



**СВЯТЛАНА
ЦІХАНОЎСКАЯ**
ОФІС



Аб'яднаны Пераходны
Кабінет Беларусі
Прадстаўніцтва па нацыянальным адраджэнні

проект (ноябрь 2023)

ДОРОЖНАЯ КАРТА

демократизации высшего образования Беларуси на период
50–100–500 дней

ПРЕАМБУЛА

1. Представленный проект Дорожной карты (далее ДК) является результатом коллективной работы группы научных экспертов и практиков в сфере высшего образования, которые были вынуждены из-за своей научной и гражданской позиции выехать за пределы Беларуси. Группа была сформирована по инициативе Офиса Светланы Тихоновской и при участии Объединенного переходного кабинета в связи с подготовкой демократическими силами общей «Стратегии перехода к Новой Беларуси». Предполагается, что имплементация ДК станет частью реализации данной Стратегии.

При подготовке ДК ее авторы исходили из того, что Беларусь заслуживает современную динамичную систему высшего образования. Эта система будет опираться на собственный национальный опыт, достижения мировой науки, образования и культуры. Она будет открытой и конкурентной в рамках международного академического сотрудничества, пользоваться авторитетом у белорусских и зарубежных студентов, преподавателей и исследователей. Фундаментальная профессиональная подготовка будет сочетаться с формированием устойчивых гражданских качеств, соответствующих вызовам времени. Все граждане будут иметь равный доступ к получению высшего образования. Развитие учреждений высшего образования будет опираться на

принцип автономии, а качество преподавания и научных исследований — обеспечиваться конкурсным отбором кадров и политикой интернационализации белорусской высшей школы.

2. Цель ДК — обеспечение устойчивого функционирования и эффективной демократической трансформации системы высшего образования в течение первых 50–100–500 дней с момента формирования Правительства переходного периода¹.

Для реализации поставленной цели предполагается решение ряда первоочередных задач:

- минимизировать влияние негативных факторов, вызванных прежде всего наследием авторитарного режима, на функционирование системы высшего образования, обеспечить устойчивость учебного и научного процесса;
- стимулировать вовлеченность сотрудников и студентов в процесс демократического управления белорусской академией, в том числе за счет восстановления незаконно уволенных сотрудников и отчисленных студентов²;
- формировать условия для сохранения и расширения имеющегося материально-технического, финансового и кадрового потенциала учреждений высшего образования (далее УВО);
- возобновить и максимально наращивать прерванное международное академическое сотрудничество;
- обеспечить широкую общественную дискуссию и профессиональную экспертную поддержку реализации системной реформы высшего образования на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.

1 Согласно «Стратегии перехода к Новой Беларуси», под переходным периодом понимается промежуток времени, в течение которого происходит переход от авторитаризма к демократии, то есть становление демократических норм осуществления власти.

2 Авторы ДК поддерживают подготовку акта о люстрации на национальном уровне и считают необходимым включить в него также сферу высшего образования. Представляется, что для успешной демократизации системы ВО и развития академической сферы в Беларуси критически важно восстановить авторитет профессии преподавателя.

3. При подготовке ДК рабочая группа исходила из следующих базовых приоритетов:

- приоритет общечеловеческих ценностей, прав человека, гуманистического характера образования;
- гарантия конституционного права на образование, духовное, нравственное и физическое развитие с учетом разнообразия особых индивидуальных образовательных потребностей и индивидуальных возможностей;
- интеграция Беларуси в мировое академическое пространство: расширение международного сотрудничества, обеспечение свободного участия белорусских представителей в международных академических обменах и проектах.

