

Виктор Шадурский
Людмила Шадурская

Кадровые вызовы для высшего образования в Беларуси после начала демократических трансформаций

Abstrakt

Doświadczenia krajów Europy Środkowo-Wschodniej pokazują, że przejście od rządów autorytarnych do demokratycznych wymaga stworzenia nowej kadry, także w obszarze szkolnictwa wyższego. Ten wieloaspektowy i dość długotrwały proces obejmuje zarówno przywrócenie praw obywatelom, którzy wcześniej byli poddawani różnego rodzaju środkom ograniczającym i represjom ze strony władz z powodu swojej pozycji obywatelskiej, jak i ukaranie współników dyktatora, którzy dopuścili się zbrodni przeciwko swojemu narodowi. Oprócz tych szeroko zakrojonych działań, jak pokazuje historia, konieczna jest wyważona lustracja, mająca na celu ujawnienie tożsamości osób, którzy w mniejszym lub większym stopniu współpracowały z organami represyjnymi.

Wymienione działania muszą być prowadzone w oparciu o prawo międzynarodowe i ustawodawstwo krajowe oraz w ścisłych ramach tych przepisów. Oznacza to konieczność przyjęcia, po rozpoczęciu okresu przejściowego, specjalnej ustawy regulującej procesy przywracania sprawiedliwości społecznej i karania przestępców. Prawo musi jasno określać zadania struktur, którym powierzono wdrażanie jego wymagań w praktyce. Nowe białoruskie prawo powinno jak najdokładniej określać procedury postępowania przedprocesowego i sądowego w sprawach osobistych, a także skutki prawne orzeczeń sądowych.

Biorąc pod uwagę złożoność zadań opisanych powyżej, instytucje demokratycznych sił Białorusi działające na uchodźstwie mogą już teraz rozpocząć opracowywanie dokumentów koncepcyjnych, w tym organizacji lustracji. Należy podkreślić, że działania te już się rozpoczęły – poddano pod publiczną dyskusję szereg projektów, nakreślono zarys planowanych działań analitycznych i eksperckich, m.in. dotyczących reform w obszarze szkolnictwa wyższego.

Planując i wdrażając reformy demokratyczne po upadku dyktatury, Białorusini mogą czerpać z bogatych i różnorodnych doświadczeń państw, które stanęły w obliczu podobnych wyzwań kilkadziesiąt lat wcześniej. Jedną z głównych lekcji, jaką demokratyczne siły Białorusi powinny wyciągnąć z doświadczeń innych krajów, jest zapobieganie upolitycznianiu pracy kadr, a także jak najszybsze przeprowadzanie lustracji, karanie przestępców i przywracanie praw obywatelom, którzy zostali poddani bezprawnym represjom ze strony reżimu.

Słowa kluczowe: Białoruś, Polska, reżim autorytarny, siły demokratyczne Białorusi, szkolnictwo wyższe, polityka kadrowa, lustracja

Вступление

С падением авторитарного режима в Беларуси с большой вероятностью начнутся реформы, которые затронут все важнейшие сферы государства и общества, в том числе и систему высшего образования. Исторический опыт показывает, что одной из ключевых проблем предстоящих демократических преобразований станет формирование нового кадрового корпуса государства.

Ситуацию усложняет то обстоятельство, что на протяжении десятилетий авторитарные власти проводили отрицательную селекцию сотрудников высшей школы, основное внимание при этом уделяя подбору управленцев и преподавателей социально-гуманитарных дисциплин. Главным негласным критерием для назначения на должность руководящих кадров всех уровней являлась их лояльность диктатуре, в то время как профессиональные и личные качества кандидатов были на втором плане. Так, с 1996 г. ректоры белорусских высших учебных заведений, как и руководители крупных предприятий и учреждений назначались правителем Беларуси. Ректорам после своего назначения поручалось лично подбирать руководителей всех подразделений и структур отданного в их распоряжение учреждения.

Административный и идеологический контроль, проверка лояльности не только руководящих работников, но и всех сотрудников и учащихся учебных заведений заметно усилились после подавления массовых мирных демонстраций против фальсификации президентских выборов (9 VIII 2020 г.). Критически мыслящие представители белорусской академии, авторитетные среди студентов и коллег преподаватели подверглись политическим репрессиям: уголовному и административному преследованию, незаконному увольнению, понижению в должности, требованию подписать письма, подтверждающие полную лояльность режиму, и т.д.

В социальных сетях и независимых белорусских медиа сообщалось о многочисленных случаях преследования сотрудников и студентов высших учебных заведений за проявление гражданской позиции. Так, в аудиозаписи, обнародованной сообществом хакеров „Киберпартизаны” в VI 2024 г., ректор Белорусского государственного университета озвучил закрытые сведения о том, что с 2020 по 2023 г. за поддержку протестов против фальсификации президентских выборов было уволено около 500 сотрудников. Прекращение трудовых отношений с работниками БГУ, по словам диктаторского назначенца, было связано с „проводимой кадровой политикой в области государственных интересов и безопасности”¹.

Многие увольнения в Беларуси сопровождались административными и уголовными приговорами. По данным правозащитной организации „Вясна”, по состоянию на 20 VIII 2025 г. политическими заключенными в Беларуси были признаны 1183 человека, в том числе десятки представителей высшей школы². Репрессиям подвергались и продолжают подвергаться оппозиционно настроенные студенты. По данным сайта студенческой солидарности тюремное заключение в Беларуси по политическим мотивам отбывал 71 студент и учащийся³.

Не вызывает сомнения то, что восстановление незаконно уволенных сотрудников и студентов, предоставление им моральной и материальной компенсации является не только вопросом социальной справедливости, но и гарантией обеспечения демократических кадровых изменений. Как это сделать быстро после падения диктатуры? Какие трудности юридического, организационного, финансового порядка могут возникнуть в этом процессе?

