



**СВЯТЛАНА  
ЦІХАНОЎСКАЯ**  
ОФІС



Аб'яднаны Пераходны  
Кабінет Беларусі  
Прадстаўніцтва па нацыянальным адраджэнні

проект (декабрь 2023)

## **ДОРОЖНАЯ КАРТА**

подготовки реформы системы общего среднего образования

(переходный период: 50–100–100 дней)

### **ПРЕАБМУЛА**

При подготовке дорожной карты авторы исходили из того, что реформа образования — только часть общих демократических изменений в Беларуси, поэтому данная дорожная карта на этапе реализации должна быть согласована, в частности, с дорожной картой реформ местного самоуправления и налоговой системы.

Авторская группа была сформирована по инициативе Офиса Светланы Тихановской и при участии Объединенного переходного кабинета в связи с подготовкой демократическими силами общей «Стратегии перехода к Новой Беларуси». Предполагается, что имплементация дорожной карты станет частью реализации данной Стратегии.

### **Видение (к чему приведет реализация дорожной карты)**

В Беларуси будет создана современная доступная для всех система образования, использующая научно обоснованные подходы и современные педагогические технологии.

Основой системы образования станут компетентные и целеустремленные преподаватели и руководители образовательных учреждений, психологически комфортная и безопасная среда обучения, ориентированная на учащихся.

Система образования будет основана на демократических механизмах управления, обеспечивающих активное участие в принятии решений всех заинтересованных сторон общества: учащихся, их законных представителей, педагогов, местного сообщества, работодателей. В результате государственная школа станет публичной (муниципальной) и будет передана в систему местного самоуправления.

Будет обеспечен равный доступ образовательных учреждений всех форм собственности к бюджетному финансированию, при этом гарантируется свобода выбора образовательного учреждения родителями.

Благодаря ориентации на национальные интересы, поддержке национального языка и культуры, а также интеграции в европейское и международное образовательное пространство учащиеся будут получать образование, соответствующее международным стандартам, не утрачивая при этом своей национальной идентичности.

В то же время система непрерывного образования будет помогать людям разного возраста учиться и профессионально развиваться на протяжении всей жизни.

В результате система образования Беларуси будет давать учащимся системные научные знания, формировать ценностные ориентиры и способствовать развитию жизненных навыков, т.е. будет готовить образованных, компетентных и ответственных граждан, способных ответить на вызовы современного мира и внести свой вклад в развитие общества.

Цель данного документа — определить конкретные шаги достижения этого видения в первые 50–100–500 дней после смены недемократической власти.

### **Описание текущей ситуации в системе общего среднего образования**

Основными причинами плохой ситуации в образовании являются доминирование ненаучного подхода к обучению и преподаванию; неориентированность образования на национальные

интересы; изоляция от современных мировых образовательных тенденций, устаревшие образовательные стандарты, программы и методы; недостаточное финансирование и низкие зарплаты учителей; авторитарное руководство и отсутствие влияния на образовательный процесс всех заинтересованных субъектов общества.

Образование должно не просто выводить молодежь на рынок труда, оно должно формировать у учащихся ключевые компетенции, необходимые для самореализации, социализации и активной гражданской позиции.

Этот подход в Беларуси сталкивается с рядом проблем. Школы, учителя и учащиеся имеют избыточные функции и обязанности, а система управления часто использует административное принуждение, психологическое давление и насилие. Содержание образования и образовательный процесс сильно политизированы и идеологизированы. Учителя часто вынуждены играть роль массовки на спортивных и пропагандистских мероприятиях или выполнять работу, не связанную с их профессиональными обязанностями, например: ремонт школ, принудительные работы по субботам или выполнение административных задач, находящихся в ведении других ведомств и государственных органов.

Однако помимо этих проблем есть и другие, связанные с самой структурой и функционированием системы образования. Школа должна быть более открытой, чтобы иметь возможность гибко и оперативно реагировать на изменения. Необходимы механизмы влияния на содержание образования всех стейкхолдеров.

Следует также отметить, что авторитет учителей как профессионального сообщества подорван низкой заработной платой и авторитарным стилем управления, что не способствует приходу в школу компетентных и мотивированных специалистов. Качество школы зависит от квалификации учителей. И в такой ситуации сложно подготовить социально эффективных учащихся, привить им навык адекватной самооценки и уверенности в себе.

