев и взаимной критики. Все идеи фиксируются для последующего обсуждения. Мозговой штурм используется, когда нужно просто генерировать новые идеи, пока не обсуждая их и предоставляя всем участникам равный шанс высказать свои идеи.
Коалиция (Coalition)	Объединение людей и организаций, представляющих интересы разных слоев и групп населения, которые объединяют свои материальные и людские ресурсы для достижения общей цели.
Сообщество (Community)	Группа людей, определяемая общими, географическими, административными или социальными параметрами и объединенная общими интересами.
Оценка процесса и результатов (Evaluation—process and outcome)	Согласованная работа по сбору и анализу данных, позволяющая оценить результативность программы или проекта. Оценка — это неотъемлемая часть стратегического планирования и процесса реализации программы. Иногда также называется мониторингом.
Координатор группы (Facilitator)	Участник группы, который выполняет функции руководителя и направляет работу группы. Координатор группы ответственен за обеспечение гладкости рабочего процесса. Он следит за тем, чтобы все участники придерживались основных правил своей группы, не отклонялись от поставленных задач, а малые группы функционировали должным образом.
Целевая группа (Focus Group)	Метод работы в малых группах, при котором руководитель группы задает участникам заранее сформулированные вопросы по определенной теме. Ключевые моменты обсуждения записываются для дальнейшего анализа. Цель собрания целевой группы заключается в сборе информации о мыслях и чувствах конкретной группы по определенной теме. Этот метод используется для изучения отношений сообщества к какой-то конкретной проблеме или приемлемости предлагаемых вмешательств.
Цель (Goal)	Одна из нескольких долгосрочных целей общего плана, которые необходимо достичь для достижения стратегической цели, или «выполнения миссии». По сравнению с задачами, цели менее конкретны, устанавливаются на более длительные сроки и включают в себя основные этапы или компоненты данной программы.
Основные правила (Ground rules)	Перечень правил, которых соглашаются придерживаться все участники собрания/совещания. Координатор группы в самом начале встречи согласовывает со всеми эти основные правила и обращается к ним по мере надобности в ходе совещания, что позволяет поддерживать благожелательную и конструктивную атмосферу.
Стратегическая (главная) цель, или «миссия» (Mission)	Сжатое изложение того состояния здоровья сообщества, достичь которого стремится ваша организация, с указанием целевых групп населения, на которые направляет свою деятельность проект, состава команды проекта, а также основных методов, применяемых для достижения поставленных целей. Для принятия формулировки стратегической цели необходим консенсус.
Номинальная группа (Nominal Group Process)	Метод работы в малых группах, при котором взаимодействие между участниками сведено к минимуму, т.е. группа существует только номинально. Этот метод используется для принятия решений о приоритетности проблем путем независимого, иногда тайного, голосования по списку заранее отобранных вопросов. Каждый член группы голосует по нескольким пунктам этого списка. Те вопросы, которые получают наибольшее число голосов от всех членов группы, считаются приоритетными.

Задача (Objective)	Одна из нескольких конкретных задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь более общей цели. Задачи более краткосрочны, чем цели. Они должны отвечать критериям СКИРД.
Показатель результата (Outcome indicator)	Количественная мера (показатель) заранее определенной переменной, указывающая на результативность проведенной работы. Позволяет определить, была ли выполнена поставленная задача и насколько успешно.
Показатель процесса, или промежуточных результатов (Output (or process) indicator)	Количественная или качественная мера (показатель), указывающая на то, была ли работа проведена в соответствии со стратегическим планом. Позволяет определить, соблюдались ли сроки, были ли правильно распределены ресурсы и т.д.
Критерии СКИРД (SMART Criteria)	Критерии, применяемые при формулировке задач. Должны быть указаны сроки; задачи должны быть конкретными, измеряемыми, реалистичными и достижимыми.
Стратегическое планирование (Strategic Planning)	Процесс постановки краткосрочных и долгосрочных целей, определения последовательности действий для их достижения с составлением графика выполнения мероприятий, а также указанием конкретных ответственных за их выполнение.
Устойчивость (Sustainability)	Способность проекта эффективно функционировать в течение долгого периода времени; способность успешных проектов развиваться неограниченное время, приобретая статус постоянной организации.
Анализ ССВО (SWOT Analysis)	Анализ сильных и слабых сторон сообщества или какого-либо компонента стратегического плана, их возможностей и подстерегающих его внешних и внутренних опасностей.
Группы (Teams): Инициативная (Initiating) Рабочая (Working)	Группы лиц, работающих вместе над определенной задачей или для достижения конкретной цели. Инициативная группа создается, чтобы начать построение здорового сообщества, выработать представление о желаемом результате, а также формирования рабочей группы из ключевых заинтересованных лиц. Рабочая группа занимается разработкой стратегического плана и реализацией проекта.
Желаемый результат, или «видение» (Vision)	Сжатое описание того уровня здоровья и благосостояния сообщества, достичь которого является конечной целью проекта.