Второй стороной медали в кадровой трансформации в высшей школе новой Беларуси является проблема наказания сотен функционеров, которые участвовали в незаконном преследовании своих инакомыслящих коллег, нарушали академические свободы и права человека.

Говоря о привлечении к ответственности лиц, которые находились на службе диктаторского режима, следует различать два основных трека: первый – это привлечение к судебной ответственности конкретных инициаторов и исполнителей репрессий, а второй – люстрация. Против кого после начала транзитного периода должно быть начато уголовное производство? Кто и каким образом определяет круг этих лиц? В каких объемах,

¹ „Киберпартизаны” рассказали о политпреследованиях в БГУ под контролем ректора и КГБ [3 VI 2024], <https://reform.news/kiberpartizany-rasskazali-o-politpresledovaniyah-v-bgu-pod-kontrolem-rektora-i-kgb> (12 I 2025).

² По состоянию на 20 августа в Беларуси признаны политическими заключенными 1183 человек [20 VIII 2025], <https://prisoners.spring96.org/ru> (22 VIII 2025).

³ *Students for Students* [15 I 2025], <https://www.students4student.com/ru/> (15 II 2025).

какими темпами, каким способом в стране должна быть проведена люстрация? Как провести кадровое очищение в соответствии с международными обязательствами и национальным законодательством? Ответы на эти и другие непростые вопросы можно и нужно искать уже сейчас, чтобы со стартом транзитного периода быстро начать сложную, но необходимую работу в освобожденной стране.

Кадровые проблемы поставторитарной Беларуси в фокусе белорусских демократических сил

Дорожная карта демократизации высшего образования Беларуси на период 50-100-500 дней. Как уже отмечалось, структуры демократической Беларуси, белорусские исследователи и эксперты, вынужденно находящиеся за пределами своей страны, организуют работу по проектированию развития Беларуси после падения диктатуры. Так, вопросы реформы высшей школы Беларуси и прежде всего кадрового потенциала были озвучены в Дорожной карте демократизации высшего образования Беларуси на период 50-100-500 дней, которая в XI 2023 г. была вынесена на общественное обсуждение. В частности, в документе в качестве первоочередной меры отмечалась необходимость восстановления на работе и в учебе сотрудников и студентов, незаконно уволенных и отчисленных из-за своей гражданской позиции. В дорожной карте содержится обращение к белорусскому демократическому политикому разработать компактную и понятную процедуру решения этого актуального вопроса. В подготовленном проекте содержалась рекомендация включить в процесс восстановления незаконно уволенных сотрудников представителей коллективов учреждений высшего образования, в том числе через создание специальных общественных комиссий.

Авторы дорожной карты не затрагивали подробно тему люстрации в системе высшего образования, так как считают ее наиболее сложным и противоречивым процессом кадровой политики в переходный период. Эксперты считали, что системное решение проблемы как восстановления работников сферы образования, так и наказания причастных к репрессиям и другим грубым нарушениям академических свобод, должно разрабатываться и реализовываться на национальном уровне и быть единым для всех категорий служащих и работников⁴.

⁴ *Дорожная карта демократизации высшего образования Беларуси на период 50-100-500 дней* [1 XI 2023], <https://tsikhanouskaya.org/wp-content/uploads/2023/12/ДК-ru.pdf> (12 I 2025).

Конкретизация озвученных концептуальных подходов, по мнению авторов, имеет определенный шанс вызвать интерес у действующих сотрудников системы высшего образования Беларуси, которые понимают бесперспективность репрессивной политики авторитарных властей и заинтересованы в появлении альтернативных проектов, отвечающих на современные вызовы.

Проект „Стратегия перехода к новой Беларуси”. Почти одновременно с Дорожной картой на общественное обсуждение в XI 2023 г. был вынесен проект „Стратегия перехода к новой Беларуси”, разработанный под эгидой Офиса Светланы Тихановской, Объединенного Переходного Кабинета и Координационного совета. В объемном концептуальном документе было четко зафиксировано, что все лица, которые лишены свободы или содержатся под стражей по политическим мотивам, будут освобождены, их уголовная и административная ответственность отменена, будут также ликвидированы принятые по политическим мотивам решения об увольнении и иные решения, ущемляющие права граждан. Материальный, физический и моральный вред, причиненный гражданам, пострадавшим от нарушения их прав, будет компенсирован. В проекте, в частности, подчеркивалось, что вопросы переходного правосудия, восстановления законности и национального примирения, включая привлечение виновных к ответственности и реабилитации пострадавших, будут урегулированы специальным правовым актом, который примет переходное правительство. В будущем акте будут зафиксированы процедура и сроки восстановления на работе в университетах сотрудников, незаконно уволенных из-за своей гражданской и научной позиции, источники и размер выплат установленной им компенсации, а также процедура и сроки восстановления незаконно отчисленных студентов.

Вопрос о люстрации и наказании активных сторонников авторитарного режима в тексте стратегии был затронут лишь частично. Так, согласно документу, все государственные служащие могут продолжать работать в соответствии со своими контрактами, если в отношении них не будет принято других законных решений. Все новые кадровые назначения будут осуществляться в установленном законом порядке. Запрет занимать высокие должности в законодательных и исполнительных органах, а также в органах местного самоуправления может быть введен только по решению суда в отношении лиц, виновных в грубом нарушении прав граждан. На момент подготовки стратегии было зафиксировано, что остается дискуссионным вопрос о концепции правосудия переходного периода, в частности, нужно ли принимать законодательство об ограничении гражданских и политических прав (например, пассивное избирательное право, право на доступ к государственной службе), наложенное на определенные

группы, причастные к совершенным при прежнем режиме нарушениям прав человека. Под ограничения могут подпадать лица, принадлежавшие к руководству режима, и сотрудники государственных органов, проводивших неправомерные репрессии⁵.

