

[www.scoalamea.md](http://www.scoalamea.md)

SCOALA MEA

Руководство для проведения  
**публичных слушаний**  
школьного бюджета

Фото | Публичное слушание в гимназии Рошиетич, Флорештского района, 2016 год

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВСТУПЛЕНИЕ</b> .....	<b>2</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ЧТО ТАКОЕ ПУБЛИЧНОЕ СЛУШАНИЕ?</b> .....	<b>5</b>
Цель публичного слушания .....	8
Преимущества и недостатки публичного слушания.....	10
Недостатки.....	11
Почему важно обеспечить участие граждан? .....	11
<b>КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПУБЛИЧНОЕ СЛУШАНИЕ?</b> .....	<b>13</b>
Необходимые шаги для планирования публичного слушания.....	13
Важность вовлечения районных государственных администраций.....	20
Необходимость согласования процесса организации публичных слушаний с бюджетным процессом, установленным действующим законодательством.....	24
Шаги, необходимые для проведения публичного слушания .....	29
Шаги, которые необходимо предпринять после проведения публичного слушания.....	32
Планирование общего необходимого времени.....	33
<b>ПРОВЕРОЧНЫЙ ЛИСТ</b> .....	<b>34</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> .....	<b>37</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЯ</b> .....	<b>39</b>

## Вступление

Местные публичные власти переживают динамичный процесс преобразований, обусловленный проводимой децентрализацией. Таким образом, на местный уровень делегируют право принимать решение насчет многочисленных вопросов, а также широкий круг ответственности. Это естественный процесс, если принять во внимание общепризнанный факт, о том, что местные потребности можно удовлетворять гораздо оперативнее, когда есть возможность оказывать услуги как можно ближе к их бенефициарам.

Вместе с тем, такой подход требует развивать связи с общественностью путем оценивания местных потребностей, их интеграции в процесс принятия решений, а также определения наиболее удачных и рациональных способов привлечения тех, на ком будут отражаться решения, в процессе поиска оптимальных путей и выходов из ситуации.

Чтобы достичь цели, обозначенные в интересах всего сообщества, местным властям надлежит проявлять профессионализм, эффективно распоряжаться местными ресурсами, а для этого им необходимо определять оптимальные способы решения различных проблем сообщества с учетом имеющихся ограничений. Невозможно улучшить качество жизни всех членов сообщества без гармоничного взаимодействия со всеми игроками сообщества, в том числе с гражданским обществом, частным сектором и простыми гражданами. Предоставление качественных публичных услуг предполагает огромные сплоченные усилия, отвечающие потребностям членов сообщества и соответствующие признанным стандартам.

Вовлеченность граждан не предполагает только их участие в процессе выборов, но, в первую очередь, их привлечение к обозначению приоритетов развития, к разработке целей публичных услуг и к процессу принятия решений, сопутствующему этим услугам. Всех членов сообщества необходимо проинформировать и задействовать в разработку стратегий по развитию сообщества с тем, чтобы они поняли преследуемые цели, могли поддержать их достижение и смогли радоваться полученным результатам.

Если граждане будут задействованы на всех этапах внедрения (в этап разработки и обозначения целей, затем в процесс их выполнения и оценивания), тогда они смогут активно внести свой вклад, поймут важность своего прямого участия для достижения ожидаемого качества жизни.

Местным властям необходим квалифицированный персонал, понимающий важность оказания качественных публичных услуг, обладающий высоким уровнем подготовки, осознающий финансовые возможности, а также ограничения местного органа власти, возможности налаживания местных партнерств и привлечение новых средств в сообщество. Целесообразно, чтобы персонал местного органа власти понимал процесс разработки политик и порядок их претворения в жизнь, знал, как выполнять обещания, как не давать обещания, которые невозможно будет выполнить, и тем самым зря вызывая на уровне всего сообщества чувство обмана, неуверенности и разочарования. В этом смысле персоналу необходимо знать, как взаимодействовать с другими игроками и учиться у них, как задействовать граждан и местные организации в процесс местного управления.

Настоящее руководство представляет собой один из многочисленных возможных инструментов, помогающих задействовать общество в процесс принятия решений, в нем описаны шаги, которые необходимо предпринять для упрощения публичных консультаций. Это практическое руководство призвано помочь ответственным учреждениям, в том числе органам публичного управления, в процессе организации в своих сообществах публичных слушаний по бюджетам учебных заведений.

## Введение

Гражданам хочется иметь возможность участвовать в процессе принятия решений и в процессе управления, ведь принимаемые решения самым прямым образом влияют на их повседневную жизнь. Вместе с тем, для того, чтобы члены сообщества успешно вносили свою лепту в процесс управления, разработки, внедрения и оценивания политик, их необходимо привлечь к этому, а также развивать у них надлежащие навыки. Избранные должностные лица могут сыграть первоочередную роль в том, чтобы помочь сообществу проявлять гражданскую ответственность, а для этого

им следует помогать гражданам анализировать различные темы, представляющие общий интерес, и разрабатывать решения в ходе открытого диалога. Цель настоящего практического руководства состоит в том, чтобы помочь органам власти соответствующих сообществ предпринять необходимые шаги для эффективной организации публичных слушаний, посвященных целям развития, которые ставят перед собой учебные заведения, и необходимым для этого бюджетов.



*Публичные слушания в гимназии «Manoilești» (село Манойлешть Унгенского района). Инициатива «Моя школа», 2016 год*

Участие общественности в процессе принятия решений неоднократно доказало свою пользу и эффективность в демократических странах. Вместе с тем, публичные консультации помогли органам власти осознать, что граждане это не «общественность», а заинтересованные стороны: женщины и мужчины, молодежь, пожилые, социально отчужденные категории и т. д., отличающиеся разнообразными знаниями, опытом, навыками, приоритетами и потребностями. Если не привлечь уязвимые категории людей к процессу принятия решений, то это чревато потерей интеллектуального и творческого потенциала многочисленных членов общества. В этом смысле очень важно обеспечить их доступ к процессу принятия решений, а применение для этого инструментов ИКТ приносит немалую пользу.

Если граждан по-настоящему привлекают в процесс принятия решений, тогда органы власти могут принимать более информированные решения, которые отражают реалии и индивидуальные потребности граждан. Такие решения помогают сокращать неравенство и дискриминацию, обусловленные факторами, которые приводят к социальной исключенности многих граждан. В итоге в выигрыше оказывается все общество, повышается уровень доверия населения, граждан активнее привлекают к решению разнообразных представляющих общий интерес проблем. Развитие партнерства между органами власти и различными игроками сообщества также представляет собой ключевой инструмент в деле обеспечения инклюзивных процессов принятия решений.

Привлечение граждан к процессу принятия решений способно принести местным властям множество преимуществ, к ним относятся, в том числе, улучшение публичных услуг, возрождение различных секторов общества, более высокий уровень безопасности и повышение качества жизни всех членов сообщества.

В настоящем руководстве представлен целый ряд шагов, которые необходимы для планирования и осуществления каждого этапа в процессе организации публичных слушаний, посвященных целям развития учебных заведений и сопутствующих этому бюджетов. Задействование граждан в открытый диалог по реформе образования, качеству услуг и по приоритетам развития начальных, средних общеобразовательных и лицейских учебных заведений, поможет создать среду, в которой инициативы, нацеленные на повышение уровня социальной ответственности, процветают и развиваются, а выгода от этого сможет ощутить все сообщество.

## Что такое публичное слушание?

**Публичное слушание** это формальное и запланированное событие, которое, как правило, организуют местные, региональные либо национальные органы власти. Публичные слушания – крайне эффективный способ, позволяющий местной публичной администрации выяснить мнение и идеи своих граждан насчет темы либо определенной программы, представленной в их ходе, в том числе насчет возможных решений либо предлагаемых путей внедрения. В ходе публичных слушаний выслушивают и записывают высказываемую

общественностью позицию. Общественность представляет свою позицию в ходе заблаговременно запланированного мероприятия, которым руководит ведущий, при этом обеспечивают запись предложений, высказанных устно гражданами, участвующими в публичных слушаниях, а также предложений, представленных в письменном виде.