Трансформация сферы высшего образования в течение переходного периода будет опираться, в первую очередь, на следующие принципы:

- демократизация: предоставление необходимой автономии академическим институтам, обеспечение академических свобод и участия различных стейкхолдеров в управлении УВО и системой высшего образования в целом;
- приоритет национальных интересов и мотивирующая белоруссизация: продвижение белорусского языка и белорусской культуры посредством специально разработанных мотивирующих мер;
- деидеологизация: устранение источников и механизмов разрушительного влияния авторитарной и антинациональной (имперской, большевистской, советской) идеологии, освобождение УВО от выполнения пропагандистских функций,

4. ДК — это перечень последовательных, связанных между собой действий (мероприятий), которые по мнению авторов, могут быть реализованы полностью или частично в рамках конструктивного взаимодействия будущего демократического Правительства переходного периода³ и структур гражданского общества

³ Согласно «Стратегии перехода к Новой Беларуси», в период транзита власти будет сформировано Правительство переходного периода, которое обеспечит стабильность функционирования государственных органов управления и непрерывность оказания государственных услуг.

Беларуси. Предложенные мероприятия в своей совокупности призваны стать составной частью комплексного плана исполнительной власти Беларуси, руководителей УВО по преобразованию авторитарного государства в демократическое. Задача ДК не только способствовать сохранению устойчивости функционирования белорусских академических сообществ на протяжении всего переходного периода, но и обеспечить быстрый и успешный старт реформирования всей системы образования.

5. Действие ДК рассчитано на первые пятьсот дней переходного периода. При её разработке учитывалось то, что в самом начале переходного периода потребуется приостановка ряда правовых норм существующего на тот момент прежнего законодательства, которые создают препятствия для демократических преобразований⁴.

По мнению авторов ДК, разработка проектов основных концептуальных документов будущей реформы высшего образования должна начинаться уже на нынешнем этапе и активно продолжаться в переходный период. Документы, подготовленные экспертами совместно со структурами гражданского общества на основе национального и международного опыта и прошедшие научную и общественную экспертизу, будут переданы органам будущей законодательной власти Беларуси. Только будущий демократически избранный законодательный орган страны будет иметь право определять приоритеты развития белорусского высшего образования, темпы и направления реформирования его институтов, государственные обязательства и коммерческие условия в этой сфере.

6. Часть решений и действий, включенных в ДК, затрагивают исключительно сферу высшего образования, другие же могут осуществляться только в тесной связи со всеми другими уровнями системы образования и даже в масштабах общей политики

4 Согласно «Стратегии перехода к Новой Беларуси», для сохранения правовой определенности законы и другие нормативные правовые акты, действующие на начало переходного периода, будут действительны в той мере, насколько они не противоречат правам и свободам граждан, а после принятия новой Конституции — насколько они не противоречат вновь принятой Конституции.

новых белорусских властей. Такой подход требует гибкого согласования и синхронизации представленного проекта с другими общенациональными и отраслевыми концептуальными документами, прежде всего в плане используемой терминологии, создания в стране системы государственных и общественных временных и постоянных управленческих, координационных и консультативных структур, последовательности и финансирования планируемых мероприятий и т.д.

7. Наряду с правительством важнейшим субъектом реализации ДК являются структуры гражданского общества Беларуси, без активного участия и поддержки которых невозможно не только выполнение предложенных мероприятий, но и осуществление демократической политики в целом. Авторы ДК видят значительную роль студенчества и молодежи в осуществлении демократических преобразований в системе высшего образования. Существует твердая уверенность, что студенчество свободной Беларуси проявит инициативу и примет самое активное участие в осуществлении демократических преобразований в системе высшего образования. Никакие собрания, акции и процессы создания молодежных организаций не могут быть навязаны сверху. Равным образом создание и деятельность профсоюзов является исключительно инициативой сотрудников УВО.

Сотрудники и студенты УВО, обновленные профсоюзные и студенческие организации, новые демократические руководители университетов и их национальные формирования (Совет ректоров Беларуси и другие) являются значимыми субъектами реализации мероприятий ДК.

8. Очевидно, что реализация ДК будет начинаться в неблагоприятных условиях. Действующая в настоящее время в Республике Беларусь система образования не соответствует современным требованиям ни в плане сложившейся модели управления и принятия решений, ни в плане содержания образования, ни в плане образовательных технологий и методик. Деградация системы высшего образования проявляется в резком сокращении международного академического сотрудничества, заметном

ухудшении материального и финансового состояния УВО, снижении профессионального уровня профессорско-преподавательского состава и управленческих кадров, ускорении процессов бюрократизации, увеличении количества несвойственных для академической сферы функций и т.д.

