

цию. Он должен стать серьезным сигналом для нерадивых студентов — риски повышаются. Трудно сказать, в какой мере будет использоваться этот суровый порядок, но первые прецеденты отчисле-

ния по грубым академическим нарушениям уже созданы. Есть надежда, что по крайней мере часть преподавателей поддержит эту борьбу, и со временем это позволит переломить ситуацию.

Г. Г. Канторович

УПРАВЛЕНИЕ ОТБОРОМ АБИТУРИЕНТОВ В ГУ–ВШЭ

•

G. G. Kantorovich

Entrants Selection Management at the HSE

The main channels of selection of the HSE entrants are analysed in the article. They include: the all-Russia «Olympics» on school-subjects, inter-regional multi-profile «HSE Olympics», and the entrance test scores competition. Special emphasis is made on the procedure and the stages of the entrance tests, as well as on the generalization of the experience of the application of the Unified Federal Test scores.

Для любого вуза, российского или зарубежного, важнейшей задачей является подготовка качественных специалистов, которые могут найти свое место на рынке труда. Условно решение этой задачи можно разделить на две стадии: обучение непосредственно в университете (вузе) и формирование контингента обучающихся. На наш взгляд, существенно именно понятие «формирование», а не «прием», которое принято использовать в большинстве российских вузов. Английский термин «enrollment» гораздо лучше передает существо дела. Конечно, в соответствии с российским законодательством зачисление в вузы проводится на конкурсной основе, но у вуза остается много возможностей по выбору формы организации конкурса. Практика последних лет наглядно демонстрирует снижение удельного веса вступительных испытаний непосредственно в вузе при формировании контингента студентов.

В системе управления ГУ–ВШЭ функции подбора будущих студентов уделяется большое и постоянное внимание. В большинстве российских

вузов набором абитуриентов занимается приемная комиссия, которая активно работает только в июне — августе учебного года. В остальное время приемная комиссия функционирует виртуально. В ГУ–ВШЭ работой со школьниками и отбором студентов занимаются два постоянно действующих подразделения: факультет довузовской подготовки и управление по работе с абитуриентами. Оба подразделения курируются одним проректором, который на время активной работы приемной комиссии является заместителем ее председателя. Приемная комиссия формируется как из сотрудников управления по работе с абитуриентами, так и из других работников вуза, и ее управленческая задача сужена до организации и проведения вступительных испытаний, а также отбора абитуриентов для зачисления в ГУ–ВШЭ по результатам конкурсных испытаний.

Хотя работа факультета довузовской подготовки и Управления по работе с абитуриентами тесно связана, в этой статье основное внимание уделено управлению по работе с абитуриентами.

В системе отбора абитуриентов в ГУ–ВШЭ можно выделить три основных канала: заключительный и московский (региональный) этапы Всероссийской олимпиады школьников, межрегиональная многопрофильная олимпиада ГУ–ВШЭ по комплексу предметов и конкурс по результатам вступительных испытаний (включая результаты ЕГЭ). Сочетание этих каналов предоставляет абитуриентам большие возможности продемонстрировать свои лучшие стороны и готовность учиться в вузе. Так, талантливые дети, способные к решению нестандартных задач, в основном отбираются посредством олимпиад. Эта традиционная для России форма хорошо выявляет высокоодаренных детей, но сам формат олимпиадного отбора «заточен» на выбор относительно небольшого числа победителей. Вступительные испытания являются формой массового отбора абитуриентов, способных к получению высшего образования, и не ориентирован на отбор «звездочек». Именно удачное сочетание олимпиадного (творческого) и экзаменационного (массового) отборов является залогом формирования сильного контингента студентов.

Возможности Всероссийской олимпиады школьников не позволяют полностью удовлетворить потребности ГУ–ВШЭ в одаренных студентах. Именно поэтому уже более 5 лет ГУ–ВШЭ проводит собственную олимпиаду, цель которой отобрать и привлечь в вуз «промежуточную» группу абитуриентов. Имеются в виду школьники, не попавшие на финальный этап Всероссийской олимпиады или не сумевшие там победить, но чьи знания превышают средний уровень. Проведение олимпиады ГУ–ВШЭ не только в Москве, но и дополнительно в 15–20 регионах РФ повышает доступность высшего образования для одаренных школьников из провинции. Доля студентов ГУ–ВШЭ, поступивших по результатам олимпиад, достигла в последние 2 года трети бюджетного набора.