Публичные слушания представляют собой демократический инструмент для проведения с гражданами консультаций по представляющим общественный интерес вопросам, как-то: планирование бюджета, расположенного в сообществе учебного заведения либо разработка стратегического плана сообщества, изменение тарифов либо графика предоставления коммунальных услуг, установление размера налогов, сборов или местных тарифов и т. д. В ходе публичных слушаний можно выявлять наиболее острые социальные проблемы, также в их ходе звучат предложения насчет возможных решений по ним.

Как Конституция Республики Молдова, так и другие нормативные акты предусматривают использование различных средств, в том числе публичных слушаний, для укрепления демократии. Принцип «консультаций с гражданами по важнейшим вопросам местного значения», закрепленный в ст. 109, создает конституционную основу практики публичных слушаний.

Организация подобных мероприятий решительным образом способствует реализации права на «свободу мысли, мнений, а также свободу публичного выражения» (ст. 32) и права человека на неограниченный доступ к «любой информации, касающейся общественных дел». Органы власти обязаны «обеспечивать достоверное информирование граждан об общественных делах» (ст. 34 Конституции). В то же время ст. 58 Конституции предусматривает обязательство граждан участвовать «в общественных расходах посредством уплаты налогов и сборов», равно как ***их право на быть привлеченным к консультациям насчет использования местных публичных средств.***

Местные органы власти могут прибегать к публичным слушаниям, чтобы узнать реакцию и мнение граждан по важным бюджетам, стратегическим планам, проектам развития, вопросам использования земли, предложениям насчет приватизации ряда муниципальных служб, предложениям насчет повышения сборов и налогов и т. д. Перед проведением публичных

слушаний чиновникам надлежит обеспечить, чтобы все аспекты данной проблемы были открыто обсуждены и были доведены до сведения всех граждан сообщества. В этом смысле при организации публичных слушаний в школах весьма полезным инструментом, помогающим выявить восприятие и обеспечить участие всех учащихся и их родителей, служат «Карточки участия заинтересованных сторон» (типовые опросники). Их образцы выложены на официальной странице инициативы «Моя школа» (веб-адрес: <http://scoalamea.md/cum-se-implementeaza-fisele-de-raportare-in-scoala/>), которую финансирует Всемирный банк и внедряют Аналитический центр «Expert-Grup» и сеть региональных партнеров. Информационным партнером в этом начинании выступает Министерство просвещения Республики Молдова.

Данный инструмент позволит раскрыть не только целый ряд важных аспектов, но и выяснить, в том числе, ожидания всех бенефициаров образовательных услуг насчет первоочередных направлений развития учебного заведения. Таким образом, на публичных слушаниях организатор уже может располагать конкретными и измеримыми данными, которые он сможет учитывать в процессе принятия решений, а также сможет представить участникам мероприятия.

Публичные слушания позволяют получить ценную информацию о том, в какой мере данные проблемы и предлагаемые пути их решения пользуются поддержкой граждан, они дают возможность услышать предложения об изменениях, которые необходимы, чтобы сделать их более приемлемыми для общественности.

Публичные слушания представляют собой особый вид открытых встреч, их уместно организовывать в случае возникновения важных проблем, связанных с проводимой публичной политикой, к примеру, касающихся планирования бюджета или же разработки стратегического плана сообщества, изменения тарифов либо графиков предоставления коммунальных услуг, установления налогов сборов или местных тарифов. Природа этих важных вопросов такова, что они требуют серьезного обсуждения госслужащими перед принятием того или иного решения по ним. Более того, эти вопросы, вероятнее всего, вызовут разнообразную, мощную и даже эмоциональную реакцию у граждан. Именно из этих соображений не

представляются уместными и целесообразными сессии вопросов и ответов либо прямые или же незамедлительные ответы на вопросы, задаваемые гражданами во время публичных слушаний. В таких случаях разработать разумную публичную политику можно будет успешнее, если госслужащие посвятят необходимое время размышлению над тем, что прозвучало в ходе публичных слушаний, и примут решение во время одного из следующих заседаний, которое будет открытым для граждан.



*Публичные слушания в гимназии "Roșietici" (село Рошиетичь Флорештского района). Инициатива «Моя школа», 2016 год*

## **Цель публичного слушания**

- информировать
- воспитывать
- получить дополнительную информацию, узнать идеи, выяснить критические замечания (перед принятием решений)
- провести консультации с гражданами
- выслушать граждан.

Публичное слушание не представляет собой дебаты с гражданами. Если в его ходе будут задаваться вопросы и предоставляться ответы на них, то это может замедлить процесс, это может заставить госслужащих занять оборонительную позицию, а собственно процесс может превратиться в

дебаты и вызывать бурю эмоций со стороны тех граждан (или даже госслужащих), которые твердо придерживаются иного мнения. Следует избегать возможного всплеска эмоций, чтобы обеспечить демократический процесс и здоровые дискуссии.

Если местная публичная администрация и администрация учебного заведения хорошо подготовились к публичным слушаниям, тогда многие вопросы граждан будут заблаговременно затронуты /раскрыты в информационных материалах, подготовленных и предоставленных организаторами публичного слушания до этого события (копии соответствующих материалов предоставляются участникам в том числе в ходе публичного слушания).

Лепта, которую вносят граждане, служит только для информирования. Если местная администрация либо местный совет пытаются выяснить мнение граждан, то это отнюдь не означает, что они отказываются от своих полномочий либо обязанностей, что администрация или местный совет согласятся с этими рекомендациями без их обсуждения. В этом смысле очень важно довести до граждан данный аспект, отметить, что их мнение важно и его обязательно учтут при выработке окончательных решений.

Если граждане знают, что администрация учебного заведения вместе с местной публичной администрацией посвящают свое время, чтобы их выслушать, тогда им будет проще поддержать решения, принимаемые властями, они станут проявлять больше открытости и с бóльшей готовностью включатся в процесс претворения в жизнь принятых решений.

Поскольку публичные слушания являются формальными процедурами, они подходят для большинства областей публичных политик.

Следовательно, публичные учреждения не будут принимать решения в ходе публичных слушаний, им потребуется определенное время на то, чтобы рассмотреть и оценить предложения, поступившие в процессе организации публичного слушания. Окончательные решения можно будет обнародовать впоследствии в установленный день, о котором довели до сведения всех участников мероприятия.

## Преимущества и недостатки публичного слушания

Формальное публичное слушание включает большое число граждан и дает общественности возможность высказаться по той или иной проблеме. Можно высказываться по всем аспектам проблемы.

Публичное слушание представляет собой платформу, в рамках которой граждане могут изложить свою позицию по затронутым проблемам, а также возможность открыто высказать свое мнение и свои предложения относительно решения обсуждаемых проблем, представить возможные пути для преодоления существующих препятствий.

Публичные слушания это незатратный способ выяснить, что думают граждане по той или иной проблеме, осознать ограничения, а также активно привлечь граждан к преодолению существующих ограничений.

В этом смысле при организации публичных слушаний в школах активное привлечение представителей учебного заведения, работающего в сообществе, дает вам возможность улучшить образовательные услуги, предоставляемые учебным заведением и, соответственно, повысить его рейтинг. Открытость, уровень ответственности и восприимчивость, которые вы проявляете к потребностям и пожеланиям, высказываемым учащимися и их родителями относительно приоритетов развития учебного заведения, дают вам возможность повысить их доверие к процессу принятия решений в рамках учебного заведения, а также их готовность включиться в преодоление разного рода ограничений, с которыми учебное заведение сталкивается в своей деятельности.