Приложение 5. Методы работы в группе

Основные правила

1. Начинать и заканчивать собрание вовремя.
2. Говорить по очереди.
3. Не перебивать выступающего. Проявлять терпение.
4. Уважать все мнения, высказываемые другими членами группы. Осознавать, что все мнения ценны.
5. Внимательно вслушиваться в обсуждаемые вопросы. Слушать активно, участвовать в обсуждении.
6. Избегать предвзятых мнений.
7. Четко определять цель обсуждения.
8. Не отклоняться от темы. Чаще напоминать о цели обсуждения, особенно, когда участники уходят от темы.
9. Любой участник имеет право объявить «тайм-аут» в любой момент.
10. Уважать других и быть вежливым. Не позволять личным разногласиям влиять на ваши суждения. Не переходить на личности.

Мозговой штурм

1. Задается вопрос, например, «Как вам видится здоровое сообщество?»
2. Члены группы дают на этот вопрос как можно больше ответов и как можно быстрее.
3. Любой человек может давать ответы, и чем больше, тем лучше.
4. Не обсуждайте достоинства и недостатки и не высказывайте суждений по записанным пунктам до тех пор, пока не завершится мозговой штурм.
5. Один человек выступает в роли координатора группы, направляя весь процесс и не допуская обсуждения.
6. Другой человек (в идеале) выступает в качестве секретаря: выделяет ключевые слова, стараясь при этом записать высказывания дословно, крупно и разборчиво, чтобы все могли видеть написанное.
7. Обсудите и проясните каждый пункт и сгруппируйте идентичные по смыслу высказывания, пока не останется небольшое количество принципиально разных суждений.

Номинальная группа

1. Проведите мозговой штурм для выработки идей, обеспечив активное участие каждого из присутствующих.
2. Сгруппируйте идентичные пункты для сокращения списка.
3. Обсудите осуществимость каждого из пунктов в списке. Используйте критерии осуществимости, если таковые разработаны.
4. Каждый человек выбирает для себя от 3 до 10 приоритетов, в зависимости от количества записанных пунктов. Должно быть достаточное количество голосов, чтобы иметь возможность обеспечить хорошее их распределение. Приоритетные пункты должны получить очень много голосов.
5. Запишите все варианты на «флипчарте» (большом блокноте) и распределите выбранные пункты таким образом, чтобы не было возможности пересечения голосов.
6. Каждый человек ставит отметку рядом с пунктами, которые являются для него основными приоритетами. Если есть необходимость соблюдения конфиденциальности, можно использовать метод тайного голосования, когда каждый из участников записывает выбранные им пункты на листке бумаги, складывает его и передает координатору группы для последующего подсчета.
7. Исключите из списка пункты, оказавшиеся наименее приоритетными, и повторите процесс для дальнейшего выбора приоритетов, если это необходимо. Используя этот метод, группа может в итоге выбрать единственный вариант.
8. Напомните всей группе, что выбранный главный приоритет отражает общее мнение группы.