Поскольку, как уже было сказано ранее, целью вступительных испытаний не является отбор высокоодаренных детей, появляется возможность организовать приемные экзамены без использования оригинальных (творческих) заданий и провести их в форме, допускающей объективную компьютерную проверку. Начиная с конца 90-х гг., ГУ–ВШЭ постепенно перешел на исключительно письменный формат вступительных испытаний, проводимый в тестовом режиме. Четкое осознание задачи вступительных испытаний позволило пол-

ностью устранить преподавателей из процессов формирования экзаменационных вариантов, проверки экзаменационных работ и их оценивания. Исключением является творческое испытание для будущих журналистов. Его цель — определение творческого потенциала абитуриентов, и потому испытание проводится в форме написания эссе с последующей проверкой по многим критериям. Важным этапом творческого конкурса является последующее собеседование по содержанию написанного абитуриентом эссе.

В настоящее время по всем предметам вступительных испытаний сформированы банки контрольно-измерительных материалов, тематически соответствующие программам вступительных экзаменов. В день, предшествующий экзамену, варианты заданий генерируются компьютерной системой и после проверки единственным человеком — председателем предметной комиссии — передаются ответственному секретарю приемной комиссии для размножения. Само размножение осуществляется непосредственно перед началом экзамена в присутствии крайне ограниченного числа официальных представителей приемной комиссии. Такой режим подготовки заданий резко снижает возможность утечки информации и проявления коррупции среди вовлеченных в процесс сотрудников. Мы стараемся на практике осуществить принцип: с коррупцией надо бороться не подозрениями и контролем, а созданием управленческого и технологического механизма, максимального снижающего возможности ее проявления.

По завершении экзамена работы абитуриентов сканируются и проверяются посредством специально разработанного в ГУ–ВШЭ комплекса компьютерных программ. Уместно отметить, что на этапе проверки работы закодированы и не содержат упоминания о персональных данных абитуриента, причем в процессе кодирования не задействован ни один сотрудник, что снижает риск коррупции на этом этапе приемной кампании. По результатам проверки работ руководство приемной комиссии с участием председателя предметной комиссии принимают решение о границах выставляемых оценок.

Существенным этапом вступительного испытания является показ письменных работ абитуриентам. Только на этом этапе в контакт с потенциальными будущими студентами вступают преподаватели — члены предметной комиссии. Во время показа абитуриент может понять свои ошибки, обсудить их с преподавателем и убедиться в объек-

тивности оценки его работы. Если абитуриент не согласен с оценкой конкретного задания, считает задачу некорректной или имеет другие основания для разногласий с предметной комиссией, он может подать письменную апелляцию по результатам экзамена. В тот же день апелляция рассматривается специально создаваемой апелляционной комиссией, чье решение является окончательным. Возглавляет апелляционную комиссию, как правило, один из заместителей председателя приемной комиссии.

Успешному набору абитуриентов в значительной мере способствует открытость (транспарентность) приемной кампании, объективное и доброжелательное отношение всех сотрудников вуза к абитуриентам. ГУ–ВШЭ на всех этапах своего развития уделял этому аспекту значительное внимание. Надо сказать, что в последние 2–3 года возможность подачи документов сразу в несколько вузов придала атмосфере приемной кампании в вузе и прагматический характер. В нашей практике есть случаи, когда абитуриенты, ранее мало знавшие о ГУ–ВШЭ и по результатам вступительных испытаний поступившие сразу в несколько вузов, отдавали нам предпочтение в своем выборе именно из-за уровня доброжелательности и открытости, который, по их словам, приятно удивил их в Вышке. Открытость на всех этапах приемной кампании обеспечивается быстрым и точным доведением информации до абитуриентов, разработкой скрупулезных локальных нормативных актов и, самое главное, соблюдением установленных этими актами правил.

Вся информация о проведении многопрофильной межпредметной олимпиады ГУ–ВШЭ, подаче заявлений, проведении экзаменов оперативно вывешивается на стендах приемной комиссии и на странице абитуриента в Интернете. Доступность информации об абитуриентах и результатах сдачи вступительных испытаний в электронном виде позволяет желающим абитуриентам и/или их родителям вести самостоятельные базы данных по официально предоставляемым приемной комиссией данным. Используя базы данных, абитуриенты могут следить за ходом подачи документов, за формированием конкурса, убедиться в объективности приемной комиссии, пытаться прогнозировать итоги испытаний. В условиях, когда абитуриент может принимать участие в конкурсе сразу в несколь-

ко вузов, полная информация о результатах вступительных испытаний необходима для принятия им окончательного решения о выборе вуза.