Хотим отметить, что весьма полезным инструментом, помогающим выяснить восприятие бенефициаров образовательных услуг, предоставляемых конкретным учебным заведением, служат «Карточки участия заинтересованных сторон» (типовые опросники), о которых говорилось выше. Их использование позволит вам получить конкретные ориентиры для принятия решений по приоритетам дальнейшего развития учебного заведения, в том числе, когда прилагаются усилия для привлечения дополнительных средств. Наряду с этим применение такого инструмента каждый год будет служить для вас в качестве руководства,

помогающего выявить достигнутый прогресс, а также определять новые приоритеты развития.

Стоит подчеркнуть, что данный инструмент позволит вам получить исчерпывающее представление. Это происходит в том числе, потому что такой инструмент дает вам возможность задействовать всех учащихся и их родителей, выяснить их мнение насчет вопросов, затронутых в карточках участия. Таким образом, если будет задействовано большое число участников, то это даст вам возможность получить ясное и надлежащее представление, которое поможет принять информированные решения.

## Недостатки

Публичное слушание не является форумом для изложения комплексных идей либо подробной информации.

Публичные слушания не подходят для глубоких дискуссий или оценивания различных точек зрения, так как на них могут доминировать шумные личности с ограниченными интересами. Таким образом, чтобы избежать подобного исхода, рекомендуется использовать «Карточки участия заинтересованных сторон» в качестве дополнительного инструмента.

Надлежащая организация публичного слушания крайне важное и сложное дело. Так, процесс слушания может быть нарушен и столкновений будет трудно избежать, вот почему Организационному совету надлежит установить четкие правила и строго применять их во время публичного слушания. Кроме того, Совету следует четко обозначить цель публичного слушания, прояснить, чего могут ожидать граждане в результате этого процесса.

## Почему важно обеспечить участие граждан?

- Развитие доверия к местной публичной администрации и к администрации учебного заведения;
- Получение помощи граждан и выяснение их мнений; привлекая граждан к этому процессу, мы даем им возможность увидеть и лучше понять проблемы и ограничения, с которыми сталкивается местная публичная администрация, а также администрация учебного заведения, когда

пытается удовлетворить их требования. Кроме того, альтернативные мнения и точки зрения могут обратить внимание на те вещи, которые вы не осознавали, и могут обеспечить администрации разнообразные альтернативы;

- Информирование граждан; информирование дает им возможность узнать все программы и услуги местной публичной администрации и учебного заведения, а также удовлетворяемые потребности; информируя граждан, вы можете показать достижения и таким образом повысить уровень поддержки со стороны граждан;
- Получение поддержки по основным направлениям проводимой политики;
- Сохранение уровня участия и активности граждан в сообществе; на местную публичную администрацию возлагается ответственность за приложение усилий по привлечению граждан к этому публичному диалогу – как непосредственно, так и через социальные учреждения;
- Упрощение деятельности местной публичной администрации;
- Поддержка многих инициатив, предлагаемых гражданами;
- Привлечение граждан в качестве лидеров в процесс принятия решений;
- Наделение граждан полномочиями, чтобы они брали на себя инициативу по решению проблем;
- Призыв к гражданам стать партнерами местной публичной администрации и администрации учебного заведения.

Там где процесс принятия решений происходит прозрачно и с участием граждан, где обеспечено объяснение причин принимаемых решений, разъяснение недостатков, а также преимуществ для всего сообщества, правильное и своевременное информирование граждан, перечисленные действия являются самыми лучшими инструментами для обеспечения консенсуса, доверия и поддержки сообщества.

Отлично известно, что там, где не существует прозрачности и не обеспечен доступ к информации, возникают подозрения и зачастую искаженные толкования насчет принимаемых решений или существующих намерений, а это сильно подрывает уровень доверия со стороны сообщества и, как следствие, его поддержку.

Уполномоченные граждане будут лучше понимать сложность проблем, с которыми вам приходится сталкиваться, они будут ценить терпение и упорство, которые необходимы для решения волнующих сообщество проблем.

Комплексные проблемы, с которыми вы сталкиваетесь день ото дня, требуют как можно более широкого спектра «помощи» со стороны граждан. Коллективный ум группы людей гораздо больше, чем ум одного человека либо ограниченной группы. Более творческий подход обеспечат идеи многих людей, которые обладают различным опытом и которые трудятся в одной команде.

Когда граждан включают в процессы решения общих проблем и в процессы принятия решений, они становятся «совладельцами» решений для проблем сообщества, поэтому чувствуют себя ответственными за данные решения. Маловероятно, что эти граждане станут саботировать ваши усилия либо станут противиться тому или иному решению буквально «под занавес» процесса. Кроме того, скорее всего, решения, к которым вы придете, окажутся более эффективными и устойчивыми.

Диалог с гражданами не налаживается автоматически. Он зиждется на взаимном доверии и уважении. Если взаимное доверие и уважение были утрачены, тогда местной публичной администрации либо администрации учебного заведения придется столкнуться с особенной проблемой. Доверие и уважение завоевывают конкретными делами.

## Как организовать публичное слушание?

### Необходимые шаги для планирования публичного слушания

#### 1. Определение целевой общественной аудитории

В зависимости от конкретной цели и темы публичное слушание может составить основу для привлечения интереса и задействования всех членов сообщества и, главным образом, тех, кого самым непосредственным образом затронут решения, принятые по итогам публичного слушания.

Важно задействовать всех членов сообщества независимо от пола, этнической принадлежности, материального положения и т. д. Как можно более широкое участие в этом мероприятии, в том числе лиц с особыми потребностями, позволит собрать информацию, имеющую значение для всех категорий населения, а затем принять решение/определять подходящие действия исходя из конкретных данных; в том числе это настроит людей к активному претворению в жизнь принятых впоследствии решений. В этом смысле крайне важно обеспечить доступ, в том числе, лиц с ограниченными возможностями, матерей-одиночек и т. д.

Как уже отмечалось выше, дополнительным инструментом, который поможет преодолеть отдельные недостатки организации публичных слушаний в школах, служат «Карточки участия заинтересованных сторон» и озвучивание их результатов непосредственно в ходе события.

Представляется целесообразным обмен опытом с учебными учреждениями, которые уже организовали подобные публичные мероприятия, поскольку извлеченные уроки и накопленный опыт очень ценные, они могут составить для вас отличную основу организации успешного мероприятия, которое увенчается желанными результатами. С многочисленными примерами подобного опыта можно ознакомиться на официальной странице инициативы «Моя школа» (<http://scoalamea.md/category/istorii-de-succes/>) либо связавшись напрямую с соответствующими учебными заведениями, являющимися бенефициарами данного проекта.

В зависимости от темы публичного слушания его можно организовать в партнерстве с инициативными группами сообщества, организациями гражданского общества (к примеру, с ассоциациями родителей и преподавателей, местными социальными центрами, дневными центрами и т. д.).

## **2. Установление даты, времени и места проведения**

Целесообразно проводить публичное слушание в день и время, удобные для всех приглашенных участников (в том числе публичное слушание можно организовать в выходной день или же после обычного рабочего дня), при этом следует принять во внимание, что в среднем мероприятие длится

около 2-2,5 часа и важно обеспечить как можно более широкое участие в нем.

Стоит отметить, что организацию публичного слушания на тему первоочередных направлений развития, которые были предложены, и по проекту школьного бюджета необходимо согласовать с установленным бюджетным календарем, официально утвержденным для соответствующего года. Таким образом, как правило, школьные публичные слушания планируют на первую половину октября.

Обычно публичное слушание организуют в помещении, вмещающем порядка 100 человек, располагающем пространством и оборудованием, необходимыми для нормального проведения мероприятия, в том числе с точки зрения физического доступа (в частности в случае лиц с ограниченными возможностями для передвижения).