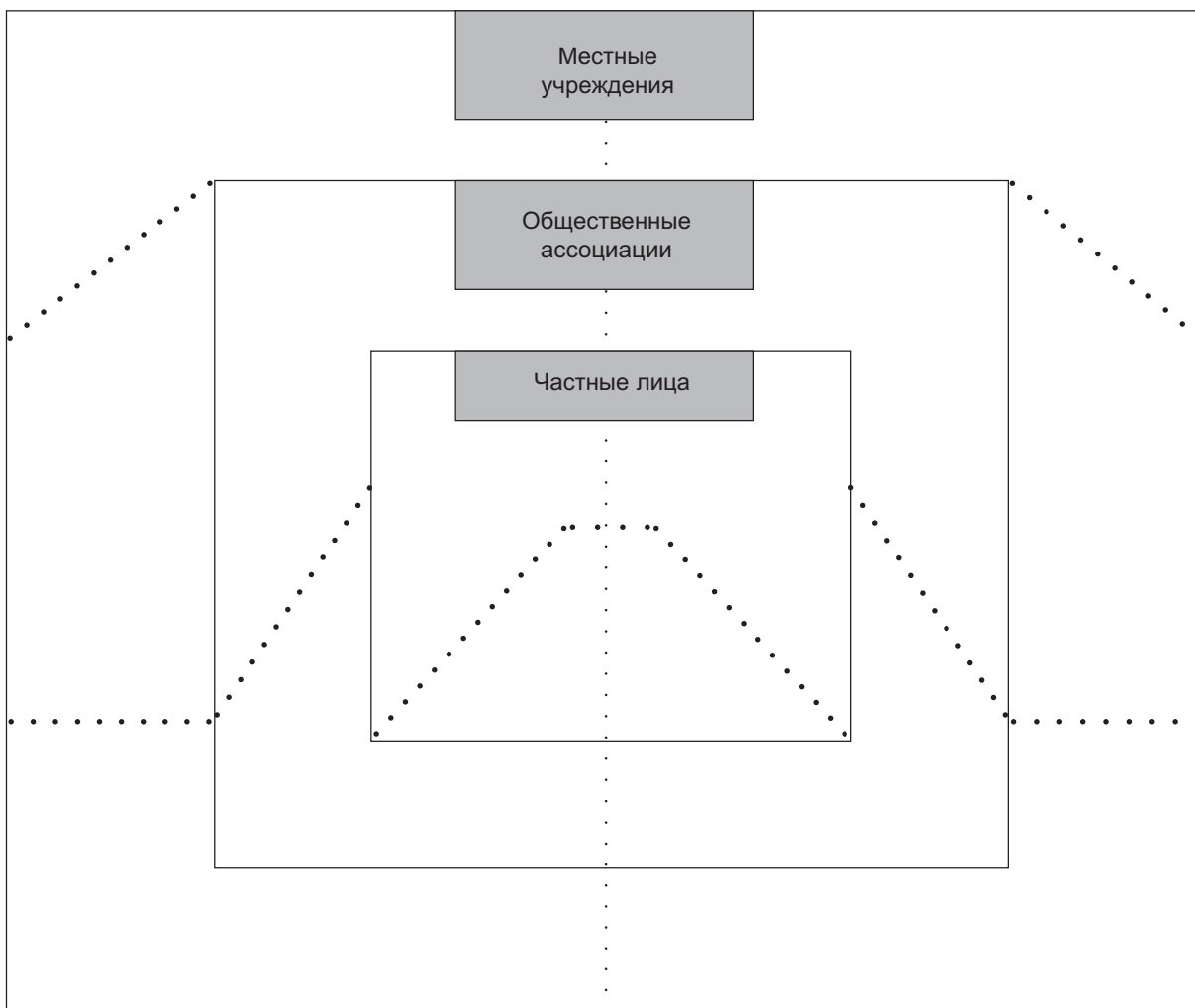
Приложение 6. Рабочая таблица: индикаторы здоровья населения

Используйте эту рабочую таблицу для краткого анализа сегодняшнего состояния факторов, оказывающих влияние на состояние здоровья в вашем сообществе. В пустые строки вы можете добавить другие факторы, влияющие на состояние здоровья населения в вашем городе или районе.