В системе высшего образования накопилась критическая масса проблем, которые на фоне безволия и преступного поведения ее руководителей, политического и экономического кризисов продолжают усугубляться⁵. Следует подчеркнуть, что перечисленные, а также многие другие серьезные проблемы тщательно скрываются от широкой общественности с помощью манипуляции информацией и выборочной статистики, однобокого освещения событий и т.д.

9. Реализация ДК включает в себя три этапа:

- 50 дней: стартует с момента формирования Правительства переходного периода. Основная задача — сохранение устойчивого функционирования системы высшего образования за счет осуществления неотложных организационно-кадровых изменений в УВО, прежде всего в системе управления;
- 100 дней: основная задача — переход УВО к демократическому управлению при поддержке обновленных профсоюзных и студенческих организаций. Широкое общественное и экспертное обсуждение концептуальных документов по развитию демократического управления (Примерный Устав УВО⁶ и др.);
- 500 дней: основная задача — проведение демократических выборов органов самоуправления УВО. Широкое общественное и экспертное обсуждение направлений будущей реформы системы высшего образования Беларуси.

5 См. документ «Анализ текущей ситуации в системе высшего образования Республики Беларусь». https://asvetaby.org/wp-content/uploads/2023/12/annex_dk_ru.pdf

6 Примерный Устав УВО — это документ, определяющий базовые принципы и рамочные условия, обеспечивающие демократическое функционирование УВО. На основе Примерного Устава учебные заведения разрабатывают собственные уставы, в которых регулируют основные направления деятельности, формирование системы управления, взаимоотношения сотрудников и обучающихся.

50 ДНЕЙ

№	Название мероприятия	Ответственные	Период реализации	Комментарии
1	Назначение министра образования	Правительство переходного периода (далее ППП)	1–3 день	
2	Принятие переходным правительством нормативного правового акта о введении дополнительного контроля над крупными банковскими операциями с целью предотвращения хищения и нецелевого использования финансовых средств организаций системы ВО	ППП	1–3 день	Установление временного контроля над банковскими операциями предусматривается на период до завершения финансового аудита. В дальнейшем будут определены постоянные формы финансового контроля
3	Создание при Министерстве образования Национального совета высшей школы (НСВШ), призванного: <ul style="list-style-type: none"> - обеспечить взаимодействие гражданского общества и государственных органов в сфере образования; - координировать работу по выполнению ДК, оказывать информационную и консультативную поддержку министерству, учреждениям ВО, другим заинтересованным структурам по вопросам демократической трансформации системы высшего образования 	Министр образования	1–2 недели	Совет формируется на основе делегирования представителей структур гражданского общества, действующих в сфере образования, науки и культуры, а также персонального приглашения авторитетных экспертов в сфере образования, политики, экономики и права
4	Принятие переходным правительством нормативного правового акта о прекращении деятельности в УВО структур БРСМ и «Белая Русь»	ППП, НСВШ	1–2 недели	
5	Внесение изменений, необходимых для реализации ДК, в Кодекс об образовании и иные нормативные правовые акты	ППП, НСВШ	2–3 недели	За исключением отдельных положений, Кодекс об образовании сохраняет силу на переходный период. Дальнейшая судьба Кодекса будет решаться в ходе реформы ВО. В частности, предполагается создание правовой основы для проведения выборов ректоров на этапе «500 дней». Рекомендуется подготовить проект неотложных изменений в законодательство до начала переходного периода