### **3. Отбор и учреждение Организационного совета**

Обычно в состав Организационного совета публичного слушания включают членов местной публичной администрации, представителей школьной администрации, которые отвечают за разработку и внедрение бюджета учебного заведения, а также представителей Совета учащихся и родителей учащихся.

Для планирования и организации публичного слушания важно создать Организационный совет и активно задействовать всех его членов на всех этапах подготовки мероприятия. Огромное значение имеют эффективное и оперативное общение между членами Совета, а также очень четкое разграничение задач каждого члена и установление конкретного срока на их выполнение. В этом смысле важно разработать подробный план действий, предусматривающий эти моменты (смотрите образец, представленный в Приложении 1). Столь же важны отбор и назначение координатора Организационного совета.

Организационный совет несет прямую ответственность за планирование и организацию публичных слушаний, он устанавливает форму публичного слушания, правила проведения мероприятия, о которых объявляют, в том числе, в начале публичного слушания, он же, как правило, ограничивает время, отведенное на выступления, чтобы гарантировать всем гражданам

возможность взять слово. Желающим выступить необходимо зарегистрироваться заранее. Это позволит тому, кто ведет протокол, точно записать, «кто и что сказал». Также это позволит поддерживать порядок и надлежащее поведение во время публичного слушания, так как в наличии будет список, по которому граждан будут вызывать для выступлений в строго определенном порядке.

После проведения публичного слушания и получения по его итогам предполагаемых предложений (по истечении установленного и объявленного срока) Организационный совет

созывает заседание, на котором проанализирует поступившие предложения, примет решения насчет изменений либо дополнений, внесенных после публичного слушания. Окончательные решения будут доведены до сведения широкой общественности через СМИ (также это можно сделать, созвав пресс-конференцию).

#### **4. Составление повестки публичного слушания и установление правил проведения**

Организационный совет разрабатывает повестку публичного слушания, которая будет содержать информацию о вынесенных на обсуждение темах, ведущем мероприятия, лицах, которым поручено выступить с презентациями, и времени, выделенном для этого (в среднем по 5-10 минут на каждое выступление); будет отведено достаточно времени на представление результатов «Карточек участия заинтересованных лиц» и графическое изображение ключевых результатов; столь же важно запланировать достаточно времени для представления вопросов, рекомендаций и высказываний приглашенных. В конце будет предусмотрено время на подведение итогов публичного слушания и информирование участников о дальнейших действиях, связанных насчет предложений, которые были озвучены в процессе публичного слушания. Кроме того, прозвучит информация о времени, отведенном на представление дополнительных предложений, а также о том, куда и кому их можно представить.

**Примечание:** Целесообразно, чтобы председателем публичного слушания/ведущим было другое лицо, а не примар либо другие выступающие/ведущие, включенные в повестку дня публичного слушания.

Для активного привлечения всех имеющих отношение к делу сторон важно пригласить и обеспечить участие в запланированном публичном слушании председателя района и/или вице-председателя района, а также руководителя Районного управления образования. В этом смысле в повестке мероприятия следует отвести достаточно времени (не менее 10-15 минут) для того, чтобы председатель района и руководитель Районного управления образования обрисовали ситуацию общеобразовательных учебных заведений на уровне района, положение конкретного учебного заведения в данном населенном пункте в сравнении с остальными учебными заведениями района, возможности развития соответствующего учебного заведения, возможности получения финансовых средств в рамках административно-территориальной единицы, в том числе привели конкретные примеры на этот счет.

Соответствующие стороны следует пригласить не менее чем за месяц до организации публичного слушания, чтобы они могли заблаговременно запланировать свое участие в нем, им следует рассказать о важности участия и проведения презентаций в ходе намеченного мероприятия. Затем, по крайней мере, за три дня до даты публичного слушания приглашенным следует направить повторное уведомление и попросить подтвердить свое участие.

Считается положительной практикой по мере возможностей приглашать на такие мероприятия представителей учебных заведений, у которых уже есть опыт организации школьных публичных слушателей, давать им возможность выступить с короткими сообщениями (около 5 минут) о накопленном опыте. Также целесообразно предоставлять возможность принять участие в мероприятии и представителям других учебных заведений, которые хотят укоренить подобную практику в своих сообществах.

Одновременно следует установить правила для надлежащего проведения публичного слушания, это предполагает, в том числе, разграничение времени, отведенного на каждое выступление гостей мероприятия, чтобы гарантировать каждому гражданину возможность быть услышанным.

Гражданам, желающим выступить в ходе публичного слушания, предложат зарегистрироваться до начала мероприятия, чтобы дать им возможность

выступить во время слушания. Чтобы поддерживать порядок и надлежащее поведение во время публичного слушания, будет составлен список ораторов. Для выступления граждан будут приглашать в соответствии с этим списком - в том порядке, в котором они зарегистрировались (первыми выступают те, которые записались первыми, а каждый желающий выступить сможет воспользоваться такой возможностью, прежде чем кому-то другому предоставят слово во второй раз).

Организационный совет установит ясные и разумные процедурные правила задолго до публичного слушания. Целесообразно заблаговременно раздать детям соответствующие правила (а также брошюры и другие материалы по слушаниям). Процесс регистрации желающих выступить должен продолжаться на всем протяжении публичного слушания. Таким образом, если кому-то вдруг захочется выступить на том или ином этапе, он сможет подойти к секретарю, отвечающему за регистрацию, зарегистрироваться и взять слово, когда ему предоставят такую возможность.

Организационный совет назначит ответственных за составление протокола публичного слушания. Они должны будут точно занести в протокол сказанное каждым оратором. В этих целях можно использовать записывающее оборудование, к примеру, звукозаписывающее устройство. Следует попросить у собравшихся разрешение на использование такой аппаратуры, предварительно объяснив, почему возникла необходимость в этом.

В конце публичного слушания следует выделить время на подведение итогов мероприятия и информирование участников о дальнейших действиях. Кроме того, им необходимо сообщить о дополнительном времени, которое отведено для представления рассуждений или рекомендаций, в частности, в случае тех членов сообщества, у которых не было возможности принять участие в мероприятии в установленный день. Также следует сообщить, куда можно направлять свои предложения и рекомендации.

Организационный совет заблаговременно установит правила проведения публичного слушания. Эти правила (а также подготовленные буклеты и информационные материалы) следует раздавать заранее (хотя бы за неделю до мероприятия). Эти же материалы можно будет получить и во время мероприятия. На всем протяжении мероприятия у участников будет

возможность зарегистрироваться, чтобы высказаться насчет обсуждаемой темы.

## **5. Оповещение общественности**

Как правило, Организационный совет сообщает о проведении публичного слушания, по крайней мере, за неделю. Для этого распространяется объявление (оно вывешивается на информационных щитах у примэрии, у школы и т. д., его размещают на веб-порталах (к примеру, на веб-странице примэрии, школы, местных СМИ и т. д.), его распространяют через местные СМИ (газеты, телеканалы, радиостанции и пр.)). В этом смысле представляется целесообразной помощь местных неправительственных организаций, инициативных групп, местной молодежи.

При этом не менее важно раздать объявление всем родителям детей, которые обучаются в соответствующем учебном заведении.

Объявление об организации публичного слушания будет содержать сведения о дате, времени, месте и цели слушания, о контактных лицах, в том числе информацию о том, как можно связаться с ними. Объявление /сообщение для прессы должно содержать информацию о цели мероприятия, изложенную привлекательно для общественности, там должны быть и сведения о представителях властей, которые будут присутствовать на мероприятии, а также о дате, времени, месте и теме публичного слушания, о контактных лицах, а также информация о том, как можно связаться с ними. Положительной практикой считается цитирование одного из официальных лиц, которое будет присутствовать на мероприятии. Это может быть цитата о важности организации школьного публичного управления, о наиболее значимых достижениях, которых удалось добиться до настоящего времени. Также необходимо вкратце представить конкретные случаи.

