

Стратегии вузов по привлечению абитуриентов в изменившихся условиях приема

Интервью с Г.Г. Канторовичем,
проректором НИУ ВШЭ

— Григорий Гельмутович, хотелось бы узнать Ваше экспертное мнение относительно того, как изменялись стратегии российских вузов в целом и Вышки в частности по приему абитуриентов в ретроспективе последних 10 лет. Предлагаю начать с общего вопроса: какие наиболее важные институциональные изменения произошли в сфере привлечения и приема абитуриентов в вузы?

— Начнем с того, что кроме институциональных изменений процедур приема произошли еще изменения, не зависящие ни от вузов, ни от абитуриентов. Первое — это переход к массовому высшему образованию. По разным оценкам, от 85 до 93% выпускников школ нынешнего года ориентированы на получение высшего образования. Можно много рассуждать, почему это произошло, и какие-то причины лежат на поверхности. В частности, у выпускников школ не так много альтернатив: им не готовы предоставлять места на рынке труда, им некому дать качественное профессиональное обучение, сохраняется призыв в армию — в общем, известный набор. К массовизации высшего образования можно относиться по-разному, но это сложившийся факт, с которым столкнулись все вузы.

Второе изменение, происходящее буквально на наших глазах, — это изменение среды, в которой вуз взаимодействует с абитуриентами. Если раньше мы работали в основном через бумажные носители и лицом к лицу, сейчас появление интерактивных электронных средств кардинально изменило ситуацию. Десять лет назад, в 2001 году, когда мы развивали эту деятельность, то даже не знали такого слова, как «форум», это называлось «горячая линия», и для нас было важно интерактивно и быстро отвечать. По сути, Высшая школа экономики одной из первых сделала интернет-форум основным средством взаимодействия с абитуриентами. Сейчас же форумом никого не удивишь, он стал распространенным явлением.

Самое важное изменение состоит в том, что вуз перестал самостоятельно отбирать абитуриентов и в значительной степени стал брать то, что ему дает некоторый объективный (во всяком случае, внешний и независимый от вуза) экзамен. Вузы, в том числе Высшая школа экономики, встретили этот вызов по-разному и по-разному «сопротивлялись». Кто-то «сопротивлялся» через от-

рицание ЕГЭ, мы «сопротивлялись» посредством расширения доли приема по олимпиадам, пытались добиться нашего содержательного участия в более широком круге олимпиад.

Если говорить о Вышке, то мне кажется, что мы наилучшим образом адаптировались к новым условиям приема в вуз. Этому способствовали два обстоятельства. Во-первых, к началу 2000-х годов у ВШЭ сложился четко узнаваемый имидж, у которого были две характерные черты. Первая — это то, что прием честный, а вторая — то, что обучение честное и трудное, и я даже не знаю, что важнее. И такой имидж, на мой взгляд, позволил отсеять от нашего университета значительную долю «прохиндеев». Во-вторых, это широкая и гибкая позиция руководства вуза в отношении во многом изжившего себя механизма контрольных цифр приема. Фактически в последние годы мы за свой счет берем больше людей, и ничего плохого не происходит. Этот риск, на который мы сознательно идем, оправдывает себя — к нам приходят абитуриенты с хорошей подготовкой, настроенные на учебу, и мы ориентируемся в первую очередь на уровень поступающих, а не на контрольные цифры.

— На Ваш взгляд, какие средства остались у вузов, чтобы контролировать качество приема?

