

# Практическое руководство по планированию, проектированию и организации работы просветительских водно-болотных центров



Настоящее *Практическое руководство по планированию, проектированию и организации работы просветительских водно-болотных центров* подготовлено на основе издания *Handbook on the Best Practices for Planning, Design and Operation of Wetland Education Centres*, опубликованного Фондом исследований природных экосистем (ERF – Environmental Ecosystem Research Foundation, Республика Корея) и Секретариатом Рамсарской конвенции.



Работа по подготовке оригинального издания финансировалась Министерством окружающей среды Республики Корея, при поддержке Администрации города Сосан, Рамсарского регионального центра в Восточной Азии, Института экологии окружающей среды, Университета Сеула, Международной сети водно-болотных центров (Wetland Link International) и Треста по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (WWT).



Настоящее издание не является официальным изданием.

Официальное издание на английском и корейском языках доступно на сайте Рамсарской конвенции: <http://www.ramsar.org/news/handbook-on-best-practices-for-the-design-and-operation-of-wetland-education-centres>

Настоящее издание подготовлено И.Е. Каменновой, Российская программа Международной организации по сохранению водно-болотных угодий (Wetlands International), в сотрудничестве с Международной сетью водно-болотных центров (WLI). Издание адресовано всем, кто работает в просветительских водно-болотных центрах.

Информация и мнения, высказанные в публикации, могут не совпадать с мнениями или политикой организаций, оказавших поддержку оригинальному изданию.

# Содержание

## Введение 5

Назначение практического руководства 5

Структура практического руководства 5

## 1. Из истории просветительских центров на водно-болотных угодьях 9

1.1 Что такое просветительский водно-болотный центр?

1.2 Водно-болотные центры в глобальной перспективе

1.3 Рамсарская конвенция и Международная сеть просветительских водно-болотных центров

1.4 Водно-болотные центры и обучение

## 2. Планирование или модернизация просветительского водно-болотного центра

2.1 Нужен ли вам просветительский водно-болотный центр?

2.2 Нужна ли модернизация вашему центру?

2.3 Разработка концепции

2.4 Мастер-план

2.5 План взаимодействия с заинтересованными сторонами и создание команды

2.6 От концепции к реализации

## 3. Обеспечение финансовой устойчивости просветительского водно-болотного центра

3.1 Разработка модели управления бизнесом

3.2 Определение своей ниши на рынке

3.3 Определение бюджета капитальных вложений

3.4 Оперативное финансовое планирование

## 4. Расположение просветительского водно-болотного центра

4.1 Взаимодействие посетителей и дикой природы

4.2 Оптимальное местоположение

## 5. Программа информирования, образования, просвещения и партнерства (СЕРА) и содержание учебных программ просветительских водно-болотных центров

5.1 Что такое Программа СЕРА?

5.2 Понимание процесса познания

5.3 Планирование системы интерпретации

5.4 Рассмотрение моральных и этических вопросов, касающихся демонстрации животных в неволе

5.5 Интерпретация – профессиональная сфера деятельности; для ее планирования может потребоваться помощь внешних экспертов

## 6. Значение волонтеров

6.1 Что такое волонтерство?

6.2 Кто такие волонтеры?

6.3 Зачем создавать сеть волонтеров?

6.4 Что могут делать волонтеры?

6.5 Поддержка мотивации волонтеров

## 7. Принципы устойчивого развития в деятельности водно-болотных центров

7.1 Учет всех аспектов устойчивого развития в деятельности центра

- 7.2 Программы образования и интерпретации, построенные на базе устойчивых решений
- 7.3 Участие в национальных и международных программах сертификации
- 7.4 Интеграция принципов устойчивого развития в практику оперативного управления центром

## 8. Контроль качества

- 8.1 Внимание к качеству
- 8.2 Необходимость оценки
- 8.3 Подходы к мониторингу и оценке
- 8.4 Анализ затрат и выгод
- 8.5 Внешняя оценка
- 8.6 Доверие к результатам

## 9. Постоянный профессиональный рост

### 9.1 Что такое постоянный профессиональный рост?

- 9.2 Профессиональный рост в водно-болотном центре
- 9.3 Центр в роли участника и организатора программ профессионального роста

## 10. Дополнительные информационные ресурсы

## 11. Глоссарий

Благодарности

# Введение

## Назначение практического руководства

В настоящем практическом руководстве рассматриваются наиболее значимые результаты деятельности целого ряда просветительских водно-болотных центров, созданных в разных странах мира. Хочется надеяться, что накопленный опыт станет полезным для всех, кто участвует в планировании и создании новых водно-болотных центров, а также реконструкции и развитию уже существующих центров. Настоящее пособие частично включает в себя информацию предыдущего электронного издания, опубликованного Международной сетью просветительских водно-болотных центров в 2006 г. под названием «[Создание водно-болотного центра](#)».

Издание предназначено для широкого круга специалистов, интересующихся вопросами разработки, планирования и эксплуатации водно-болотных центров. Например:

- Вы архитектор, которому поручено строительство просветительского водно-болотного центра?
- Вы природоохранная организация, собирающаяся создать водно-болотный центр?
- Вы государственный служащий, рассматривающий вопрос финансирования нового просветительского центра на водно-болотных угодьях?
- Вы задействованы в управлении и эксплуатации просветительского центра на водно-болотных угодьях?
- Вы консультант, участвующий в развитии водно-болотного центра?

В данном пособии найдется что-то полезное для всех, кто участвует в работе по созданию и развитию водно-болотных центров. Тем не менее, следует подчеркнуть, что это пособие не содержит пошаговых инструкций по проектированию таких центров и управлению ими. Работа в области планирования и развития водно-болотных центров требует специальных знаний и навыков, а также творческого подхода и энтузиазма участников.

## Структура практического руководства

Практическое руководство состоит из шести глав, каждая из которых касается вопросов планирования, проектирования и организации работы просветительского водно-болотного центра. Для иллюстрации ключевых аспектов используются конкретные примеры из разных стран мира.

Каждая глава практического руководства включает анализ проблем, с которыми пришлось столкнуться создателям водно-болотных центров на стадиях планирования, проектирования и эксплуатации центров по всему миру. Отдельные главы предоставляют широкий спектр технической и теоретической информации, полезной для тех, кто участвует в работе просветительских центров на водно-болотных угодьях. Также в руководство включен глоссарий часто используемых терминов и ссылки на дополнительные материалы. Содержание каждой главы отражено в нижеследующей таблице.

Глава	Краткое описание и основные практические рекомендации
1	<p><b>Из истории просветительских центров на водно-болотных угодьях</b> Краткое описание истории развития водно-болотных центров и их связей с Рамсарской конвенцией.</p>
2	<p><b>Планирование или модернизация просветительского водно-болотного центра</b> Оценка потребности в создании центра, разработка концепции, разработка и реализация мастер-плана.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Если вы планируете учредить новый водно-болотный центр, определите, существует ли подлинная необходимость в создании такого центра.</li> <li>• Если в вашем распоряжении находится действующий центр, определите, нужна ли ему модернизация.</li> <li>• Установите ясную концепцию для вашего центра.</li> <li>• Создайте учебную программу, соответствующую задачам сохранения водно-болотных угодий.</li> <li>• Убедитесь, что в вашем распоряжении есть необходимые знания, опыт и ресурсы для реализации концепции.</li> <li>• Убедитесь, что все заинтересованные стороны выявлены и соответствующим образом включены в работу.</li> <li>• Прислушайтесь к советам и рекомендациям экспертов.</li> <li>• Контролируйте и направляйте усилия заинтересованных сторон, чтобы не отклоняться от главной концепции.</li> <li>• Разработайте надежный мастер-план.</li> <li>• Обустройте помещение, пригодное для поставленных целей.</li> <li>• Разработайте долгосрочный финансовый план для центра.</li> <li>• Избегайте неблагоприятного воздействия на природные водно-болотные комплексы.</li> </ul>
3	<p><b>Обеспечение финансовой устойчивости просветительского водно-болотного центра</b> Краткое описание ключевых вопросов, которые необходимо учитывать при планировании деятельности и финансовой модели для водно-болотного центра, включая рассмотрение эксплуатационных затрат и капитальных вложений.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Всегда разрабатывайте четкий бизнес-план.</li> <li>• Проводите необходимые исследования рынка и маркетинга.</li> <li>• Определите будущие источники капитальных средств.</li> <li>• Никогда не начинайте крупный проект без гарантированного финансирования.</li> <li>• Убедитесь, что все долгосрочные эксплуатационные потребности будут удовлетворены.</li> <li>• Диверсифицируйте источники доходов, чтобы не впасть в зависимость от одного источника.</li> <li>• Рассматривайте различные возможности получения доходов.</li> <li>• Рассмотрите возможность работы с добровольцами, чтобы минимизировать общие затраты.</li> <li>• Убедитесь, что процедура финансового управления предусматривает контроль бюджета.</li> </ul>
4	<p><b>Расположение просветительского водно-болотного центра на территории</b> Принципы интеграции людей в дикую природу и рекомендации, как свести к минимуму воздействие на уязвимые водно-болотные экосистемы.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Избегайте воздействия на экологические характеристики водно-болотных угодий.</li> <li>• Постарайтесь, чтобы те самые животные, растения и их местообитания, благодаря которым стало возможным создание центра, были в первую очередь обеспечены защитой от возможных воздействий посетителей.</li> <li>• Установите базовые показатели состояния природной среды до начала планирования.</li> <li>• Рассмотрите возможности зонирования территории для защиты дикой природы и привлечения разных посетителей.</li> <li>• Определите категорию центра, которая соответствовала бы целям охраны водно-болотного угодья.</li> <li>• Продумайте расположение центра по отношению к окрестным природным и культурным ландшафтам.</li> <li>• Продумайте объединение внутреннего и внешнего пространства.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продумайте, как посетители будут добираться до центра.</li> <li>• Продумайте, как разные посетители будут осваивать различные части территории.</li> <li>• Продумайте, как посетители будут продвигаться по территории.</li> <li>• Соблюдайте природоохранное законодательство.</li> </ul>
5	<p><b>Программа СЕРА и содержание учебных программ просветительских водно-болотных центров</b></p> <p>Советы по разработке ряда инновационных и творческих программ <i>информирования, образования, просвещения и партнерства</i>; объяснение, как люди учатся, как спроектировать экспозицию в центре, какая аудитория может посетить центр, а также обсуждение моральных и этических аспектов демонстрации животных в качестве экспонатов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предусмотрите то обстоятельство, что центр будет посещаться различными категориями людей, и что они имеют разные предпочтения при обучении.</li> <li>• Разработайте четкую программу и планы преподнесения информации.</li> <li>• Сформулируйте главные идеи-послания и придерживайтесь их.</li> <li>• Образование и просвещение может происходить за пределами классной комнаты и может быть направлено на все возрастные группы.</li> <li>• Убедитесь, что были выделены достаточные средства для реализации планов интерпретации.</li> <li>• Используйте различное интерактивное оборудование для донесения своих идей.</li> <li>• Убедитесь, что реализуются все возможности для информирования.</li> <li>• Стремитесь совершенствовать существующие программы, экспериментировать с новыми идеями, и проявляйте творческий подход к разработке новых программ, чтобы соответствовать интересам разной аудитории.</li> <li>• Реализуйте пилотный вариант или «мягкий» запуск новой программы.</li> <li>• Продумайте вопросы, связанные с содержанием животных в неволе и кормлением диких животных.</li> <li>• Консультируйтесь с заинтересованными сторонами при разработке новых программ.</li> <li>• Консультируйтесь с внешними специалистами.</li> <li>• Регулярно проводите мониторинг, опрос посетителей и оценку работы.</li> </ul>
6	<p><b>Значение волонтеров</b></p> <p>Обсуждение вопросов, касающихся значения и разнообразия ролей волонтеров в деятельности просветительского водно-болотного центра.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Волонтеры приносят огромную пользу водно-болотным центрам.</li> <li>• Хотя это безвозмездная помощь, для эффективного использования волонтеров необходимо принять меры по их подбору и обучению, а также по управлению их деятельностью.</li> <li>• Необходимо постоянно поддерживать мотивацию и занятость волонтеров.</li> <li>• Волонтеры могут предоставить центру широкий спектр навыков и опыта.</li> <li>• Волонтеры могут стать важными «послами» центров, неся информацию в массы.</li> <li>• Работа с волонтерами может стать предметом конкретных правовых требований.</li> </ul>

7	<p><b>Принципы устойчивого развития в деятельности водно-болотных центров</b> Понимание того, как водно-болотные центры могут служить практическим примером экономической, социальной и экологической устойчивости.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ставьте задачи обеспечения устойчивости центра на самых ранних этапах проектирования и планирования.</li> <li>• Подумайте о долгосрочных затратах и выгодах устойчивых решений – будьте готовы к более высоким затратам на первых порах, но сосредоточьтесь на долгосрочной выгоде.</li> <li>• Заложите в процесс развития центра все три составляющие устойчивого развития – экологическую, социальную и экономическую.</li> <li>• Найдите и используйте местные и экологичные материалы.</li> <li>• Разработайте долговременные решения конкретно для данного центра.</li> <li>• Продвигайте идею устойчивости при любой возможности в масштабах всего центра.</li> <li>• Объясните связь между задачами устойчивого развития и проблемами сохранения водно-болотных угодий.</li> <li>• Реализуйте на практике цели устойчивого развития, к которым вы призываете.</li> <li>• Убедитесь, что все сотрудники и волонтеры понимают и реализуют устойчивые методы работы.</li> <li>• Стремитесь к официальному признанию ваших достижений в области внедрения устойчивых методов на национальном или международном уровне.</li> </ul>
8	<p><b>Контроль качества</b> Советы, касающиеся важности мониторинга и оценки как средств обеспечения высокого качества работы центра.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Признайте необходимость создания и выполнения программы контроля качества.</li> <li>• Убедитесь, что для выполнения программы имеются достаточные средства.</li> <li>• Убедитесь, что программа контроля качества соответствует целям и задачам центра.</li> <li>• Продумайте вопросы, связанные с внешней сертификацией, аккредитацией или оценкой.</li> <li>• Доверяйте результатам.</li> <li>• Действуйте в соответствии с результатами.</li> </ul>
9	<p><b>Постоянный профессиональный рост</b> Обеспечение сотрудников возможностями профессионального развития.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцените выгоды разработки программ повышения квалификации как для центра, так и для его сотрудников.</li> <li>• Разработайте программы повышения квалификации для всех сотрудников центра.</li> <li>• Ставьте перед персоналом реальные и достижимые цели.</li> <li>• Обеспечьте мотивацию и стимулирование сотрудников для прохождения программ повышения квалификации.</li> <li>• Разработайте программы повышения квалификации для партнеров и других заинтересованных сторон.</li> </ul>
10	<p><b>Дополнительные информационные ресурсы</b></p>
11	<p><b>Глоссарий</b></p>

# 1. Из истории просветительских центров на водно-болотных угодьях

## 1.1 Что такое просветительский водно-болотный центр?

Большинство людей знакомо с такими терминами, как «национальный парк», «природный заповедник», «ботанический сад» или «зоопарк». Однако далеко не всем ясно, что такое *водно-болотный центр*. В рамках данного руководства просветительским водно-болотным центром называется место, где организовано взаимодействие между людьми и дикой природой, а также проводятся мероприятия по программе *СЕРА* (программа информирования, образования, просвещения и партнерства) в поддержку сохранения водно-болотных угодий. Обычно такие центры обладают материально-технической базой для приема посетителей.

Многие водно-болотные центры одновременно являются охраняемыми природными территориями. К ним также можно отнести некоторые центры экологического образования, полевые биологические стационары, зоологические и ботанические сады, многие краеведческие музеи с интерактивными экспозициями и прочие разнообразные местные информационные центры. Бывает, что из-за уязвимости природного комплекса или из-за угрозы воздействия посетителей на дикую природу, водно-болотный центр располагается в некоторой удаленности от самих водно-болотных угодий, но при этом сохраняет с ними неразрывную связь.

Управление просветительским центром на водно-болотных угодьях может осуществляться государственными, общественными организациями, частными лицами и компаниями, или же сообществом этих организаций на основе партнерских взаимоотношений. Водно-болотный центр может быть небольшим центром, работающим при поддержке добровольцев, или же масштабным дорогостоящим проектом, поддерживаемым центральными или местными органами власти.



Водно-болотный резерват Азрак, находящийся под управлением Королевского общества охраны природы (Иордания) © Lew Young



Информационный центр, находящийся под управлением Королевского общества охраны природы (RSPN), на охраняемой природной территории Phobjikha (Бутан) © Lew Young

## 1.2 Водно-болотные центры в глобальной перспективе

Некоторые просветительские центры на водно-болотных угодьях имеют долгую историю, охватывающую уже более полувека. Например, Трест по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (WWT), головной офис которого находится в Слимбридже (Великобритания), работает с 1946 г., а Национальное Одюбоновское общество (США) учредило свой первый центр под названием «Приют Теодора

Рузвельта и Одюбоновский центр» в городе Ойстер-Бэй недалеко от Нью-Йорка в 1923 г.



Центр WWT в Слимбридже в самом начале своей работы, 1946 © WWT

Сегодня водно-болотные центры можно найти на любом континенте, за исключением Антарктиды. От Южной Африки (Ingula Visitor Centre, Южная Африка) до Северной Европы (Liminganlahti Visitor Centre, Финляндия); от континентальных районов России (национальный парк «Мещера») до побережий теплых морей Азии (Nagenahiru Environmental Education Centre, Шри-Ланка); и от тропических лесов Южной Америки (Napo Wildlife Centre, Эквадор) до пустынь Аравийского полуострова (Qurum Environmental Information Center Project,

Оман) и малонаселённых регионов Австралии (Macquarie Marshes Environmental Trust, Австралия) – везде есть водно-болотные центры.

Водно-болотные центры весьма разнообразны. Некоторые отличаются относительно скромной оснащённостью, и обслуживают небольшое количество посетителей (Miyajimanuma Waterbird and Wetland Center, Япония). Другие занимают обширные территории, хорошо оснащены, и принимают сотни тысяч посетителей ежегодно (Hong Kong Wetland Park, Гонконг). Некоторые из них расположены в сельской местности и на удалённых водно-болотных ландшафтах (Oak Hammock Marsh, Канада), в то время как другие представляют собой уголки покоя в крупных городах (WWT London Wetland Centre, Великобритания).



Водно-болотный информационный и просветительский центр «Ghar El Melah», размещённый в османской крепости, Тунис. © Faouzi Maamouri, WWF MedPO, Tunis office.

Не существует единой модели просветительского водно-болотного центра. Каждый центр должен адаптироваться к своему природному и культурному окружению, отразить специфику местной фауны и водно-болотных экосистем – только тогда он сможет привлечь посетителей и донести до них идеи сохранения водно-болотных угодий.

### 1.3 Рамсарская конвенция и Международная сеть просветительских водно-болотных центров

#### *Рамсарская конвенция*

Природоохранные организации начали разработку межправительственного договора по сохранению водно-болотных угодий в 1960-е годы, когда обнаружилось, что повсеместное уничтожение водно-болотных угодий влечет за собой колоссальные негативные последствия

*Wetland Education Centres Handbook  
DRAFT/rev2/11012014/TEXT\_ONLY*



для жизни людей и диких животных, в особенности водоплавающих птиц. Их усилия привели к подписанию Конвенции о водно-болотных угодьях в иранском городе Рамсар в феврале 1971 г., в связи с чем ее часто называют "Рамсарской конвенцией". Конвенция устанавливает обязательства стран-участниц по поддержанию экологического характера их водно-болотных угодий, имеющих международное значение ("Рамсарских угодий"), а также планы «разумного использования» (или устойчивого использования) всех водно-болотных угодий на их территории.

### *Программа информирования, образования, просвещения и партнерства (СЕРА)*

Согласно Стратегическому плану 2009–2015 гг., миссия Рамсарской конвенции заключается в «сохранении и разумном использовании всех водно-болотных угодий путем осуществления местных, региональных и национальных действий и международного сотрудничества, как вклад в достижение устойчивого развития во всем мире». В рамках выполнения миссии конвенции в Стратегическом плане указывается обязательство Сторон предоставлять помощь и поддержку для эффективного осуществления мероприятий по информированию, образованию, просвещению и партнерству (СЕРА) в целях содействия сохранению и разумному использованию водно-болотных угодий. Одним из условий Стратегического плана является создание Сторонами Конвенции хотя бы одного просветительского водно-болотного центра на Рамсарском угодье на своей территории.

Официальные документы Конвенции содержат решения, принятые Договаривающимися Сторонами на Конференции Договаривающихся Сторон. Эти решения официально называются резолюциями. На 10-й Конференции Договаривающихся Сторон (2008) была принята Резолюция X.8, которая призывает Стороны с уже имеющимися или предлагаемыми просветительскими водно-болотными центрами оказывать содействие развитию этих центров в качестве ключевых учреждений образования и профессиональной подготовки в области сохранения водно-болотных угодий и соответствующей программы СЕРА.

### *Международная сеть просветительских водно-болотных центров*

Программа Wetland Link International (WLI) представляет собой международную сеть просветительских водно-болотных центров, которая официально признана Рамсарской конвенцией, и открыта для сотрудничества со всеми просветительскими центрами на водно-болотных угодьях. Сеть WLI была создана Трестом по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (WWT) в 1990 году, на базе



Делегаты ведут дискуссию на 3-й встрече WLI Азия, Малайзия © Wetland Link International



Русскоязычное издание буклета WLI © Wetland Link International

сотрудничества с организациями-единомышленниками. На 10-й Конференции Договаривающихся Сторон было предложено развитие сети на основе Резолюции X.8, призвавшей Стороны Конвенции поддержать и принять участие в работе глобальной (и развивающихся региональной и национальной) сетях таких центров в рамках Программы WLI. Целью WLI является создание сети, оказывающей помощь природоохранным организациям по всему миру в деле разработки новых и усовершенствования существующих центров на водно-болотных угодьях. Дополнительную информацию можно найти на сайте <http://www.wli.org.uk>.

#### **1.4 Водно-болотные центры и обучение**

Водно-болотные центры создают благоприятную среду для обучения, с возможностью соприкоснуться с природой водно-болотных угодий. Суть просветительной деятельности любого водно-болотного центра заключается в стремлении предоставить людям информацию и знания, необходимые для принятия на местном уровне обоснованных решений, касающихся окружающей среды и развития, а также для обеспечения охраны водно-болотных угодий и их разумного использования. "Образование", предоставляемое такими центрами, не должно ограничиваться рамками утвержденных учебных программ школ и колледжей, оно должно рассматриваться как часть процесса образования для всех, как детей, так и взрослых.