Дискуссия в белорусском зарубежье на тему восстановления незаконно уволенных сотрудников и наказания активных сторонников авторитарного режима стимулировала дальнейшую разработку и экспертизу конкретных мер и процедур по такой чувствительной теме как люстрация.

Люстрация для Беларуси (концепция). Хорошо понимая, что многие белорусы, прежде всего подвергшиеся незаконным преследованиям, ожидают справедливого правосудия, Офис Светланы Тихановской в конце V 2025 г. представил для общественного обсуждения концепцию люстрации для переходного периода в Беларуси. В объемном почти 60-страничном документе представлены ответы на вопросы, которых не было в предыдущих концептуальных разработках. Главное назначение будущей люстрации сформулировано следующим образом: „ограничение доступа к государственной власти тех представителей прежней политической элиты, которые не проявляли приверженности демократическим принципам в прошлом и не демонстрируют мотивации для их принятия в настоящем”⁶.

Авторы концепции предложили подробное теоретическое обоснование проблемы очищения государственного аппарата от лиц, имевших связи с репрессивными структурами режима, в том числе представили различные определения люстрации, проанализировали три типа этого процесса. В тексте документа имеется большое количество ссылок на работы ученых из разных стран, комментируются отличающиеся подходы к отмеченной проблеме. При разработке концепции была изучена практика люстрации в Литве, Латвии, Польше и Украине, а также рассмотрена практика взаимодействия этих стран, касающегося проблем люстрации, с Европейским судом по правам человека.

Большое внимание в концепции уделено практической стороне вопроса: кто подпадет под процедуру люстрации в Беларуси, каким образом и какой орган будет ее проводить?

В качестве модели люстрации в Беларуси предлагается использовать подход, основанный на самодекларировании: „смысл люстрационной декларации не в том, чтобы отстранить от работы всех, кто имел отношение к прошлому режиму, а в том, чтобы дать шанс на сотрудничество тем,

⁵ *Стратэгія пераходу да Новай Беларусі. Праект для грамадскага абмеркавання* [1 XI 2023], https://tsikhanouskaya.org/strategiya_perahoda_nb_by.pdf (29 XII 2024).

⁶ *Люстрация для Беларуси (концепция)* [29 V 2025], с. 8, https://tsikhanouskaya.org/kancerciya_lustracii_ru.pdf (22 VIII 2025).

кто готов искренне признать свою деятельность и работать на благо новой Беларуси”⁷.

Процесс люстрации предлагается провести в три этапа. Первый, самый быстрый этап, предполагает „самоочищение”: часть лиц, которые не готовы к открытости в новых условиях и отказываются предоставлять сведения о своей деятельности в период авторитарного правления, добровольно покинут свои должности.

Второй этап предусматривает увольнение тех, кто, вопреки требованиям закона, откажется заполнять декларацию. Такой подход позволит минимизировать риски кадрового дефицита, так как речь идет о целенаправленных увольнениях тех, кто не хочет придерживаться новых демократических принципов.

Третий этап люстрации станет финальным и более постепенным: он предусматривает тщательную проверку деклараций независимыми люстрационными органами. В результате проверок будут установлены лица, предоставившие недостоверные сведения о своем прошлом. Это позволит провести завершающий этап очищения, сохранив управляемость процессами в государственных органах и защитив общественный интерес. В концепции представлен широкий список должностей, которые будут подлежать обязательной люстрации. В него входят судьи различных уровней, должностные лица пенитенциарной системы Беларуси; сотрудники правоохранительных органов и органов государственной безопасности; высший и средний командный состав Вооруженных сил Республики Беларусь; должностные лица исполнительной власти, высокопоставленные работники СМИ и другие. Важно, что в этот перечень включены ректоры, их заместители, а также деканы государственных высших учебных заведений⁸.

Проводить люстрацию, по мнению авторов концепции, будет созданный специально для этой цели Институт национальной памяти Беларуси (ИНПБ). Он по примеру Польши получит статус государственной научно-исследовательской организации, занимающейся изучением и документированием истории Беларуси в XX и XXI веках, особенно в периоды, связанные с насилием и репрессиями. В рамках ИНПБ планируется создать Люстрационное бюро, отвечающее за люстрационные декларации и их проверку⁹.

Несмотря на актуальность и ценность представленного концептуального документа, на наш взгляд, он не лишен спорных положений. Концепцию можно было сделать более компактной. С этой целью теоретические основы,

⁷ *Ibidem*, с. 50.

⁸ *Ibidem*, с. 43.

⁹ *Ibidem*, с. 50.

мнения ученых, зарубежный опыт следовало бы вынести в отдельный документ в качестве приложения.

Не совсем понятным кажется выделение трех этапов проведения люстрации. На наш взгляд, описанные действия, на самом деле будут проходить не последовательно, а параллельно. В документе имеются повторения, которые увеличивают объем концепции. Так, практически дублируется материал в разделах 2.1.1. и 3.2.1., в которых говорится о люстрации против судейского корпуса Беларуси¹⁰.

По нашему мнению, в концепции недостаточно прописан статус и функции Люстрационного бюро Института национальной памяти Беларуси, которому будет поручено принятие решений о запрете на занятие защищенных законом должностей на срок от пяти до десяти лет. Согласно логике авторов документа, несогласие с решением Люстрационного бюро может быть опротестовано в суде. Однако, ничего не говорится о том, будут ли это специализированные или обычные суды¹¹.