Организационный совет подготовит подборки информации, которые вполне понятны любому члену сообщества (буклеты, в которых вкратце описывается проект школьного бюджета, другие информационные материалы). Все эти подборки информации следует распределять заблаговременно (хотя бы за неделю), их также можно будет получить и в начале мероприятия. В объявлении следует указать, как и где можно получить подборки информации.

До публичного слушания служащие могут удостовериться, что все аспекты данной проблемы обсуждались открыто. Кроме того, рекомендуется перед мероприятием созвать заседание Организационного совета, в том числе с участием администрации учебного заведения, чтобы проанализировать и обсудить предварительные результаты применения «Карточек участия заинтересованных сторон», определить ключевые результаты, которые необходимо представить в ходе публичных слушаний, в том числе назначить ответственных за разработку презентации и наглядных материалов. В ходе публичных мероприятий можно получить ценную информацию о том, в какой мере затронутые вопросы пользуются поддержкой граждан, а также об изменениях, которые необходимо сделать, чтобы сделать их более приемлемыми для общественности.

### **Важность вовлечения районных государственных администраций**

Как гласит Закон №435 об административной децентрализации, к сферам деятельности местных органов публичной власти относится содержание начальных школ, начальных школ-детских садов, гимназий, лицеев, учреждений среднего профессионального образования, школ-интернатов, гимназий-интернатов со специальным режимом, других образовательных учреждений, обслуживающих население соответствующего района, а также методическая и другая деятельность в области образования. Наряду с этим, в соответствии с Законом №397 о местных публичных финансах, ответственность за исполнение районного бюджета **возлагается на председателя района. В этом смысле рекомендуется пригласить его и обеспечить его участие в публичных слушаниях, которые организует данное учебное заведение.**

В этой же связи, в соответствии с Положением о распределении и использовании финансовых средств за счет компонента административно-территориальной единицы (Приложение №2 к Постановлению Правительства №868 от 8 октября 2014 года), предложения по распределению денежных средств за счет компонента административно-территориальной единицы разрабатываются управлением образования по согласованию с управлением финансов. Принимая во внимание перечисленные аспекты, **важно пригласить и обеспечить участие**

**представителей районного управления образования в публичных слушаниях** насчет проекта бюджета данного учебного заведения. Стоит уточнить, что денежные средства за счет компонента административно-территориальной единицы распределяются в пределах, предусмотренных в указанном положении (II. Распределение денежных средств и III. Порядок расчета средств, распределенных за счет компонента административно-территориальной единицы).

С учетом вышеизложенного для активного участия названных сторон в повестке мероприятия следует отвести достаточно времени (не менее 10-15 минут) для того, чтобы председатель района, а также руководитель Районного управления образования выступили с презентациями, посвященными положению общеобразовательных и начальных учебных заведений на уровне района, удельному весу соответствующего учебного заведения в данном населенном пункте по сравнению с остальными учебными заведениями района, возможностям развития данного учебного заведения, возможностям получения финансовых средств в рамках административно-территориальной единицы, в том числе привели конкретные примеры на этот счет.

#### Структура сообщения для прессы:

- Заголовок должен быть коротким, действенным и понятным, он должен вызывать интерес журналистов и обращать внимание на новые действия, решения, достижения и идеи. Заголовок должен быть простым и прямым, он должен раскрывать сюжет, которому посвящено сообщение для прессы.
- Первый абзац содержит суть информации и должен отвечать на вопросы: **кто, что, где, когда, как и почему**. Рекомендуется, чтобы этот абзац не занимал больше 5 или 6 строчек.
- Второй абзац раскрывает идеи, изложенные в первом. Если в первом представлены новые и важные факты, тогда во втором приводятся обстоятельства, причины, объяснения и последствия, то есть второй содержит доводы, подкрепляющие изложенное в первом.
- Третий абзац может содержать заявление директора или другого официального лица, имеющего отношение к сюжету, если тема подходит для цитаты. В целом, процитированное заявление делает текст более ярким и насыщенным, а отрывок устной речи придает тексту больше естественности.
- В завершение указывается контактная информация для получения дополнительных сведений (контактное лицо, должность, номер телефона, номер факса и адрес электронной почты).

## Роль масс-медиа

Местные СМИ (радиостанции, телеканалы и пресса) представляют собой эффективную возможность передачи общественности желаемого посыла, а также привлечения внимания и участия общественности в процессе. Существуют различные пути распространения информации, которые вы можете использовать, чтобы значительно улучшить результаты публичных слушаний в вашем сообществе.

Один из способов передачи информации через СМИ – составление и распространение сообщения для прессы. Так, **сообщение для прессы** представляет собой инструмент, с помощью которого вы информируете СМИ о намеченной деятельности, а через СМИ вы информируете и широкую общественность. Чтобы сообщение для прессы опубликовали, оно должно содержать новую информацию, которая представляет интерес для широкой категории общественности. Решение опубликовать поступившую информацию принимают журналисты.

Чтобы повысить вероятность опубликования сообщения для прессы, изложенная в нем информация должна представлять значение и интерес для общественности, содержать элемент новизны, быть понятной, легко читаться и восприниматься, содержать максимум сведений в как можно меньшем количестве слов, а также должна быть сообразована с местным и общим контекстом.

Не в последнюю очередь крайне важно соблюдать правила визуальной идентичности учреждения (логотип, «шапка» и пр.).

### Содержание обзора бюджета, как правило, включает:

- обозначение приоритетов бюджета;
- ключевые проблемы и альтернативы/предложения на бюджетный период;
- значительные изменения налоговых ставок;
- запланированные уровни оказания услуг и приоритеты, причины изменений;
- серьезные финансовые проблемы, в том числе изменения в экономике, и долгосрочный экономический прогноз;
- рост или существенный спад доходов от центрального правительства либо за счет

## **Подготовка информации, необходимой для общественности**

Простые информационные пакеты для общественности будут содержать краткие и понятные всем сведения. Такую информацию можно представить в виде простых буклетов либо брошюр. Важно понимать, что бюджет проекта учебного заведения – технический документ, понять который неспециалистам окажется сложно.

Следовательно, при подготовке простой информации для общественности целесообразно остановиться на простых и понятных всем аспектах. Кроме того, важно, чтобы эта информация позволяла делать сравнение с предыдущими периодами (к примеру, за последние три года). Также необходимо представить для сравнения и информацию по району, региону, стране (в зависимости от наличия таких данных).

Важный аспект – информация, которая будет представлять особый интерес для широкой общественности, к примеру, распределение расходов и их описание, в том числе прогнозы насчет необходимого объема расходов, распределенных по конкретным категориям и действиям в сравнении с распределенным объемом.

Информация, представленная во время публичного слушания, как правило, фокусируется на основной цели и специфических задачах разработки проекта бюджета учебного заведения, основных ограничениях и способах, предлагаемых для их смягчения, а также на ожидаемой роли членов сообщества в этом смысле.

Использование наглядных материалов во время представления информации при публичных слушаниях крайне целесообразно, это позволяет стимулировать внимание, а также помогает участникам мероприятия лучше понять изложенную информацию. В этом смысле рекомендуется подготовить представление, используя инструменты ИКТ, в том числе оборудования, необходимого для визуализации. Альтернативным решением может стать подготовка презентации на бумаге (на листах флипчарта).

Тщательная подготовка публичного слушания – очень важный шаг к его успеху.

## **Необходимость согласования процесса организации публичных слушаний с бюджетным процессом, установленным действующим законодательством**

Как гласит ст. 61 Закона об образовании (№547 от 21.07.1995), основной источник финансирования государственной системы образования составляют бюджетные средства. Вместе с тем, наряду с государственными средствами учебные заведения государственной системы образования могут пользоваться и другими источниками финансирования, к примеру, пожертвованиями от физических и юридических лиц, доходами от сдачи в наем/в аренду имущества, которое является государственной собственностью.