— Практически никаких. Что осталось в наших руках, и чем мы активно пользуемся? Во-первых, это установление минимальных требований по оценкам ЕГЭ по каждому из предметов, в том числе на платную форму обучения. С моей точки зрения, эти требования как раз показывают, какого именно абитуриента хочет принимать вуз. Повышая эти требования, мы фактически отсекаем от себя часть потенциальных платных студентов, но мы идем на это сознательно. Во-вторых, во власти вуза осталась возможность выбирать число предметов вступительных испытаний: три или четыре. Мы практически везде переходим на четыре вступительных испытания, кроме тех направлений подготовки, где считаем, что утвержденный государством набор предметов не вполне удачен. В-третьих, косвенно вуз управляет своим высоким проходным баллом. Поскольку у нас проходной балл в среднем 85 баллов и выше, мы можем быть относительно спокойны и специально не

бороться за его повышение, к примеру, до 90. Ведь ЕГЭ, как и другие педагогические измерители, не измеряет уровень подготовки человека с точностью до балла. В-четвертых, в новых условиях все вузы должны были скорректировать рекламную кампанию, причем как собственно рекламу, так и каналы донесения информации до «клиентов» в целом. Наличие сайтов у вузов кардинально изменило ситуацию. Мы сами не заметили, как у большинства вузов сайты стали обширными и насыщенными. Как мне кажется, наш потребитель несколько устал от этого, стало крайне сложно все прочитать, разобраться, отличить, где — правда, а где — неправда. Нужно помочь им в этом, и сейчас все вузы ищут различные методы такой «помощи». Один из наших методов — это, конечно, ранний «захват» абитуриентов: через олимпиады, курсы довузовской подготовки, интеллектуальные состязания школьников. К примеру, в Москве мы работаем, начиная со школьников 7-го класса. Если посчитать, какая доля тех, кто пришел к нам в 7-м классе, доходит до 11-го класса и поступает в ВШЭ, то окажется, что эта доля не столь велика. Зато это очень ориентированные на ВШЭ абитуриенты, знакомые с нашими требованиями и т.д. Довузовская подготовка организуется, в первую очередь, исходя из интересов клиента. Мы готовим и к ЕГЭ, и к олимпиадам. Но также важно то, что в процессе подготовки происходит притирка абитуриента к вузу и идет предварительная селекция. Абитуриент начинает работать и жить в нашей атмосфере, даже несмотря на то, что его готовят к ЕГЭ.

— *Далее хотелось бы подробнее обсудить некоторые из этих механизмов отбора и привлечения абитуриентов. Если говорить об определении проходных баллов (за счет чего вуз обычно контролирует качество принимаемых абитуриентов), то как работает этот механизм сейчас? Какие критерии используются вузами для выставления того или иного проходного балла?*

— Формально по замыслу это должно работать так: у вуза есть упорядоченный список абитуриентов и сто мест — контрольные цифры приема. На сотом абитуриенте приемная комиссия вуза проводит условную черту и выставляет проходной балл. Это, конечно, неправильно, и чиновники не всегда до конца это понимают. Мы действуем так: исходя из нашего опыта и активных контактов с абитуриентами на заключительной стадии приема (когда мы уже неформально знаем, придет к нам человек или нет), из нашей оценки изменившегося шкалирования баллов ЕГЭ по каждому предмету, определяем, насколько нужно снизить проходные баллы. Если пользоваться экономическими терминами, то с нашей стороны это безусловная оферта — мы говорим конкретному абитуриенту, что мы точно его берем. И этот шаг приводит к определенным рискам, потому что иногда бывают сильные просчеты, как произошло в этом году на факультете прикладной политологии: недооценили, сколько людей придет, и приняли слишком много абитуриентов.

— *Как Вы считаете, в ближайшие годы этот механизм как-то стабилизируется и вузы смогут планировать прием точнее?*

— Я думаю, что пока еще будут определенные флуктуации, и не ожидаю, что в ближайшее время ситуация стабилизируется, ошибки в прогнозах неизбежны. Поэтому и Ярослав Иванович Кузьминов, и я уже много раз в прессе выступали, говорили, что нужно менять плановый механизм контрольных цифр. Это отживший механизм. Мы предлагаем что-то вроде индикативного планирования — установить лимиты, приблизительные цифры, и не наказывать вуз за возникающие отклонения.