Вызывают вопрос хронологические рамки периода, в пределах которого планируется люстрационная проверка. Если в польском законодательстве исследуемая противоправная деятельность относится к периоду с 22 VII 1944 г. по 10 V 1990 г., а подпадают под нее лица, родившиеся до 1 IX 1972 г.¹², то в белорусской концепции люстрация охватывает период с 1 I 1919 г (провозглашение БССР) до даты вступления в силу Закона о люстрации, т.е. более 106 лет¹³. Напрашивается вывод о том, что, по мнению создателей концепции, проверке будут подвергнуты лица, уже ушедшие из жизни. Несомненно, что рассмотрение сталинских и более поздних советских репрессий требует тщательного расследования, но это должно происходить в рамках другого, нежели люстрация, процесса. Главную роль в нем должны играть исследователи, а не представители правоохранительных органов. Во всяком случае по этому и другим вопросам необходима предметная дискуссия.

¹⁰ *Ibidem*, с. 36-39, 51-52.

¹¹ *Ibidem*, с. 53-54.

¹² Ustawa z dnia 18 października 2006 r. o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944—1990 oraz treści tych dokumentów, Dz.U. 2006, nr 218, poz. 1592.

¹³ *Люстрация для Беларуси...*, с. 36.

Зарубежный опыт проведения демократической кадровой реформы, в том числе люстрации

При осуществлении демократической трансформации Беларуси существует возможность использовать разнообразный зарубежный опыт. Наибольший интерес вызывают практики соседних с Беларусью государств, которые в начале 1990-х гг. имели с ней похожий стартовый уровень. За прошедшие десятилетия северо-западные и западные соседи Беларуси совершили большой прогресс в развитии правового государства, в том числе в сфере формирования кадрового потенциала демократического высшего образования. Однако, по мнению авторов, в открытом доступе пока имеется недостаточно публикаций на белорусском и русском и языках, в которых освещается опыт так называемых бывших социалистических стран в сфере люстрации. Одной из наиболее значительных работ на дискутируемую тему, которые были опубликованы до принятия концепции „Люстрация для Беларуси” (VI 2025) можно назвать обзор польского опыта в статье „Опыт люстрации в Польше”, опубликованный на портале Defendersbelarus.org 9 VIII 2023 г. без указания авторства. В статье дается обзор четырех этапов, которые прошла Польша в выстраивании политики люстрации. В аналитическом материале также представлен анализ этих этапов, характеризуются принятые законодательные акты, упоминаются главные действующие лица¹⁴.

Чему может научить зарубежный опыт?

- 1) Несмотря на то, что у демократических сил Беларуси существует стремление завершить наказание преступников и проведение люстрации в конкретные сжатые сроки, зарубежный опыт показывает, что это не всегда может получиться. Так, накопленный с 1989 г. опыт Польши демонстрирует, что деятельность по привлечению к ответственности лиц, совершивших правонарушения при авторитарном режиме, может растянуться на долгие годы и будет зависеть от расстановки политических сил в стране. В Польше неоднократно уточнялись и дополнялись законодательные акты, регулирующие вопросы люстрации. Так, в принятый 18 X 2006 г. на основе многолетнего опыта закон, касающийся важнейших аспектов люстрации, с 2007 г. по 2023 г. было внесено более 50 изменений¹⁵.

Вместе с тем опыт, накопленный в других странах, не означает, что нужно заранее отказываться от планов по кадровой трансформации

¹⁴ *Опыт люстрации в Польше* [9 VIII 2023], https://www.defendersbelarus.org/lustration_poland (29 I 2025).

¹⁵ *Ibidem*; Ustawa z dnia 18 października 2006 r. ...

в конкретные сжатые сроки. Просто, необходимо подходить к этой проблеме более гибко, быть готовыми корректировать сроки.

- 2) Чтобы не парализовать деятельность государственного управления, в том числе систему образования, и тем самым не вызвать сопротивление реформам в стране, люстрация призвана затронуть относительно небольшую часть чиновников и сотрудников. Массовые чистки в кадровой сфере недопустимы.

В данном случае Беларуси и другим странам не подходят практики Восточной Германии, где после объединения страны в 1990 г. каждый государственный служащий, от министра до школьного учителя, был обязан подать заявление на прием на госслужбу ФРГ. При подаче заявления люди должны были заполнить декларацию о том, что они не участвовали в репрессиях. В результате чего автоматически лишились права занимать государственные должности не только 90 тысяч бывших агентов политической полиции (Штази), но и 400 тысяч их информаторов¹⁶. Места уволенных работников, сотрудничавших с социалистическим режимом, быстро заменили квалифицированные специалисты из западных земель ФРГ. У других стран таких возможностей не существовало.

- 3) Демократическая трансформация дает положительные результаты, когда осуществляется сверху вниз — от высоких должностей к более низким и в меньшей степени затрагивает низовой уровень. Хорошо известно, чем более высокое положение занимает служебное лицо, тем большее влияние оно оказывает на окружающую ситуацию. Хороший опыт в кадровых реформах накоплен в Чехии, особенно в сфере реформы судебной системы, которая согласно Индексу верховенства права (WJP Rule of Law Index) является одной из самых успешных среди стран в регионе с проведенной люстрацией. Согласно Индексу демократии 2024 г. Чехия занимает 20-е место (Польша – 33-е). Для сравнения, Беларусь, в которой необходимость люстрации не рассматривалась, находилась на 95-м месте¹⁷.
- 4) Эффективность люстрации зависит от ее институционального обеспечения. Речь идет о создании системы государственных органов, которые профессионально занимаются вопросами выявления лиц, причастных к правонарушениям во времена недемократических режимов, оценки их правовой ответственности, а также привлечения к суду.