Стоит отметить, что материально-техническая база системы образования состоит из зданий, инженерных сооружений, библиотек, лабораторий, мастерских, клиник, земельных участков, оснащения, транспортных средств и других материально-технических средств, предусмотренных нормативами. Запрещается отчуждение и передача принадлежащих учебным заведениям зданий, сооружений и земельных участков, на которых они расположены, в целях, иных чем образовательные, воспитательные и культурно-просветительные. Учебные заведения не могут сдавать в аренду принадлежащие им помещения без согласия органов управления образованием.

Бюджет учебного заведения представляет собой перенос его цели и задач в плоскость финансов. Посредством бюджета школьное заведение может принять решение о том, как оно будет выделять ресурсы для достижения задач. Таким образом, бюджет должен представлять собой план для направления всех ресурсов, имеющихся в распоряжении учреждения: время, человеческие ресурсы, физические ресурсы; финансовые ресурсы представляют только один аспект бюджета, а документ бюджета, изложенный в финансовой терминологии, является частью годового интегрированного плана школьного заведения, который представляет собой управленческий план.

По сути, план бюджета это таблица с двумя столбцами: доходы, которые школа ожидает получить за счет законно накопленных средств, и расходы по различным категориям.

Ежегодно учебные заведения планируют и разрабатывают проект своего бюджета на следующий год, опираясь на установленные процедуру и календарный график. **Планирование (бюджетирование) представляет собой** особую функцию процесса управления и охватывает всю деятельность публичных учебных заведений, кроме того оно представляет собой и процесс по определению действий, которые предстоит осуществить.

**Различаются два основных направления в планировании (бюджетировании):**

- Подготовка стратегических (перспективных) планов, что представляет собой процесс принятия решений относительно стратегических программ и включает разработку долгосрочных планов. Перед каждым публичным учебным заведением стоит определенная стратегическая цель (предоставлять качественные услуги, занимать лидерские позиции и т. д.). Для достижения обозначенной цели проводится стратегическое планирование, а его результатом являются долгосрочные перспективные планы, которые, как правило, разрабатываются на 3-5 лет.
- Разработка бюджетов (определение краткосрочных задач в рамках общей стратегии), что осуществляется путем обозначения деталей долгосрочных планов в текущих краткосрочных бюджетах (продолжительностью до одного года).

Бюджетирование это процесс подготовки сметы ожидаемых доходов и предлагаемых расходов. Это процесс подготовки обзора планируемых доходов и расходов. Смета представляет собой бюджет школы, который дает ей возможность осуществлять различные школьные мероприятия.

**Закон №847 о бюджетной системе и бюджетном процессе от 24.05.1996** регламентирует весь процесс разработки и утверждения национального публичного бюджета, а ст. 19 предусматривает процедуру представления предложений по бюджету Министерству финансов – органу, который отвечает за разработку национального публичного бюджета. Таким образом, как гласит эта же статья, органы публичной власти в установленный

министром финансов срок представляют Министерству финансов свои предложения по бюджету. Вместе с тем, срок представления предложений установлен с учетом того, что до **1 октября** каждого года правительство обязано представлять парламенту проект ежегодного закона о бюджете.

Наряду с этим процесс разработки и исполнения бюджетов административно-территориальных единиц регламентируется **Законом №397 о местных публичных финансах от 16.10.2003**. Так, ст. 19 данного закона регламентирует процесс разработки бюджетов

административно-территориальных единиц. Она гласит, что в 20-дневный срок после получения методических указаний, разработанных Министерством финансов, исполнительные органы административно-территориальных единиц первого уровня должны обеспечить разработку прогноза всех видов налогов и сборов, подлежащих поступлению в предстоящий(е) год(годы) в соответствующую административно-территориальную единицу, а также проект бюджета административно-территориальной единицы первого уровня, который представляется финансовому управлению для анализа соответствия проекта и составления консолидированного свода проектов бюджетов административно-территориальных единиц первого и второго уровней. Затем в установленные Министерством финансов сроки финансовое управление представляет Министерству финансов консолидированный свод проектов бюджетов административно-территориальных единиц первого и второго уровней для консультаций и включения таковых в национальный публичный бюджет. Вместе с тем, установленный срок учитывает тот факт, что исполнительному органу надлежит направить соответствующему представительному и правомочному органу не позднее **1 ноября** проект бюджета административно-территориальной единицы на следующий год для рассмотрения и утверждения. Стоит отметить, что, как гласит закон, представительный и правомочный орган утверждает бюджет административно-территориальной единицы на предстоящий бюджетный год не позднее **10 декабря** текущего года. Финансовое управление в срок до **1 января** представляет Министерству финансов распределение доходов и расходов бюджетов административно-территориальных единиц в разрезе бюджетной классификации.

В соответствии с Постановлением Правительства №728 от 2 октября 2012 года «О финансировании стандартных расходов на одного учащегося с использованием выравнивающих коэффициентов в установленном Правительством порядке для учебных заведений начального и общего среднего образования, финансируемых из бюджетов административно-территориальных единиц», в случае учебных заведений начального и общего среднего образования (начальные школы, гимназии, средние общеобразовательные школы, лицеи) объем выделяемых средств определяется на основе стандартных расходов на одного учащегося. Формула распространяется на основную компоненту бюджета и охватывает текущие затраты, в том числе на предоставление услуг по инклюзивному воспитанию, за исключением затрат на питание, затрат, связанных с деятельностью групп по обязательной подготовке детей к школе, и специфические условия оплаты труда, а также капитальные затраты, за исключением капитальных вложений.

***По своей приоритетности расходы распределяются следующим образом:***

- фонд оплаты труда со всеми компонентами
- взносы в бюджет государственного социального страхования
- взносы в бюджет обязательного медицинского страхования
- расходы на электрическую энергию
- расходы на тепловую энергию
- расходы на оплату природного газа
- расходы на воду и канализацию
- переподготовка кадров
- расходы на учебные пособия
- хозяйственные материалы и канцелярские принадлежности
- расходы на оборудование и инвентарь
- текущий ремонт
- прочие, указанные в экономической классификации расходов бюджета.

Главными источниками финансирования системы образования служат бюджетные средства и другие доходы, как то плата за наем/аренду имущества, пожертвования, гранты, спонсорство и т. д. (специальные

средства). Оценка доходов или ассигнований за счет бюджетных средств по каждому школьному учебному заведению составляется на основе стандартных расходов на одного учащегося, эту оценку составляет **главное финансовое управление совместно с главным управлением образования**. При оценке доходов и расходов за счет финансовых средств учитываются плата, тарифы, физический объем предоставляемых услуг, нормы и нормативы, установленные в законодательных и нормативных актах, в договорах, соответствующих соглашениях.

Специальные средства учебных заведений делятся на следующие категории:

- платные услуги
- плата за наем/аренду имущества, находящегося в публичной собственности
- гранты
- прочие специальные средства.

**Смета это** документ публичного учреждения, финансируемого из бюджета административно-территориальной единицы, в смете устанавливается годовой объем доходов и расходов, а также их назначение согласно бюджетной классификации. Смета составляется каждым публичным учреждением, финансируемым из бюджета, в соответствии с объемом финансовых средств, распределенных на соответствующий год, согласно форме, утвержденной приказом Министра финансов. К смете прилагаются обоснованные расчеты расходов по каждой статье и подстатье расходов экономической классификации согласно формам (1-18), которые являются составными частями сметы.

Планирование и исполнение бюджета, который соответствует установленным потребностям школы, позволяет:

- достигать целей школьного учебного заведения;
- разрабатывать надлежащие решения насчет предоставления качественных услуг;
- определять факторы, которые могут составить основу для разработки более качественного бюджета на следующий бюджетный год.