— *А если посмотреть на выбор вуза со стороны абитуриента? Изменились условия приема, сформировались тренды массовизации образования, появилась новая медиасреда. Как, на Ваш взгляд, изменился процесс выбора вуза, поведение абитуриента?*

— Думаю, изменился. Ситуация, когда ты подавал в один, максимум в два вуза, и ситуация, когда у тебя сегодня есть 15 разрешенных конкурсов, кардинально различаются. Здесь особняком стоят олимпиадники (особенно на будущий год), а в целом люди, если говорить финансовым языком, начали хеджировать риски. То есть они стали выбирать один-два топ-вуза, один — среднего уровня и что-нибудь для подстраховки. Это отчасти связано с нашим российским менталитетом — все откладывать на последний момент, и если все бесплатно, так брать все. По данным Рособнадзора число конкурсов, в которых участвует один абитуриент, не зашкаливает, но где-то 3,7 набирается. Это не так мало, но психологи говорят, что максимальное количество опций, за которыми человек может сознательно следить, — 5–6, а если их 15, то отслеживать становится крайне сложно. И здесь стоит учитывать состояние информационного пространства — несмотря на все усилия, далеко не все вузы предоставляют достаточно информации, чтобы человек мог осознанно выбирать. Все истории вроде Второго медицинского — яркая тому иллюстрация.

— *Когда мы проводили фокус-группы с абитуриентами московских вузов в этом году, то пришли к гипотезе, что в изменившихся условиях приема изменился и характер выбора. Вместо единичного акта выбора у абитуриентов наблюдаются минимум четыре стадии этого процесса, на каждой из которых абитуриент может менять свои изначально намеченные решения. Первая стадия — когда школьник (или его родители) в старших классах примерно намечает какие-то ориентиры, уровень притязаний, определяя широкий набор вузов и программ подготовки. Вторая — когда абитуриент выбирает предметы для сдачи ЕГЭ под конкретные направления и вузы. Третья — когда он узнает результаты экзаменов и исходя из этого определяет набор вузов, куда будет подавать документы. На четвертой стадии он узнает результаты зачисления и осуществляет, как мы это называли, эффективный выбор между конкретными программами и вузами. В результате процесс выбора становится довольно непредсказуемым, а на каждой стадии задействуются разные инструменты и типы информации.*

— Да, я согласен с вами. Это, наверное, еще одна особенность: теперь выбор не является одномомент-

ным. Кстати, это не всегда понимает наше образовательное начальство, которое пытается фиксировать, куда люди подали документы, не учитывая, что он сегодня подал документы в один вуз, а завтра заберет их и подаст в другой. Это действительно процесс, и характер выбора сильно изменился. Более того, часто этот процесс не заканчивается даже после опубликования списков: ко второй волне абитуриенты начинают забирать документы из одного вуза, приносить в другой и т.д.

— При этом по результатам нашего исследования оказалось довольно сложным выделить какую-либо твердую основу для такого стадийного выбора, даже на примере Вышки. Складывается впечатление, что на выбор влияет много случайных факторов вроде советов сотрудников приемной комиссии или того, как прошел прием документов.

— И по вашим исследованиям, и по нашим впечатлениям от разговоров с абитуриентами, для поступающего действительно оказалось очень важно, как его встречает вуз. На самом деле, абитуриенту трудно различать направления обучения, которых нет в школе. Политология, международные отношения, реклама — он не знает толком про это. А потому элемент случайности все равно высок — я не думаю, что человек прагматично все взвесил, составив портфолио и оценив разные параметры. Поэтому личность того, кто его встречает, кто ему объясняет разные нюансы, очень существенна. И если факультету удастся привлечь к работе в приемной комиссии человека, который может доходчиво и интересно общаться с абитуриентами, то это влияет и на характер приема. И хотя возрастает роль интернет-ресурсов, социальных сетей, некоторые факультеты распространяют информацию через твиттер, роль личных контактов очень важна — абитуриенты перепроверяют информацию, составляют общее впечатление и т.д.