¹⁶ Спецслужбы и информаторы: кого ждет люстрация в новой Беларуси? [17 XII 2024], [https://dztb4u-c97-org.cdn.ampproject.org/c/s/dztb4u.c97.org/ru/news/2024/12/17/622917/\(15 I 2025\)](https://dztb4u-c97-org.cdn.ampproject.org/c/s/dztb4u.c97.org/ru/news/2024/12/17/622917/(15 I 2025)).

¹⁷ WJP Rule of Law Index 2024. Countries Scored by Overall Score, [no date], <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2024/> (23 VIII 2025).

Опыт демократических стран четко демонстрирует, что для проведения тщательной проверки того или иного лица по вопросу его взаимодействия с репрессивными органами необходимо иметь как можно больше достоверной информации. Решить эту проблему в значительной мере позволяет доступ к архивам карательных органов авторитарных режимов. С этой целью в постсоциалистических государствах были созданы специальные учреждения для хранения и обработки сохранившихся документов специальных служб. В Германии после объединения страны была создано ведомство Федерального уполномоченного правительства ФРГ по работе с архивами министерства госбезопасности ГДР, которое завершило свою работу в 2021 г. В Чехии создан Институт исследования тоталитарных режимов, в Литве – Центр исследования геноцида и резистенции жителей Литвы, в Латвии – Центр по документированию последствий тоталитаризма.

На наш взгляд, для Беларуси наиболее приемлем опыт Института национальной памяти — Комиссии по расследованию преступлений против польского народа (ИНП) (*Instytut Pamięci Narodowej – Komisja Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu (IPN)*), который начал работу летом 2000 г. на основании закона, принятого польским парламентом 18 XII 1998 г.¹⁸.

В структуре ИПН работает Комиссия по расследованию преступлений против польского народа (*Komisja Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu*), которая является следственным подразделением института, в состав которого входят прокуроры. Они являются неотъемлемой частью прокуратуры государства и обладают всеми прокурорскими полномочиями, в том числе по делам, подсудным военным судам¹⁹.

Согласно анализируемой выше концепции белорусских демократических сил в новой Беларуси планируется создание аналогичного государственного института (Институт национальной памяти). Основы этого учреждения могут создаваться уже сейчас. Не имея на данном этапе доступа к документам авторитарного режима, новая структура может аккумулировать информацию, накопленную инициативами демократических сил по расследованию противоправных действий белорусской диктатуры и ее пособников.

- 5) Практика показывает, что процесс люстрации может быть запущен лишь при наличии максимально четких и справедливых критериев как с точки зрения права, так и общечеловеческой морали. Предложенные

¹⁸ Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o Instytucie Pamięci Narodowej – Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu, Dz.U. 1998, nr 155, poz. 1016.

¹⁹ *Ściganie zbrodni przeciwko narodowi polskiemu* [1 I 2025], <https://ipn.gov.pl/pl/sledztwa-i-lustracja/sciganie-zbrodni-przeciwko-nar> (19 I 2025).

критерии оценки действий граждан в авторитарный период должны позитивно восприниматься большинством общества. Успеху очищения государства от наследия авторитарного режима, восстановлению доверия общества органам власти будет способствовать максимально возможная прозрачность и доступность информации: открытие архивов и обнародование данных о сотрудничестве с репрессивными режимами. На наш взгляд, важным моментом в проведении люстрации является также введение санкций за предоставление заведомо ложной информации независимо от его источника. Однако, при всей открытости процесса важно соблюдать необходимую конфиденциальность, защищать персональную информацию.

Вызовы будущей трансформации белорусской высшей школы в кадровой сфере

Анализ имеющейся информации показывает, что зарубежный опыт может быть использован в Беларуси после начала транзитного периода лишь частично. Важно учесть, что в странах Центральной Европы, начавших переход к демократическому правлению в начале 1990-х гг., главной задачей было преодоление коммунистического наследия. В это время как для Беларуси более актуальной задачей является расследование преступлений и правонарушений, совершенных диктаторским режимом уже в постсоветский период. Очевидно, что по сравнению с коммунистическим периодом преступления белорусского авторитарного режима гораздо лучше зафиксированы и задокументированы. Этому, как известно, способствует быстрое развитие современных информационных технологий. Белорусские правозащитные организации, действующие за рубежом, уже сегодня ведут сбор обличающих материалов и свидетельств, проводят общественные расследования деятельности лиц, совершивших преступления, привлекают к этой работе государственные и общественные структуры зарубежных государств. Среди этих структур можно выделить Международный комитет по расследованию пыток в Беларуси, созданный в 2020 г. Комитет уже подготовил несколько подробных докладов о пытках в Беларуси. В одном из последних многостраничных докладов представлены результаты общественного расследования „Пытки и жестокое обращение в гомельской женской колонии № 4”²⁰.

²⁰ *Пытки и жестокое обращение в гомельской женской колонии №4. Общественное расследование* [2024], <https://torturesbelarus2020.org/ru/pytki-i-zhestokoe-obrashchenie-v-gomelskoi-zhenskoi-kolonii-4/> (29 I 2025).

Проведение кадровой реформы в оптимальные сроки. Одним из наиболее сложных вызовов, стоящих перед белорусским государством в будущем, в том числе в сфере высшего образования, является необходимость проведения кадрового обновления быстрыми темпами в сжатые сроки.

Серьезные препятствия предстоит преодолеть в оценке научно-педагогического и управленческого состава белорусских вузов, который формировался на протяжении десятилетий в недемократических условиях. Деятельность сотрудников регулировалась исключительно сверху, их приучали выполнять прежде всего указания руководства. Культивировались конформизм и социальная пассивность. Особенно интенсивно подавлялась инициатива в сфере управления. В научной и преподавательской деятельности присутствовало больше свободы маневра, но и здесь доминировали пропагандистские установки, существовал гласный и негласный перечень „запретных” тем. Следует отметить особый цинизм диктаторской вертикали власти, которая стремилась вовлечь в свои противоправные, антигуманные действия максимальное количество работников высших учебных заведений, чтобы тем самым разделить и размыть свою персональную ответственность.