Поселок для посетителей природного резервата Брокхолс © Bentham Imaging

## 2. Планирование или модернизация просветительского водно-болотного центра

### *Ключевые практические рекомендации*

- Если вы планируете учредить новый водно-болотный центр, определите, существует ли подлинная необходимость в создании такого центра.
- Если в вашем распоряжении находится действующий центр, определите, необходима ли ему модернизация.
- Установите четкую концепцию для вашего центра.
- Создайте учебную программу, соответствующую задачам сохранения водно-болотных угодий.
- Убедитесь, что в вашем распоряжении есть необходимые знания, опыт и ресурсы для реализации концепции.
- Убедитесь, что все заинтересованные стороны выявлены и соответствующим образом включены в работу.
- Прислушивайтесь к советам и рекомендациям экспертов.
- Контролируйте и направляйте усилия заинтересованных сторон, чтобы не отклоняться от главной концепции.
- Разработайте надежный мастер-план.
- Обустройте помещение, пригодное для поставленных целей.
- Разработайте долгосрочный финансовый план для центра.
- Избегайте неблагоприятного воздействия на природные водно-болотные комплексы.

### 2.1 Нужен ли вам просветительский водно-болотный центр?

Каким бы элементарным ни казался этот вопрос, он фундаментален. Необходимость создания водно-болотного центра должна быть обоснована. Отношение к этому вопросу с позиции «что нам стоит дом построить» не гарантирует успеха. Цель учебного центра заключается в создании возможностей для взаимодействия между людьми и природой посредством мероприятий по программе СЕРА (см. главу 5) в поддержку сохранения водно-болотных угодий без ущерба дикой природе. Возможно также, что в зависимости от особенностей водно-болотных угодий, замыслов или задач, эта цель может быть достигнута с помощью других методов или подходов.

Аналогично, тип, размер и комплексность водно-болотного центра может варьироваться в зависимости от доступного финансирования, места расположения, природоохранных задач и учебной деятельности. Вместо строительства нового центра существует другой вариант – использование готового здания. Примером этого может послужить водно-болотный музей «Dar el Bhira», размещенный в османской крепости, построенной в 1659 году в дельте реки Меджерда в Тунисе. Сейчас здесь находится рамсарское угодье «Lagune de Ghar el Melh et Delta de la Mejerda». Использование исторических строений помогает свести к минимуму воздействие строительства на природу. Таким образом, после того, как вы определились с решением о создании водно-болотного центра, предстоит решить еще много задач, чтобы обеспечить успех его работы.

## 2.2 Нужна ли модернизация вашему центру?

Действующему водно-болотному центру может со временем потребоваться реконструкция. В этом случае должны быть рассмотрены следующие вопросы:

- Нуждается ли в обновлении существующая система интерпретации?
- Нужно ли пересмотреть и изменить существующие образовательные программы?
- Пригодны ли используемые помещения для поставленных целей?
- Меняется ли круг ваших посетителей, и знаете ли вы их пожелания?

Обновление программы интерпретации может потребоваться для того, чтобы отразить изменившиеся глобальные и местные проблемы охраны водно-болотных угодий. Новые технологии могут обеспечить новые способы взаимодействия с посетителями. Так, может появиться спрос на временные или сезонные экскурсии или программы. Для размещения большего количества посетителей могут потребоваться новые помещения. Имеющиеся в наличии помещения могут потребовать перепланировки для размещения новых секций, учебных классов или детских площадок. Важно признать, что новые разработки и усовершенствования являются неотъемлемой составляющей планирования и модернизации центра.

## 2.3 Разработка концепции

Независимо от того, планируется ли создание нового центра или реконструкция уже существующего, основные принципы должны оставаться неизменными. Отправной точкой для этого должна стать главная концепция.

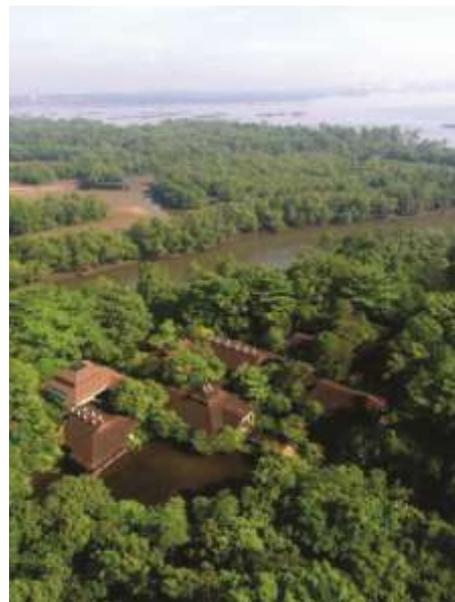
<<SUNGEI BULOH>>

*Разработка концепции*

В рамках концепции важно определить цели учебного центра. Например:

- Повышение осведомленности о конкретных биологических видах или проблемах, связанных с водно-болотными угодьями.
- Привлечение людей к сохранению конкретного водно-болотного угодья.
- Поощрение разумного использования водно-болотных угодий.
- Содействие, привлечение внимания к работе по восстановлению конкретного угодья.
- Стимулирование личного участия в работе по сохранению водно-болотных угодий.
- Улучшение возможностей сближения и взаимодействия людей с природой.
- Сотрудничество с местными сообществами.
- Изменение политических решений или мнений.
- Формирование доходов для сохранения водно-болотных угодий.
- Создание перспективного туристического направления.

Возможно объединение нескольких целей из числа указанных выше, или постановка других целей. Анализ этих факторов необходим для успешной деятельности центра.



Водно-болотный резерват Sungei Buloh, Сингапур © National Parks Board, Singapore

Концепция центра может включать в себя несколько элементов. Например, концепция центра на водно-болотных угодьях может предполагать, что это будет:

- пример устойчивого образовательного комплекса мирового уровня, представляющего интересную и разнообразную информацию для широкой аудитории;
- центр, который расширяет знания общественности о конкретном водно-болотном угодье;
- центр, который охраняет водно-болотные местообитания диких животных;
- центр, который проводит научные исследования на водно-болотных угодьях;
- ресурсный центр, предоставляющий услуги в области обязательного и дополнительного образования для местных школ и колледжей;
- уединенное место для любителей отдыха на природе;
- приятное и спокойное место для проведения собраний местной общественности и корпоративных мероприятий.

Развитие и уточнение концепции лучше всего рассматривать как непрерывный процесс, происходящий при участии целого ряда заинтересованных сторон. Тем не менее, концепция должна при этом быть реалистичной и, главное, достижимой, с учетом разных трудностей, с которыми можно столкнуться. В идеале, концепция должна быть лаконично выражена в одном или двух предложениях, отражающих устремления центра. Время, затраченное на создание концепции, не пропадет даром, так как она будет формировать будущее центра, и станет основой будущего успеха.

Конкретный пример: **Разработка концепции**

Название центра: **Miranda Shorebird Centre**

Расположение: Миранда, Ферт-оф-Темс, Новая Зеландия

Более подробная информация: <http://www.miranda-shorebird.org.nz/>

Центр «Miranda Shorebird Centre» предложил простую, но четкую концепцию: «*Сохраним прилетающих птиц*». Данный центр находится в собственности и под управлением благотворительного фонда «Миранда Натуралист Траст», созданного в 1975 г. Центр, расположенный на юго-западном побережье залива Ферт-оф-Темс, был открыт в 1990 г.

Ферт-оф-Темс является местообитанием мигрирующих околоводных птиц международного значения. Некоторые птицы мигрируют в пределах Новой Зеландии, другие останавливаются на пролете в районы гнездования в Арктике, но все они зависят от сети резерватов, которые поддерживают их на разных этапах годового жизненного цикла. Миссия данного центра подразумевает, что сохранение всех местообитаний требует упреждающего подхода. Мониторинг популяций птиц и повышение осведомленности общественности посредством образовательных и учебных программ – это два основных направления работы центра к достижению этой цели.



© Keith Woodley

### *Рассмотрение возможности проведения ознакомительных туров*

При разработке концепции имеет смысл рассмотреть вопрос о посещении других водно-болотных центров или, по крайней мере, о взаимодействии с ними посредством электронной почты или через веб-сайты (например, сайт Международной сети водно-болотных центров (WLI), который содержит сведения о нескольких сотнях водно-болотных центров).

Конкретный пример: **Ознакомительные туры для разработки концепции**

Центр: **Ganghwa Tidal-flat Centre**

Расположение: Канхва-кун (уезд), город Инчон, Республика Корея  
Более подробная информация на: <http://tidalflat.ganghwa.incheon.kr/>

Центр «Ganghwa Tidal-flat Centre», первый водно-болотный центр в Республике Корея, был открыт в 2005 г. Центр расположен на острове Канхва в 1,5 часах езды к западу от Сеула, столицы Южной Кореи. Общая площадь центра составляет около 12 873 кв.м, в то время как площадь помещений охватывает 704 кв.м. Центр Ganghwa Tidal-flat Centre является местом гнездования малой колпицы (*Platalea minor*) – редкого вида, находящегося под угрозой исчезновения.

Национальные природоохранные общественные организации и различные эксперты, включая океанологов, орнитологов, специалистов по экологии бентоса и т.д., участвовали в составлении мастер-плана центра, что позволило сформировать обширные информационные ресурсы, охватывающие социальные, исторические и экологические аспекты. В процессе создания мастер-плана, местные экологические общественные организации консультировались со службой национальных парков Германии, а также с просветительскими водно-болотными центрами Великобритании. Это помогло в разработке образовательных программ для центра. После открытия в 2005 г., местная экологическая НКО, делегированная в местные органы власти в качестве организации, ответственной за управление центром, использовала полученный в Европе опыт и взяла на себя экскурсионно-просветительскую деятельность и продвижение специализированных выставок в рамках сотрудничества с местными общинами и школами.

Тем не менее, с 2012 г. центр был переведен под непосредственное управление органов муниципальной власти, и его сотрудничество с различными заинтересованными сторонами и экспертами значительно сократилось. Теперь перед центром стоит задача перестроить отношения для обеспечения эффективной экскурсионно-просветительской деятельности.



© KIM Kyungwon, ERF

## 2.4 Мастер-план

Необходимо разработать план развития вашего водно-болотного центра. Хороший мастер-план поможет успешно реализовать концепцию центра. Разработка такого плана должна представлять собой циклический процесс, осуществляемый силами специальной группы в сотрудничестве с различными заинтересованными сторонами. Ее цель должна заключаться в подготовке документа, который определит основные направления деятельности, и станет точкой отсчета для последующих этапов строительства и развития водно-болотного центра. Одним из ключевых элементов качественного мастер-плана является создание проекта, предусматривающего все фазы развития – от этапа планирования до режима эксплуатации, а также определение будущих потребностей и подготовка к ним.

Конкретный пример: **Ревизия мастер-плана**

Центр: **Трест по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (Слимбридж)**

Расположение: Глостершир, Великобритания

Более подробная информация на: <http://www.wwt.org.uk/slimbridge/>

Трест по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям, созданный в Слимбридже в 1946 г., уже несколько раз реконструировался для расширения своей аудитории, в том числе в 2000 г. был построен новый современный визит-центр. В рамках оценки эксплуатации здания, консалтинговая группа Треста провела ревизию мастер-плана в 2007 г., отметив в своем заключении, что новый зал приема посетителей по-прежнему не использовался с максимальной эффективностью.

Основные выводы касались следующих недочетов: билетная касса была расположена слишком далеко от входа, пространство вестибюля было слишком обширным, что затрудняло его отопление и вызывало



Новый вестибюль центра WWT в Слимбридже, 2014 © Marie Banks, WWT Consulting

дискомфорт у посетителей, а указатели были такими невнятными, что посетители не сразу понимали, как пройти к кассе. Изменения начались с вывесок на автостоянке, которые теперь дают ясное представление о центре водно-болотных угодий и WWT, а также о времени работы центра, ценах и спонсорах. На пути к главному входу разместили информационные стенды с фотографиями, чтобы дать посетителям представление о том, что их ожидает. В самом здании установили информационную стойку, которая служит ориентиром для посетителей перед тем, как они подходят к кассам, давая подробную информацию о мероприятиях, заказе билетов и самом центре. В зоне оплаты находятся четыре кассовых аппарата, чтобы уменьшить время ожидания, и создан один проход для сотрудников, чтобы они могли быстро зайти на территорию центра. Между двумя стойками расположены кафе-бар и гостиная, где посетители могут отдохнуть, подождать друзей или прочитать раздаточные материалы о тресте WWT и водно-болотном центре.

При разработке мастер-плана важно рассмотреть ряд принципиальных вопросов, как концептуальных, так и практических; к последним относятся, например, финансирование и подбор кадров. Ниже приведен базовый список вопросов, который предлагается в качестве отправной точки для разработки мастер-плана:

- Какая цель была установлена для центра и как она будет достигнута?
- Какие категории людей будут посещать центр, и есть ли конкретная целевая аудитория?
- Какое количество людей будет посещать центр и, следовательно, какую площадь он должен занимать?
- Какая информация и как будет представлена? (см. Главу 5)
- Какие услуги будет предоставлять центр?
- Будет ли построено новое здание, или предполагается ремонт старого?
- Где будет располагаться центр? (см. Главу 4)
- Каким образом будет осуществляться взаимодействие между людьми и природой?
- Каким образом избежать воздействия на уязвимые водно-болотные экосистемы?
- Какой объем средств потребуется на капитальные и эксплуатационные расходы? (см. Главу 3)
- Существуют ли конкретные проблемы, связанные с планированием, или проблемы правового и нормативного характера, которые необходимо решить?
- Кто будет работать в центре, и управлять им?
- Сколько потребуется сотрудников и волонтеров? (см. Главу 6)

Этот список не является исчерпывающим, но он охватывает многие ключевые вопросы, которые должны быть решены в процессе создания мастер-плана. Итоговый документ должен включать следующую информацию:

- Описание поставленных задач просветительского водно-болотного центра.
- Список выявленных проблем и возможностей.
- Список партнеров и условия их участия в проекте.
- Описание всех объектов, местообитаний и услуг.
- Разработанную концепцию центра.
- Разработанный архитектурный план или проект центра.
- Руководство для тех, кто участвует в развитии центра.
- Оптимальную стратегию управления.
- Смету расходов на строительство и эксплуатацию.
- Финансовый план и модель получения дохода.

Конкретный пример: **Мастер-план**  
Центр: **Гонконгский водно-болотный парк**  
Страна: Гонконг, Китайская Народная Республика.  
Более подробная информация: <http://www.wetlandpark.gov.hk/tc/index.asp>

Гонконгский водно-болотный парк – это центр экотуризма, управляемый Правительством Гонконга. Парк был создан на участке, предоставленном для природоохранного проекта в качестве компенсации за водно-болотное угодье, уничтоженное в ходе строительства новых кварталов города. Проект начался в 2000 г., и в 2006 г. Гонконгский парк открыл свои двери для посетителей.

До начала проекта, по заказу правительства было подготовлено технико-экономическое обоснование, в том числе проведены анализ международного опыта, детальное исследование естественных условий территории, консультации с партнерами, определены концепции выставок и мероприятий, рыночный потенциал и целевые группы, а также разработана функциональная и архитектурная дизайн-концепция парка.

Эксплуатационные и финансовые аспекты также были приняты во внимание в процессе создания мастер-плана парка. При поддержке специалистов различных государственных ведомств, были тщательно спланированы подъездные пути, транспорт, функции центра и количество посетителей. Правительство взяло на себя обязательство по управлению парком в долгосрочной перспективе. Таким образом, Парк заручился финансовой поддержкой государства и средствами на строительство и текущие расходы по управлению.

Расположенный на границе Рамсарского угодья, водно-болотный парк Гонконга объявлен охраняемой природной территорией согласно законодательству Гонконга. План комплексного развития позволил парку достичь своих целей по охране природы, образованию и развитию туризма на водно-болотных угодьях, а также оказать существенную поддержку сохранению водно-болотного угодья международного значения.



© Hong Kong Wetland Park

## 2.5 План взаимодействия с заинтересованными сторонами и создание команды

### *Привлечение заинтересованных сторон*

При разработке мастер-плана следует консультироваться, привлекать к работе, а также взаимодействовать по другим вопросам с организациями и лицами, которые заинтересованы или зависят от решений, связанных с просветительским водно-болотным центром. Эти люди могут быть связаны с организациями, которые занимаются планированием водно-болотного центра, а могут и не иметь к ним отношения – например, местные жители, сообщества, школы, колледжи, государственные органы (например, департаменты образования, транспорта и туризма), природоохранные группы или местные предприятия. Важно уделить пристальное внимание определению потенциальных заинтересованных сторон. Например, местная больница может быть заинтересована в сотрудничестве с водно-болотным центром в целях развития восстановительных или реабилитационных программ для пациентов, а местный сельскохозяйственный кооператив – в выращивании пищевых растений на территории центра. Как только заинтересованные стороны будут определены, целесообразно создать из их представителей рабочую группу для участия в процессе развития центра.

Взаимодействие с партнерами должно быть взаимовыгодным и должно поощрять их к непосредственному участию в процессе развития центра, или же к участию через своего представителя. Заинтересованные стороны должны иметь четкое представление о деятельности центра, понимать цели своего участия, как будет использован их вклад, в какой степени они могут влиять на результаты, и какое значение имеет их участие в процессе принятия решений. В ходе развития водно-болотного центра необходимо донести идею о том, что центр действительно готов для

сотрудничества с заинтересованными сторонами, чье участие будет иметь реальное влияние на результаты.

Конкретный пример: **Привлечение местных сообществ**

Центр: **Shinan Tidal-flat Centre**

Расположение: Джунг-До-мион (район), Шинан-кун (уезд), Чолла-Намдо (провинция), Республика Корея

Более подробная информация: <http://eng.shinan.go.kr/>

Shinan Tidal-flat Centre – водно-болотный центр на острове Джунг-До на юго-западе Кореи, который был открыт в 2006 г. Территория принадлежит муниципальному управлению уезда Шинан-кун, ее площадь составляет 34751 м<sup>2</sup>, а площадь сооружений – 4120 м<sup>2</sup>. Остров Джунг-До получил статус провинциального природного парка в 2008 г., статус национальной охраняемой территории в 2010 г., биосферного заповедника ЮНЕСКО в 2009 г., а Рамсарского угодья в 2011 г.



© Jeungdo Tidal-flat Ecological Exhibition Centre

Среди множества просветительских водно-болотных центров Кореи, Shinan Tidal-flat Centre выделяется своим уникальным брендом, объединяющим разные экотуры и программы взаимодействия с местным сообществом. Центр придает особое значение выполнению программы информирования и образования местного населения посредством организации общественного мониторинга состояния прибрежных морских экосистем. Благодаря этому мониторингу, центр провел обучение местных жителей навыкам проведения экскурсий и построил отношения взаимного доверия между центром и сообществом. Центр разработал программы экотуров, основанные на местных экологических и культурных особенностях, включая традиционное рыболовство, производство природных красителей из болотных растений, изготовление тофу, работу на солеварне, традиционный промысел моллюсков и ракообразных, а также опыт использования электронных автомобилей. С 2006 г. центр каждое лето организует фестиваль, в котором участвуют местные жители и множество приезжих. Развитие экотуризма в центре вдохновило местное сообщество на создание собственного экотуристического агентства "Хилбот" (что означает «приятный путь») в 2011 г. В 2012 г. около десяти тысяч человек посетили остров Джунг-До с помощью этого агентства.

В 2013 г. остров Джунг-До посетили по вышеуказанным программам более одного миллиона человек – в десять раз больше, чем в 2007 г., когда центр был открыт. Это большой успех энтузиастов Института литорали – организации, ответственной за управление центром. Этот энтузиазм поддерживается местными муниципальными властями, что играет ключевую роль в продвижении различных местных программ.

На консультациях с заинтересованными сторонами должны быть представлены не только разработанные планы и готовые идеи. Связь должна быть двусторонней, с обеспечением полной информации и рассмотрением замечаний и отзывов. Наибольший успех имеет подход, при котором процесс принятия решений последовательно, умело и обдуманно спланирован. Это должно помочь разбить сложные вопросы на выполнимые этапы и разрешать их в рабочем порядке.

Грамотно спланированные совещания с заинтересованными лицами могут быть полезными для оценки потенциала использования будущего центра, разработки творческих идей по его эксплуатации и выявлению проблем (практических или политических), которые могут возникнуть при разработке и реализации мастер-плана. Для разработки и уточнения задач водно-болотного центра может понадобиться несколько встреч. Это подразумевает проведение ряда рабочих встреч с отдельными участниками проекта или группой для уточнения различных проектных идей и элементов до окончательного определения четкого плана действий. Тщательный и профессиональный процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами может быть полезным для разрешения или выявления потенциальных конфликтов, с которыми можно столкнуться в ходе развития центра.

Кроме того, встречи с заинтересованными сторонами могут помочь сформировать команду для реализации и продвижения мастер-плана. Некоторые участники могут обладать уникальными навыками, полезными на этапе технико-экономического

обследования или на этапе проектирования. Нередко, если вам удалось заинтересовать людей и оценить по достоинству их вклад, они становятся постоянными помощниками центра.

Конкретный пример: **Взаимодействие с участниками проекта**  
Центр: **Hunter Wetland Centre Australia**  
Расположение: Шотланд, Новый Южный Уэльс, Австралия.  
Дополнительная информация на: [www.wetlands.org.au](http://www.wetlands.org.au)

Одна из первых кампаний за выделение земельного участка под водно-болотный центр достигла своей цели благодаря вовлечению широкой общественности. Водно-болотный центр Hunter (HWC) был открыт в 1986 г. под руководством Hunter Wetlands Trust – организации, в которую вошли представители общественных групп, заинтересованных в создании центра. Группы Hunter Bird Observers, Australian Plant Society Newcastle Branch, Native Animal Trust Fund и Hunter Native Fish – основатели центра, продолжающие активно участвовать в его работе и в настоящее время. HWC является собственностью треста, некоммерческой компании. В нем работает небольшая группа сотрудников, но основную работу выполняют волонтеры. Взаимодействие с заинтересованными сторонами продолжает оставаться одним из опорных пунктов пятилетнего бизнес-плана.



© Ken Conway

Орган управления центром – «Совет 12» состоит из шести выбранных членов и шести представителей заинтересованных организаций, а именно регионального совета Хантер-Велли, Службы национальных парков и дикой природы, Департамента водных ресурсов г. Хантер, университета Ньюкасла, Департамента образования и общин Нового Южного Уэльса. Существует Управляющий комитет, в который входят представители заинтересованных сторон из Hunter Bird Observers Club, Australian Plant Society, Awabakal Local Aboriginal Land Council и Native Animal Trust Fund.