6	Назначение переходным правительством ректоров УВО и руководителей иных организаций системы ВО	ППП	1–2 недели	Назначение должно состояться в максимально короткие сроки, чтобы сохранить управляемость и устойчивость системы высшего образования. В дальнейшем предусматривается процедура избрания ректоров на основании нового законодательства
7	Формирование на национальном уровне Конференции ректоров как совещательно-консультативного органа университетских автономий		3–4 недели	Рекомендуется подготовить проект Положения о Конференции ректоров до начала переходного периода
8	Проведение независимого финансового аудита УВО	Ректоры УВО	1–7 недели	О результатах аудита информируются трудовые коллективы, а также все заинтересованные структуры
9	Принятие переходным правительством нормативного правового акта о реабилитации жертв репрессий, регулирующего в том числе: - процедуру и сроки восстановления на работе в УВО сотрудников, незаконно уволенных из-за своей гражданской и научной позиции, а также источники и размер выплат установленной им компенсации; - процедуру и сроки восстановления студентов, отчисленных из-за своей гражданской позиции, а также источники и размер выплаты незаконно отчисленным установленной компенсации	ППП, НСВШ	1–2 недели	Предусматривается максимально быстрое восстановление репрессированных. Для этого актом должно быть предусмотрено активное участие в процессе восстановления в УВО трудовых коллективов (например, через создание специальных комиссий)
10	Формирование в УВО из числа пользующихся авторитетом преподавателей, сотрудников и студентов общественных комиссий по развитию (ОКР) УВО. ОКР призваны осуществлять взаимодействие между трудовым коллективом и администрацией, оказывать поддержку руководству УВО и соответствующих подразделений (факультетов и т.д.) по демократической трансформации системы управления и выполнению мероприятий ДК	Ректор, трудовые коллективы	2–3 недели	Комиссии формируются на основании инициатив сотрудников и студентов при поддержке ректора. Комиссии призваны выполнять функции драйвера перемен и содействовать демократизации академического сообщества

11	Принятие НСВШ совместно с ОКР УВО рекомендаций об исключении из учебных программ пропагандистского контента авторитарной и антибеларусской направленности, а также оценочных и фактологических искажений в изложении исторических и общественно-политических тем	Министр образования, НСВШ, ОКР УВО	3–5 недели	<p>В документе излагается процедура экспертизы учебных программ и принятия соответствующих решений. Предполагается создание специальных предметных комиссий в УВО для оценки учебных программ.</p> <p>В указанный период задачей является не разработка новых программ, а только исключение из соответствующих программ авторитарного контента. В отдельных случаях может потребоваться переработка учебных программ и/или учебных планов, с соответствующим изменением объема академических часов</p>
12	Вынесение на общественное обсуждение проекта Примерного Устава УВО Беларуси, а также Рекомендаций по введению Устава УВО (основные этапы и сроки)	НСВШ, Конференция ректоров, ОКР	4–5 недели	<p>Рекомендуется подготовить проект Примерного Устава до начала переходного периода.</p> <p>В документе предлагается примерная демократическая структура управления УВО, определяются полномочия и компетенция создаваемых органов, а также механизм их формирования.</p> <p>Предложенные в документе стандарты и терминология носят рекомендательный характер для применения на уровне УВО</p>
13	Мониторинг общественного мнения сотрудников и студентов УВО относительно реализации мероприятий ДК и текущих трансформаций в УВО, оптимизация системы коммуникации внутри УВО, постоянное взаимодействие с профессорско-преподавательским составом, сотрудниками и учащимися УВО по вопросам реализации ДК	Руководство УВО, ОКР	Со 2–3-й недели на всем протяжении реализации ДК	Создание каналов коммуникации внутри УВО, в том числе каналов обратной связи. Постоянное взаимодействие по этим каналам со всеми целевыми общественными группами: ППС, студентами, иными сотрудниками УВО — на базе HR-департаментов и пресс-служб УВО
14	Создание системы регулярной коммуникации с внешними стейкхолдерами (партнерами, СМИ, широкой общественностью) по вопросам реформирования системы высшего образования Беларуси	Руководство УВО, ОКР	Со 2-3-й недели на всем протяжении реализации ДК	Создание на базе пресс-служб и медиacentров УВО соответствующих дискуссионных площадок на официальных сайтах УВО и министерства, в социальных сетях, СМИ и т.д. Проведение брифингов представителей НСВШ и ОКР, публикация регулярных отчетов о работе НСВШ по выполнению ДК