В нашей стране система образования не отвечает интересам белорусского общества, не ориентирована на рынок труда Беларуси, провоцирует утечку мозгов, трудовую и политическую эмиграцию. Кроме того, большинство учителей в Беларуси не

информированы о новых исследованиях и тенденциях в образовании из-за языкового барьера и ориентации Беларуси на Россию.

В результате неэффективного государственного управления в системе образования создан крупный бюрократический аппарат, который выполняет преимущественно контролирующие функции. В сфере образования занято 400,6 тыс. человек. Из них педагогических работников — только 198,2 тыс. (из них 84,6 тыс. — учителя).

Таким образом, система образования Республики Беларусь требует неотложного реформирования, направленного на исправление этих и других недостатков и дисбалансов. Реформа позволит создать современную систему, основанную на сотрудничестве всех субъектов образования, что будет способствовать развитию у учащихся ключевых компетенций, а также критического мышления, творческого потенциала и активной жизненной позиции.

### **Базовые принципы**

**Научный подход.** Учет исследований и рекомендаций, прописанных в документах ЮНЕСКО, Еврокомиссии, OECD; собственных исследований, национального мониторинга, проводимого по общепринятой методологии; достижений нейробиологии, нейродидактики и других наук.

*Комментарий: Научный подход в документе рассматривается как Evidence-based learning and teaching — обучение и преподавание, основанное на фактических данных, и означает, что решения по улучшению обучения и преподавания должны приниматься на основе конкретных доказательств, научной литературы, экспериментальных исследований.*

1. В педагогике, как и в других науках, существуют общепринятые методы изучения эффектов обучения. Большинство белорусских ученых не владеет научной терминологией, методикой проведения педагогических исследований, поэтому белорусская педагогика до сих пор не включена в международное научное пространство, а серьезные

*исследования и рекомендации ученых не являются основой образовательной политики.*

*2. Одно из самых уникальных научных достижений в сфере образования за последние десятилетия произошло благодаря нейробиологии и изучению мозга в связи с обучением. Оно включает в себя более глубокое понимание нейропластичности на всех этапах развития человека: функции мозга и неврологии человека; способности памяти, обработки информации, развития речи и сложного мышления; а также влияние на обучение как положительных, так и отрицательных стимулов (UNESCO, [https://www.nastaunik.info/sites/default/files/page/files/unesco\\_bel\\_1.pdf](https://www.nastaunik.info/sites/default/files/page/files/unesco_bel_1.pdf)).*

**Демократизация и децентрализация управления образованием** предполагает преодоление командно-административного стиля руководства, широкое делегирование полномочий школьным советам, педагогическим и научным советам, другим общественным структурам и их участие в управлении образовательными учреждениями.

**Ориентация на национальные интересы и построение демократического белорусского государства.** Учет экономических, социально-политических и культурных потребностей общества и унификация с европейскими стандартами и подходами к оценке качества образования.

### **Структура дорожной карты**

Дорожная карта включает три этапа:

*50 дней:* на этом этапе требуется заложить демократические механизмы и минимизировать возможность отката назад к авторитарному управлению образованием;

*100 дней:* на этом этапе следует согласовать Концепцию развития образования и сделать первые шаги к закреплению демократических изменений;

*500 дней:* на этом этапе требуется принятие нового Закона (Кодекса) об образовании, составление долговременного четкого графика шагов реформы, сотрудничество с иными субъектами.

**50 ДНЕЙ**

(Этап быстрых действий. Устранение препятствий)

На этом этапе необходимо заложить демократические механизмы и минимизировать возможность отката назад к авторитарному управлению образованием. Этап *50 дней* стартует с момента формирования Правительства переходного периода.