Центр оказывает поддержку ряду организаций и групп по управлению природными ресурсами, предоставляя помещения и оборудование на льготных условиях. Благодаря развитию взаимодействия с заинтересованными сторонами, центр HWC способен влиять на принятие решений, которые важны для центра и водно-болотных угодий.

### *Команда по разработке мастер-плана*

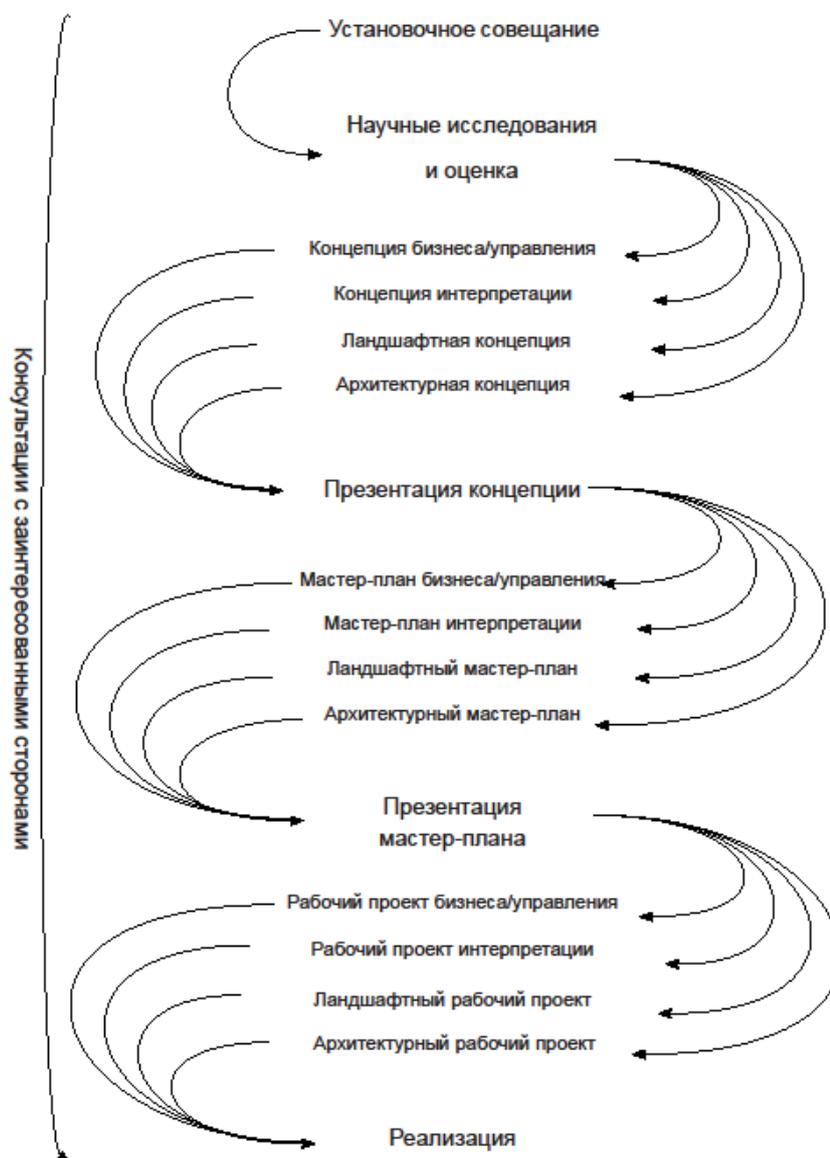
Реализация концепции просветительского водно-болотного центра, как правило, требует создания команды по разработке мастер-плана. Эта группа должна включать в себя экспертов, обладающих техническими знаниями, которые требуются на различных этапах проектирования и планирования. Она может включать участников, имеющих экспертные знания и/или навыки в следующих областях:

- Разработка концепции центра.
- Архитектурный и строительный дизайн, в том числе знание строительных норм и правил, строительных технологий и затрат.
- Строительные работы и техническое обслуживание.
- Маркетинг и реклама.
- Кадровое обеспечение и организационное управление.
- Социальная интеграция.
- Экологическое образование и просвещение.
- Планирование информационного обеспечения и дизайн экспозиций.
- Работа с посетителями.
- Доступ к центру на общественном или частном транспорте.
- Экология, гидрология, охрана водно-болотных угодий и управление экосистемами.
- Ландшафтная архитектура.
- Опыт финансового и строительного управления.

- Составление ведомостей и оценка экономической эффективности любого предложения.
- Другие заинтересованные стороны.

Часто один человек может обладать целым рядом навыков, благодаря чему команда разработчиков будет не слишком большой и легко управляемой. Один из подходов заключается в разделении команды на мелкие группы, которые могут сосредоточиться на конкретных задачах, и вынести свои предложения на обсуждение общей команды по разработке мастер-плана. Например, эксперты по восстановлению водно-болотных угодий, управлению экосистемами и строительству могли бы предоставить ландшафтный проект окружающей территории, соответствующий задачам центра, в то время как команда архитекторов могла бы рассмотреть элементы проектирования сооружений. В этой связи очень важно, чтобы экспертные команды не работали обособленно друг от друга, и не пренебрегали общей концепцией. Сотрудничество и идейное взаимодействие необходимы для достижения целей, заложенных в концепции центра.

Есть много способов разработки мастер-плана. Процесс планирования не обязательно должен осуществляться линейно. Часто возникает потребность в дополнительных исследованиях и обратной связи для поступательного развития планов и идей. Схема 2.1 отражает подход, используемый консультантами Треста по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям. Этот подход был разработан на основе шестидесятилетнего опыта работы в области проектирования, разработки и эксплуатации просветительских водно-болотных центров и применяется во всем мире. Схема наглядно демонстрирует необходимость циклической интеграции работы команд, сфокусированных на различных аспектах (управление бизнесом, планирование экскурсий, создание искусственных местообитаний и архитектурное проектирование), с обеспечением участия заинтересованных сторон на протяжении всего процесса.



**Схема 2.1** Процесс разработки мастер-плана Трестом по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (Великобритания).

Частой ошибкой в планировании водно-болотного центра является проектирование основного здания без должного учета разнообразных направлений его использования. Существует много примеров, когда проектирование центра осуществлялось исходя из архитектурных амбиций, желании создать роскошное здание, требующее значительных капиталовложений, при этом построенное здание не отвечало функционально необходимым требованиям. Предотвратить это может хорошо

сбалансированный и структурированный мастер-план, а также команда разработчиков. Одной из ключевых фигур, как правило, необходимых для проектирования здания, является опытный инспектор-оценщик. Хороший оценщик может помочь избежать траты времени и средств впустую, за счет проектирования сооружений вне бюджета. Такой подход обуславливает бесперебойное строительство с меньшим риском превысить бюджет.

В процессе совместной работы команда разработчиков должна стремиться перенести главные составляющие концепции в разрабатываемый технический проект и его реализацию. В ходе работы некоторые подгруппы могут стать ненужными, но могут потребоваться новые команды, например, для технадзора, контроля за ходом строительства. В случае необходимости, команда разработчиков должна рассмотреть вопрос о включении специалистов с новыми навыками в дополнение к основным.

### *Исследование рынка*

Качественное исследование рынка, проведенное в нужный момент при разработке мастер-плана, может иметь решающее значение для долгосрочного успеха просветительского водно-болотного центра. Если оно проводится на ранних этапах, например, до разработки концепции центра, результаты маркетинговых исследований могут быть использованы для привлечения поддержки со стороны потенциальных спонсоров и заинтересованных сторон. Стоит работать с опытными и квалифицированными специалистами, способными разобраться с целым рядом вопросов, которые могут повлиять на дизайн и расходы при реализации концепции центра. Исследование рынка может помочь ответить на следующие вопросы:

- Есть ли спрос на рынке для разрабатываемого центра и предложенной концепции?
- Каковы сильные и слабые стороны концепции?
- Какие возможности и трудности могут возникнуть у разработчиков центра?
- Кто будет посещать центр и могут ли посетители быть разделены на разные группы или категории?
- Какое оснащение потребуется для каждой из этих групп?
- Как посетители будут добираться до центра и как планируется их размещать?
- Будут ли они платить за вход, и если да, то сколько?
- Сколько средств они будут тратить на посещение центра в целом?

## **2.6 От концепции к реализации**

Схема 2.1 показывает, что для перехода от концепции к реализации требуется выполнить несколько повторяющихся действий. Этот процесс должен охватывать различные элементы для того, чтобы достичь долгосрочных целей водно-болотного центра. Существует четыре основных элемента этого процесса:

- Ландшафтная концепция – устройство местообитаний животных на участке (см. Главу 4).
- Архитектурная концепция.
- Экскурсионная концепция.
- Бизнес-концепция.

### *Ландшафтная концепция*

Водно-болотные угодья и соответствующие местообитания животных – важнейшие элементы природно-просветительского комплекса водно-болотного центра (см. Главу

4). Они являются главным компонентом, благодаря которому знания приобретаются путем личного опыта, а экскурсии могут проходить в увлекательной форме и запоминающейся обстановке. Так как естественные водно-болотные угодья и дикие животные весьма уязвимы к любому антропогенному воздействию, может потребоваться восстановление нарушенных угодий и создание искусственных водно-болотных комплексов, что также может предоставить возможность посетителям принять непосредственное участие в работе центра – например, в таких мероприятиях, как «каное-сафари» или исследования водных беспозвоночных в прудах. Водно-болотные угодья могут быть интегрированы в строительный проект, например, в систему очистки сточных вод или систему защиты от наводнений, или же для повышения эстетической ценности ландшафта и создания живописных видов из построек, размещенных на территории центра.

При проведении ландшафтных работ важно учитывать сроки. Для того чтобы дать возможность новым водно-болотным местообитаниям принять естественный вид, а животным – адаптироваться к ним, работы по созданию или восстановлению водно-болотных угодий и соответствующих экосистем, как правило, должны быть завершены задолго до строительных работ. В иных случаях уязвимость экосистем может иметь сезонный характер, что ограничивает возможности осуществления строительных работ в определенные сезоны.

<<TOKYO PORT WILD BIRD PARK>>

### *Постройки и архитектура*

Количество, тип, дизайн и функциональность построек будут существенно отличаться в разных центрах. Одним центрам будет нужна лишь небольшая автостоянка, скромная выставка и смотровая площадка, другим потребуются сложные высокотехнологичные сооружения, позволяющие предоставлять различные услуги, например, кинотеатры, лекционные залы, служебные помещения и рестораны. При создании архитектурного проекта центра должны учитываться концепция, бюджет, уязвимость среды, а также результаты маркетинговых исследований.

Архитектурный проект имеет большое значение, поскольку от него будет зависеть работа центра и управление им. Однако не все архитекторы смогут определить конкретные технические требования для водно-болотного центра и понять, что здание центра, несмотря на его важность, является лишь одним элементом целостного комплекса. Архитектурный проект должен также предоставлять возможности для инноваций и устойчивого развития центра. Проект здания, предусматривающий утилизацию отходов, а также использование энергосберегающих, низкоуглеродных и водосберегающих технологий, может рассматриваться как важная часть природоохранной концепции и образовательной программы центра.



Литораль Рамсарского угодья Ras Al Khor, с видом на город Дубай © Kevin Hyland

В целом расположение и площадь построек центра, а также прилегающей парковки, следует оценить с точки зрения «экологического следа» центра (его давления на природную среду) – если след слишком велик, значит водно-болотным экосистемам,



Парк диких птиц в порту Токио © Kanai Yutaka

их обитателям и посетителям останется меньше пространства.

*Информационное обеспечение, аудитория и доступность центра*

Взаимодействие между посетителями водно-болотного центра и природой достигается посредством *интерпретации* –

донесения до аудитории значимой научной и практической информации (см. Главу 5). Используемые способы интерпретации могут быть очень разными, от демонстрации красочных стендов и экспонатов до общения с персоналом и участия в мероприятиях. Интерпретация формирует основу для восприятия посетителями знаний, впечатлений и опыта. Ориентирующая информация должна так или иначе присутствовать на всей территории центра, для ее донесения должны использоваться все возможности.

Строго говоря, понятие интерпретации не сводится к информированию, хотя предоставление информации следует рассматривать как часть любого хорошего плана интерпретации. При разработке такого плана следует принимать в расчет все зоны центра и все аспекты его деятельности. В нем должны найти применение специальные знания всех сотрудников и волонтеров центра, а также имеющийся практический опыт в сферах обучения (образования), дизайна, охраны природы и маркетинга.

При разработке плана интерпретации следует учитывать целевую аудиторию центра. Лучшие программы создаются по методу «*представь себя посетителем*». Очевидно, что центр будут посещать совершенно разные люди, и то, что будет увлекательным и интересным, например, для биолога, может быть малоинтересным для большинства посетителей. Стоит учитывать, что посетители лучше запомнят то, в чем они сами приняли действенное участие, нежели то, что они воспринимали на слух. Таким же образом разные аудитории будут по-разному реагировать на используемые методы, подходы и приемы обучения. Профилирование аудитории, учет потребностей целевых групп – важнейшие условия достижения успеха мероприятий в рамках Программы информирования, образования, просвещения и партнерства в целях сохранения водно-болотных угодий (см. Главу 5).

Но даже хорошо проработанный план интерпретации не достигнет своих целей, если не будет удобного доступа к центру. В данном случае мы имеем в виду физическую доступность центра. Хотя это может в равной степени относиться к барьерам и факторам, которые ограничивают доступ посетителей к разным объектам в центре. Десять процентов людей в мире имеют какую-либо форму инвалидности. Для посетителей с проблемами передвижения, слуха, зрения, с когнитивными и другими расстройствами необходимо предусмотреть специальные сенсорные, физические, социальные и культурные элементы в оснащении центра (см. Главу 7).

Все эти аспекты должны быть интегрированы в процесс создания мастер-плана, чтобы планы интерпретации, оснащения и работы с целевыми группами составляли единое целое с архитектурным проектом сооружений и природной средой.

### 3. Обеспечение финансовой устойчивости просветительского водно-болотного центра

#### *Ключевые практические рекомендации*

- Всегда разрабатывайте четкий бизнес-план.
- Проводите необходимые исследования рынка и маркетинга.
- Определите будущие источники капитальных средств.
- Никогда не начинайте крупный проект без гарантированного финансирования.
- Убедитесь, что все долгосрочные эксплуатационные потребности будут удовлетворены.
- Диверсифицируйте источники доходов, чтобы не стать зависимыми от одного источника.
- Рассматривайте различные идеи для получения дохода.
- Рассмотрите возможность работы с добровольцами, чтобы минимизировать общие затраты.
- Убедитесь, что процедура финансового управления предусматривает контроль бюджета.

#### 3.1 Разработка модели управления бизнесом

Получение достаточного финансирования на проектирование и эксплуатацию водно-болотного центра имеет огромное значение. Даже самый перспективный и интерактивный центр, в конечном счете, не выживет, если не будет уделено внимания обеспечению его долгосрочной финансовой устойчивости. Интерес к водно-болотным угодьям часто становится катализатором развития центра; однако энтузиазм должен контролироваться рациональным деловым управлением. Поэтому применение качественных методов бизнес-планирования так важно.

Разным центрам нужны разные бизнес-модели. Не существует универсального решения для всех водно-болотных центров. Каждый центр будет уникальным. Важно рассмотреть разные модели и выбрать наиболее подходящую. Далее приводятся ключевые вопросы, на которых необходимо акцентировать внимание:

- Кто будет являться владельцем и руководителем центра?
- Кто будет нести ответственность за финансовое управление?
- В каком объеме будет производиться финансирование со стороны правительства?
- Насколько центр будет зависеть от частных партнеров и корпоративных пожертвований?
- Кто будет спонсировать капитальные проекты?
- Какую площадь будет занимать центр?
- Сколько средств необходимо для запуска центра?
- Из какого бюджета будут оплачиваться ежедневные расходы?
- Будет ли возможна диверсификация источников дохода?
- Каким образом будут решаться потенциальные разногласия между финансовыми и природоохранными целями?
- Каким образом будут привлекаться будущие инвестиции?
- Каким образом будет осуществляться финансирование центра через пять или десять лет?

При реализации выбранной бизнес-модели необходимо оставаться открытыми для новых идей. Старайтесь рассматривать все возможности и советоваться с экспертами, участвующими в управлении и эксплуатации других центров или аналогичных организаций.

Для достижения высокой финансовой устойчивости часто приходится разнообразить деятельность центра, чтобы усилить его привлекательность для разных возрастных групп. Иногда требуется четкая концепция управления центром, чтобы позволить руководству свободно вести предпринимательскую деятельность, при этом сохраняя целостность основных охраняемых водно-болотных объектов. Тем не менее, могут возникнуть противоречия между финансовыми и экологическими целями, и для их разрешения необходима структура управления бизнесом.

### **3.2 Определение своей ниши на рынке**

Очень важно определить нишу, которую центр будет занимать на конкурентном рынке, так как все просветительские водно-болотные центры конкурируют с другими, не менее привлекательными, объектами. Необходимо определить, чем отличается центр от подобных или аналогичных объектов, с которыми он конкурирует (см. Главу 2).

Применение маркетинговых исследований имеет большое значение на ранних этапах планирования центра. Необходимо исследовать тенденции развития региона в сфере туризма, отдыха, школьных программ на природе или аналогичных видов деятельности. Также следует определить потенциальных конкурентов и объекты для сравнения. Диапазон методов исследования варьирует от кабинетных теоретических изысканий до работы с фокус-группами. Рассмотрите все возможные варианты, и, в случае необходимости, подключите маркетологов к разработке наиболее выгодной стратегии планирования.

Первоначальное исследование рынка поможет понять, каким может стать центр. Такого рода исследования дают информацию о количестве посетителей, сезонных изменениях потока посетителей, денежных средствах, которые люди готовы потратить на посещение, питание или другие виды деятельности, необходимых элементах инфраструктуры (например, туалетах, парковках, игровых площадках, магазинах и т.д.), о том, как долго люди смогут оставаться в центре, будут ли они оказывать поддержку центру путем волонтерской работы или пожертвований, и о множестве других параметров, которые следует рассмотреть.

Хорошее маркетинговое исследование может предоставить неоценимую информацию для планирования развития центра. Однако результаты маркетинговых исследований нуждаются в тщательном изучении; нельзя позволить фантазиям и амбициям аннулировать выводы объективного научного исследования. Также полезно рассматривать эти результаты как часть текущей и активной маркетинговой стратегии.

Помимо информации для мастер-плана и бизнес-плана, результаты первого этапа маркетингового исследования могут быть использованы для создания долгосрочной маркетинговой стратегии. В рамках разработки маркетинговой стратегии стоит провести SWOT-анализ (анализ достоинств, недостатков, возможностей и угроз), чтобы определить текущую и потенциальную позиции на рынке.

Отдача от маркетинга может быть весьма значительной, причем не только в том, что касается поддержки существования центра и увеличения потока посетителей, но и в отношении продвижения природоохранной идеи. Можно использовать самые разные маркетинговые методы, в том числе прямой маркетинг посредством рекламных

объявлений, вебсайтов, бюллетеней, пиар-кампаний, пресс-релизов и общественных СМИ. Также существует возможность налаживания сотрудничества с подобными организациями, установление связи с актуальными для СМИ проблемами, или развитие связей с местными или вышестоящими органами в сфере туризма.

Создав «бренд» водно-болотного центра, необходимо постоянно его поддерживать. Это процесс, требующий непрерывных усилий по закреплению позиций на рынке и поддержанию положительного имиджа. Необходимо также проводить мониторинг конкурентов, чтобы определить общую ситуацию на рынке и отслеживать изменения в количестве посетителей в более широких масштабах.

Обратная связь с посетителями также имеет большое значение для маркетинговых исследований и должна стать частью процесса мониторинга, обеспечивающего, чтобы информация о центре достигала целевой аудитории и была понятной. В то же время, маркетинг любого водно-болотного центра должен поддерживать разумный баланс между продвижением природоохранных аспектов деятельности центра и тех видов деятельности, которые нацелены на получение прибыли.

Конкретный пример: **Маркетинговый план**

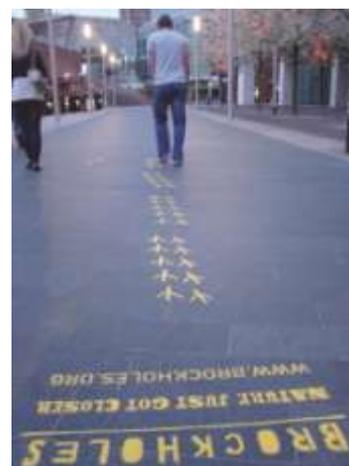
Центр: **Резерват Брокхолс**

Расположение: Престон, Великобритания

Более подробная информация: <http://www.brockholes.org/>

Резерват Брокхолс – водно-болотный центр на северо-западе Англии. Его территория принадлежит Ланкаширскому тресту дикой природы, который входит в состав Партнерства трестов дикой природы Великобритании. Трест приобрел данную территорию в 2006 г., и превратил ее из песчаного карьера в природный резерват с водно-болотным угодьем и участком леса общей площадью 107 га.

Для разработки маркетинговой стратегии были определены четкие цели, изучены тенденции развития туризма, выбраны сходные центры для сравнения, выявлены конкуренты, целевые рынки и категории посетителей, а также использованы результаты исследования фокус-групп. Для реализации пиар-кампании к работе были подключены более 15 ключевых партнеров. Чтобы создать в публике атмосферу ожидания и предвкушения, рекламная кампания была проведена еще до открытия центра, при этом использовались рекламные щиты, природная символика в местных городских центрах, листовки и объявления в газетах и публикациях.



© LWT

Для центра был разработан бренд, создающий образ природного резервата нового типа, где можно интересно и весело провести день, полный чудес. С момента открытия центра, резерват Брокхолс настойчиво проводил стратегию укрепления позиций своего бренда, проводя регулярные маркетинговые кампании, налаживая связи с туристическими органами региона, сохраняя актуальность своей информации в СМИ и учитывая результаты обратной связи с посетителями.

### 3.3 Определение бюджета капитальных вложений

Любой центр требует капиталовложений. Идея создания даже самого маленького центра с минимальным техническим оснащением подразумевает наличие первоначальных капитальных расходов. Для создания или модернизации крупных центров могут потребоваться весьма значительные капиталовложения. Очень важно, чтобы были установлены все возможные источники финансирования. Для некоторых центров найти их будет сравнительно просто благодаря поддержке местных или центральных государственных органов. В разных странах будут различные источники

финансирования. Тем не менее, для многих организаций процесс поиска финансирования может стать трудным и длительным этапом.