В течение 4 лет на сайте ГУ–ВШЭ действует форум по вопросам подготовки и поступления в университет. На этом форуме каждый желающий может задать свой вопрос заместителю председателя приемной комиссии или высказать свое мнение о позиции другого участника форума. В период приемной кампании форум работает в режиме «горячей линии» с максимально быстрым (в течение суток) ответом приемной комиссии. В течение последнего года на форуме зарегистрировано более 13 тыс. сообщений, из которых примерно три четверти приходится на время приемной кампании.

Развитие информационных технологий в сочетании с расширением эксперимента по ЕГЭ делает двухстороннюю оперативную электронную связь с абитуриентами чрезвычайно важным и мощным каналом. В практике ГУ–ВШЭ неоднократно отмечались случаи, когда скорость и двунаправленность электронной связи позволяла абитуриенту без выезда в Москву устранить ошибки в представленных документах и решить другие вопросы, препятствующие участию абитуриента в конкурсе.

Как уже упоминалось, важным элементом системы управления набором студентов в ГУ–ВШЭ является комплект локальных нормативных актов*. К сожалению, в практике российских вузов зачастую приходится сталкиваться с тем, что правила приема в вуз являются лишь общим пересказом порядка приема, утвержденного Министерством образования, и, по существу, не регулируют приемную кампанию. Фактическое регулирование в таких случаях осуществляет приемная комиссия вуза, тем самым лишая абитуриентов возможности защищать свои права. В ГУ–ВШЭ правила приема в вуз являются многократно обсуждаемым нормативным документом, следование которому является в обязанность приемной комиссии. Кроме этого документа разработаны и доводятся до сведения абитуриентов регламент проведения вступительных испытаний, порядок подачи и рассмотрения апелляций, Положение о межрегиональной многопрофильной олимпиаде ГУ–ВШЭ по комплексу предметов, шкала соответствия оценок по стобалльной шкале ЕГЭ оценкам приемных испытаний, порядок предоставления мест в студенчес-

* Полный текст Положения о приемной комиссии ГУ–ВШЭ см.: [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.hse.ru/abitur/priem_docs.shtml

ком общежитии и пр. Хотя российские абитуриенты не привыкли пользоваться официальными документами, но даже в ходе краткосрочной приемной кампании в ГУ–ВШЭ они понимают, что локальные нормативные акты здесь соблюдаются и защищают их права.

Особые требования к организации приемной кампании предъявляет продолжающийся эксперимент по введению Единого государственного экзамена. Система управления процессом набора студентов должна учитывать ежегодно меняющиеся условия проведения ЕГЭ в Москве. Участие почти всех столичных вузов в эксперименте по проведению ЕГЭ в 2005 г. создало совершенно новую ситуацию. Большинство московских вузов столкнулось со сложностями, значение которых они, по-видимому, недооценивали. До сих пор часто считается, что главная проблема зачисления по результатам ЕГЭ состоит в том, что приемная комиссия не может «посмотреть в глаза» абитуриенту. Однако, как показал опыт ГУ–ВШЭ, ставшего участником эксперимента с самого его начала, принципиально важными оказываются проблемы, связанные не с качеством знаний студентов, набранных по результатам ЕГЭ, а с необходимостью существенной корректировки процедуры приема и зачисления. Речь идет о создании шкалы пересчета результатов ЕГЭ в соответствии с существующей в вузе системой оценивания, особенностях определения конкурса и проходного балла, а также фактическом разделении процесса зачисления на несколько ступеней.

Наше участие в эксперименте началось в 2001 г.: тогда ЕГЭ проводился всего в пяти регионах и далеко не по всем предметам. Ни на первом, ни на втором году эксперимента не нашлось ни одного ребенка, который бы сдавал все предметы в форме ЕГЭ. Стремясь реально предоставить ребятам продекларированную возможность поступления в московские вузы, мы организовывали выездные комиссии для участников этого экзамена, чтобы они смогли сдать на месте остальные экзамены. По этим результатам на первом году эксперимента мы зачислили 19 участников ЕГЭ, на втором году — 95, в 2005 г. цифра зачисленных участников ЕГЭ возросла до 557.