15	Подготовка и представление широкой общественности Национального доклада о высшем образовании (включая анализ инфраструктуры, системы управления, имеющихся ресурсов и кадрового обеспечения) для более грамотного планирования дальнейших действий	Министерство образования, НСВШ	6–7 недели	Предполагается внедрение в практику подготовки ежегодного представления национальных докладов об образовании
16	<p>Публикация НСВШ совместно с ОКР УВО промежуточного доклада о результатах выполнения ДК — 50 дней. Проведение объединенной пресс-конференции с участием представителей министерства и представителей НСВШ для СМИ и НГО по вопросу реализации мероприятий первого этапа ДК.</p> <p>На основании проведенного анализа и пересмотра рисков внесение изменений и дополнений в ДК на следующие этапы</p>	Министерство, НСВШ, ОКР	7–8 недели	

100 ДНЕЙ

№	Название мероприятия	Ответственные	Период реализации	Комментарии
1	Организация широкого обсуждения проекта Примерного Устава УВО с участием всех заинтересованных сторон	НСВШ, Конференция ректоров, руководство УВО, ОКР	8–40 недели	Создание специальной рубрики на официальных сайтах УВО и министерства, в их аккаунтах в социальных сетях, привлечение к участию СМИ. Обсуждение на собраниях сотрудников, учет предложений стейкхолдеров
2	Формирование экспертной группы с участием авторитетных исследователей и практиков, представителей НГО, сотрудников заинтересованных министерств и ведомств для проведения анализа разрабатываемых в Беларуси концептуальных проектов реформы высшего образования. Подготовка на их основе аналитического отчета, в котором будут обозначены общие подходы и принципиальные расхождения, а также сформулированы соответствующие рекомендации	НСВШ, Министр образования	8–60 недели	Разные акторы могут готовить и предлагать для обсуждения собственные проекты реформы Экспертная группа открыта для представителей всех команд, подготовивших обоснованные проекты Предполагается привлечение международных экспертов к работе экспертной группы
3	Содействие в организации широкого общественного обсуждения основных направлений, приоритетов и концепций реформы системы высшего образования во взаимодействии с внешними стейкхолдерами (партнерами, СМИ, широкой общественностью)	Руководство УВО, ОКР, НСВШ	8–72 недели	Создание на базе пресс-служб и медиацентров УВО соответствующих дискуссионных площадок на официальных сайтах УВО и министерства, в социальных сетях, СМИ и т.д.
4	Обсуждение с внешними и внутренними стейкхолдерами на специально созданных дискуссионных площадках основных форм и содержания реформирования системы высшего образования Беларуси, представление результатов обсуждения экспертами	Министр образования, НСВШ	8–72 недели	На соответствующих дискуссионных площадках на официальных сайтах УВО и министерства, в социальных медиа, средствах массовой информации, а также на собраниях сотрудников
5	Организация обучения сотрудников системы образования демократическим процедурам, механизмам и принципам деятельности и взаимодействия в условиях академической свободы высшего образования (с использованием опыта зарубежных университетов)	НСВШ, руководство УВО	8–72 недели	Проведение кратких практических курсов для преподавателей УВО о правах человека, этических принципах высшего образования, возможностях и ресурсах академической автономии УВО на основе национального и зарубежного опыта

6	Восстановление и развитие международного сотрудничества. Расширение академической мобильности	Министерство образования, НСВШ, руководство УВО	8–72 недели	Возвращение Беларуси в Болонский процесс. Заключение договоров о сотрудничестве с иностранными академическими институтами
7	Публикация НСВШ совместно с ОКР УВО промежуточного доклада о результатах выполнения ДК — 100 дней. Проведение объединенной пресс-конференции с участием представителей министерства и представителей НСВШ для СМИ и НГО по вопросу реализации мероприятий ДК — 100 дней. Внесение изменений и дополнений в ДК на следующие этапы на основании проведенного анализа и пересмотра рисков	Министерство, НСВШ, ОКР	13–14 недели	