При поиске финансирования лучшим решением является комбинирование разных финансовых источников. Хорошим решением будет создание финансового партнерства с другими организациями или с государственными (региональными / местными / федеральными) органами. Любой из предложенных вариантов сотрудничества необходимо рассматривать в рамках бизнес-модели центра.

Промышленные компании, строящие свою деятельность на принципах «тройного итога» (то есть стремящиеся к повышению не только финансовых доходов, но также социальных и экологических показателей), или имеющие корпоративные стратегии социальной ответственности, часто выступают спонсорами или создают благотворительные фонды, которые занимаются поддержкой экологических и образовательных проектов. Эти организации могут стать хорошим источником дохода для центра благодаря грантам или пожертвованиям.

Завещания частных лиц также могут стать источниками финансирования. Несмотря на их непредсказуемость в отношении сроков и размеров, эти источники могут способствовать поддержке долгосрочных целей центра.

Часто поиск финансирования капитальных проектов будет зависеть от подготовки проектных предложений на гранты. Заявки на получение средств, как правило, подаются на конкурсной основе и центру надо пытаться максимально использовать свои шансы. Для достижения этой цели необходим опыт работы с грантами и письменными заявками, особенно для организации, рассчитывающей на данный вид финансирования. Решающее значение может иметь привлечение профессионалов в области поиска финансирования.

Иногда в распоряжении центра находятся значительные средства. Однако наличие средств не подразумевает решения всех финансовых проблем. Разумное управление финансами все равно необходимо. Каким бы очевидным это не казалось, ключевой принцип рационального управления капитальными фондами – не тратить больше, чем есть в наличии. Это также подразумевает наличие резерва на непредвиденные расходы в размере не менее 15% от общего бюджета проекта.

Отсутствие требуемого количества средств не должно вести к прекращению разработок. Рассмотрите возможность поэтапного или фазового развития, когда реализация проекта проходит в несколько этапов и каждая стадия выполняется только при наличии доступных капиталовложений.

Конкретный пример: <b>Бюджет капитальных вложений</b> Центр: <b>Лондонский водно-болотный центр</b> Расположение: Барнс, Лондон, Великобритания Более подробная информация на: <a href="http://www.wwt.org.uk/wetland-centres/london/">http://www.wwt.org.uk/wetland-centres/london/</a>
---



© Berkeley Homes

Лондонский центр водно-болотных угодий был открыт в 2000 г. До реконструкции на участке площадью 42 га находились четыре заброшенных водоема. Инновационный механизм финансирования, распределенного между владельцем «Thames Water» (общественная компания по водоснабжению), «Berkeley Homes» (фирма-застройщик частного жилья) и Трестом по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (британская НПО), был использован для реконструкции территории и создания городского природного резервата. Земля, на которой в прошлом размещалась водоочистная станция компании «Thames Water», была продана фирме «Berkeley Homes» для развития жилищного строительства.

Деньги, поступающие на развитие элитного жилья, были использованы для привлечения дальнейшего финансирования и обеспечения капиталовложений. Это позволило превратить технические водоемы в оазис дикой природы. За 13 лет своего существования центру удалось получить государственный статус природной территории особого научного значения для гнездящихся и зимующих птиц, а также водяной полевки (*Arvicola amphibius* – вид, находящийся под угрозой исчезновения в Великобритании), а стоимость прилегающего к центру жилья выросла на 500%. Кроме того, центр ежегодно посещают 225 тысяч человек, которые получили возможность познакомиться с природой водно-болотных угодий в самом центре одной из самых оживленных столиц мира.

### 3.4 Оперативное финансовое планирование

Процесс создания подробного мастер-плана, надежного финансового плана и структуры управления бизнесом призван свести к минимуму ежедневные проблемы с бюджетом. Тем не менее, наличие плана или структуры не избавляет от повседневных финансовых проблем.

Для успешной реализации проекта необходимо разработать пятилетнюю программу бизнес-планирования, основанную на концепции центра и мастер-плане. Программа, в свою очередь, должна быть подкреплена планированием годовых бюджетов, ежемесячной финансовой отчетностью и плановыми совещаниями. Качественная система управления финансами и отчетность должны содержать в себе информацию обо всех аспектах функционирования просветительского водно-болотного центра. Эти аспекты должны включать в себя и другие программы планирования, такие как *CEPA* и программа управления местообитаниями, для гарантии того, что все виды деятельности учтены в бизнес-плане.

При создании бюджетов текущих расходов следует максимально диверсифицировать источники доходов. Они могут включать плату за посещение центра, годовые членские взносы или доходы от магазинов и ресторанов. Для формирования совокупного дохода очень важно учесть все возможные варианты его получения. Так, доход может поступать от сдачи в аренду залов для проведения праздников или совещаний, спонсорства, проведения корпоративных мероприятий, аренды и субаренды подсобных помещений или, например, теплиц.

Необходимо учитывать возможности получения доходов с помощью партнерства или членства. Желательно поддерживать хорошие связи с частными компаниями, акционерами или спонсорами. Развитие партнерских отношений между «соседствующими» организациями, университетами и научно-исследовательскими институтами может увеличить доходы за счет грантов.

Возможности наблюдения за дикими животными в водно-болотном центре зависят от времени года. Доход от увеличившегося в благоприятный период потока посетителей может стать основной частью годового дохода. Тем не менее, продуманное финансовое распределение позволяет преодолеть фактор сезонности даже в период снижения посещаемости центра, когда средства могут быть направлены на другие виды деятельности. Разнообразные мероприятия (например, дневной детский лагерь, дни здоровья) можно приурочить к периодам школьных каникул или государственных праздников и фестивалей. В экстремальных условиях, например, в суровые зимы, когда уровень посещаемости нулевой, лучшим решением может стать временное закрытие центра. В областях с жарким или засушливым климатом имеет смысл переносить мероприятия на вечернее время, когда становится прохладнее и можно, например, наблюдать за звездами или ночными животными – летучими мышами или светлячками. Периоды ограниченного посещения также могут быть использованы для технического обслуживания, например, декорирования территории или обновления экспонатов, которые было бы трудно осуществить во время активной работы центра. Такой подход также позволяет проводить сезонный «перезапуск» маркетинговой кампании, чтобы активизировать интерес посетителей.



Каное-сафари в центре WWT © Ben Langdon

Расходы на персонал могут составлять весьма значительную часть общего бюджета. Лучший способ уменьшить такие расходы – создать команду мотивированных и квалифицированных волонтеров (см. Главу 6). Добровольные помощники имеют огромное значение для просветительских центров. Тем не менее, для эффективной работы волонтеров также потребуются некоторые вложения.



Волонтеры на строительстве укрытия в центре Miyajimauma, Япония © Katsumi USHIYAMA

При диверсификации доходов важно не упускать из виду, что средства, поступающие на счет водно-болотного центра, должны иметь законное и этически безупречное происхождение. Каждый центр должен разработать собственные принципы для рассмотрения таких вопросов. Следует подумать, не станет ли партнерство или финансирование, выгодное в краткосрочной перспективе, многолетней проблемой для репутации центра, если в глазах многих посетителей его имя будет ассоциироваться с организацией или фирмой, деятельность которой разрушает природную среду.

Конкретный пример: **Текущие расходы**

Центр: **Водно-болотный центр Хантер**

Расположение: Шортланд, Новый Южный Уэльс, Австралия

Более подробная информация на: <http://www.wetlands.org.au/>

Водно-болотный центр Хантер (HWC) был основан в 1986 году в Австралии Трестом по водно-болотным угодьям Хантер - общественной группой, состоящей из нескольких местных групп по охране окружающей среды. Трест получил грант на приобретение 45 гектаров территории со спорткомплексом, на которой в прошлом находился полигон бытовых отходов и пастбища для лошадей. Водно-болотные угодья находились в плохом состоянии. Усилиями волонтеров и местных предприятий пруды были очищены от мусора, по всей территории проложены дорожки, и вот уже 25 лет проводится программа озеленения.

Центр HWC имеет статус благотворительной организации, и пока ему ни разу не удалось получить долгосрочного государственного финансирования на текущую деятельность. Средства привлекаются посредством программы экотуризма, участия в конкурсах на получение грантов, коммерциализации профессиональных знаний и опыта, завещанной недвижимости, пожертвований и лизинга сооружений центра заинтересованным организациям.

Финансовые решения центра согласуются с пятилетним бизнес-планом. Он является основой для разработки ежегодного бизнес-плана и бюджета. Ежемесячные финансовые отчеты, отражающие расходы по отношению к бюджету и результатам предыдущего года, предоставляются руководству и Совету для целей мониторинга финансового развития. Ежегодный внешний аудит проводится на основе результатов, представленных членам Совета.

Этот финансовый процесс сопровождается регулярной корректировкой всех программ и финансовой деятельности. Корректировка программ проводится регулярно наряду с добавлением в них усовершенствований для актуальности и инвестиций.

Каждый год в январе Совет и персонал центра выделяют один день на разработку годовой стратегии, обеспечивающей достижение желаемых результатов бизнес-планом и программами. Этому предшествуют совещания с партнерами и волонтерами. Процесс разработки стратегии нацелен на формирование идей и инновационных продуктов, позволяющих сохранить финансовую стабильность центра HWC, которому приходится бороться за клиентов в широком сегменте рынка развлечений. Принятые решения вносятся в годовой бизнес-план и бюджет.



© Ken Conway

## 4. Расположение просветительского водно-болотного центра

### *Ключевые практические рекомендации*

- Избегайте воздействия на экологические функции водно-болотных угодий.
- Убедитесь, что животные и их местообитания, благодаря которым стало возможным создание центра, были в первую очередь обеспечены защитой от возможных воздействий посетителей.
- Установите базовые показатели состояния природной среды до начала планирования.
- Рассмотрите возможности зонирования территории для защиты дикой природы и привлечения разных посетителей.
- Определите категорию центра, которая соответствовала бы целям охраны водно-болотного угодья.
- Продумайте расположение центра по отношению к окрестным природным и культурным ландшафтам.
- Продумайте объединение внутреннего и внешнего пространства.
- Продумайте, как посетители будут добираться до центра.
- Продумайте, как разные посетители будут осваивать различные части территории.
- Продумайте, как посетители будут передвигаться по территории.
- Соблюдайте природоохранное законодательство.

### 4.1 Взаимодействие посетителей и дикой природы

Главная цель просветительских водно-болотных центров – предоставлять людям возможности для непосредственного взаимодействия с дикой природой. В связи с этим, одной из наиболее важных задач является размещение здания центра и сопутствующей инфраструктуры таким образом, чтобы улучшить это взаимодействие, а не затруднить его. Здесь, однако, возникает очевидная проблема. Если мы хотим построить процесс обучения на базе эксперимента, каким образом обеспечить защиту среды и условий эксперимента, чтобы центр мог работать без ущерба дикой природе, которую он призывает беречь, охранять и использовать для образовательных целей?



Вид с воздуха на центр Oak Hammock Marsh, Канада © Nathalie Bays

Иногда могут появляться противоречия между интересами различных групп посетителей. Каким образом в центре могут быть совмещены условия для наблюдения за птицами, предполагающие тишину и покой, и интерактивные игровые площадки для детей? Каким образом обеспечить доступ к центру без неблагоприятных воздействий на природу? Как избавляться от отходов без негативного воздействия на природную среду? Эти и многие другие противоречия требуют пристального внимания.

## 4.2 Оптимальное местоположение

Оптимальный мастер-план должен учитывать экологические и природоохранные ограничения и предусматривать охрану уязвимых участков (см. Главу 2). Необходимо учитывать данный аспект с точки зрения дизайна, планирования и эксплуатационной деятельности. Даже самые передовые просветительские центры должны считаться с ограничениями, налагаемыми природоохранным законодательством. Необходимо учитывать все возможности, чтобы продемонстрировать устойчивые, инновационные и экономически эффективные решения, с соблюдением экологических требований и бережного отношения к природе. Ограничения, связанные с экологическими вопросами, можно использовать, как возможность демонстрации инноваций в рамках образовательной программы центра.

### *Уязвимость водно-болотных экосистем*

Рекомендуется применять системный подход к оценке любых воздействий на окружающую среду до этапа планирования. В рамках Рамсарской конвенции были приняты методические указания по оценке воздействия на окружающую среду (ОВОС), и, как правило, таковые существуют в рамках национального законодательства. Принципы, предложенные Рамсарской конвенцией, подразумевают минимизацию, смягчение и компенсацию неблагоприятных воздействий, с акцентом на минимизацию воздействий. Просветительские центры водно-болотных угодий должны также следовать данным принципам.

Реализация принципов ОВОС должна быть всеобъемлющей и обеспечивать минимизацию неблагоприятных воздействий. Существуют разные типы водно-болотных центров, и у каждого свои особенности, следовательно, воздействия и уровень уязвимости среды также варьируются. Некоторые водно-болотные угодья имеют местную, федеральную или даже международную природоохранную

значимость. Рамсарская конвенция призывает к разумному использованию всех водно-болотных угодий, а не только уникальных участков, представляющих особую значимость. Оценка водно-болотных угодий должна также включать оценку их полезных свойств и экологических функций (так называемых «экосистемных услуг»). Поэтому определение экологического характера водно-болотного угодья, или уровня его уязвимости, подразумевает не только регистрацию видов или местообитаний, но и рассмотрение общей ценности угодья с точки зрения предоставления им обеспечивающих, регулирующих, культурных и поддерживающих экосистемных услуг.

Процесс разработки мастер-плана должен быть итеративным, а проектирование – достаточно гибким, чтобы учитывать экологические ограничения, когда возникает необходимость (см. Главу 2). При оценке воздействия также следует учитывать и другие элементы, включая почву, воду, культурно-историческую значимость территории. Следует предусмотреть возможность внесения изменений в проекты корпусов, дорог или других объектов инфраструктуры. В процессе проведения ОВОС должны оцениваться воздействия не только от строительных объектов, но также от физического присутствия массы людей, света фар с автостоянки или шума от мероприятий на природе. Необходимо рассмотреть все возможные воздействия, и пытаться их устранить в первую очередь путем изменения проектных решений, прежде чем предпринимать меры по ослаблению воздействия или компенсации.

Создание и продуманное размещение просветительского водно-болотного центра дает организации возможность продемонстрировать инновации и реализовать на практике то, к чему она призывает. Если неблагоприятных воздействий невозможно избежать и требуется принять меры по их смягчению, то связанные с этим расходы могут быть оправданы не только уменьшением вреда – они дают шанс продемонстрировать меры по смягчению воздействия на экосистемы в целях просвещения. Среди инноваций подобного рода можно упомянуть создание искусственных водно-болотных угодий для снижения риска наводнений или очистки сточных вод, озеленение крыш для создания дополнительных местообитаний или для уменьшения потерь тепла и энергии внутри зданий, строительство плавающих или свайных зданий для снижения риска их затопления или облегчения строительства в поймах, проектирование окон с козырьками и жалюзи для снижения риска травмирования птиц и устранения бликов. Все эти меры сами по себе могут рассматриваться в качестве природоохранных мероприятий (см. Главу 5).



Вход в Лондонский водно-болотный центр WWT © Adam Freeman, WWT

## *Зонирование*

В процессе планирования необходимо учитывать различные функции водно-болотного центра. Всегда существует необходимость поддерживать баланс между потребностями посетителей и дикой природы. Важно заранее продумать оптимальное расположение определенных видов деятельности и функций центра. Размещение оснащения центра должно быть комфортным для посетителя, но в то же время не наносить ущерба дикой природе. Данную проблему можно решить с помощью соответствующего зонирования.

Продумайте, какова устойчивость компонентов дикой природы к возможным неблагоприятным воздействиям, и каким может быть уровень этого воздействия от проводимых в центре мероприятий. Разбейте территорию на зоны в зависимости от уровня воздействия (рисунок 4.1). Например, некоторые водно-болотные центры выделяют зоны высокого уровня воздействия, такие как детские игровые площадки. Обычно имеет смысл сосредоточить зоны активной деятельности поближе к главным зданиям центра и другим объектам, таким как буфеты и туалеты. Воздействия от посетителей сначала могут быть сконцентрированы, а затем распределены на зоны по остальной территории. Цель построения такой модели зонирования – обеспечить, чтобы с увеличением расстояния от главных сооружений центра активность затихала, позволяя посетителям спокойно наблюдать за дикой природой. Данный подход также учитывает потребности диких животных. В значительной мере, регулирование этого процесса происходит автоматически, поскольку семьи с маленькими детьми обычно не отходят далеко от центра и его развлекательных объектов, а посетители, стремящиеся к общению с природой, будут рады пройти вглубь территории. Преимуществом данного подхода, помимо учета интересов диких животных, является то, что создание зон для разных видов деятельности привлекает в них разные группы посетителей, которые часто предпочитают отдыхать отдельно друг от друга.

В схему зонирования также могут быть включены буферные зоны, которые защищают природные территории от беспокойства. Посадки деревьев или кустарников могут использоваться в качестве естественных барьеров и дополнительных мест обитания диких животных. Понимание, какие посетители будут находиться в тех или иных частях центра, очень важно. При зонировании необходимо учитывать подъездные пути, дорожки, лежневки и общий поток посетителей в центре. Также должен учитываться доступ для техобслуживания к корпусам и природным элементам центра, чтобы движение служебного транспорта не мешало посетителям или диким животным.



**Рисунок 4.1.** Пример просветительского водно-болотного центра с зонами различного уровня воздействия. Основные зоны: в пределах красной пунктирной линии – высокий уровень воздействия (главный корпус центра, игровая площадка, парковка, кафе); желтый пунктир – средний уровень воздействия (пешеходные дорожки, лежневки; укрытия для наблюдений за животными); зеленый пунктир – низкий уровень воздействия (доступ закрыт для посетителей).

Если в центре планируется размещение объектов, привлекающих большое число посетителей, например, ресторанов на открытом воздухе, игровых площадок и пр., то необходимо рассчитать допустимую нагрузку на всю территорию центра, и особенно на ее наиболее посещаемые части (см. Главу 2). Соизмерение ожидаемого воздействия и управляемого уровня нагрузки на природную территорию может сыграть важную роль в предотвращении нежелательного воздействия на природу и обеспечении комфортной обстановки для посетителей.

В принципе, на территории центра могут быть зоны, открытые для свободного посещения, и зоны, где взимается плата за вход (см. Главу 3). Различный уровень воздействия посетителей в этих разных зонах также необходимо включить в оценку схемы зонирования и допустимой нагрузки. Любые изменения соотношения показателей, характеризующих уровень антропогенного воздействия в платной зоне и в зоне свободного доступа должны учитываться при разработке планов финансирования и деятельности.



Поселок для посетителей в природном резервате Брокхолс © Alan Wright

Одним из ключевых вопросов, требующих особого внимания при планировании и управлении, является создание «пограничного» пространства между внешней и внутренней зонами. Обустройство этих переходных зон может стимулировать посетителей к тому, чтобы пройти в глубину природной территории. Граница между внутренними и внешними зонами центра требует тщательного рассмотрения, и должна стать первостепенным вопросом при зонировании территории центра, проектировании его объектов, планировании мероприятий и оценке угроз уязвимым местообитаниям диких животных.

В некоторых ситуациях потенциальные негативные последствия от строительства водно-болотного центра на уязвимых водно-болотных угодьях могут оказаться слишком велики, чтобы стоило продолжать проектирование. В этом случае следует рассмотреть возможность размещения здания центра в отдалении от водно-болотного комплекса. При этом сценарии доступ к угодьям будет только визуальным, либо будет регулироваться персоналом центра. Данная ситуация обычно сопряжена с необходимостью поиска творческого решения, применения инновационных подходов, позволяющих сделать центр «самодостаточным» объектом, куда перенесены все ценности водно-болотного угодья, в отличие от «подсобного» помещения, встроенного в водно-болотный ландшафт.

### *Окружающие ландшафты*

Просветительский водно-болотный центр не может рассматриваться вне ландшафта. При создании и развитии водно-болотного центра необходимо учитывать не только его экологический след, но и как он будет интегрирован в местный ландшафт. Станет ли центр пришельцем-монстром, или он будет тематическим парком, привлекающим тысячи туристов в тихий уголок природы? Не будут ли корпуса центра загораживать

природные виды или исторические ландшафты? Будет ли центр иметь социальное или культурное влияние на местное сообщество? Может ли центр стать добычей для возможного вандализма или мелких преступлений? Внимание к окружающей территории может со временем принести ощутимую пользу центру, особенно если местное сообщество оценит его положительное влияние на среду.

Конкретный пример: **Интеграция в ландшафт**

Центр: **Национальный парк водно-болотных угодий Кси-кси**

Расположение: Ханчжоу, провинция Чжэцзян, КНР

Более подробная информация на: <http://www.xixiwetland.com.cn> и <http://www.cnwm.org>

Первый водно-болотный парк Китая расположен в переходной зоне от области низкогорья к озёрной равнине (Hangjia) в Западном Ханчжоу. Местное правительство приобрело парк в 2003 году. Водно-болотные угодья парка занимают 1008 га и отличаются большим разнообразием. В состав Водно-болотного центра Кси-кси входят водно-болотный парк Кси-кси и Китайский водно-болотный музей.



Водно-болотный ландшафт парка Xixi © Song Miaofang

Внешнюю часть территории центра занимает научно-исследовательский центр водно-болотных угодий, три зоны для наблюдения за птицами, водно-болотный ботанический сад Ханчжоу, станция экологического мониторинга, метеорологическая станция, станция спасения диких животных и станция кольцевания птиц, служащие для популяризации научного образования и водно-болотных исследований. Китайский водно-болотный музей площадью в 2,02 га занимает основную часть внутреннего пространства просветительского центра. Посетители могут путешествовать по парку и музею на лодках, пешком или на транспорте.

Продуманное расположение объектов и большой штат сотрудников, задействованных в сфере образования, охраны водно-болотных угодий и экотуризма, позволяют посетителям выбрать различные виды путешествий и экскурсий, насладиться красивыми пейзажами в парке, а также принять участие в природоохранной деятельности центра Кси-кси.