№	Название мероприятия	Ответственные / Исполнители	Период реализации	Комментарии и замечания
1	SWOT-анализ состояния образования и стартовых условий. Корректировка дорожной карты и передача полномочий исполнительным структурам	Министерство образования, Правительство переходного периода с привлечением разработчиков дорожной карты и экспертов	Первая неделя после смены власти	Ответственные за образовательное направление в ОПК и ОСЦ инициируют совместную встречу-планирование с исполнительными органами власти (либо со старыми, как Министерство образования, либо с временными, созданными для переходного периода). На этой встрече проводится SWOT-анализ и корректировка дорожной карты с учетом стартовых условий (наличия финансовых средств, кадров, структур и т.п.). Далее ответственность за реализацию дорожной карты переходит к исполнительной структуре
2	Постепенное реформирование и сокращение структур образовательной вертикали (районных, городских и областных управлений образования) и передача ответственности за управление образовательными учреждениями директорам школ. Основные задачи: - де бюрократизация школы, освобождение от излишнего бюрократического контроля; - обеспечение школе статуса полноценного юридического лица; - освобождение учителей от идеологического давления и дополнительных неправомерных обязанностей	Правительство переходного периода. Министерство образования как исполнительная власть до выборов парламента и назначения нового Кабинета Министров руководствуется дорожной картой	50–500 дней	Районные, городские и областные управления образования никогда не выполняли важных функций по управлению школой. Образовательная вертикаль в виде управлений образования при исполкомах оказывала идеологическое давление на школы и демотивировала инициативу. Опыт учебных заведений республиканского подчинения, таких как Лицей БГУ или бывший Гуманитарный лицей им. Я.Коласа и др., подтверждает контрпродуктивный характер указанной образовательной вертикали. Де бюрократизация школы и работы учителей включает отмену ряда требований и обязанностей, например: обязательный шестой школьный день, принудительная подписка, распространение лотерей, субботники и сбор денег на них, посещение ледовых дворцов и других

				<p>подобных мест во время учебного процесса, «всеобуч», контроль за семьями и социальными сетями учащихся, привлечение учителей к ремонтным работам, работе в избирательных комиссиях и т.д.</p> <p><b>Учитель будет выполнять только профессиональные обязанности, предусмотренные трудовым законодательством и трудовыми договорами.</b></p> <p>Санитарные и пожарные службы будут взаимодействовать со школами как партнеры и помощники, а не как контролеры.</p> <p>Планируется, что после ликвидации РУО и ОбЛУО высвободившиеся финансовые средства позволят вернуться к 18-часовой учительской ставке, а лучшие специалисты этих структур усилят кадровый состав школ, сократив нехватку учителей</p>
3	<p>Создание органов самоуправления.</p> <p>Создание школьных советов, родительских комитетов, ученического самоуправления с наделением их определенной сферой принятия решений</p>	<p>Министерство образования, местные органы власти (либо их предшественники на переходный период).</p> <p><i>Исполнители:</i> местные власти, директора школ</p>	20–50 дней	<p>Например, решение о наличии либо отсутствии школьной формы в образовательном учреждении принимает исключительно родительский комитет. Планируется предоставить школьному совету право выбирать и увольнять директора школы. В Положении о школьном совете будут прописаны квалификационные требования к кандидатуре директора, периодичность выборов, например, один раз в 5 лет. (<i>Вопрос: что делать с наиболее одиозными лицами, участвовавшими в репрессиях, фальсификациях?</i>)</p> <p>Решение о приеме на работу либо увольнении учителей принимает директор школы. Любая дискриминация, в том числе по политическим взглядам, при подборе кадров недопустима</p>
4	<p>Создание открытой и прозрачной системы планирования, учета и распределения бюджета учреждения образования</p>	<p>Директор учреждения образования</p>	30 дней – до конца календарного года	<p>Годовой бюджет школы публикуется на сайте образовательного учреждения</p>

5	<p>Деполитизация и деидеологизация учреждения образования.</p> <p>В учебных заведениях приостанавливается деятельность (расформировываются) всех религиозных, а также созданных государством псевдообщественных организаций (БРСМ, БРПО, Белая Русь, БСЖ и др.), сокращается должность заместителя директора по военно-патриотическому воспитанию</p>	<p>Министерство образования, директора школ</p>	<p>50 дней</p>	<p>Вместо учебных и воспитательных занятий запрещается проводить политизированные, пропагандистские, военизированные и религиозные мероприятия (ШАГ, встречи с представителями силовых структур), использовать детей в агитационных и религиозных акциях и выкладывать их фото в интернет без письменного согласия родителей</p>
6	<p>Меры по возвращению в учреждения образования уволенных по политическим мотивам учителей</p>	<p>Министерство образования, директора школ, школьные советы, педагогические советы, СМИ (инф. поддержка)</p>	<p>50 дней</p>	<p>Во взаимодействии с иными заинтересованными сторонами будут решаться вопросы компенсации, реабилитации и т.д.</p>
7	<p>Информационная кампания. Организация работы «горячей линии» по вопросам, которые могут возникнуть на начальном этапе изменений</p>	<p>Министерство образования</p>	<p>50–100 дней</p>	<p>Каждый учитель и руководитель школы сможет получить информационную поддержку</p>
8	<p>Продолжение информационной кампании по разъяснению основных направлений реформирования системы образования, организации самоуправления учебных учреждений</p>	<p>Министерство образования, иные структуры новой исполнительной власти, директора школ, общественные организации, СМИ</p>	<p>50–100 дней</p>	<p>Учителя, руководители школ, родители, работодатели, органы власти и самоуправления, эксперты приглашаются к широкой общественной дискуссии и выработке видения новой белорусской школы. Привлечение СМИ, создание собственных каналов информирования</p>