— Вы уже долгое время отвечаете на вопросы на форуме, который в июне-августе буквально «разрывается» от вопросов абитуриентов, поступающих в Вышку. Как за последние годы изменился характер вопросов? Какие типы вопросов преобладали раньше и какие — сейчас?

— Всегда было много вопросов консалтингового характера. У нас в России нормативные акты, регулирующие прием, достаточно запутаны и не всегда полностью согласуются друг с другом. А потому они требуют комментариев. За последние два-три года произошло следующее изменение: люди стали внимательно читать правила приема, доверять им, рассматривать эти правила как документ, принуждающий в том числе и вуз к определенным действиям.

Второй момент, который я бы отметил, — вопросов стало значительно больше. Абитуриентам трудно найти аналогичный вопрос, FAQ (часто задаваемые вопросы) тоже не спасают, человек предпочитает удостовериться и в одиннадцатый раз задать вопрос применительно именно к своей ситуации. При этом часть вопросов отпала, потому что мы выкладываем

на сайте больше материала и люди находят его там, их можно отослать к этим документам. Каждый год находятся три-четыре активных абитуриента, которые читают все и начинают помогать отвечать на вопросы. Наконец, в последние два года, на мой взгляд, не наблюдается никаких скандалов. Поначалу были люди, которые начинали нагнетать — обманываете, что-то сказали неправильно и т.д., обычно на конкретном примере. А теперь таких скандалов почти нет.

— И в заключение несколько вопросов о бренде и позиционировании ВШЭ для абитуриентов. На наших фокус-группах было несколько абитуриентов-историков, ориентированных на науку, и они были нацелены на поступление в МГУ, мотивируя это тем, что в других вузах историческая наука гораздо слабее. ВШЭ часто даже не рассматривался как вариант, потому что ассоциируется с экономикой, бизнесом. И вопрос заключается в следующем: как нашему университету балансировать, посылая, с одной стороны, сигналы о хорошем трудоустройстве, близости к бизнесу, а с другой — сигналы о развитии научно-исследовательской работы в вузе? Как позиционировать ВШЭ с учетом того, что появились новые направления обучения, которые тяжело соотнести с названием?

— Это сложный вопрос, и однозначного ответа у меня нет. Понимаете, у нас страна построена очень иерархически, что сказывается и на вузах. Мое личное мнение, труднее всего приходится нашему Санкт-Петербургскому филиалу. В Санкт-Петербурге есть две градации: СПбГУ и все остальные. Чтобы сломать такой стереотип, нужны годы усилий, и то не факт, что сломается. Нужно доказывать своей работой, выпускниками, постоянными усилиями, и отчасти это удалось нашим юристам. Кто были юристы в Вышке раньше? Никто — все знали МГУ, МГИМО, а сейчас ситуация изменилась, мы входим в обойму топ-вузов по юриспруденции. От чистой экономики Вышка отошла давно. Да, на некоторые направления общий бренд ВШЭ распространяется трудно, но я думаю, например, что наш факультет математики сейчас один из самых лучших. И хотя пока он с трудом ассоциируется с Вышкой, полагаю, что через пару лет ситуация изменится.

— А если говорить о конкретных практических шагах? Что может быть сделано в этом направлении?

— Я думаю, что наиболее правильная позиция заключается в том, чтобы не только прямо агитировать, организовывать дни открытых дверей, но и привлекать косвенно, через все возможные события в университете. Нужно не только рассказывать о факультете абитуриентам на днях открытых дверей, а вовлекать преподавателей и исследователей в публичную сферу, демонстрировать их весомость и значимость. Сейчас наши историки, медиакоммуникации активно движутся в этом направлении.

— Спасибо большое за интервью!

Беседовал И. Чириков