Все абитуриенты, сдавшие вступительные экзамены в июне, дожидались общего июльского конкурса для получения окончательных результатов. Поэтому первое, с чем нам пришлось столкнуться, — это необходимость пересчета баллов ЕГЭ на нашу университетскую шкалу. Задача та-

кого шкалирования — обеспечить сопоставимость результатов разных испытаний и поставить абитуриентов, объективно сдававших принципиально разные экзамены, в максимально равные условия. Абитуриент может предоставить или не предоставлять результаты ЕГЭ в приемную комиссию, ознакомившись со шкалой пересчета, которая публикуется до начала приема документов. Мы устанавливаем отдельную шкалу пересчета для каждого факультета по каждому предмету вступительных испытаний в зависимости от важности того или иного предмета для профиля факультета.

Например, по математике на вступительных экзаменах у нас используется 12-балльная шкала, и 12 баллам соответствует на одних факультетах 98–100 баллов, на других — 95–100 баллов сертификата ЕГЭ. Практика показала, что найденные на первом году эксперимента соответствия оказались более-менее удачными. Так, например, в 2003 г. ребята из Башкортостана, не удовлетворенные своим результатом ЕГЭ, приехали и сдали вступительные экзамены примерно на ту же оценку.

Требование утвердить шкалу соответствия оценки ЕГЭ вступительного экзамена сейчас есть в рекомендациях московским вузам.

С 2004 г. произошел качественный скачок, связанный со значительным расширением эксперимента: ЕГЭ оказалась охвачена половина выпускников, увеличилось и количество экзаменов. Именно тогда появились первые абитуриенты, которые предоставляли в приемные комиссии сертификаты ЕГЭ по всем четырем вступительным предметам. Примерно треть заявлений в ГУ–ВШЭ поступило от выпускников, которые по тем или иным предметам сдавали ЕГЭ, зачислено из них оказалось около 309 человек. Для нас эта ситуация была необычной и весьма отрадной, так как мы до этого момента считались вузом московским и доля иногородних студентов всегда была небольшой. С 2004 г., благодаря ЕГЭ, мы по праву можем называть себя вузом всероссийским.

Принципиально изменившим работу приемной комиссии оказался тот факт, что появились выпускники-«егэшники», которые разослали свои документы сразу в несколько десятков вузов (рекорд — 80 заявлений от одного абитуриента). Массовая рассылка документов в вузы — желание абитуриентов застолбить все возможности — определила новый тип конкурса и создала совершенно иную ситуацию при зачислении. Мы впервые столкнулись с так называемыми ступенями зачисления.

По закону абитуриент может попытаться поступать в несколько вузов сразу, но за счет государства он сможет учиться только в одном вузе. Знаком окончательного выбора вуза является предоставление подлинника документов. Поэтому в любом вузе после вступительных экзаменов и определения «лучших» устанавливается некий предельный срок, до которого успешно прошедшему вступительные испытания необходимо принести или выслать свои документы.

Новизна ситуации состоит в том, что после окончания вступительных экзаменов и отбора «лучших» оказывается, что далеко не все из отобранных хотят учиться в данном вузе. Многие вузы могут столкнуться с ситуацией, когда, несмотря на высокий конкурс (до 10 человек на место), в конце вступительных экзаменов окажется, что половина абитуриентов предпочла другой вуз.

После этого будет необходимо часть ребят, занявших последующие места, «сдвинуть» в первую часть списка и установить новый срок предоставления подлинника документов. В 2005 г. нам пришлось сделать две такие сдвижки, т. е. зачисление фактически состояло из трех ступеней.

Эта неизбежная многоступенчатость зачисления порождает определенные проблемы. Традиционно вузы работали с двумя группами абитуриентов, имеющих проходной и полупроходной балл. Для того чтобы отобрать претендентов из группы, имеющей полупроходной балл, вузы применяли разные тактики: проводили собеседование, учитывали разнообразные льготы и др. С каким результатом прошли вступительные испытания все остальные, было неважно. Сегодня получается, что необходимо проранжировать не только «лучших», но и довольно большую среднюю группу, группу из середины списка. И такая работа — объективно сложное дело.