### *Доступ к территории центра*

Все водно-болотные просветительские центры стремятся привлечь посетителей. Следовательно, необходимо продумать заранее, как посетители доберутся до центра. Предполагается, что они будут приезжать на автомобилях? Смогут ли общественный транспорт осуществлять доставку большого числа посетителей? Если так, будет ли спроектирована приемлемая парковка? Повлияет ли общий рост интенсивности автомобильного трафика на загруженность местных дорог? Будут ли посетители добираться на общественном транспорте? Есть ли возможность улучшить местную инфраструктуру общественного транспорта в ходе реализации проекта строительства центра? Будет ли общественный транспорт обеспечивать доступ непосредственно к центру? Есть ли возможность развития экологических видов транспорта для снижения негативного воздействия? Будут ли посетители передвигаться на велосипедах или пешком? Будут ли посетители, пользующиеся велосипедами и общественным транспортом, или проходящие пешком, поощряться сниженными ценами за вход или каким-то иным способом? Вопросы, касающиеся доступа к центру, и любых

неблагоприятных воздействий, связанных с транспортом, требуют тщательного рассмотрения.

Конкретный пример: **Рассмотрение территории центра и окружающих ландшафтов**

Центр: **Сунчхон Бей**

Расположение: город Сунчхон, Республика Корея

Более подробная информация на: <http://eng.2013expo.or.kr/>

Сунчхон Бей – Рамсарское угодье, расположенное в центральной части южного побережья Кореи. Первый водно-болотный центр в заливе Сунчхон, экологический парк Сунчхон Бей, был открыт в ноябре 2004 года. Когда его площадь его построек была увеличена в целях удовлетворения растущего спроса посетителей, центр стал угрожать экосистеме Сунчхон Бей. В целях сохранения Рамсарского угодья от неблагоприятных воздействий муниципалитет решил вынести водно-болотный центр за пределы залива. Новое место для центра было выбрано на основе зонирования охраняемой территории, что также отражает подход муниципалитета к городскому планированию. Реализация проекта продолжалась шесть лет, и обошлась в 41 млн. долларов США. В 2012 году Международный водно-болотный центр Сунчхон Бей был открыт для посетителей.



Вид на залив Сунчхон © KIM Kyungwon, ERF

Задачами центра является размещение двух миллионов посетителей в год на соседней выставочной территории и охрана экосистемы Сунчхон Бей. Общая площадь центра составляет 40 989 м<sup>2</sup>, а площадь внутренней зоны – 2638 м<sup>2</sup>. Внутренне пространство здания, состоящего из одного подземного и двух верхних этажей, составляет около 9985 м<sup>2</sup>. Здесь находятся три главных зала: тематический театр, эко-город и экологическая лаборатория. Экологическая лаборатория позволяет посетителям узнать о различных видах водно-болотных местообитаний, располагающихся на обширной территории от верховий до устьев рек и литорали залива Сунчхон. Посещение центра дает возможность получить представление об экологической целостности природного комплекса, а также дает шанс поучаствовать в природоохранной деятельности.

## 5. Программа информирования, образования, просвещения и партнерства (СЕРА) и содержание учебных программ просветительских водно-болотных центров

### Ключевые практические рекомендации

- Предусмотрите то обстоятельство, что центр будет посещаться различными категориями людей, имеющими разные предпочтения при обучении.
- Разработайте четкую программу и планы преподнесения информации.
- Сформулируйте главные идеи-послания и придерживайтесь их.
- Образование и просвещение может происходить за пределами классной комнаты и может быть направлено на все возрастные группы.
- Убедитесь, что были выделены достаточные средства для реализации экскурсионно-просветительской деятельности.
- Используйте интерактивное оборудование для информирования.
- Убедитесь, что реализуются все возможности для информирования.
- Стремитесь совершенствовать существующие программы, экспериментировать с новыми идеями, и проявляйте творческий подход к разработке новых программ, чтобы соответствовать интересам разной аудитории.
- Реализуйте пилотный вариант или «мягкий» запуск новой программы.
- Продумайте вопросы, связанные с содержанием животных в неволе и кормлением диких животных.
- Консультируйтесь с заинтересованными сторонами при разработке новых программ.
- Консультируйтесь с внешними специалистами.
- Регулярно проводите мониторинг, опрос посетителей и оценку работы.

### 5.1 Что такое Программа СЕРА?

Что такое программа? Под программой в образовательном водно-болотном центре подразумевается *совокупность мероприятий, проводимых с целью передачи людям знаний и идей, мотивирующих их к активным действиям по сохранению водно-болотных угодий*. Программы информирования, образования, просвещения и партнерства (СЕРА) на водно-болотных угодьях варьируются от центра к центру, и от сезона к сезону в рамках одного конкретного центра. Формат и содержание будут изменяться в зависимости от

целевой аудитории и поставленных задач. Но движущей силой всех программ должно быть обеспечение людей интеллектуальными и концептуальными инструментами для принятия обоснованных решений по вопросам, касающимся окружающей среды, в целях сохранения водно-болотных угодий.



© Hong Kong Wetland Park

## Виды программ

Некоторые водно-болотные центры будут разрабатывать программы для школьников, где основной упор может быть сделан на решении задач школьной программы. Многие программы будут включать работу с разнообразными целевыми группами. Ключевым моментом является творческий подход и уверенность в том, что разнообразие программ соответствует разнообразным требованиям посетителей. Ниже приведен список программ, которые широко используются в просветительских водно-болотных центрах:

- Основные учебные программы, связанные со школьной программой, предусматривающие проведение занятий на природе и в помещении центра.
- Программы «тренинга тренеров», которые позволяют специалистам в области образования развить знания и навыки для преподавания дисциплин, имеющих отношение к сохранению водно-болотных угодий.
- Программы, нацеленные на вовлечение определенных секторов аудитории.
- Волонтерские программы, направленные на расширение и мотивирование волонтерского сектора.
- Программы «тихого сезона», привлекающие посетителей в водно-болотный центр в зимнее время или в другие периоды, когда возможность наблюдения диких животных в природе ограничена.
- Программы «погружения», которые позволяют посетителям оказаться в «диких» или труднодоступных местах водно-болотного угодья, используя внедорожники, лодки, каноэ и пр.
- Событийные программы, посвященные сезонным, культурным, религиозным и экологическим праздникам, с использованием водно-болотной тематики.

Конкретный пример: Информационно-пропагандистская программа

Название центра: **Просветительский центр «Оук Хаммок Марш»**

Местоположение: Манитоба, Канада

Более подробная информация на сайте:

<http://www.oakhammockmarsh.ca/>

Просветительский центр «Оук Хаммок Марш» выполняет программу информационно-просветительской работы с населением с 1996 года. Программа является хорошим примером современной программы информирования, образования, просвещения и партнерства (СЕРА), охватывающей широкий круг населения. Ежегодно группа активистов центра проезжает сотни километров по территориям Манитобы, Саскачеван и Онтарио, призывая учащихся школ, студентов, молодежные группы, людей пожилого возраста, а также общественные группы к сохранению водно-болотных угодий. С 1996 года сотрудники центра посетили более 150 населенных пунктов с презентациями о водно-болотных угодьях.



© Nathalie Bays

## Расширяйте традиционные учебные программы

Разрабатывая новые программы, подумайте, как создать контакт с различными секторами аудитории центра с помощью инновационных и творческих методов. Возможно, людей интересуют мероприятия, на первый взгляд не имеющие отношения к сохранению водно-болотных угодий. Но подумайте еще. Поставьте своим коллегам задачу найти связующий элемент, и внедрить природоохранную тему в программу мероприятия. Возможно, сложится так, что программа будет

разработана в центре, а ее выполнение будет осуществляться за его пределами, например, посредством проведения отдельных мероприятий для населения. Подумайте о создании оригинальных программ, связанных с популярными видами отдыха и развлечений, таких как:

- Спортивно-оздоровительные мероприятия и «зеленые фитнес-клубы».
- Курсы фотографии и рисования.
- Программы реабилитации и медитации.
- Танцы и театральные постановки на природе.
- Наблюдение за звездами и астрономия.
- Школьные клубы выходного дня.
- Местная еда, блюда, рецепты; местные производители пищевой продукции.
- Гражданская наука (проведение научных исследований любителями, общественный мониторинг и пр.).
- Занятия на природе для детей с особенностями психофизического развития.
- Экотуризм местного или национального масштаба.
- Политические кампании или собрания по местным проблемам.
- Сотрудничество с новыми партнерами, например с местными фирмами.
- Проведение корпоративных мероприятий («тимбилдинга»).
- Свадьбы и другие семейные события.
- Разнообразные культурные события.

Конкретный пример: **Взаимодействие с местным сообществом**

Центр: **Просветительский центр по водно-болотным угодьям и водоплавающим птицам «Миядзима Нума»**

Местоположение: Бибай, Хоккайдо, Япония

Более подробная информация на сайте:

[http://www.city.bibai.hokkaido.jp/miyajimanuma/21\\_english/21\\_engtop.htm](http://www.city.bibai.hokkaido.jp/miyajimanuma/21_english/21_engtop.htm)

Ежегодно около 30 тысяч человек посещают просветительский центр «Миядзима Нума», который был основан Министерством охраны окружающей среды Японии в 2007 году, а затем передан городу Бибай. Здесь находится Рамсарское угодье площадью 41 га, включающее мелководное пресное озеро, окруженное сельскохозяйственными землями.

«Миядзима Нума» – место остановок на пролете большого числа водоплавающих птиц, в особенности белолобых гусей. Местные фермеры считают гусей вредными птицами, поскольку десятки тысяч этих птиц кормятся на местных полях, нанося значительный ущерб урожаю пшеницы. В то же время, местное сельскохозяйственное производство наносит серьезный вред рамсарскому угодью «Миядзима Нума», загрязняя воду азотными удобрениями, а также посредством регулирования уровня воды в озере. В целях устойчивого управления угодьем, центр сотрудничает с местным сообществом на определенных взаимовыгодных условиях.

Например, практикуется затопление рисовых полей в зимний период, выращиваются покровные культуры в качестве альтернативных кормовых участков, снижающих нагрузку на пшеничные поля, а донные осадки, богатые питательными веществами, предполагается использовать для удобрения полей. Подобная сельскохозяйственная практика выгодна не только для водно-болотных угодий, но и для местных фермеров.

Местные жители принимают участие в программах центра. Старшее поколение учит молодежь секретам традиционных ремесел, женщины готовят еду по местным рецептам для разных мероприятий, например, таких, как «пешеходная экскурсия с фермерским обедом», есть также детская группа. Все жители собираются вместе на деревенском фестивале. Создавая подобные связи между местным населением и водно-болотным угодьем, центр «Миядзима Нума» сам может считаться местной достопримечательностью и образцом устойчивого развития в интересах будущих поколений.



© Katsumi USHIYAMA

## 5.2 Понимание процесса познания

### Что такое познание?

Разрабатывая свои программы информирования, образования, просвещения и партнерства (СЕРА), просветительский водно-болотный центр должен использовать высокий образовательный потенциал живой природы, создавая благоприятную познавательную среду. Но что такое «познание»?

Современная гносеология определяет познание как бесконечный процесс приобретения знаний о явлениях и закономерностях объективного мира, охватывающий все аспекты нашей повседневной жизни. Познание также связывают с изменением поведения. Один из побудительных мотивов создания образовательных водно-болотных центров – стремление повысить уровень компетентности людей, вооружить их знаниями и навыками, чтобы изменить их поведение в отношении водно-болотных угодий.

По существу, процесс познания неразрывно связан с обретением опыта. Многие люди до сих пор понимают «образование» как чисто формальный процесс обучения в школах и университетах, а не пожизненный процесс развития любого человека. Ниже дано описание некоторых основных характеристик процесса познания:

- Познание – это индивидуальный процесс. Люди приобретают знания разными путями и в разном темпе. Человек учится, отталкиваясь от существующих знаний и опыта. Это происходит и в индивидуальном, и в культурно-социальном контексте.
- В центре учебной программы должен быть обучаемый (а не обучающий). Вопрос «где находится обучаемый?» – исходный пункт разработки программы, которая должна строиться исходя из его точки зрения.
- Процесс познания включает всё и продолжается всю жизнь.
- Познание – междисциплинарный процесс. Водно-болотные комплексы могут быть источником знаний в разных областях: от искусства до зоологии, и от истории до физики.
- Познание должно быть активным и должно основываться на опыте. Научные исследования процессов познания показывают, что мы обладаем «множественным интеллектом» и усваиваем материал различными способами. Некоторые предпочитают воспринимать «на слух», другие – наощупь, через движения, числа, «делание», чтение и даже музыку. Люди часто имеют индивидуальные предпочтения в отношении стилей, методов и среды обучения. Одни лучше учатся в команде, другие – в одиночестве. Одни отдают предпочтение «формальным» учебным занятиям, другие – самостоятельному исследованию. Не каждый склонен придерживаться какого-то одного метода или контекста. Просветительским водно-болотным центрам следует рассмотреть возможности разработки учебных, экскурсионных и полевых исследовательских программ, используя разнообразные подходы и интерактивное оборудование, отвечающие потребностям разнообразной аудитории.



Экологическая школа в Муравьевском парке, Россия © Сергей М. Смиренский

- Познание включает в себя элементы теоретических знаний, навыков, оценок, взглядов и действий, которые формируют изменение поведения. Выделяют когнитивные (познавательные) и аффективные (эмоциональные) элементы.
- О результатах обучения можно будет судить по тому, что «люди будут знать», однако следует еще учесть эмоциональные результаты (то, что они будут чувствовать) и результаты изменения в поведении (что они будут делать после обучения).

### *Разработка стратегии обучения*

Новые знания и опыт, которые посетители могут приобрести в водно-болотном центре, должны стать результатом целенаправленной деятельности центра, для планирования, формирования и анализа которой целесообразно разработать стратегию обучения – документ, ясно формулирующий принципы, цели, деятельность и результаты обучения. Разработка стратегии должна осуществляться во взаимосвязи с мастер-планом центра.

Ниже представлена типичная структура такого документа:

- Аннотация/конспект.
- Введение.
- Описание организации, ее целей и задач.
- Основные принципы обучения в рамках организации.
- Зачем центру нужна стратегия обучения?
- Аудитория и ее потребности.
- Детали предоставляемого формального образования – программы для школ и колледжей.
- Детали неформального образования – программы, мероприятия и активная деятельность для широкой публики.
- Ресурсы и бюджет.
- Внешнее сотрудничество.
- Современные тенденции в сфере обучения.
- Маркетинг.
- Оценка.

В случае, когда центр является частью какой-либо крупной организации, например, государственного органа или природоохранного благотворительного фонда, корпоративные цели головных организаций могут находить свое отражение в стратегии обучения.

Конкретный пример: **Принципы обучения**

Centre: **Водно-болотный центр Хантер**

Местоположение: Шортленд, Новый Южный Уэльс, Австралия

Более подробная информация на сайте: <http://www.wetlands.org.au/>

Водно-болотный центр Хантер (HWC) был открыт в 1986 г. под названием «Водно-болотный центр Шортленд». Центр был создан по образцу Слимбриджского центра Треста по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям, Великобритания. Образовательная программа центра была разработана в сотрудничестве с Министерством образования Нового Южного Уэльса, которое предоставило квалифицированных преподавателей, и выделило небольшой бюджет на разработку школьной экскурсионной программы. Главной задачей центра, сформулированной в его уставе, стало просвещение всех посетителей по вопросам ценности водно-болотных угодий.



© Ken Conway

К 2013 году опыт сотрудничества центра с Министерством образования Нового Южного Уэльса и местными сообществами насчитывал уже 27 лет. Стратегия образования НWC построена на основе официальной учебной программы. В 2009 году центр получил грант на строительство нового учебного корпуса, и уже в 2011 году был открыт современный учебный центр с оборудованными классами, заменившими собой единственную комнату в цокольном этаже визит-центра.

Центр работает с детьми, с детсадовского возраста до 12 лет, по всем направлениям экологического просвещения, предусмотренным государственной учебной программой. Разработаны учебные курсы по экологии водно-болотных угодий, включающие практикумы, которые встроены в программы изучения естествознания, обществознания, окружающей среды и географии. Центр также проводит курсы повышения квалификации для учителей. Школьные занятия проводятся каждый день, и примерно 75% общего времени отводится на обучение на открытом воздухе.

Министерство образования Нового Южного Уэльса и местные органы образования предоставляют преподавателей для центра; представители Министерства также работают в Совете НWC и в Комитете по управлению угольем.

### 5.3 Планирование системы интерпретации

#### *Познание и интерпретация*

Интерпретация – это процесс, посредством которого просветительские водно-болотные центры «связывают» своих посетителей с природой. Интерпретация – это не то же самое, что информация, хотя предоставление информации является частью любого плана интерпретации.

Существует много определений интерпретации. Одним из классических определений является следующее: «интерпретация – это откровение, основанное на информации» (Тилден, 1957). Другое известное определение содержится в докладе канадской Рабочей группы по интерпретации (1976), где говорится, что интерпретация – это «процесс коммуникации, организованный таким образом, чтобы донести до посетителей смысловое содержание и взаимосвязи нашего культурного и природного наследия с помощью прямого контакта с объектами, явлениями и ландшафтами».

Интерпретация может рассматриваться, как всеобъемлющий процесс, формируемый на стыке педагогики, дизайна, экологии и маркетинга. В него вовлекается разнообразный опыт и специальные знания всех сотрудников центра – каждый может внести свой вклад.

Ниже перечислены основные принципы, которыми можно руководствоваться при проектировании и использовании в работе всех элементов интерпретации в учебном водно-болотном центре. С точки зрения их значимости, все принципы равноправны, и вместе формируют основу стандартов, по которым можно измерить эффективность интерпретации.

#### *1. Примите во внимание тип посетителей*

Любая интерпретация и разработка экспозиций должны начинаться с анализа аудитории – всех типов посетителей, которых примет центр, а также их точек зрения. Каждому типу свойственны определенные предпочтения, вкусы, ожидания и потребности. Необходимо понять, какой материал будет важен для посетителей, и что они хотят узнать.

Необходимо провести анализ, который определит, с какими типами посетителей вам предстоит работать, какую информацию следует донести до каждой целевой группы. Исследования, проведенные Трестом по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям в Великобритании, показали, что посетители могут быть разделены на

несколько категорий (не считая школьные группы, занимающиеся по утвержденной программе). Хотя данный подход нельзя применить к любому центру, он представляет собой весьма полезный пример. Были определены следующие категории:

- Семьи: (1) те, кто стремится вместе что-то узнать; и (2) те, кто в первую очередь хочет занять своих детей.
- Орнитологи-любители («бердвочеры»): (1) люди, которых интересуют наблюдения за птицами; (2) эксперты-бердвочеры; и (3) те, кто участвует в наблюдениях за птицами ради общения с другими людьми.
- натуралисты: (1) люди, которых интересуют естествознание или краеведение; и (2) те, кто занимается естествознанием ради общения.
- Отдыхающие: люди, которые хотят провести день вне дома, не обязательно проявляющие серьезный интерес к природе.
- Сенсуалисты: люди, которые чувствуют эмоциональную связь с природой, ищут покоя, красоты и/или встреч с представителями дикой природы, хотя не всегда разбираются в видах животных и их местообитаниях.



Выставочный зал в экологическом парке Упо, Корея © CHOI Jinwoo, ERF

Независимо от категории, посетители приходят в водно-болотные центры, прежде всего, чтобы отдохнуть и получить удовольствие. Это желание вполне совместимо с обучением. Действительно, все посетители узнают больше, если они подобный опыт доставит им удовольствие. Применение различных средств интерпретации для посетителей разных типов позволит усилить этот эффект. Например, одни посетители быстро обходят экспозицию, ненадолго останавливаясь, чтобы посмотреть на заголовок какого-нибудь стенда, другие могут постоять чуть дольше или задержаться и воспринять информацию в деталях.



Глобус – экспонат в парке Гонконга © MEY Studio Design

Все водно-болотные центры должны стремиться удивить посетителя, произвести так называемый «вау-эффект» – сильное впечатление, выражаемое, например, коротким «ух ты!» при виде необыкновенного экспоната, явления или пейзажа. Такое незабываемое впечатление может послужить стимулом для последующего участия в природоохранной деятельности. Эффекты такого рода становятся визитной карточкой центра, выделяя его на рынке развлечений.

Конкретный пример: **Использование различного интерактивного оборудования**

Центр: **Водно-болотный парк Гонконга**

Location: Гонконг, КНР

Более подробная информация на сайте: <http://www.wetlandpark.gov.hk/tc/index.asp>

Водно-болотный парк Гонконга применяет разнообразные образовательные программы для широкого круга посетителей. При планировании и разработке программ основной акцент делается на подготовку

знаковых информационных сообщений – «меседжей» и использование соответствующего интерактивного оборудования.

Парк регулярно проводит маркетинговые исследования, анализирует демографические показатели потока посетителей, и следит за ситуацией на рынке. Аудитория парка разнообразна: школьники, студенты, преподаватели, семьи, туристы, любители природы, волонтеры и профессиональные группы. Следовательно, парку необходимо использовать различного рода материалы и мультимедийные средства, позволяющие донести идеи охраны водно-болотных угодий до широкой аудитории.



© Hong Kong Wetland Park

Спектр программ, предлагаемых парком, весьма широк: от школьных экскурсий, семейных спектаклей, детских игровых площадок, мобильных приложений, мастер-классов для творческих личностей, тренингов для учителей, комплектов обучающих материалов для школ, оборудования для фотохостинга, до туристических аудио-гидов на разных языках. Парк сотрудничает с общественными группами, университетами и корпорациями, чтобы привнести в центр профессиональные знания и опыт, и в то же время, распространять природоохранные идеи среди партнеров. Волонтерская программа парка, в рамках которой работают свыше тысячи активистов, не только помогает в осуществлении всех учебных и природоохранных мероприятий, но и дает возможность активным людям внести свой вклад в сохранение водно-болотных угодий.

Разнообразные программы дают возможность Парку повысить осведомленность широкой общественности в вопросах сохранения водно-болотных угодий и обеспечить интересное времяпровождение разным посетителям.

## 2. *Примите во внимание потребности посетителей*

Посетители будут более восприимчивы к информации, если вы уделите внимание удовлетворению их потребностей. Пирамида потребностей, основанная на теории иерархии потребностей Маслоу (Маслоу, 1948) выглядит следующим образом:

- В основании пирамиды – физиологические потребности: сыты ли посетители, не испытывают ли они жажду, не слишком ли жарко или холодно им, не отвлекают ли их посторонние шумы, не слишком лилюдно и есть ли неудобства при необходимости воспользоваться туалетом?
- Чувствуют ли они себя в безопасности? Не испытывают ли страха упасть, утонуть, быть укушенным, и т.д.?
- Принадлежат ли они какой-либо социальной группе? Являются ли они частью сообщества единомышленников? Чувствуют ли они себя включенными или исключенными из него? Чувствуют ли они угрозу?
- Обладают ли они высокой самооценкой? Хорошо ли они себя чувствуют в окружающей среде?