500 ДНЕЙ

№	Название мероприятий	Ответственные	Период реализации	Комментарии
1	Завершение обсуждения проекта примерного Устава УВО на разных уровнях, с участием всех заинтересованных сторон	НСВШ, Конференция ректоров, руководство УВО, ОКР	15–40 недели	С помощью специальных рубрик на официальных сайтах УВО и министерства, в их аккаунтах в социальных сетях, привлечение к участию СМИ. Обсуждение на собраниях сотрудников, учет предложений стейкхолдеров
2	Утверждение Примерного Устава УВО Конференцией ректоров	Конференция ректоров	40–50 недели	
3	Принятие новых демократических Уставов УВО на основе рекомендаций Примерного Устава	Руководство УВО, ОКР	50–60 недели	В примерном Уставе рекомендуется демократическая структура управления УВО, определяются полномочия и компетенция создаваемых органов, а также механизм их формирования. Предложенные в указанном документе стандарты и терминология не требуют обязательного использования на уровне УВО
4	Формирование демократических органов управления УВО, проведение выборов в них в соответствии с требованиями обновленных Уставов	Руководство УВО, ОКР	60–65 недели	Включая Советы УВО, Советы факультетов и институтов, а также аффилированных с УВО организаций
5	Проведение выборов ректоров УВО в соответствии с новыми демократическими Уставами	НСВШ, ОКР, руководство УВО	65–72 недели	
6	Обсуждение с внешними и внутренними стейкхолдерами на специально созданных дискуссионных площадках вопросов реформирования системы высшего образования Беларуси, представление основных результатов дискуссии широкой общественности	Министр образования, НСВШ	15–72 недели	Через специальные рубрики на официальных сайтах УВО и министерства, в их аккаунтах в социальных сетях, в средствах массовой информации. Обсуждение на собраниях сотрудников, учет предложений стейкхолдеров
7	Рассмотрение Конференцией ректоров аналитического отчета о приоритетах и направлениях реформы высшего образования Беларуси. Подготовка Конференцией рекомендаций для законодателей по концептуальным основам будущей реформы высшего образования	Конференция ректоров	60–72 недели	

8	Организация на факультетах и подразделениях УВО встреч с членами рабочей группы, представителями Министерства образования по вопросам предстоящей реформы высшего образования в Беларуси	Руководство УВО, ОКР, НСВШ	15–72 недели	
9	Организация обучения сотрудников системы образования демократическим процедурам, механизмам и принципам деятельности и взаимодействия в условиях академической свободы высшего образования (используя опыт зарубежных университетов)	НСВШ, руководство УВО	15–72 недели	Проведение кратких практических курсов для преподавателей УВО о правах человека, этических принципах высшего образования, возможностях и ресурсах академической автономии УВО на основе национального и зарубежного опыта
10	Расширение академической мобильности, восстановление и развитие международного сотрудничества. Разработка и реализация Программы по привлечению в УВО высококвалифицированных зарубежных специалистов на преподавательские и управленческие должности	НСВШ, руководство УВО, министр образования, МИД	15–72 недели	Поиск источников финансирования указанной программы как внутри страны, так и за рубежом
11	Подготовка и публикация доклада НСВШ об итогах выполнения ДК	НСВШ	65–70 недели	Анализ выполнения мероприятий ДК, формирование выводов и рекомендаций для Министерства образования и УВО, в т.ч. о продолжении выполнения отдельных мероприятий, прекращении деятельности временных органов и пр.

Представленный проект «Дорожной карты демократизации высшего образования Беларуси на период 50–100–500 дней» открыт для максимально широкого общественного и экспертного обсуждения, внесения обоснованных дополнений и изменений.

Реализация ДК должна осуществляться совместными усилиями демократических политических сил и белорусского общества.

Имплементация ДК будет успешной при условии синхронизации её мероприятий с другими демократическими преобразованиями в соответствии с общей «Стратегией перехода к Новой Беларуси».

Как следует из ДК, важной предпосылкой для её успешной реализации являются также конкретные шаги, которые могут быть сделаны до начала переходного периода. В этой связи ДК может быть дополнена подготовительным этапом, включающим разработку соответствующих документов, что могло бы стать важной задачей для экспертного сообщества в настоящее время.