Индикатор здоровья	Описание
Состояние окружающей среды	
Общественная безопасность	
Возможности для досуга и отдыха	
Экономические факторы, влияющие на здоровье	
Состояние здоровья населения (показатели заболеваемости и смертности)	
Степень развития демократии	
Культурное достояние	
Образование	

Приложение 7. Карта ресурсов сообщества

Используйте при подготовке рабочего плана эту форму для составления «карты ресурсов» вашего сообщества, которые вы могли бы задействовать.



Приложение 8. Рабочая таблица: анализ ССВО

Используйте эту рабочую таблицу для анализа и оценки внутренних и внешних сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей, перечисляя их в соответствующих графах и определяя зоны пересечения.

		Внешние	
		Основные возможности	Основные опасности
		1. _____	1. _____
		2. _____	2. _____
		3. _____	3. _____
		4. _____	4. _____
		5. _____	5. _____
Внутренние			
Основные сильные стороны			
_____ 1.		Области	пере-
_____ 2.			
_____ 3.			
_____ 4.			
_____ 5.			
Основные слабые стороны			
_____ 1.		сече-	ния
_____ 2.			
_____ 3.			
_____ 4.			
_____ 5.			

Приложение 9. Рабочая таблица «составление плана мероприятий»

Используйте эту рабочую таблицу для составления предварительного плана мероприятий.

Формулировка желаемого конечного результата: _____

Цель 1:

Задача 1:

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.	_____	_____	_____
B.	_____	_____	_____
C.	_____	_____	_____
D.	_____	_____	_____

Задача 2:

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.	_____	_____	_____
B.	_____	_____	_____
C.	_____	_____	_____
D.	_____	_____	_____

Задача 3:

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.			
B.			
C.			
D.			

Цель 2:**Задача 1:**

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.			
B.			
C.			
D.			

Задача 2:

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.			
B.			
C.			
D.			

Задача 3:

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.			
B.			
C.			
D.			

Цель 3:

Задача 1:

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.			
B.			
C.			
D.			

Задача 2:

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.			
B.			
C.			
D.			

Задача 3:

	Этапы	Сроки	Ответственные
A.			
B.			
C.			
D.			

Оглавление

Введение	1
Модель «Здоровых сообществ»	4
Как создать здоровое сообщество там, где вы живете	6
Сформируйте рабочую группу для руководства процессом преобразований	7
Выработайте общее мнение о том, каким должно быть ваше здоровое сообщество	8
Разработайте стратегический план	9
<i>Оцените теперешнее состояние своего сообщества и составьте «профиль здоровья»</i>	<i>9</i>
<i>Определите приоритеты</i>	<i>13</i>
<i>Сформулируйте стратегическую цель</i>	<i>14</i>
Сформулируйте цели и задачи	15
<i>Составьте рабочий план</i>	<i>16</i>
<i>Определите критерии оценки</i>	<i>19</i>
Проводите в жизнь ваш рабочий план построения здорового сообщества	20
<i>Создайте коалицию</i>	<i>20</i>
<i>Заручитесь поддержкой сообщества</i>	<i>20</i>
<i>Обеспечьте финансирование</i>	<i>21</i>
<i>Заручитесь бескорыстной помощью людей и организаций</i>	<i>22</i>
<i>Сотрудничайте со средствами массовой информации</i>	<i>23</i>
Добейтесь последовательного и непрерывного развития проекта	23
<i>Регулярные собирайтесь и оценивайте ход проекта</i>	<i>23</i>
<i>Отмечайте успехи и достижения</i>	<i>24</i>
<i>Разрешайте все конфликты</i>	<i>24</i>
<i>Добейтесь проведения «здоровой» местной политики</i>	<i>25</i>
Приложение 1. Часто задаваемые вопросы	27
Приложение 2. Руководство по работе со средствами массовой информации	29
Приложение 3. Дополнительные источники информации	34

Приложение 4. Глоссарий	36
Приложение 5. Методы работы в группе	38
Приложение 6. Рабочая таблица: индикаторы здоровья населения	40
Приложение 7. Карта ресурсов сообщества	41
Приложение 8. Рабочая таблица: анализ ССВО	42
Приложение 9. Рабочая таблица «составление плана мероприятий»	43
Приложение 10. Для заметок	46