Стоит отметить, что положительной практикой на европейском уровне является четкое закрепление в законе нормы о том, что гражданам гарантируется постоянный доступ к местной финансовой информации. Наряду с этим местные органы власти обязаны:

- (i) распространять информацию о бюджете,
- (ii) ежеквартально проводить открытые встречи и публичные слушания, предваряющие принятие ключевых решений,
- (iii) обнародовать смету, в том числе бухгалтерские балансы,
- (iv) обеспечивать прозрачность информации, представленной в отчетах и на веб-страницах,
- (v) выделять достаточные человеческие ресурсы для обработки запросов о предоставлении информации и
- (vi) проходить обучение, помогающее проявлять вежливость в отношениях с общественностью.

**Примечание:** Рекомендуется, чтобы ожидания были реалистичными:

- Не ожидайте, что все согласятся с представленными вариантами/альтернативами.
- Не существует никакой гарантии на то, что немногочисленные группы людей представляют интересы всего населения.
- Цель публичного слушания – дать возможность услышать различные точки зрения.
- Не ожидайте, что в публичном слушании примет участие большое число граждан.
- Всегда могут возникнуть непредвиденные моменты.

Следовательно, принимая во внимание все перечисленное выше и, особенно, нормы действующего законодательства относительно бюджетного процесса и установленных на этот счет сроков, отметим следующее: важно, чтобы процесс организации школьных публичных слушаний по проекту бюджета учебного заведения был сообразован с установленными в законе сроками бюджетирования.

## Шаги, необходимые для проведения публичного слушания

### 1. Подготовка зала

У входа в зал будет проводиться регистрация участников, для этого следует заблаговременно подготовить регистрационные листы. Также будут раздаваться материалы (краткая информация о проекте бюджета, в том числе значимые материалы относительно деятельности учебного заведения и местной публичной администрации).

Целесообразно, чтобы во избежание нежелательных недоразумений в краткой информации по проекту бюджета учебного заведения четко содержалось слово «ПРОЕКТ».

Один из элементов успеха публичного слушания – представление и распространение как можно большего объема информации, которую Организационный совет считает важной, в как можно более простом и доступном формате.

Следует обеспечить подготовку зала и оборудования, необходимого для показа и просмотра презентаций, а также звукового оборудования.

## **2. Роль официальных лиц и членов Организационного совета**

- Как правило, официальных лиц и членов Организационного совета размещают в передней части зала, чтобы у участников публичного слушания была возможность представлять свои замечания и рекомендации тем, кто сидит перед собравшимися.
- Всех желающих выступить зарегистрируют на входе в зал на регистрационном бланке, туда следует занести имя и фамилию человека, а если он представляет определенную группу, тогда следует указать и название группы.
- Публичное слушание начнется с вступительного слова примара (не более 5-10 минут) и представления Организационного совета. Председатель Организационного совета озвучит повестку дня мероприятия и огласит правила организации публичного слушания.

**Примечание:** Во время публичного слушания следует предвидеть типы проблем и поводов для тревоги, которые могут возникнуть у собравшихся насчет соответствующих предложений. Если предложения включают резкое сокращение расходов на образование, позаботьтесь четко изложить ограничения, с которыми вы сталкиваетесь, и возможные пути их



- Ведущий объявит публичное слушание закрытым в нужный момент после того, как всем участникам предоставили возможность выступить, или же по истечении времени, отведенного на слушание. Также публичное слушание может быть объявлено закрытым по любой другой причине по усмотрению Организационного совета.
- В завершение ведущий объявит крайний срок для представления замечаний или же возможных дополнительных исследований по окончании публичного слушания, при этом ему следует сообщить имя контактного лица и куда их можно подать, если они будут представлены на бумажном носителе.
- Ведущий объявит, в том числе, дату проведения заседания, на котором обсудят все поступившие предложения и примут окончательные решения.
- Надо будет отметить тот факт, что окончательное решение будет объявлено через СМИ (можно также созвать и пресс-конференцию в этих целях).

Необходимо обратить внимание на то, что не следует пренебрегать возможностями, которые открывает развитие информационных технологий. Таким образом, можно обеспечить трансляцию мероприятия в режиме онлайн и передачу рекомендаций и замечаний с помощью электронных средств, в том числе через социальные сети, и т. д.

## **Шаги, которые необходимо предпринять после проведения публичного слушания**

Протокол, который содержит обзор всех предложений и замечаний, поступивших в ходе публичного слушания, представляют всем членам Организационного совета и лицам, которые отвечают за разработку бюджета учебного заведения.

Предложения, поступившие в установленные сроки после завершения публичного слушания, также обобщат и представляют членам Организационного совета и лицам, которые отвечают за разработку бюджета.

Затем Организационному совету следует собраться на заседание, чтобы обсудить все замечания и предложения и принять окончательное решение насчет составления итогового проекта бюджета учебного заведения.

О результатах и окончательных решениях общественности сообщает через СМИ (можно также созвать пресс-конференцию и пригласить на нее, в том числе, действующие в сообществе неправительственные организации), также соответствующую информацию можно разместить на официальных веб-страницах.

## **Планирование общего необходимого времени**

*Весь процесс, как правило, длится порядка 4<sup>х</sup> недель.*

Первую неделю можно посвятить начальной подготовке, как то: установление даты и времени, поиск помещения, четкое разграничение тем, которые представят вниманию общественности, отбор членов Организационного совета, подготовка объявления и краткой информации по проекту бюджета учебного заведения.

На вторую и третью недели можно запланировать активное информирование населения относительно организации публичного слушания и распространение краткой информации по проекту учебного заведения. Необходимо обеспечить распространение этой информации, по крайней мере, за 10 дней до собственно организации мероприятия. Наряду с этим указанный период можно посвятить обучению членов Организационного совета по вопросам организации публичного слушания и разработки презентаций для этого события.

Один день отводят на организацию и проведение собственно публичного слушания.

Примерно 3-5 дней потребуются на сбор дополнительных предложений, которые могут поступить после проведения публичного слушания.

Порядка трех дней уйдет на обобщение всех полученных предложений, организацию заседания, на котором будут приняты окончательные решения, и на информирование общественности о результатах. Если результаты обнародуют, то это будет служить для сообщества сигналом о том, что

администрация ценит вклад сообщества и что администрация является ответственной.

**Мероприятие является успешным, когда:**

- четко определены его цели и целевая аудитория;
- оно организовано таким образом, что обеспечены максимальное участие в нем и его максимальное воздействие;
- оно привлекает собравшихся;
- его организаторы не пренебрегают последующими мероприятиями (наглядные материалы, последующий анализ);
- проводится оценивание (проводится мониторинг реакции на мероприятие и делаются выводы, которые могут оказаться полезными для организации последующих мероприятий).

**Примечание:** в процессе коммуникации и информирования общественности не стоит пренебрегать преимуществами, которые открывает использование инструментов ИКТ; информирование в режиме реального времени возможно на всех этапах подготовки, проведения и завершения публичного слушания, в том числе на этапе обнаружения окончательных решений.

Как показали проведенные на международном уровне исследования, в сравнении с офлайн-программами участия те, которые основаны на онлайн-участии, позволяют обеспечить более высокий уровень коммуникации и интерактивного участия между гражданами и властями, а также между самими гражданами.