В свою очередь, низкие зарплаты, характерные для сфер культуры и образования в постсоветский период, заметно снижали интерес к трудоустройству в них квалифицированных специалистов. Несмотря на присутствие в университетах значительной доли энтузиастов и увлеченных исследователей, это обстоятельство имело свои негативные последствия для общего профессионального и культурного уровня персонала.

Еще более очевидный регресс профессионального и морального уровня кадрового измерения белорусской академии произошел после подавления белорусской революции 2020 г., когда тысячи представителей университетов были уволены или уволились по собственному желанию. Независимые эксперты фиксировали усиление идеологического давления сверху на содержание учебных курсов по гуманитарным и общественным предметам, особенно по истории и культуре Беларуси²¹.

По данным официальной статистики в 49 учреждениях высшего образования Беларуси на начало 2023/24 учебного года обучалось 232,9 тыс. человек, работало 17,6 тыс. преподавателей различной квалификации. Таким образом, на одного преподавателя приходилось 13 студентов. Что касается доли управленческого аппарата, то его численность не афишировалась по причине его многочисленности²².

²¹ *Belarusian students against the authoritarian regime*, [in:] *The unbroken generation. Youth Voices of Belarus 2020*, eds. E. Korosteleva, V. Shadurski, London 2024.

²² *Образование в Республике Беларусь на начало 2023 / 2024 учебного года* [2023], https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2023/infografika-obrazovanie-2023.pdf (12 I 2025).

Очевидно, что найти одновременную достойную замену тысячам преподавателей, научных сотрудников и управленцев практически невозможно. Непродуманные действия в этой сфере могут внести хаос в учебный процесс, что будет использовано противниками демократических преобразований для пропаганды большей эффективности авторитарной системы. Отсюда существует возможность быстрой замены лишь некоторой части кадрового корпуса высшей школы, в отношении которых имеется достоверная информация об их активном сотрудничестве с режимом в нарушении академических свобод и прав человека.

Следует заметить, что частично кадровая проблема может быть решена через восстановление на работе незаконно уволенных сотрудников белорусской академии. На наш взгляд, процесс восстановления справедливости нужно реализовать в максимально короткие сроки. Пока в этом направлении демократические силы не представили глубоких разработок.

Существует еще одно обстоятельство, которое поможет облегчить реформу высшего образования с учетом опыта демократических стран. Оно заключается в целесообразности и необходимости значительного сокращения численности административно-управленческого аппарата учреждений образования, который в условиях авторитарного режима не только не являлся драйвером развития, но, наоборот, инициировал множество бессмысленных бюрократических процедур, вынуждал преподавателей и студентов выполнять ряд несвойственных и бесполезных функций, открыто нарушал права человека. Оптимизация системы управления учреждением образования займет значительное время, вызовет сопротивление вузовской бюрократии, но в конце концов повысит качество администрации, значительно сократит расходы на ее содержание.

Ключевые критерии приема на работу в белорусскую академию. Инициаторам и организаторам будущих демократических преобразований предстоит найти ответ еще на один серьезный вызов. Его суть состоит в том, какие критерии должны учитываться при приеме новых сотрудников на работу в вузы? Насколько должна учитываться приверженность демократическим ценностям? Законно ли избавляться от преподавателей из-за их политических взглядов? Возможно, перечисленные требования должны относиться лишь к руководителям? И чем выше пост, тем требования должны быть жестче.

Очевидно, что следует оценивать профессиональные и моральные качества работников, а не их лояльность или нелояльность правительству. Первоочередными задачами демократизации высшей школы должны стать деполитизация и деидеологизация образования. Из университетской деятельности необходимо исключить практики, когда политические интересы ставятся выше академических принципов и ценностей, а учреждения обра-

зования используются (преднамеренно или непреднамеренно) в качестве административного ресурса для достижения политических целей, проведения пропагандистских и репрессивных мероприятий.

Среди демократических исследователей и экспертов существует консенсус, что с первых дней транзитного периода в учебных заведениях должна прекратиться деятельность структур, поддерживающих идеологию недемократических режимов. Из учебных программ должен быть устранен пропагандистский контент, оценочные и фактологические искажения в изложении исторических и общественно-политических тем.

Выводы и рекомендации

Изучение кадровых проблем в Беларуси, анализ зарубежного опыта, достижений и трудностей других государств в этой сфере позволяют предложить некоторые конкретные выводы и рекомендации, которые, по мнению авторов, помогут реализовать сформулированные выше амбициозные задачи демократических сил. Очевидно, что предложенные меры требуют дальнейшей экспертизы и дискуссии.

- 1) Существует устойчивое мнение, что все кадровые вопросы, в том числе восстановление в должности, увольнения, люстрация должны осуществляться в индивидуальном порядке на основе уважения прав человека, в рамках судебного разбирательства. Во всех случаях должна существовать прозрачная процедура апелляции.
- 2) Затягивание кадровых преобразований может дискредитировать не только организаторов, но и сами демократические преобразования Беларуси, как это уже происходило в стране в первой половине 1990-х гг. Так, в настоящее время численность незаконно уволенных сотрудников государственных учреждений может достигать нескольких тысяч. Уже это обстоятельство показывает огромный объем различных ресурсов, необходимых для проведения кадровых реформ. Перед демократическими экспертными структурами стоит задача заблаговременной подготовки проектов законодательных актов, в которых будут предложены эффективные и последовательные правовые меры по восстановлению социальной справедливости. Процедура восстановления в должности незаконно уволенных сотрудников как государственных учреждений, так и частных заведений, а также выплата им финансовых компенсаций должны быть максимально подробно прописаны в законе. По нашему мнению, в будущем законе должна быть также зафиксирована ситуация, когда увольнение происходило по так называемому соглашению сторон

или по завершению контракта. Такой формат, использованный авторитарными властями, был ничем иным, как стремлением придать беззаконию законный вид.