Убедитесь, что посетители окружены заботой на всем протяжении их пребывания в центре, и их различные потребности удовлетворены. Не нагружайте посетителей чрезмерной информацией. Шумные интерактивные зоны должны чередоваться с тихими зонами, предназначенными для созерцания и отдыха. Уделите внимание зонам, где посетителям может стать скучно, тесно или неудобно. Различные зоны должны быть поделены на сегменты, чтобы облегчить поток посетителей и обеспечить подходящие зоны для посетителей каждого типа. Центральной зоной водно-болотного центра может быть интенсивно используемое пространство сразу за главным входом/въездом, с парковкой, визит-центром, магазином, рестораном и другими объектами, где уровень шума и численность посетителей максимальны. Внутренняя зона может включать в себя основное экспозиционное пространство и, возможно, вольеры с животными, интерактивную зону с водоемом или музеем.

Внешняя зона может быть более «дикой», представляя собой традиционный природный парк с водно-болотными угодьями, с низким уровнем посещаемости.

### 3. Установите четкие задачи по изменению поведения людей

Конечная цель работы просветительского водно-болотного центра – изменить поведение людей по отношению к водно-болотным угодьям. Вся деятельность по созданию экспозиций и интерпретации должна быть направлена на решение следующих трех видов задач:

- Задачи познания: Что посетитель узнает и поймет в результате проведенного мероприятия/приобретенного опыта?
- Задачи эмоционального восприятия: Какие эмоции будет испытывать посетитель, участвуя в мероприятии/приобретая опыт, и после этого?
- Задачи действия: Как изменится поведение в результате активной деятельности?



Интерактивная игра «пруд» в центре WWT © WWT

Один из подходов к интерпретации, направленный на изменение поведения, был разработан американским интерпретатором Джоном Веверка (Веверка, 1994). В его основе три элемента:

- Провоцировать: Начинать процесс с провокационного или захватывающего внимания высказывания или предложения.
- Связывать: Помогать посетителю увидеть взаимосвязь новой идеи с его собственной повседневной жизнью или жизненным опытом.
- Открывать: Откровение или ответ на поставленное предположение посредством уникальной или необычной точки зрения.

### 4. Используйте различные информационные средства и подходы к интерпретации

В процессе интерпретации следует использовать всё разнообразие информационных средств и форматов, позволяющее донести значимую информацию до разных посетителей, с их специфическими особенностями познания и жизненным опытом. Например, можно предпринять следующее:

- Разнообразить интерпретации в соответствии с потребностями, возрастом, возможностями посетителей, требованиями учебного плана и т.д.
- Обеспечить возможность восприятия информации с помощью разных органов чувств и сенсорных подходов.
- Использовать, по возможности, как природные, так и созданные человеком предметы и объекты: биофакты и артефакты.
- Применять разнообразные средства информации, подходящие для разных типов посетителей, в том числе изобразительные средства, аудиовизуальные презентации, интерактивные средства, такие как тактильная графика, интерактивные ИТ и веб-камеры; произведения искусства: скульптуру или поэзию, а также живые экспонаты.

- Предоставить посетителям возможность исследовать природу «своими руками» и получить непосредственный опыт наблюдения живых растений, животных, ландшафтов и пр.
- Использовать центр/водно-болотное угодье в целом и его отдельные компоненты для пропаганды природоохранных идей, чтобы процесс познания не ограничивался стенами классной комнаты или лектория, и восприятие значимой информации усиливалось.
- Вовлекать всех сотрудников и волонтеров в процесс обучения и информирования, облегчая возможность прямого контакта посетителя с интерпретатором. Можно существенно поднять уровень эмпатии посетителей, обеспечив им возможность общения с квалифицированными сотрудниками, энтузиастами и волонтерами.



© Amran Alkamzari

Независимо от того, какие информационные средства вы используете, важно обеспечить согласованность их воздействия, чтобы не возникало путаницы или потери важной информации. Даже при наличии разнообразных мультимедийных средств, содержание доставляемой ими информации не должно быть противоречивым, главный посыл («месседж») должен оставаться ясным и однозначным.

#### 5. *Разработайте последовательный план интерпретации*

План интерпретации должен быть составлен на основе разработанной центром стратегии обучения, и должен охватывать все сферы развития и деятельности центра, включая создание самого центра, его экспозиций, оборудования и объектов (в том числе природных – водно-болотных комплексов), программное обеспечение интерпретации, мероприятия, акции и события, маркетинговый обзор и обслуживание клиентов. План интерпретации должен пройти коллективное обсуждение и с самого начала разрабатываться как неотъемлемый компонент мастер-плана. Индивидуальные планы интерпретации могут составляться для отдельных сфер деятельности или объектов.

Структура планов интерпретации может быть различной, в зависимости от стратегии обучения. Проект стратегии, как правило, разрабатывается небольшой рабочей группой, состоящей из сотрудников центра и привлеченных экспертов, на основе консультаций с заинтересованными сторонами: местными школами, колледжами и другими учреждениями образования и государственной власти. Желательно всё же, чтобы план интерпретации включал в себя следующие компоненты:

- Описание и концепция развития просветительского центра на водно-болотном угодье.
- Необходимость создания центра, и как она была определена.
- Зачем нужен план интерпретации?
- На какую аудиторию он нацелен?
- Вопросы доступности и их решение.
- Консультации и маркетинговые исследования.
- Как образом будет выполнен план?
- Разработка рекомендаций по дальнейшему развитию.

- Краткий рассказ о центре: один из вариантов написания этого текста – описать впечатления посетителя центра в виде письма другу.
- Каковы ваши основные идеи-месседжи, которые вы собираетесь донести до посетителей?
- Можете ли вы расположить свои месседжи в иерархическом порядке – главные идеи, идеи второго порядка, третьего порядка? Или их можно организовать, как центральные/базовые идеи (относящиеся к базовым знаниям, взглядам/оценкам и практическим методам, требующимся обществу и отдельным лицам для информирования и принятия мер в целях устойчивого использования водно-болотных угодий и их биоразнообразия), корпоративные месседжи (относящиеся к организациям, управляющим просветительскими водно-болотными центрами), или специфические месседжи, относящиеся к конкретным водно-болотным угодьям (которые уникальны в отношении водно-болотного комплекса, на котором располагается центр)?
- Как лучше представить ваши идеи? (Например, какое интерактивное оборудование подходит для каждой идеи и для каждой целевой группы?).
- Подумайте над тематическим планом интерпретации, который сгруппирует идеи в более широкие темы и сформирует единый смысл вашей экспозиции или программы, чтобы не заваливать аудиторию беспорядочными фактами.
- Где именно на территории вашего центра прозвучат те или иные мессиджи? (Например, рассказать о значении чистой воды для людей и живой природы, о роли водно-болотных угодий в природных процессах очищения воды будет уместно рядом с системами водоочистки или санузлами, но вряд ли это будет приемлемо в магазине или ресторане).
- Практические занятия – выделите зоны по интересам, затем для каждого участка определите задачи, темы, истории, которые можно рассказать, чтобы донести те или иные идеи, а также методы полевых исследований и интерпретации (т.е. какое оборудование вам понадобится).
- Как изложить/представить деликатные или спорные вопросы?
- Как составить план, чтобы он соответствовал критериям SMART, то есть был конкретным, измеримым, достижимым, актуальным и содержащим четкие указатели на время исполнения?
- Обеспечение плана ресурсами.
- Маркетинг и реклама.
- Стратегия волонтерской деятельности.
- Мониторинг и оценка на основе ключевых показателей эффективности, намеченных для плана.

Конкретный пример: **Донесение идей через игру**

Центр: **Лондонский водно-болотный центр Треста по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (WWT)**

Местоположение: Лондон, Великобритания

Более подробная информация на сайте: <http://www.wwt.org.uk/wetland-centres/slimbridge/>

Лондонский водно-болотный центр принимает около 225 тысяч посетителей ежегодно, многие приходят с маленькими детьми. Игровая зона под названием «Explog» («Экспериментируй»), предназначенная для детей младше 12 лет, предлагает комплекс игровых мероприятий по водно-болотной тематике, каждая игра несет определенную идею. На высотном аттракционе с канатами «Zip-Line» дети играют в птиц, мигрирующих из одного района Земли (Сибирь) в другой (Великобритания). Лабиринты из тоннелей имитируют местообитания водяных полевок – зверьков, роющих норы по берегам рек и ручьев. Аттракцион «утиные гонки» представляет собой ряд открытых водных канавок с быстрым течением, куда можно запускать пластиковых уток. Есть аттракцион с «тучей», из которой внезапно



© WWT

проливается дождь – игра состоит в том, чтобы вовремя выпрыгнуть из-под потока воды (хотя в жару это может быть даже приятно).

Все эти элементы позволяют детям поиграть с водой, немного намочить, и многое узнать о водно-болотных угодьях и живой природе в веселой игровой форме, а для взрослых здесь установлены информационные стенды, где можно найти подсказки по организации более сложных игр.

**6. Обеспечьте осуществление, контроль и оценку процесса интерпретации**  
Обустройство территории, содержание ее в чистоте, установка информационных стендов и указателей, помогающих посетителям распланировать день, качественное обслуживание клиентов и развитая инфраструктура (включающая санузлы, ресторанное обслуживание и розничную торговлю) являются важнейшими элементами создания благоприятной обстановки для восприятия посетителями подготовленной для них системы интерпретации.

Интерпретация должна подвергаться регулярной оценке в соответствии с признанными методиками формативной и суммативной оценки. Формативная оценка осуществляется на этапе разработки предпроектных решений с целью определения потребностей в интерпретации. Суммативная или совокупная оценка производится по итогам проводимой интерпретации, и определяет, насколько эффективно решаются поставленные задачи познания, эмоционального восприятия и действия. Как работает вся система интерпретации? Понимает ли, и как реагирует целевая аудитория на предлагаемые идеи-месседжи? Как можно это узнать? Мониторинг систем интерпретации должен осуществляться постоянно, на протяжении всех стадий разработки и эксплуатации центра. По результатам оценки могут вноситься изменения в план интерпретации и дизайн экспозиций.

После определения основных типов посетителей центра встает задача их мониторинга и регулярной оценки, чтобы убедиться в том, что центр действительно удовлетворяет потребности различных групп. Если ожидания, имеющиеся у определенной целевой группы, не оправдаются, то они вряд ли вернутся в центр или рекомендуют своим друзьям и близким посетить его.

Успех или, напротив, неудача нуждаются в постоянной переоценке. Для этого могут использоваться различные методы: анкетирование посетителей, волонтеров и сотрудников, ежегодные исследования, онлайн-опросы, а также изучение ситуации на рынке за пределами угодья. Выбранный подход должен соответствовать цели. Например, если для водно-болотного центра характерны значительные изменения его облика и привлекательности в связи с такими сезонными явлениями, как прилет большого числа птиц на зимовку, тогда ему потребуется проведение мониторинга и оценки систем интерпретации в разные сезоны.

#### **5.4 Рассмотрение моральных и этических вопросов, касающихся демонстрации животных в неволе**

Многие центры захотят показать живых животных, например, амфибий в аквариумах, или диких птиц в вольерах или с подрезанными крыльями. Использование живых экспонатов или кормление диких животных должно стать вопросом для обсуждения, решение которого найдет свое отражение в мастер-плане центра.

Демонстрация живых животных затрагивает ряд специфических проблем, в том числе этических: оправданно ли содержание и разведение животных в неволе для целей привлечения публики, или, по мнению некоторых, для ее развлечения. Хотя зоопарки и просветительские природные центры утверждают, что программы искусственного

разведения животных, направленные на возвращение исчезающих видов в дикую природу, являются значимым компонентом сохранения биоразнообразия, или что содержание некоторых видов в неволе как генетической базы является жизненно важным для поддержания разнообразия форм жизни, ожесточенные споры продолжаются.

Существуют спорные моменты и в отношении кормежки диких животных. Это может быть связано с опасениями, касающимися привлечения в места кормежки грызунов, таких как крысы, риск загрязнения водоемов избыточным кормом, а также риск распространения заболеваний дикими птицами из-за скопления большого числа птиц в местах кормежки.



© Emma Alesworth, WWT Consulting

В данном пособии мы не хотели бы вдаваться в подробности дискуссий относительно моральных и этических аспектов содержания животных в неволе или их подкормки. Однако если центр стремится к внедрению у себя образцов передовой практики, то этот подход должен распространяться и на животных в неволе. Для достижения лучших практических результатов необходимо рассмотреть ряд аспектов:

- Соответствие требованиям действующего законодательства по содержанию диких животных в неволе и правилам лицензирования.
- Вопросы создания благоприятных условий для содержания животных.
- Возможность получения ветеринарной помощи.
- Контроль распространения потенциальных инвазивных чужеродных видов.
- Здоровье и безопасность животных, посетителей и сотрудников.
- Сведение к минимуму риска распространения болезней.
- Вопросы инбридинга и потери генетического разнообразия в малой популяции.
- Межвидовая конкуренция и угрозы.
- Пути приобретения диких животных и этические нормы.
- Этические обзоры и отчеты.
- Партнерство национальных и международных зоологических организаций.
- Анализ затрат-выгод содержания животных в неволе.

Центр: **Природный резерват Рас-аль-Хор**

Местоположение: Дубай, Дубай Муниципалити, ОАЭ

Более подробная информация на сайте: <http://www.wildlife.ae/en/>

Расположенный в пределах города Дубай, природный резерват Рас-аль-Хор является первым Рамсарским угодьем ОАЭ. Он находится у истока водотока Дубай-Крик, протянувшегося на 14 км, и занимает территорию площадью 620 га между Персидским заливом и пустыней Аль-Авир. Здесь находятся солончаки, литоральные грязи, мангровые леса, небольшие лагуны и водоемы, а также несколько крошечных островков.

Зимой Рас-аль-Хор поддерживает более 20000 водоплавающих птиц 67 видов, являясь важнейшим местом зимовки птиц, которые мигрируют по Восточноафриканскому-Западноазиатскому пролетному пути. Из-за близости города Дубай здесь очень много туристов, и местных, и иностранных.

В резервате Рас-аль-Хор всегда обитал красный фламинго (*Phoenicopterus ruber*). С середины 1980-х гг. он становится «флаговым» видом, с целью защиты которого принимаются первые меры по сохранению водно-болотных угодий, в том числе создается искусственный остров для размножения фламинго. Птиц на острове стали подкармливать, их численность увеличилась. Первый успех стимулировал последующие природоохранные меры – участок был объявлен Рамсарским угодьем, что обеспечило охрану другим видам птиц, не таким ярким, как фламинго. Дополнительным положительным эффектом кормления птиц стало возобновление наблюдений и кольцевания, что позволило обнаружить связь местных фламинго с гнездовыми колониями в Иране и Турции.

Кроме того, место кормежки, чрезвычайно популярное среди туристов, стали использовать для проведения *CEPA*-акций, что довольно удобно при отсутствии полноценного визит-центра.



© Dubai Municipality

## 5.5 Интерпретация – профессиональная сфера деятельности; для ее планирования может потребоваться помощь внешних экспертов

Привлеченные эксперты могут внести существенный вклад в процессы разработки мастер-плана, стратегии обучения и плана интерпретации. Сотрудники многих центров – профессионалы высокой квалификации, и их обширный опыт будет использован в процессах планирования и проектирования центра. Вовлечение заинтересованных сторон позволит рассмотреть другие точки зрения. Анализ потребностей посетителей обеспечит дополнительную информацию для планирования. Однако, несмотря на такое обилие информации, привлечение внешних экспертов и консультантов может оказаться очень полезным. Иногда свежий взгляд со стороны может помочь сотрудникам центра справиться с казавшимся непреодолимым препятствием или разрешить трудную проблему. Иногда посторонние специалисты могут обладать информацией о последних достижениях, инновациях или разработках в сфере интерпретации, не дошедших еще до сотрудников центра. Часто сотрудники центра, загруженные своей обычной работой, не могут уделять достаточно времени разработке плана интерпретации. Иногда самым ценным может оказаться просто мнение человека со стороны, увидевшего центр в первый раз.

Конкретный пример: **Специализированное планирование интерпретации**

Центр: **Национальный парк Балликрой**

Location: дер. Балликрой, гр. Мейо, Ирландия

Более подробная информация на сайте: <http://www.ballycroynationalpark.ie/visit.html>



© WWT Consulting

Национальный парк Балликрой находится на дальнем западе Ирландии, на побережье графства Мейо. Парк создан в целях охраны одного из крупнейших в Европе атлантических болот-плащей, не затронутых человеческой деятельностью. Большая часть территории парка практически недоступна. Только самые бесстрашные туристы отваживаются пройти 30 км по старой пастушьей тропе Бангор Трейл, единственной тропе в парке. Наградой им станут незабываемые горные виды и шанс столкнуться с дикими животными, в том числе с беркутами. Однако большинство посетителей не удаляются далеко от визит-центра национального парка, где стараются предоставить им удаленный доступ к наиболее интересным местообитаниям, видам, культурным и историческим объектам.

Консультанты Треста по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (WWT Consulting) работали совместно с национальными парками и Службой охраны диких животных над созданием системы интерпретации, позволяющей представить разнообразие природных местообитаний и интересные факты из истории края. К работе над экспозицией были привлечены местные мастера для обеспечения точности изображений. В результате была создана серия интерактивных экспонатов, переносящих зрителей вглубь парка. В дополнение к внутренней экспозиции, в окрестностях визит-центра были проложены лежневки к участкам типичных болот, а также установлены смотровые площадки в местах, откуда открываются живописные виды. Было проведено несколько встреч разработчиков с местными жителями. Идеи, появившиеся в ходе этих встреч, были превращены в увлекательные интерактивные проекты, представляющие интерес как для иностранных туристов, так и для молодых поколений местных жителей.

## 6. Значение волонтеров

### *Ключевые практические рекомендации*

- Волонтеры приносят огромную пользу водно-болотным центрам.
- Хотя это «бесплатная» помощь, для эффективного использования волонтеров необходимо принять меры по их подбору и обучению, а также управлению их деятельностью.
- Необходимо постоянно поддерживать мотивацию и занятость волонтеров.
- Волонтеры могут представить центру широкий спектр навыков и опыта.
- Волонтеры могут стать важными «послами» центров, неся информацию в массы.
- Работа с волонтерами может стать предметом конкретных правовых требований.

### 6.1 Что такое волонтерство?

В различных странах существуют различные определения для понятия волонтерства. Согласно одному из определений, волонтерство – любая деятельность, сопряженная с затратами времени, неоплачиваемыми, которая приносит пользу обществу и окружающей среде. Главной составляющей волонтерской деятельности является добровольное пожертвование в форме своего времени и энергии.

Однако не во всех странах существует культура волонтерства. Кроме того, центры, находящиеся в отдаленных районах, не всегда имеют возможность привлечь волонтеров из других районов. В связи с этим, некоторым центрам придется самим создавать волонтерское движение среди местного населения.

### 6.2 Кто такие волонтеры?

Существует много разных типов волонтеров. Одни оказывают существенную поддержку ежедневной работе центра. Другие делятся знаниями и опытом, содействуя развитию центра. Обычно волонтерами становятся:

- пожилые люди, у которых есть желание применить опыт, накопленный в течение профессиональной карьеры;
- люди любого возраста, у которых есть свободное время;
- люди, которые хотят завести новых друзей;
- люди, которые хотят внести свой вклад в сохранение природы, принести пользу обществу;
- люди, которые профессионально занимаются охраной природы или преподаванием, и стремятся приобрести навыки и опыт;
- объединения волонтеров из частного сектора;
- люди, которые занимаются волонтерской деятельностью по программам реабилитации.

Волонтеры помогают многим просветительским водно-болотным центрам. Некоторые крупные центры объединяют сотни волонтеров и имеют штатного сотрудника, занимающегося координацией их работы. Зачастую волонтеры играют главную роль в работе по экологическому образованию и просвещению (см. Главу 5).

### 6.3 Зачем создавать сеть волонтеров?

Деятельность многих водно-болотных центров зависит от работы волонтеров. Без их поддержки многие центры не смогли бы предоставить посетителям такие интересные и увлекательные программы. Дни, когда к волонтерам относились всего лишь как к бесплатной рабочей силе, остались в прошлом. Сейчас волонтеры – среди самых уважаемых членов местного сообщества, знания, усилия и мнение которых высоко ценится. Есть много задач, которые можно решить путем создания сети волонтеров, помимо задачи экономии денег.

Сети волонтеров помогают усилить связь центра с местным сообществом и распространить природоохранные идеи и информацию среди местных жителей. Работа с местными организациями или частными фирмами позволяет установить партнерские отношения, которые позже могут быть использованы для привлечения инвестиций и финансовой поддержки. Поддержка волонтеров, как показатель общественной значимости работы центра, может быть очень полезной при подаче заявок на гранты.

Волонтеры могут привнести энергию и разнообразие в деятельность центра. Люди, не имеющие опыта природоохранной деятельности, могут предложить свежие и, порой, неожиданные решения как повседневных, так и долгосрочных стратегических задач. Взгляд со стороны может помочь центру развиваться, продвигаться вперед, и обогащаться идеями, которые не приходят в голову сотрудникам, «варящимся в собственном соку».

Волонтеры могут также помочь организациям находить общий язык с разными секторами. Присутствие волонтеров из разных секторов или слоев общества наглядно демонстрирует широту охвата, приспособленность центра разным посетителям, что может оказать существенное влияние на спонсоров и сторонников (см. Главу 7).

Вопрос «Зачем создавать сеть волонтеров?» необходимо рассматривать в контексте процесса разработки концепции и мастер-плана центра (см. Главу 2). Прежде чем браться за обсуждение стратегии или решать, что могут делать волонтеры в центре, необходимо найти ответ на вопрос «Зачем?». Это «зачем» может стать отправной точкой для разработки других волонтерских программ. Для ответа на этот вопрос следует подумать о целях более высокого порядка, чем конкретные результаты той работы, которая может быть поручена волонтерам.

### 6.4 Что могут делать волонтеры?

Для организации работы просветительского центра на водно-болотном угодье необходим целый ряд различных умений (см. Главу 2). Есть виды деятельности, к которым традиционно привлекают волонтеров, например, проведение учебных занятий со школьными группами или ведение мониторинга экосистем и определение видов животных и растений. Но существует и множество других возможностей для использования знаний, опыта и энтузиазма волонтеров.