## Проверочный лист

**На этапе планирования публичного слушания**

#	Необходимые действия	Выполняется	Выполнено
1.	Зарезервировать помещение для проведения слушания		
2.	Проверить помещение и оборудовать его		
3.	Проверить освещение и возможности проведения аудиовизуальных презентаций		
4.	Обеспечить аудиовизуальное оборудование, в том числе микрофоны, в помещении для слушания		
5.	Подготовить необходимые материалы, которые		

	будут распределены общественности: повестка публичного слушания, информационные материалы / брошюры и приказы о порядке/процедуре		
6.	Распространить необходимые наглядные материалы в общественных местах, а также через Интернет		
7.	Подготовить систему ведения записей, в том числе фломастеры, ручки, бумага для записок		
8.	Определить место, где будет расположен регистрационный стол (который будет работать на всем протяжении слушания)		
9.	Подготовить бейджи для тех, кто выступит с презентациями, и госслужащих		
10	Установить знаки и ориентиры, чтобы участники могли найти нужное здание/нужный зал		
11	Назначить тех, кто выступит с презентациями		
12	Разъяснить правила/обеспечить подготовку членов Организационного совета, в том числе госслужащих, которые примут участие в слушаниях		
13	Составить объявление/сообщение для прессы об организации публичного слушания		
14	Распространить и раздать объявление и наглядные материалы		
	Опубликовать/вывесить объявление в газетах и на щитах, распространить его через другие местные СМИ, через Интернет		
15	Разработать список публичных организаций, гражданских групп, неправительственных организаций, которые следует уведомить/задействовать, и непосредственное проинформировать их		
16	Подготовить регистрационные листы участников, в том числе информацию о правилах поведения и регистрации для выступлений		

### На этапе проведения публичного слушания

#	Необходимые действия	Выполнено
1.	Обеспечьте необходимое число стульев и равномерно разместите участников в зале	
2.	Обозначьте санузлы и места для курения	
3.	Проинформируйте общественность о процедуре публичных слушаний	
4.	Обеспечьте, чтобы участники поняли цель публичного слушания	
5.	Начните и завершите слушания в пределах запланированного времени. В начале мероприятия сообщите участникам, сколько продлятся слушания и во сколько они закончатся.	
6.	Обеспечьте достаточное количество копий наглядных материалов	
7.	Убедитесь, что участники могут видеть буклеты и другие аудиовизуальные средства	
8.	Обеспечьте соблюдение повестки и времени, отведенного на каждую презентацию	
9.	По завершении слушания убедитесь, что участникам известно, какими будут дальнейшие шаги	

## Приложение 1: ОБРАЗЕЦ ПОДРОБНОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ ПО ПОДГОТОВКЕ МЕРОПРИЯТИЯ

	<b>Необходимые действия</b>	<b>Выполнено в процессе выполнения</b>	<b>Крайний срок для выполнения действия</b>	<b>Контактная информация ответственного за выполнение</b>
1.	Назначение членов Организационного совета и распределение их обязанностей			
2.	Избрание председателя Организационного совета, который будет отвечать, в том числе, за мониторинг выполнения запланированных действий в установленные сроки			
3.	Установление программы работы Организационного совета			
4.	Организация заседания, на котором будут проанализированы и обсуждены результаты применения «Карточек участия заинтересованных сторон»			
5.	Подготовка программы публичного слушания и списка гостей/ тех, кто выступит с презентациями			
6.	Подготовка приглашений и информирование ораторов о повестке мероприятия и времени, отведенном для презентаций			
7.	Подготовка презентаций и наглядных материалов, в том числе их согласование с ведущим публичного слушания			
8.	Подготовка необходимых материалов, которые следует распространить: повестка публичного слушания, наглядные и информационные материалы/ брошюры и приказы о порядке/процедуре			
9.	Резервация помещения для проведения слушаний			
10.	Проверка помещения и его оборудование			
11.	Проверка освещения и возможностей и проведения аудиовизуальных презентаций			
12.	Обеспечение аудиовизуального оборудования в помещении для слушания			
13.	Если мероприятие будет транслироваться в режиме онлайн, следует проверить технические возможности необходимого оборудования и его подключение к Интернету			
14.	Если предоставляется возможность получать замечания общественности в режиме			

	реального времени с помощью различных средств ИКТ, в том числе через социальные сети, тогда следует проверить оборудование для визуализации замечаний на специально оборудованном панно			
15.	Распределение и распространение необходимых наглядных материалов в общественных местах, а также через Интернет			
16.	Подготовка системы записи, в том числе флوماстеров, ручек, бумаги для заметок			
17.	Определение места, где будет расположен регистрационный стол			
18.	Подготовка бейджей для тех, кто выступит с презентациями, и госслужащих			
19.	Установка знаков и ориентиров, чтобы участники могли найти нужное здание/ зал			
20.	Подготовка визуальных материалов			
21.	Разъяснение правил/подготовка членов Организационного совета, в том числе госслужащих, которые примут участие в слушаниях			
22.	Составление объявления/сообщения для прессы об организации публичного слушания			
23.	Разработка приглашений для участников и правил поведения			
24.	Рассылка местным информационным агентствам объявления/сообщения для прессы			
25.	Раздача приглашений для участников, правил поведения и наглядных материалов			
26.	Опубликование/вывешивание объявления в газетах и на щитах, распространение через другие местные СМИ, через Интернет			
27.	Разработка списка публичных организаций, гражданских групп, неправительственных организаций, которые следует уведомить и их непосредственное информирование			
28.	Подготовка регистрационных листов участников, в том числе информации о правилах поведения и регистрации для выступлений			
29.	Определение периода и крайнего срока для представления дополнительных предложений/замечаний после мероприятия			
30.	Организация заседания, на котором будут проанализированы предложения и замечания, поступившие по итогам проведенных публичных слушаний, и доработка плана развития учебного заведения и предложенного бюджета			
31.	Определение способа для информирования общественности о результатах решений, принятых после организации публичных слушаний			
32.	Информирование общественности об окончательных решениях			

## Библиография

1. Bertot, John C., Paul T. Jaeger, and Justin M. Grimes. 2010. "Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies."
2. Borgea, Rosa, Clelia Colombob, and Yanina Welpc. 2009. Online and Offline Participation at the Local Level: A quantitative analysis of the Catalan municipalities. *Information, Communication & Society*.
3. Box, Richard. 2007. *Citizen Governance: Leading American Communities into the 21st Century*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
4. Nelson, Nici and Susan Wright. 1995. *Power and Participatory Development: Theory and Practice*. London: Intermediate Technology Publications.
5. Organization for Economic Co-operation and Development. 2001. *Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making*.
6. Reddick, Christopher G. 2011. "Citizen Interaction and E-government: Evidence for the Managerial, Consultative, and Participatory Models." *Transforming Government: People, Process and Policy*.
7. *Building Citizen Involvement Strategies for Local Government*, ICMA Preview Package, Mary L. Walsh, Manager, Education and Training NLC Leadership Training Institute.
8. Ghid de Comunicare pentru Autoritățile Publice Locale din Moldova, publicație produsă cu suportul Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID)
9. 'TOOLKIT OF LOCAL GOVERNMENT CAPACITY-BUILDING PROGRAMMES', Council of Europe, Strasbourg, September 2005
10. *Local Government Participatory Practices Manual, A toolkit to support public participation in municipal decision making*, International Centre for Municipal Development, Federation of Canadian Municipalities, September 2007
11. *Participarea cetățenească în luarea deciziei. Manual de instruire*. Research Triangle Institute, Programul USAID de asistență pentru Administrația Publică Locală din România, București, România, 2002
12. Participatory Local Governance, LIFE, UNDP, New York, 1997

**Примечание насчет ограничения ответственности:**

Настоящий документ разработан Аналитическим независимым центром «Expert-Grup» в рамках проекта «Содействие участию граждан в укреплении ответственной образовательной реформы и в улучшении качества образования в Республике Молдова», который финансируется Всемирным банком (Программа «Глобальное партнерство за повышение социальной ответственности»). Только авторы несут ответственность за изложенную в этом документе точку зрения, которую не обязательно разделяют другие организации, в том числе финансирующие. «Expert-Grup» не выражает коллективные точки зрения.