При благоприятном стечении обстоятельств заранее подготовленные проекты будущих законодательных актов будут полностью или частично взяты на вооружение демократическим правительством.

- 3) В будущем законодательстве, подготовка проектов которого уже началась, нужно четко прописать систему люстрационных и апелляционных судов, других государственных органов, отвечающих за восстановление незаконно уволенных сотрудников, наказание лиц, совершивших преступления, а также проведение люстрации.
- 4) Как уже отмечалось, все предстоящие процедуры должны осуществляться на индивидуальной основе. Так, по нашему мнению, рассмотрение вопроса о восстановлении на работе может осуществляться на основании индивидуального судебного иска к учреждению о признании незаконного увольнения или иного действия, а также заявления на выплату компенсации. Вероятно, период для подачи исков на восстановление в должности может быть ограничен, например, двумя годами после принятия специального закона. Предполагается, что к иску должны прилагаться письменные доказательства, свидетельства бывших коллег и др.

Для ускорения судебного рассмотрения может быть предусмотрена возможность объединения индивидуальных исков о восстановлении на работе в коллективные обращения в суд при наличии схожих обстоятельств при увольнении.

Важно также учитывать, что суд признает незаконным сам факт увольнения, но не даст оценки профессиональным качествам истца. На наш взгляд, восстановление на работе может гарантировать трудоустройство в течение одного – двух лет. После истечения гарантированного срока трудовая карьера восстановленных в должности регламентируется уже другими нормативно-правовыми документами.

Сложной темой является проблема выплат компенсаций незаконно уволенным работникам. Возможно, компенсация должна осуществляться из средств специально созданного государственного фонда и может быть унифицирована. Дополнительно выплачиваются компенсация за незаконное лишение свободы, выплаченные штрафы и т.д. Средства отмеченного фонда могут формироваться из государственных субсидий, штрафов, наложенных на учреждения, совершивших незаконные действия, конфискованных по решению судов личных средств пособников авторитарного режима. Для пополнения средств фонда может привлекаться и международная помощь.

5) Более сложным, по мнению экспертов, является процесс наказания граждан, выполнявших незаконные приказы авторитарного режима. Как уже отмечалось, эта тема широко обсуждается в среде белорусов зарубежья. В рамках исследования „Как воспринимают справедливость люди, пережившие пытки и жестокое обращение”, проведенного осенью 2024 г. правозащитным центром „Вясна” и Международным комитетом по расследованию пыток в Беларуси, респондентам был задан вопрос о том, как наказывать служащих авторитарного режима, совершивших преступления. Большая часть респондентов (84%) считают, что не может существовать никакого общего обвинения. Они уверены, что уровень вины каждого человека должен решать суд в индивидуальном порядке. Чаще всего люди выбирали пункт о люстрации — за запрет виновным в насилии заниматься определенными видами деятельности и (или) занимать определенные должности. За это выступили 56% опрошенных.

Респондентам был задан также вопрос о том, какие виды судов должны решать, насколько виновны конкретные люди? На этот вопрос у опрошенных нашлось два варианта ответа. Первый вариант – уже сейчас организовывать Международный трибунал (за это выступили 46% респондентов). Второй вариант предусматривает организацию открытых судов после смены власти в Беларуси. Варианты использования для наказания преступников судов универсальной юрисдикции практически не рассматривались²³.

На наш взгляд, если заявителями исков о восстановлении на работе должны выступать сами пострадавшие, то для подачи в суд обращений по наказанию лиц, совершивших противоправные действия, должна быть предусмотрена иная процедура. Центральное место в ней может принадлежать Институту национальной памяти Беларуси, в распоряжении которого будет находиться достаточное количество сотрудников, обладающих юридической квалификацией и добросовестной репутацией. Сотрудники института смогут формировать досье на подозреваемых в совершение противоправных действий лиц, проводить предварительное расследование обстоятельств совершения незаконных действий. Инициатива о начале расследования о причастности тех или иных лиц к совершению противозаконных действий может принадлежать как самому Институту, так и всем государственным, и общественным структурам, а также отдельным белорусским и зарубежным гражданам. Обвинения могут быть выдвинуты представителям определенных категорий руководителей системы

²³ А. Липень, *Хотят ли пострадавшие от пыток физического наказания и смертной казни для силовиков? Появились результаты опроса (ответ неожиданный)* [15 XI 2024], <https://news.zerkalo.io/life/83366.html?c> (17 XII 2024).

образования: ректорам – назначенцам диктатора, проректорам вузов по безопасности (кадрам), проректорам по воспитательной работе, деканам факультетов. И в этом случае мера ответственности каждого лица определяется индивидуально на основе имеющихся конкретных доказательств. По рекомендации Института Международный трибунал, суды различных инстанций Республики Беларусь могут объявить преступными целые структуры авторитарного режима (ГУБОПИК, КГБ, ОМОН). В этом случае обвинение и наказание руководителей и сотрудников этих организаций также осуществляется в индивидуальном порядке. При вынесении приговоров за совершенные противоправные и преступные действия, на наш взгляд, предпочтение должно отдаваться не лишению свободы, а выплате осужденными штрафов в Специальный фонд компенсации потерпевшим от режима беларусским и зарубежным гражданам.