**100 ДНЕЙ**

(Этап общественного согласия на изменения)

На этом этапе следует согласовать Концепцию развития образования и сделать первые шаги к закреплению демократических изменений.

№	Название мероприятия	Ответственные / Исполнители	Период реализации	Комментарии и замечания
1	<p>Согласование и уточнение Концепции реформирования образования Беларуси</p> <p>Для этого в каждой школе организуется обсуждение проекта Концепции реформы образования, представленной экспертами для широкой общественности, и собираются предложения по ее усовершенствованию</p>	Министерство образования, директора школ, общественные структуры, СМИ	50 дней – до принятия Закона	<p>Проект Концепции начинает готовиться и обсуждаться с привлечением максимально широкого круга субъектов образования. На этом этапе каждая заинтересованная сторона представляет свои замечания относительно содержания, методов, системы управления, сроков проведения реформы и т.д.</p> <p>Предполагается, что учителя, учащиеся, родители, работодатели, органы власти и самоуправления смогут вносить коррективы и предложения, чтобы каждый мог повлиять, принять и осознать те преимущества и качественные изменения, которые принесет реформа, преодолеть негативное отношение к ней, знать график, свою роль и выгоды.</p> <p>Для учителей это может быть профессиональная свобода в выборе учебных пособий, программ, методик, учебников, темпов обучения, тем и мест повышения квалификации, правовая защита, право на отдых во время осенних, зимних и весенних каникул и многое другое, что будет способствовать созданию дружеской атмосферы в педагогических коллективах.</p> <p>Для работодателей, родителей, учащихся — право влиять на содержание образования, определение профильных направлений</p>

2	<p>Органы самоуправления объявляют конкурс на должность директоров школ.</p> <p>Разработка кандидатами на должность директора школы планов развития школы на ближайшие 3 года для получения права участвовать в конкурсе на должность директора</p>	<p>Вновь созданные органы самоуправления (в том числе школьного) либо местной исполнительной власти или их предшественники, директора школ</p>	50–200 дней	<p>План развития школы — необходимый документ для участия в конкурсе на должность директора школы. Планы могут разрабатываться как лично, так и при участии педагогического совета. Эти планы будут представлены школьному совету, и на их основании школьный совет будет принимать решение о выборе наиболее подходящей кандидатуры на должность директора школы</p>
3	<p>Подготовка законодательства в сфере образования.</p> <p>Министерство образования и общественные структуры начинают работу по подготовке образовательного законодательства, системы переподготовки учителей, разработке новых стандартов, рамочных программ</p>	<p>Министерство образования. Министерство образования привлекает общественные структуры, экспертов, иностранных консультантов</p>	50–500 дней	<p>Работа над проектом Закона (либо Кодекса) об образовании и его общественное обсуждение. Закон разрабатывается на основе Концепции новой белорусской школы</p>
4	<p>Автономия и профессиональные свободы учителей.</p> <p>Министерство образования разрабатывает только рамочную программу, утверждает стандарты и контролирует качество в соответствии с ними</p>	<p>Министерство образования</p>	50–500 дней	<p>Учителя получают полную профессиональную свободу: составлять учебные планы, выбирать учебники, методы, стратегии, способы и средства обучения и воспитания. Учитель, который не хочет либо не может разработать собственные планы и стратегии, будет выбирать из предложенных Министерством образования, адаптировав их под себя и под специфику своего учебного контингента</p>

**500 ДНЕЙ**

(Этап законодательного закрепления и поддержки изменений)

На этом этапе требуется принятие нового Закона (Кодекса) об образовании, составление долгосрочного четкого графика шагов реформы, сотрудничество с иными субъектами.