© Ken Conway

Волонтеры могут стать послами водно-болотного центра, и в самых разных обстоятельствах отстаивать его интересы и нести природоохранные идеи в массы. Просветительский центр проводит множество мероприятий, в организации которых волонтеры могут принять участие (см. Главу 5). Нижеследующий перечень содержит лишь некоторые идеи, касающиеся участия волонтеров в деятельности водно-болотных центров:

- Поддержка учебных программ и помощь в организации занятий, как в классе, так и на природе.
- Организация и проведение пеших экскурсий.
- Выступления и презентации.
- Помощь в проведении сезонных или тематических мероприятий.
- Помощь в реализации природоохранных программ и проведении исследований, включая сбор информации, мониторинг, полевые исследования и анализ.
- Участие в обустройстве местообитаний и в садоводстве.
- Помощь в обслуживании посетителей, например, работа в билетных кассах или информационных киосках.
- Участие в работе различных административных отделов, например, отделов маркетинга, финансов, кадров, переводов, публикаций и фандрайзинга.

Конкретный пример: **Значение волонтеров**

Центр: **Miranda Shorebird Centre**

Местоположение: Миранда, Ферт-оф-Темс, Новая Зеландия

Более подробная информация на сайте: <http://www.miranda-shorebird.org.nz/>

Центр околотовных птиц Миранда находится в собственности и под управлением благотворительного фонда «Миранда Натуралист Траст», созданного в 1975 г. Центр, расположенный на юго-западном побережье залива Ферт-оф-Темс, был открыт в 1990 г.

Фонд «Миранда Натуралист Траст» зависит от волонтеров почти во всех аспектах своей деятельности. Начиная с первого сбора средств до строительства здания центра, его оснащения, разработки экскурсионных программ и учебных материалов, и до сих пор – волонтеры всегда играли важную роль. Большинство людей занимаются волонтерской деятельностью, потому что разделяют взгляды фонда

«Миранда Натуралист Траст» и хотят помочь ему. Единственная привилегия, которой пользуются волонтеры – пребывание в центре на безвозмездной основе. Одной из обязанностей частично-занятого сотрудника является координация работы волонтеров и соответствующих тренинг-семинаров.

Каждое лето центр Миранда проводит 6-дневный полевой тренинг. Число участников ограничено 12-ю, но участвовать может любой, отсутствие прошлого опыта не является ограничивающим фактором. Тренинг доказал свою эффективность как метод набора волонтеров на длительный срок. Более половины членов попечительского совета, включая председателя и секретаря, а также ряд других опытных волонтеров стали участвовать в работе фонда «Миранда Натуралист Траст» после того, как прошли этот тренинг.



© Keith Woodley

Бывает, что волонтер приходит в центр, потому что ему хочется заняться каким-то физическим трудом, поразмяться. Этот человек может оказаться профессионалом в какой-то области, например, в области маркетинга или права. Нет никаких проблем в том, чтобы поручать волонтерам самые разные задачи. Процесс добровольной

помощи должен приносить двустороннюю выгоду. Всякий человек испытывает потребность в личных достижениях, пробе сил и признании. Организация, со своей стороны, стремится извлекать пользу от улучшения результатов своей деятельности, как финансовых, так и просветительских или природоохранных.

Центры, работающие с волонтерами, должны принимать на себя определенные правовые и моральные обязательства, которые могут различаться в разных странах. Особое внимание стоит уделить следующим вопросам:

- Регулируются ли отношения волонтеров с нанимающими организациями специальным законодательством?
- Несет ли организация такие же обязательства (например, в отношении охраны здоровья и безопасности) по отношению к волонтерам, как работодатель по отношению к оплачиваемым сотрудникам?
- Существуют ли требования к минимальному возрасту волонтеров?
- Должны ли волонтеры, допускаемые к работе с детьми, пройти проверку или обследование?
- Должны ли волонтеры проходить проверку независимо от их служебного положения?
- Какой уровень подготовки требуется для волонтеров?
- Существуют ли вещи, которые волонтеры не могут делать?
- Какими правами обладают волонтеры?
- Может ли волонтер рассчитывать на возмещение его расходов, связанных с выполнением соответствующих работ?
- Существуют ли какие-либо налоговые льготы для волонтеров или организации?



© Rob McInnes

Этот список далеко не полон, и, вероятно, здесь существует национальная специфика. Прежде чем создавать волонтерскую программу, целесообразно провести соответствующие консультации. Также имеет смысл посоветоваться со сходными организациями, уже работающими с волонтерами, чтобы оценить преимущества и проблемы, связанные с развитием волонтерской сети.

## 6.5 Поддержка мотивации волонтеров

Волонтеры работают бесплатно. Очень важно, однако, уделять внимание их мотивации и поощрению (см. Главу 9). Для этого необходимо рассмотреть вопросы управления волонтерами, в том числе следующие:

- Применение организацией порядка набора и координации волонтеров на основе равных возможностей.
- Обеспечение мер страхования для волонтеров и информирование их по вопросам техники безопасности.
- В случаях, предусмотренных законом, оплата транспортных расходов и расходов на питание или предоставление скидок в магазинах, не дожидаясь просьбы волонтеров.

- Разработка и утверждение политики организации по работе с волонтерами, которая должна находиться в открытом доступе.
- Проведение, при необходимости, вводных занятий/инструктажа, руководства или тренинга для волонтеров.
- Введение систем поощрения, в том числе вручение памятных подарков или проведение собраний с целью признания заслуг волонтеров и их вклада в развитие центра.
- Создание благоприятных условий для продвижения и личностного роста волонтеров путем новых заданий и испытаний, расширения возможностей и повышения разнообразия деятельности.
- Установление процедур, следуя которым менеджеры центра могут без промедления решать проблемы, возникающие у волонтеров.

Всякий центр должен стремиться к большему, чем просто привлечь определенное количество волонтеров. Надо стараться увеличить их число, расширить состав, вызвать интерес и энтузиазм. Разные вещи будут мотивировать разных волонтеров. Создание правильных условий работы и обстановки является залогом успеха. Но все волонтеры – свободные личности, делающие свой собственный выбор. Понимание личной мотивации является важнейшим аспектом, если центр хочет максимальной отдачей от людей, добровольно отдающих ему свои силы и время.



Волонтеры сооружают тростниковый экран в центре Miyajimanuma, Япония © Katsumi USHIYAMA

## 7. Принципы устойчивого развития в деятельности водно-болотных центров

### *Ключевые практические рекомендации*

- Ставьте задачи обеспечения устойчивости центра на самых ранних этапах проектирования и планирования.
- Подумайте о долгосрочных затратах и выгодах устойчивых решений – будьте готовы к более высоким затратам на первых порах, но сосредоточьтесь на долгосрочной выгоде.
- Заложите в процесс развития центра все три составляющие устойчивого развития – экологическую, социальную и экономическую.
- Найдите и используйте местные и экологичные материалы.
- Разработайте долговременные решения конкретно для данного центра.
- Продвигайте идею устойчивости при любой возможности в масштабах всего центра.
- Объясните связь между задачами устойчивого развития и проблемами сохранения водно-болотных угодий.
- Реализуйте на практике цели устойчивого развития, к которым вы призываете.
- Убедитесь, что все сотрудники и волонтеры понимают и реализуют устойчивые методы работы.
- Стремитесь к официальному признанию ваших достижений в области внедрения устойчивых методов на национальном или международном уровне.

### 7.1 Учет всех аспектов устойчивого развития в деятельности центра

Просветительский водно-болотный центр должен не только служить примером в области сохранения водно-болотных угодий, он также должен продемонстрировать свои достижения в области устойчивого развития. Каждый центр обладает возможностями в обеспечении экологической, социальной и экономической устойчивости во всех аспектах своей деятельности.

#### *Экологическая устойчивость*

При планировании, проектировании и организации работы просветительского водно-болотного центра следует учитывать целый ряд экологических рекомендаций.

Следующие вопросы заслуживают рассмотрения на стадии планирования и проектирования любого центра на водно-болотном угодье (см. Главу 2):

- Как можно избежать негативного воздействия на окружающую среду?
- Если невозможно избежать негативного воздействия на окружающую среду, как свести его к минимуму, и какие меры по смягчению воздействия можно принять?
- Есть ли возможность использовать принимаемые меры по смягчению воздействия для пропаганды передовых методов восстановления и

устойчивого использования водно-болотных угодий, например, в системах очистки воды и осушения?

Следует тщательно планировать расположение водно-болотного центра, стараясь избежать ущерба уязвимым местообитаниям. Здание центра и инфраструктура, например, парковка и подъездные пути, должны находиться подальше от природных объектов. Постарайтесь свести к минимуму свой «экологический след».

При проектировании центра целесообразно провести оценку экологического следа, в том числе водного и углеродного следа, и постараться найти решения, позволяющие сократить потребление ресурсов воды, тепла и энергии, использовать строительные материалы, прошедшие экологическую сертификацию, и «зеленые» технологии. Ниже – некоторые рекомендации, касающиеся проектирования согласно принципам устойчивого развития:

- Используйте возобновляемые источники энергии, такие как солнечные батареи, ветряные турбины или геотермальные тепловые насосы.
- Найдите «природные» решения проблемы утилизации отходов, например, создание искусственной водно-болотной системы для очистки сточных вод или использование компостных биотуалетов.
- Создавайте искусственные водно-болотные угодья, которые могут выполнять функцию естественных очистителей и увлажнителей воздуха и смягчать микроклимат.
- Внедряйте системы оборотного водоснабжения.
- Устанавливайте в центре энерго- и водосберегающие устройства.
- Создавайте зеленые крыши и стены: при этом уменьшаются потери тепла и энергии внутри зданий, а также появляются дополнительные местообитания для птиц и других животных.
- Используйте природные, местные, сертифицированные материалы и продукцию вторичной переработки.
- Убедитесь, что строительные материалы удовлетворяют требованиям экологической устойчивости.

### *Социальная устойчивость*

Все водно-болотные центры должны быть доступны для всех, не создавая при этом никаких барьеров. Социальные барьеры, о которых идет речь, в определенных случаях очевидны, но чаще скрыты. Каждому центру следует продумать вопрос, как обеспечить общедоступность всех объектов центра с учетом барьеров восприятия, перечисленных ниже:

- Барьеры, относящиеся к ощущениям: посетители с дефектами зрения и слуха.
- Физические барьеры: посетители в инвалидных колясках или с проблемами передвижения, и даже просто размещение вывесок и экскурсионных программ на недостижимой высоте.
- Интеллектуальные проблемы: разный уровень образования и интеллекта посетителей.
- Языковые барьеры: посетители будут интерпретировать различную терминологию по-разному.



Центр Брокхолл © Aian Wright

- Социальные и культурные барьеры: некоторые образы и ссылки могут оказаться неподходящими в силу культурных особенностей.

При решении этих вопросов на стадиях проектирования и планирования необходимо принимать во внимание условия конкретной местности (см. Главу 2). Например, с точки зрения ландшафтного архитектора было бы неплохо проложить тропинку из каменных плит или гравия, но с точки зрения родителей, которые везут своих детей в колясках или инвалидных колясках, это недопустимо. Аналогично, яркая мультимедийная интерпретация будет интересна для многих посетителей, но надо создать и что-то не менее интересное для людей с нарушениями зрения (см. Главу 5). В таких случаях рекомендуется использовать тактильные модели и указатели с использованием шрифта Брайля или магнитофонных записей.



Водно-болотные центры должны быть доступны самым разным посетителям © Lew Young

Сотрудничество с заинтересованными сторонами может выявить социальные группы или секторы, которые извлекут пользу от участия в работе центра. Например, организации, работающие с молодыми правонарушителями, или реабилитационные центры для наркоманов ищут возможности волонтерской деятельности или участия в проектах, связанных с природой. Больницы или местные врачи могут быть заинтересованы в ускорении процесса реабилитации больных с психическими/физическими отклонениями благодаря взаимодействию с живой природой. Эти примеры показывают возможности содействия социальной интеграции, и помогают центру стать неотъемлемой частью местного сообщества.

Внимание к культурным аспектам может играть важную роль при выборе традиционных или местных строительных материалов или конструкций. Обеспечение согласия с культурными стандартами и традициями может повысить общественное признание и устойчивость центра.

Существуют хорошие примеры национальных или международных стандартов обеспечения доступа для всех. Они могут стать неплохой отправной точкой. Иногда можно получить финансовую поддержку со стороны местных или национальных программ социальной интеграции.

Главное – чтобы все центры были открыты для всех и рады всем посетителям.

### *Экономическая устойчивость*

Финансовые и бизнес-планы должны обеспечивать финансовую устойчивость центра (см. Главу 3). Хотя оценка эффективности бюджетного управления осуществляется на основе сопоставления текущих доходов и расходов организации, необходимо

составлять долгосрочный прогноз предстоящих затрат и прибыли. Часто управление бюджетом сосредоточено на контроле затрат, а прибылям предоставлено самим о себе позаботиться. Однако не все прибыли (или выгоды) легко поддаются денежной оценке. Это не должно служить оправданием игнорирования выгод, связанных с выбором устойчивых вариантов развития – наоборот, надо попытаться принять в расчет все преимущества таких решений. Например, хотя установка системы центрального отопления на жидком топливе требует меньших капитальных затрат, чем геотермальный тепловой насос, можно ли считать это решение более оправданным в долгосрочной перспективе? Хотя стандартную станцию очистки сточных вод можно без труда приобрести за известную стоимость, и она будет неплохо очищать воду, не будет ли более экологичным и устойчивым решением сконструировать для этой цели искусственную водно-болотную систему, использование которой позволит уменьшить углеродный след и затраты энергии? Очень важно, чтобы выгода от альтернативных, более устойчивых решений учитывалась должным образом.



© WWF Hong Kong

При рассмотрении вопросов эффективности производимых затрат в долгосрочной перспективе, всегда имейте в виду следующее:

- Старайтесь найти баланс между краткосрочными затратами и долгосрочными выгодами.
- Проводите анализ всех выгод с точки зрения достижения долгосрочных целей центра.
- Рассмотрите затраты и выгоды от модернизации существующей инфраструктуры на основе устойчивых технологий.
- Сотрудничайте с местными организациями и предприятиями, заказывайте товары и услуги, например, продукты питания, местным фирмам.
- Учитывайте возможности волонтеров в нахождении устойчивых экономических решений.

## **7.2 Программы образования и интерпретации, построенные на базе устойчивых решений**

Хотя основным содержанием программ любого водно-болотного центра будет, и должно быть, распространение идей сохранения водно-болотных экосистем, надо

использовать все возможности представить центр в качестве примера устойчивых решений (см. Главу 5). Большинство таких решений можно, опять-таки, связать с идеями сохранения водно-болотных угодий. Часто такая связь очевидна, в других случаях может потребоваться творческий подход. Ниже приведено несколько примеров взаимосвязей, которые можно показать:

- Связь крупномасштабного использования ископаемых видов топлива и выброса в атмосферу углекислого газа с изменением климата.
- Связь уничтожения водно-болотных угодий с истощением водных ресурсов.
- Сброс сточных вод в водоемы и процессы эвтрофикации.
- Связь эксплуатации невозобновляемых ресурсов с потерей и деградацией местообитаний.

Без сомнения, существует множество других взаимосвязей и примеров. Все это должно стать частью просветительных программ водно-болотных центров, которые позиционируют себя в качестве примера устойчивого развития.

Конкретный пример: **Водно-болотные системы очистки воды**

Центр: **Трест по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям**

Местоположение: 9 центров на территории Великобритании

Более подробная информация на сайте://www.wwt.org.uk

В девяти водно-болотных центрах, принадлежащих Британскому тресту по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (WWT), водно-болотные угодья используются для естественной очистки сточных вод. Хорошо известно, что водно-болотные угодья служат природным фильтром, очищая воду от минеральных осадков, промышленных и бытовых загрязнений и биологических патогенов. Эти свойства водно-болотных угодий легли в основу разработки искусственных систем водоемов для очистки воды до уровня, безопасного для окружающей среды. Преимущества подобных систем следующие:

- Естественное очищение сточных вод без использования химических веществ.
- Экономия энергии и низкие операционные затраты по сравнению с традиционными системами очистки сточных вод.
- Низкие затраты на дренажные системы.
- Обеспечение дополнительных местообитаний для животных и растений, а также защита уязвимых водных местообитаний.
- Обеспечение дополнительных водохранилищ и задержание воды в периоды паводков, предотвращающее затопление территорий ниже по течению.
- Обеспечение дополнительных возможностей для отдыха и обучения (наблюдения за дикой природой и т.д.).



«Дождевой сад» в Лондонском центре © WWT

Водно-болотные очистительные системы можно использовать для многих целей, например, в центрах WWT они используются для очистки водостоков туалетов, очистки воды в вольерах, где содержатся млекопитающие и птицы, а также для дополнительной очистки воды, поступающей из местных водотоков в водоемы, служащие для демонстрации различных водно-болотных местообитаний.

Дизайн водоочистительных систем, над совершенствованием которого WWT работает уже 25 лет, и понимание потенциальных возможностей использования различных видов водных растений для высаживания в очистные водоемы, позволяют создавать системы, которые более точно имитируют естественные водно-болотные экосистемы, чем заросшие тростником пы, традиционно используемые для показа водно-болотных угодий.

### **7.3 Участие в национальных и международных программах сертификации**

Во многих странах существуют стандарты и программы сертификации, которые касаются различных аспектов устойчивого развития. Существуют системы аккредитации, используемые в строительстве и производстве строительных материалов. Есть удачные примеры использования местных материалов. Существуют общепризнанные системы, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). Например, группа стандартов ISO 14000 распространяется на управление всеми аспектами деятельности организаций, связанными с воздействием на окружающую среду. Данная система обеспечивает практические инструменты для компаний и организаций, которые стремятся регулировать свое воздействие на окружающую среду и улучшить экологические показатели. Группа стандартов ISO 15392 предлагает общие принципы устойчивости при строительстве зданий. В рамках ISO разработан целый ряд систем экологических стандартов.

Иногда препятствием к получению аккредитации становится ее высокая стоимость. Тем не менее, важно рассмотреть преимущества таких систем. Аккредитация не только содействует устойчивости, это своего рода почетное звание, показывающее всем, что центр действительно практикует то, о чем заявляет.

При рассмотрении вопросов аккредитации предлагаются следующие рекомендации:

- Рассматривайте возможность обращения за аккредитацией на стадии разработки мастер-плана.
- Учитывайте требования различных систем аккредитации.
- Информируйте общественность о важности аккредитации.
- Учитывайте существование различных видов аккредитации для разных аспектов деятельности центра.
- Работайте с организациями, которые специализируются на аккредитации, в рамках взаимодействия с заинтересованными сторонами.

### **7.4 Интеграция принципов устойчивого развития в практику оперативного управления центром**

Принципы устойчивого развития должны быть положены в основу деятельности центра на долгий срок. Как и любое здание или объект ландшафтной архитектуры, устойчивые конструкции и системы требуют повседневного управления. Возможно, это покажется обременительным, но есть и свои преимущества в постоянном напоминании сотрудникам, волонтерам и посетителям, на каких принципах строится работа центра. Ответственность за поддержание устойчивости должна распространяться на всех сотрудников центра, и должна стать нормой оперативного управления.

Хотя главная задача центра – содействие сохранению водно-болотных угодий, решение всех природоохранных проблем зависит от устойчивого использования природных ресурсов планеты. Постоянное внимание к этим вопросам должно стать частью ежедневной работы любого центра, даже если речь идет всего лишь о починке протекающего крана или выключении света.



Школьники-волонтеры очищают от мусора лагуну Ghar el melah, Тунис  
© Facuzi maamouri, WWF MedPO Tunis Office



Экспонаты в визит-центре Рамсарского угодья  
Yatsu-higata, Япония © Lew Young

## 8. Контроль качества

### *Ключевые практические рекомендации*

- **Признайте необходимость создания и выполнения программы контроля качества.**
- **Убедитесь, что для выполнения программы имеются достаточные средства.**
- **Убедитесь, что программа контроля качества соответствует целям и задачам центра.**
- **Продумайте вопросы, связанные с внешней сертификацией, аккредитацией или оценкой.**
- **Доверяйте результатам.**
- **Действуйте в соответствии с результатами.**

### 8.1 Внимание к качеству

Все просветительские водно-болотные центры должны стремиться к повышению качества своей работы. Запомните, качество – это ключ к успеху. Качество важно для ведения бизнеса, для привлекательности центра, для впечатления, которое складывается у посетителей, для того, чтобы сотрудники и волонтеры могли гордиться результатом своей работы, а также для природного комплекса, охраняемого центром. Борьба за качество – бесконечный процесс стремления к совершенству, который, в то же время, должен стать осознанным, структурированным и творческим направлением деятельности ведущих сотрудников центра.

### 8.2 Необходимость оценки

Многие организации, работающие в сфере туризма, досуга и развлечений, вкладывают значительные ресурсы и усилия в проектирование и строительство внушительных объектов, отвечающих современному уровню развития техники. Однако существует распространенная ошибка, которая характерна не только для туристических объектов, но и для некоторых просветительских природных центров: в их бюджетах не предусмотрены средства на проведение исследования, позволяющего понять, получены ли в результате этих капиталовложений желаемые результаты. Необходимость в проведении оценки и контроля качества должна приниматься в расчет с самого начала процесса планирования.

В концепции центра должны быть определены главные цели и устремления центра. В мастер-плане должны быть обозначены основные конкретные результаты (см. Главу 2). Без соответствующего плана мониторинга и оценки невозможно понять, продвигается ли центр к достижению установленных целей.

Недостаточное внимание к вопросам качества на ранних стадиях развития может привести к серьезным последствиям, вплоть до потери репутации, снижения доходов и принятия потенциально затратных мер по ограничению ущерба. Чем раньше будет признана необходимость в обеспечении качества, и приняты меры по мониторингу и оценке, тем выше шансы достичь успеха. Не менее важно выделение необходимого

финансирования. Если процесс мониторинга и оценки разработан, а средств на его реализацию нет, всё теряет смысл (см. Главу 3).