Очевидно, что реальная ситуация в Беларуси после падения диктаторского режима будет гораздо более противоречивой и сложной, нежели представляется на нынешнем этапе. Однако, в любом случае к ней можно и нужно тщательно готовиться.

Abstract

Victor Shadurski
Liudmila Shadurskaya

Human Resources Challenges for Higher Education in Belarus Following the Onset of Democratic Transformations

The experience of the countries of Central and Eastern Europe shows that the transition from authoritarian to democratic rule requires recruitment of new personnel, including higher education staff. This multifaceted and quite long-term process includes both the restoration of rights to citizens who were previously subjected to various restrictive measures and repressions by the authorities because of their civic position, and the punishment of the dictator's accomplices who committed crimes against their nation. In addition to these wide-ranging activities, as history shows, a balanced lustration is necessary, aimed at revealing the identity of people who, to a greater or lesser extent, collaborated with the repressive bodies.

These activities must be carried out on the basis of international law and national legislation and within the strict framework of these regulations. This means that, after the beginning of the transitional period, a special law must be adopted to regulate the processes of restoring social justice and punishing criminals.

The law must clearly define the tasks of the structures entrusted with the implementation of its requirements in practice. The new Belarusian law should define in the most precise way the procedures for pre-trial and judicial proceedings in personal cases, as well as the legal consequences of court decisions.

Given the complexity of the tasks described above, the institutions of the democratic forces of Belarus operating in exile can already now start developing conceptual documents, including the organization of lustration. It should be emphasized that these activities have already begun – a number of projects have been put up for public discussion, and an outline of planned analytical and expert activities has been outlined, including those concerning reforms in the field of higher education.

When planning and implementing democratic reforms after the fall of the dictatorship, Belarusians can draw on the rich and diverse experience of countries that faced similar challenges several decades earlier. One of the main lessons that the democratic forces of Belarus should draw from the experience of other countries is to prevent the politicization of personnel work, as well as to conduct lustration as soon as possible, punish criminals and restore the rights of citizens who were subjected to illegal repression by the regime.

Keywords: Belarus, Poland, authoritarian regime, Democratic Forces of Belarus, higher education, recruitment policy, lustration

References

- Belarusian students against the authoritarian regime*, [in:] *The unbroken generation. Youth Voices of Belarus 2020*, eds. E. Korosteleva, V. Shadurski, London 2024.
- Dorozhnaya karta demokratizatsii vysshego obrazovaniya Belarusi na period 50-100-500 dney* [1 XI 2023], <https://tsikhanouskaya.org/wp-content/uploads/2023/12/ДК-ru.pdf>.
- „Kiberpartizany” *rasskazali o politpresledovaniyakh v BGU pod kontrolem rektora i KGB* [3 VI 2024], <https://reform.news/kiberpartizany-rasskazali-o-politpresledovaniyah-v-bgu-pod-kontrolem-rektora-i-kgb>.
- Lipen', A., *Khotyat li postradavshiyе ot pytok fizicheskogo nakazaniya i smertnoy kazni dlya silovikov? Poyavilis' rezul'taty oprosa (otvet nezohidannyy)* [15 XI 2024], <https://news.zerkalo.io/life/83366.html?c>.
- Lyustratsiya dlya Belarusi (konceptsiya)*, [29 V 2025], https://tsikhanouskaya.org/kancepciya_lustracii_ru.pdf.

- Obrazovaniye v Respublike Belarus' na nachalo 2023 / 2024 uchebnogo goda* [2023]. https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2023/infografika-obrazovanie-2023.pdf.
- Opyt lyustratsii v Pol'she* [9 VIII 2023], https://www.defendersbelarus.org/lustration_poland.
- Po sostoyaniyu na 20 avgusta v Belarusi priznany politicheskimi zaklyuchennymi 1183 chelovek* [20 VIII 2025], <https://prisoners.spring96.org/ru>.
- Pytki i zhestokoye obrashcheniye v gomeł'skoy zhenskoy kolonii №4. Obshchestvennoye rassledovaniye* [2024], <https://torturesbelarus2020.org/ru/pytki-i-zhestokoe-obrauchenie-v-gomelskoi-zhenskoj-kolonii-4/>.
- Ściganie zbrodni przeciwko narodowi polskiemu* [1 I 2025], <https://ipn.gov.pl/pl/sledztwa-i-lustracja/sciganie-zbrodni-przeciwko-nar>.
- Spetssluzhby i informatory: kogo zhdet lyustratsiya v novoy Belarusi?* [17 XII 2024], <https://dztb4u-c97-org.cdn.ampproject.org/c/s/dztb4u.c97.org/ru/news/2024/12/17/622917/>.
- Stratehiya pyerakhodu da Novay Byelarusi. Prayekt dlya hramadskaha abmyerkavannya* [1 XI 2023], https://tsikhanouskaya.org/strategiya_perahoda_nb_by.pdf.
- Students for Students* [15 I 2025], <https://www.students4student.com/ru/>.
- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o Instytucie Pamięci Narodowej – Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu, Dz.U. 1998, nr 155, poz. 1016.
- Ustawa z dnia 18 października 2006 r. o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944-1990 oraz treści tych dokumentów, Dz.U. 2006, nr 218, poz. 1592.
- WJP Rule of Law Index 2024. Countries Scored by Overall Score, [no date], <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2024/>.

Victor Shadurski – dr hab. historii, niezależny badacz, w latach 2008-2021 dziekan Wydziału Stosunków Międzynarodowych Białoruskiego Uniwersytetu Państwowego w Mińsku. ORCID: 0000-0001-8598-2493

Liudmila Shadurskaya – niezależny badacz, do 2021 r. wykładowca języka białoruskiego i rosyjskiego jako języka obcego na Białoruskim Państwowym Uniwersytecie Medycznym w Mińsku