Прежде всего, необходимо точно и быстро доводить меняющуюся информацию до детей. Мы решили эту проблему с помощью Интернета: на нашем сайте <http://new.hse.ru> размещена вся информация приемной комиссии со списками, результатами экзаменов, перечислением различных льгот. И наши абитуриенты сами следят за всеми изменениями, происходящими в процессе зачисления. Мы смогли довольно легко решить проблему информационной поддержки вступительных экзаменов, так как наши абитуриенты владеют средствами интернета. Далеко не везде дела обстоят так же благополучно, и это может серьезно осложнить работу приемной комиссии. Очень важно в новой си-

туации организовать работу приемной комиссии максимально открыто, что позволяет сделать использование информационных технологий.

В 2004–2005 гг. мы столкнулись с еще одной нестандартной ситуацией, которая может сложиться сегодня и в других московских вузах. На ряде факультетов, где была установлена более благоприятная шкала пересчета баллов ЕГЭ, перед самым экзаменом значительная часть мест, имеющихся на факультете, оказались заняты. Их заняли медалисты-егэшники, которые успешно сдали свой первый экзамен, а также победители олимпиад, которые вообще зачисляются без экзаменов. Таким образом, абитуриент, готовящийся к обычному вступительному экзамену, перед экзаменом с ужасом обнаружил, что реальный, или «эффективный», конкурс неразумно велик.

Это вызвало целый шквал вопросов на нашем интернет-форуме. Абитуриенты-москвичи волновались: значит ли неожиданно выросший конкурс, что бесполезно даже пытаться поступать в июле, что нужно сдавать все вступительные экзамены на одни пятерки и пр.? В 2004 г., чтобы нормализовать ситуацию, нам пришлось пойти на некоторые экстраординарные меры. Университет за свой счет выделил дополнительные места под июльский конкурс и таким образом «эффективный конкурс» на всех факультетах был выровнен до разумных пределов. Кстати говоря, в конце приемной кампании оказалось, что мы должны были добавить не так уж много мест, так как произошел прогнозируемый отток егэшников-медалистов в другие вузы.

Таким образом, абитуриентский конкурс, с которым привыкли иметь дело приемные комиссии и абитуриенты, может раздуться из-за виртуальных конкурентов, которые подали сертификаты ЕГЭ в разные вузы, чтобы просто застолбить все возможности. Чтобы определить действительное положение вещей, пока не хватает опыта ни у абитуриентов, ни у приемных комиссий. Мы сейчас вступаем в период, когда все участники вступительных экзаменов будут привыкать к новым условиям приема, и работники вузов должны искать адекватные механизмы управления.

В связи с демографическим спадом, повышением конкуренции вузов за абитуриента все большее значение получает профориентационная работа вуза. Ее цель — доведение до возможно большего числа потенциальных абитуриентов объективной и точной информации о вузе, характере даваемого в нем образования, возможностях тру-

доустройства через 4–6 лет после поступления. Существенной особенностью многих профессий, даваемых ГУ–ВШЭ, является то, что школьники не в состоянии получить о них адекватное представление, опираясь только на собственный жизненный опыт или на опыт своих родителей. Ни преподавание в школе, ни повседневная жизнь не могут дать верного представления о таких распространенных сегодня профессиях, как социолог, психолог-консультант, философ, специалист в области логистики и др. Поэтому одной из важнейших задач вуза является донесение до школьников информации, помогающей сделать осознанный самостоятельный выбор. Этой цели служат Дни открытых дверей, специализированные выставки, информационная насыщенность сайта вуза. Конечно, самым важным элементом в профориентационной работе со школьниками является система довузовской подготовки, но и управленческие структуры вуза и его факультетов обязаны уделять этому большое внимание. Поскольку профориентационная работа ведется многими подразделениями вуза, возрастает значение координирующей

функции управления по работе с абитуриентами, чтобы избежать разнобоя в информации, сообщаемой потенциальным абитуриентам. Результаты опросов первокурсников, проведенных в ГУ–ВШЭ, показали, что конкретная профориентирующая информация чрезвычайно важна при выборе ими факультета, а при выборе вуза абитуриенты в большей степени ориентируются на бренд вуза в целом.

В заключение отметим, что, как ни важна сама по себе задача формирования контингента обучающихся в вузе, ее успешное решение является только частью выполнения общей миссии университета. Основные принципы отбора студентов должны корреспондироваться с общими принципами управления учебным процессом в вузе, должны быть порождены единой философией. К этим принципам относятся создание условий для максимально полной самореализации обучающегося, объективность процедур и результатов оценивания, транспарентное рейтингование для отбора на всех стадиях обучения, следование заранее принятым правилам и регламентам.