№	Название мероприятия	Ответственные / Исполнители	Период реализации	Комментарии и замечания
1	Создание проекта нового Закона об образовании. Представление его в парламент	Министерство образования, органы и группы, имеющие право законодательной инициативы	100–500 дней	Разработка и принятие нового Закона (Кодекса) об образовании, в котором будут утверждены цели образования, ориентированные на национальные интересы и демократическое развитие, новая система управления образованием с участием всех субъектов общества, плюрализм школ; автономия школ и учителей в выборе содержания и методов; ориентация на ценностную составляющую образования
2	Планирование четкого графика реформы образования	Министерство образования	100–500 дней	Примерный долгосрочный график шагов реформы образования будет предложен в Концепции новой белорусской школы. На данном этапе она будет уточняться с учетом средств, выделенных на реформу, наличия других ресурсов и структур, а также новых задач. Реформа начнется с обучения учителей и информирования родителей и продлится 8–10 лет. Каждый участник будет знать свои функции и задачи на каждом этапе реформы
3	Увеличение финансирования системы образования. Министерство образования готовит изменения в законодательство	Министерство образования, Министерство финансов, парламент	До принятия следующего государственного бюджета	Будет пролоббировано увеличение статьи бюджета на образование желательно до 8–10% ВВП. Школы как юридические лица получают возможность дофинансирования и сотрудничества с международными фондами поддержки образования, принцип подушевого финансирования школ будет работать не только на бумаге, у родителей появится право выбора школы, повысится заработная плата учителей. Предложить изменения в налоговое законодательство по примеру Литвы и Польши, когда физические и юридические лица могут отправлять процент налогов общественным организациям, политическим партиям и некоммерческим учреждениям (школам)

4	Восстановление социального статуса учителя	Министерство образования, директора школ, общественные структуры, СМИ	100–500 дней	Повышение заработной платы учителей до уровня базовой заработной платы реального сектора экономики, обеспечение профессиональных свобод, возможностей профессионального роста и развития, социальной защиты будет способствовать привлечению в сферу образования квалифицированных, инициативных и ответственных граждан
5	Переподготовка учителей для новой белорусской школы	Министерство образования общественные структуры	100–500 дней	Министерство образования разрабатывает график и содержание переподготовки кадров, в государственных учреждениях также проводятся курсы повышения квалификации учителей, в том числе языковых компетенций
6	Начало работы над новыми учебниками, внедрение новых методических подходов, системы оценки в массовую школу	Министерство образования общественные структуры	100–500 дней	На основе ранее созданных стандартов, утвержденной компетентностной модели белорусского учащегося и рамочных программ, разработанных Министерством образования, объявляются конкурсы на создание учебников, учебно-методических комплексов, программ по предметам, факультативам, переподготовке кадров

## ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ\*

**50 дней.** Будет изменена недемократическая система управления образованием: созданы органы самоуправления в школах и прозрачная система принятия решений, произойдет деидеологизация и деидеологизация образовательных учреждений. Созданы условия для возвращения учителей, уволенных по политическим мотивам. Начало широкой общественной дискуссии по выработке видения новой белорусской школы.

**100 дней.** На этом этапе будет создана Концепция развития белорусской школы с привлечением всех заинтересованных сторон. Начнется работа по созданию нового образовательного законодательства: стандартов, рамочных программ и т.д. Начнется процесс выборов директоров школ. Расширятся профессиональные свободы учителей, школы получат реальную автономию.

**500 дней.** Подготовлен проект Закона об образовании. Определен четкий график реформирования системы образования. Начнется массовая переподготовка учителей. Создание и внедрение новых методических подходов, начало процесса написания новых учебников.

### **В результате ожидаются следующие качественные изменения:**

Атмосфера в школе изменится. В условиях академической свободы, конкуренции, выборности руководства школ и прозрачного финансирования учитель получит достойную зарплату, будет восстановлен статус и уважение к учителю как создателю будущего.

Школа будет формировать компетенции, необходимые для самореализации, успешного взаимодействия с обществом, трудоустройства. Ценности станут неотъемлемой частью всего образовательного процесса.

\* Количественные критерии реализации дорожной карты будут определены в начале переходного периода с учетом стартовых условий.

Новая школа будет возвращать белорусскую идентичность, воспитывать ответственность не только за себя, но и за развитие и благополучие общества, страны и всего человечества.

Представленный проект дорожной карты открыт для самого широкого общественного и экспертного обсуждения с внесением обоснованных дополнений и изменений. Реализация данной карты должна осуществляться совместными усилиями демократических политических сил и белорусского общества.