### 8.3 Подходы к мониторингу и оценке

Существует целый ряд мероприятий, рабочих стандартов и методов, которые могут быть реализованы в рамках системы контроля качества. Окончательный выбор подхода к мониторингу и оценке должен осуществляться в соответствии со спецификой конкретного центра, при согласовании с руководством центра. Следующие аспекты должны учитываться при разработке системы мониторинга и оценки:

- Какие результаты подвергаются оценке? Например:
  - Количество посетителей по различным категориям посетителей.
  - Количество реализованных программ.
  - Число участников в определенных мероприятиях.
  - Показатели удовлетворенности потребителей.
  - Производственные показатели.
  - Финансовый итог или тройной итог (экологический, социальный и финансовый)?
  - Экологический след.
- Какие методы будут использованы?
  - Опросы посетителей, сотрудников и волонтеров (использование различных методов: отчетные совещания, отчеты в письменной форме, интервью).
  - Фокусные группы.
  - Опросы на входе в центр.
  - Профессиональные исследования.
- Кто будет предоставлять информацию?
  - Посетители.
  - Целевые сегменты посетителей.
  - Сотрудники.
  - Волонтеры.
  - «Секретные посетители» – анонимные контролеры, которые проверяют качество работы по определенным критериям.
  - Независимые исследователи или консультанты.
  - Организации-партнеры.
  - Местные университеты, школы и колледжи.
- Кто будет собирать и оценивать информацию?
  - Сотрудники и волонтеры.
  - Независимые исследователи или консультанты.
  - Местные университеты, школы и колледжи.
- Как будут представлены и распространены результаты?
  - В виде закрытого документа для руководства центра.
  - В виде ежегодного отчета, доступного для посетителей, сотрудников и волонтеров.
  - В открытом доступе на веб-сайте.
- Как будут выполняться мероприятия и рекомендации?
  - Регулярные отчеты в составе ежегодной отчетности.
  - Информация для аудиторов.
  - Текущие проекты развития.
  - Регулярное техническое обслуживание.
- Как часто будет повторяться процесс?
  - Ежеженедельно, ежемесячно, ежегодно, два раза в год.

- По мере необходимости или по случаю.

## 8.4 Анализ затрат и выгод

Разработка системы оценки качества не имеет смысла, если нет финансовых средств для ее реализации (см. Главу 3). Поэтому целесообразно продумать вопрос о том, где взять деньги на проведение мониторинга и оценки. Требуемые средства могут быть включены отдельной статьей в первоначальный проект бюджета, могут выделяться из основного ежегодного бюджета в рамках расходов на управление, или могут быть частью текущих расходов центра. Главное – обеспечить наличие необходимого финансирования. Если средства ограничены, можно прибегнуть к размещению анкет на веб-сайте, или поручить сотрудникам записывать информацию, получаемую от посетителей. Таким образом, возможно, удастся обеспечить базовый уровень контроля качества.



Студенческие занятия на искусственной площадке © Samson So/ WWF Hong Kong

Разрабатывая процедуры, оставайтесь реалистами. Найдите способ сократить расходы, возможно, с помощью волонтеров, партнерских организаций, ВУЗов или даже местных школ. Примите во внимание частоту отчетности и подумайте, каким образом результаты будут интегрированы в процесс планирования бюджета. Убедитесь, что процесс соответствует цели, и что расходы оправдывают усилия.

Важно, однако, не «заикливаться» на расходах. Помните, что обратная сторона медали – это выгоды. Информация, получаемая в процессе мониторинга и оценки качества, позволяет принять конкретные меры, направленные на удовлетворение потребностей посетителей, повышение уровня их знаний и опыта, улучшение состояния водно-болотного угодья. Нужно разработать такую систему контроля качества, при которой выгоды превосходят затраты.

## 8.5 Внешняя оценка

Хотя в большинстве случаев целесообразно использовать внутреннюю систему мониторинга и оценки качества работы просветительского водно-болотного центра, не стоит недооценивать и независимую внешнюю оценку или систему аккредитации третьей стороны. Решение, в конечном счете, будет зависеть от определения цели и задач системы контроля качества.

Внешняя сертификация или аккредитация может быть полезной для центра, как средство подтверждения его амбиций и позиции на рынке. Например, включение центра в национальный рейтинг достопримечательностей можно использовать как своего рода сертификат качества, повышающий популярность центра и его конкурентоспособность. Точно так же, участие в программах сертификации, содействующих устойчивому развитию и внедрению зеленых технологий, подтверждает, что центр в своей деятельности руководствуется принципами устойчивого развития на основе местных, национальных и международных стандартов. Существующие подходы к внешней сертификации весьма разнообразны, и включают как простые процедуры самооценки, так и сложные системы независимой сертификации третьей стороной, при которых эксперт посещает центр на постоянной основе.

Очень полезной, с точки зрения получения независимой оценки, может оказаться работа с местными партнерами. Например, местные школы, колледжи и университеты могут оказать помощь в планировании, воплощении и анализе результатов программ контроля качества. Часто сотрудничество с другими организациями позволяет сократить затраты на сбор и анализ данных. Кроме того, если процесс оценки проводится в партнерстве, степень его независимости повышается.

Привлечение экспертов или консультантов для проведения специальных исследований может быть так же полезным, если требуется углубленная оценка – например, запланированы крупные постройки или реконструкция. Так же уместно сотрудничество с экспертами при разработке и ревизии программ контроля качества работы.

Результаты мониторинга и оценки одного центра могут быть полезными для других водно-болотных центров разных стран. Используемые методы, анализ затрат, эффективность подходов, влияние на принятие решений – все эти аспекты будут представлять интерес и за пределами вашего центра. Продумайте вопрос о распространении результатов, возможно в форме официальной публикации, которая пройдет процедуру рецензирования. Это позволит не только предоставить информацию широкой публике, но и обеспечит уверенность в основательности и прозрачности вашего подхода.

В некоторых ситуациях инвесторы или заинтересованные стороны могут потребовать проведения оценки как пред условия предоставления финансирования. Наличие надежной программы контроля качества и, особенно, независимой внешней оценки, рассматривается некоторыми донорами как серьезное преимущество. Многие доноры также требуют оценки эффективности использования предоставленных ими фондов с точки зрения достижения желаемых результатов. Использование существующих стандартов контроля качества деятельности может стать эффективным способом завоевания доверия инвесторов.

## **8.6 Доверие к результатам**

Если используются процессы внешней оценки, приступайте к таким процессам, отдавая себе отчет в отношении возможных последствий. Если проводится внутренняя оценка силами сотрудников и волонтеров, приготовьтесь выслушать нелицеприятные замечания. Иными словами, любой мониторинг качества и процесс оценки могут привести к нежелательным результатам для руководства центра.

Однако не следует игнорировать неприятные результаты или искать причину, почему они оказались неправильными или неадекватно отражающими ситуацию в центре. Скорее всего, они будут правильными. Доверяйте результатам мониторинга и оценки. Невнимание к ним может привести к гораздо более неприятным сюрпризам в будущем.

## 9. Постоянный профессиональный рост

### *Ключевые практические рекомендации*

- Рассмотрите выгоды разработки программ повышения квалификации как для центра, так и для его сотрудников.
- Разработайте программы повышения квалификации для всех сотрудников центра.
- Ставьте перед персоналом реальные и достижимые цели.
- Обеспечьте мотивацию и стимулирование сотрудников для прохождения программ повышения квалификации.
- Разработайте программы повышения квалификации для партнеров и других заинтересованных сторон.

### 9.1 Что такое постоянный профессиональный рост?

Постоянный профессиональный рост – это процесс, в ходе которого человек поддерживает и повышает уровень своих знаний и умений, качеств и способностей, значимых в его профессиональной жизни. Средства профессионального роста включают совокупность идей, методов, опыта и технических навыков, которые позволяют человеку обучаться и развиваться. Постоянное профессиональное развитие должно обеспечить путь, на котором человек может повышать свою квалификацию и применять знания на практике.

Существует множество оснований для реализации программ повышения квалификации в просветительских центрах. Это должно быть выгодным и для сотрудников, и для центра. Среди преимуществ, получаемых отдельными сотрудниками, можно выделить следующие:

- Формирование уверенности в своих силах и знаниях в ходе процесса обучения.
- Возможность продемонстрировать свои достижения и вклад в развитие центра.
- Карьерный рост, как следствие повышения квалификации и личностного развития.
- Способность идти в ногу с изменяющейся профессиональной средой путем постоянного совершенствования приемов и умений.
- Повышение результативности и эффективности своего труда.

В свою очередь, водно-болотный центр может получить такие выгоды:

- Возможность использования максимального потенциала сотрудников путем немедленного применения результатов обучения на практике.
- Помощь непосредственным



Тренинг-семинар по экотуризму (Рамсарское угодье Куширо)  
© Kushiro International Wetland Centre

- руководителям в установлении четких рабочих задач.
- Обеспечение тесной связи обучения/тренинга с деловой активностью.
- Содействие развитию персонала.
- Улучшение морального климата в коллективе и усиление мотивации.
- Укрепление позитивного имиджа организации.
- Сокращение текучести кадров и расходов по найму персонала.
- Поддержание профессионального уровня организации и передача знаний между сотрудниками.

## 9.2 Профессиональный рост в водно-болотном центре

Во многих профессиональных организациях постоянное повышение квалификации является обязательным, однако, в других этого не требуют. Просветительским водно-болотным центрам необходимы сотрудники, специализирующиеся в различных областях (см. Главу 2). Штат может включать педагогов, лесников, инспекторов службы охраны природного резервата, специалистов по технике безопасности и охране труда, работников розничной торговли, садоводов и т.д. Каждому сотруднику, независимо от его должности или конкретного рода деятельности, должна предоставляться возможность в прохождении курсов повышения квалификации. При этом каждого сотрудника следует поощрять и мотивировать.

Однако нет такой программы профессионального роста, которая подойдет всем. Следует разрабатывать индивидуальные программы, соответствующие потребностям и отдельных сотрудников, и организации. В таких совместно создаваемых программах должны быть поставлены четкие цели и прописан механизм измерения и мониторинга достигнутых результатов. Сводная программа профессионального роста может рассматриваться в качестве еще одной образовательной программы вашего просветительского центра.

## 9.3 Центр в роли участника и организатора программ профессионального роста

Разнообразие деятельности водно-болотных центров находит свое отражение в разнообразии программ повышения квалификации, в которых сотрудники центра могут участвовать как в роли студентов, так и в роли преподавателей. Многие организации будут рады возможности взаимодействия с центрами, помогая им выполнять собственные обязательства в отношении повышения квалификации персонала. Мероприятия, направленные на профессиональное развитие, могут представлять собой широкий спектр образовательных программ, от обязательной школьной программы к внеклассным занятиям по экологии, практическим курсам садоводства, до работы в области маркетинга или фандрайзинга (см. Главу 5).



© WWF Hong Kong

Возможность создания программ повышения квалификации может часто использоваться к взаимной выгоде. Рассмотрение таких возможностей должно происходить в процессе разработки мастер-плана и консультаций с заинтересованными сторонами. Это может быть выгодно и в финансовом отношении в случае введения платы за посещение официальных курсов или других форм обучения.

## 10. Дополнительные информационные ресурсы

Данное пособие содержит краткую информацию о современных методах и имеющемся опыте проектирования просветительских водно-болотных центров и управления ими. Существует много других ресурсов, которые содержат более подробную информацию. Ниже приводится список некоторых ресурсов, которые доступны онлайн и в печатной форме.

### Сетевые ресурсы

*Глава 2: Планирование или модернизация просветительского водно-болотного центра*

Основные ресурсы:

<http://name-aam.org/about/who-we-are/standards>

<http://www.tourism.wa.gov.au/Publications%20Library/Visitor%20Centre%20Operations%20Manual.pdf>

<http://wli.wwt.org.uk/>

<http://www.wwtconsulting.co.uk/our-services/visitor-centre-planning-and-design/>

[http://www.bgci.org/resources/start\\_a\\_garden/](http://www.bgci.org/resources/start_a_garden/)

Взаимодействие с партнерами:

<http://www.ramsar.org/pdf/lib/hbk4-07.pdf>

Всеобщий доступ:

[http://www.bca.gov.sg/BarrierFree/others/ud\\_guide\\_2007.pdf](http://www.bca.gov.sg/BarrierFree/others/ud_guide_2007.pdf)

<http://www.bca.gov.sg/friendlybuilding/Contents/Contents2.aspx?ContId=1>

<http://www.archsd.gov.hk/archsd/html/ua/01-Chapter1.pdf>

<http://www.usaid.gov/au/publications/Pages/accessibility-design-guide.aspx>

*Глава 3: Обеспечение финансовой устойчивости водно-болотного просветительского центра*

Краткое описание:

<http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=Visitor+Centres>

*Глава 4: Расположение водно-болотного просветительского центра на территории:*

<http://www.neefusa.org/>

<http://www.naee.org.uk/>

*Глава 5: Программы информирования, образования, просвещения и партнерства (CEPA)*

Планирование интерпретации:

<http://www.nps.gov/hfc/services/interp/>

<http://www.interpnet.com/>

<http://www.ahi.org.uk/www/>

Создание экспонатов и выставок:

[http://www.exploratorium.edu/vre/ape//ape\\_intro.html](http://www.exploratorium.edu/vre/ape//ape_intro.html)

Животные в неволе и живые экспонаты:

<http://www.eaza.net/Pages/European%20Association%20of%20Zoos%20and%20Aquaria.aspx>

<http://www.biaza.org.uk/>

<http://www.waza.org/en/site/home>

Программы СЕРА:

[http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-activities-cepa/main/ramsar/1-63-69\\_4000\\_0](http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-activities-cepa/main/ramsar/1-63-69_4000_0)

[http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-activities-cepa-wetland-cepa/main/ramsar/1-63-69%5E20257\\_4000\\_0](http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-activities-cepa-wetland-cepa/main/ramsar/1-63-69%5E20257_4000_0)

[http://www.esdtoolkit.org/esd\\_toolkit\\_v2.pdf](http://www.esdtoolkit.org/esd_toolkit_v2.pdf)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127100e.pdf>

### *Глава 6: Значение волонтеров*

Обзоры национальных волонтерских программ, в том числе юридических и финансовых аспектов:

<http://www.volunteering.org.uk/>

<http://volunteer.ca/>

<http://www.volunteeringnz.org.nz/>

Информация для волонтеров в рамках конкретного центра:

<http://www.wwt.org.uk/wetland-centres/slimbridge/volunteer/>

<http://www.wetlands.org.au/page26182/Volunteer.aspx>

<http://www.wwf.org.hk/en/getinvolved/actlocally/>

<https://www.sbwr.org.sg/friendsofwetland/volunteers/>

### *Глава 7: Просветительские водно-болотные центры и их устойчивость*

Всеобщий доступ:

<http://www.dogrosetrust.org.uk>

[http://www.bca.gov.sg/BarrierFree/others/ud\\_guide\\_2007.pdf](http://www.bca.gov.sg/BarrierFree/others/ud_guide_2007.pdf)

<http://www.archsd.gov.hk/archsd/html/ua/01-Chapter1.pdf>

<http://www.ausaid.gov.au/publications/Pages/accessibility-design-guide.aspx>

Устойчивое проектирование зданий:

<http://www.breeam.org/>

<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

[http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=40432](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=40432)

### *Глава 8: Обеспечение качества*

Оценка качества:

[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/evaluation\\_quality\\_performance/qualitest\\_manual\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/evaluation_quality_performance/qualitest_manual_en.pdf)

<http://www.visitengland.org/busdev/accreditation/attractions/codeofpractice/index.aspx>

### *Глава 9: Постоянный профессиональный рост*

<http://www.cipd.co.uk/>

## Специальная литература

Предыдущее электронное издание, опубликованное в 2006 году Международной сетью просветительских водно-болотных центров под названием «Создание водно-болотных центров»:

<http://wli.wwt.org.uk/wp-content/uploads/2012/04/developingawetlandcentre.pdf>

Другие источники:

Carter, J. (1997) *A sense of place – an interpretive planning handbook*. The Tourism and Environment Initiative, Inverness, UK

Maslow, A.H. (1948) 'Higher' and 'Lower' Needs, *Journal of Psychology*, 25, p. 433-436.

Tilden, F. (1957) *Interpreting Our Heritage*. University of North Carolina Press.

Veverka, J.A. (1994) *Interpretive Master Planning*. Acorn Naturalists, California.

Ильина Л.В., Пыленкова Е.О. *Методика работы по созданию визит-центров в заповедниках, национальных парках и на других природных территориях: опыт работы творческой группы*. – М.: Wetlands International Russia Programme, 2013. – 20 с.

## 11. Глоссарий

CEPA	Информирование, образование, просвещение и партнерство
EIA	Оценка воздействия на окружающую среду (ОВОС)
SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound)	Конкретный, Измеримый, Достижимый, Актуальный, Ограниченный во Времени – система критериев, используемая в управлении. <i>Здесь:</i> качества, которыми должны обладать хорошие планы, от мастер-плана до учебного плана
WLI	Международная сеть просветительских водно-болотных центров Wetland Link International
WWT	Трест по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям (англ. Waterfowl and Wetlands Trust)
Аудитория	Люди, которые посещают центр сейчас или посетят его в будущем. Целесообразно делить аудиторию на группы или сегменты (например, по социально-экономическим признакам), чтобы лучше понимать ее потребности
Биофакт	Природный объект, имеющий археологическое значение; как правило, найденный при раскопках среди артефактов и несущий культурно-историческую информацию. К био-или экофактам относят семена растений, кости и черепа одомашненных животных или объектов охоты и пр.
Водно-болотные угодья	Участки земной поверхности, покрытые водой или занятые верховыми или низинными болотами, имеющими как естественное, так и искусственное происхождение, являющиеся постоянными или временными, со стоячей или проточной, пресной, солоноватой или соленой водой, а также морские акватории, глубина которых при отливе не превышает шести метров
Волонтер	Лицо, добровольно принимающее участие в деятельности на благо окружающей среды или кого-либо (отдельных лиц или групп) в форме безвозмездного выполнения работ, оказания услуг
Всеобщий доступ	Обеспечение права людей с ограниченными возможностями в равной степени принимать участие в деятельности центра посредством разработки и реализации соответствующих инициатив
Интерактивный	Имеющий обратную связь, диалоговый, осуществляющий взаимодействие. <i>Здесь:</i> экспонат или экспозиция, изменяющиеся в ответ на действие, совершенное посетителем

Интерпретация	Процесс коммуникации, организованный таким образом, чтобы донести до посетителей смысловое содержание и взаимосвязи нашего культурного и природного наследия с помощью прямого контакта с объектами, явлениями и ландшафтами
ИТ	Информационные технологии
Капитальные затраты	Фиксированные, единовременные расходы на приобретение земли, зданий, сооружений и оборудования, которые используются при проектировании и функционировании центра
Мастер-план	Комплексный план действий по развитию центра
Местообитание	Участок суши или водоема, занимаемый представителями определенных видов растений и животных
НПО	Неправительственная организация
Операционные затраты	Расходы, которые относятся к ежедневным операциям центра
Рамсарская конвенция	Конвенция о водно-болотных угодьях, имеющих международное значение, главным образом, в качестве местообитаний водоплавающих птиц (Рамсар, Иран, 1971) – межправительственный договор, который служит основой национальных действий и международного сотрудничества в целях сохранения и разумного использования водно-болотных угодий и их ресурсов
Стратегия интерпретации	Документ, формулирующий принципы, цели, методы, деятельность и результаты программ образования и просвещения, используемых водно-болотным центром для донесения до аудитории идей сохранения водно-болотных угодий
Тройной итог (Triple bottom line)	Концепция оценки результатов/успеха деятельности. Традиционно главным критерием результата экономической деятельности считается финансовый итог (прибыль). Концепция тройного итога требует также проведения оценки состояния окружающей среды и социальных показателей

## Благодарности

Настоящее практическое руководство – результат работы семинара «*Опыт проектирования и организации работы просветительских водно-болотных центров*», который состоялся в городе Сеосан, Республика Корея, в ноябре 2013 г. Более 100 специалистов из 15 стран собрались здесь, чтобы поделиться своим опытом.

Организаторами семинара выступили Муниципалитет города Сеосан, Фонд исследований природных экосистем, Университет Сеула, Рамсарский региональный центр в Западной Азии и Секретариат Рамсарской конвенции. Финансовую и материальную поддержку оказали Рамсарский экологический фонд Gyeongsangnamdo, международная инициатива «Взаимосвязи в биосфере» и Региональный офис ЮНЕП в Западной Азии. Подготовка электронного руководства на английском и корейском языках осуществлена при финансовой поддержке Министерства окружающей среды Республики Корея.

Участники семинара обсудили множество примеров практической деятельности просветительских водно-болотных центров и других организаций многих стран мира. Мы благодарим следующие центры и организации за их вклад и поддержку:

Водно-болотный резерват «Оазис Азрак», Иордания  
Эколого-просветительский центр «Бонгам», Республика Корея  
Резерват Брокхолс, Престон, Ланкашир, Великобритания  
Научно-исследовательский водно-болотный центр, Чили  
Центр Гангхва, Республика Корея  
Национальный парк Гуанду, Тайвань  
Водно-болотный парк Гонконга, КНР  
Водно-болотный центр «Хантер», Австралия  
Эко-парк на водно-болотном угодье, Хвачхон, Республика Корея  
Центр на Рамсарском угодье «Jeongdo Tidal Flat», Республика Корея  
Природный резерват Май По, Гонконг, КНР  
Центр охраны околотовных птиц Миранда, Новая Зеландия  
Центр водоплавающих птиц и водно-болотных угодий «Miyajimauma», Япония  
Просветительский центр «Оак Хаммок Марш», Канада  
Информационный природоохранный центр Курма, Султанат Оман  
Рас-аль-Хор, Дубаи, ОАЭ  
Секретариат Рамсарской конвенции о водно-болотных угодьях  
Водно-болотный центр Сеосан, Республика Корея  
Международный водно-болотный центр в заливе Санчеон, Республика Корея  
Водно-болотный резерват Сунгей-Булох, Сингапур  
Парк птиц Токио-порт, Японское общество охраны диких птиц, Япония  
Экологический центр Упо, Республика Корея  
Национальный парк на водно-болотном угодье «Хихи», КНР  
Международная сеть водно-болотных центров WLI  
WWT Consulting, Великобритания  
Трест по водоплавающим птицам и водно-болотным угодьям, Великобритания

Благодарим членов Рабочей группы по разработке пособия: Санйонг Бак, Кьонгвон Ким, Мохамед Абдул Раман, Николь Вонг, Шерон Чан, Кейт Вудли, Нэтэли Бэйз, Катсуми Ушияма, Кен Конвэй, Мэри Бэнкс, Криса Рострона и Лью Янга, а также Сандру Хэйлс за комментарии и Роба Мак Иннеса за подготовку текста.

Настоящее практическое руководство опирается на предыдущее издание, подготовленное усилиями Малькома Уитхеда и Дуга Хальера – бывших сотрудников WWT.