
МЕСТО, ГДЕ РОЖДАЮТСЯ ИДЕИ: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЛОНДОНСКОЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ И ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ) [10]

Стратегия школы на 2007–2012 гг.

МИССИЯ

Миссией Лондонской школы экономики и политологии является улучшение понимания сложного и изменяющегося мира посредством перво-классного преподавания и научно-исследовательской деятельности в области общественных наук, а также через продвижение своей работы на уровень должностных лиц, отвечающих за принятие решений, и практиков, работающих в общественном, частном и волонтерском секторе.

Основной задачей ЛШЭ на предстоящие пять лет будет продолжающееся повышение статуса Школы как ведущего признанного в мире учебного центра в области общественных наук.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ

- **Добросовестность:** мы стремимся поддерживать самые высокие стандарты этики и поведения.
- **Обязательства перед учащимися:** мы будем стремиться к тому, чтобы наши выпускники обладали неординарными знаниями, сочетающимися в себе наши основные институциональные ценности.
- **Интеллектуальная свобода:** мы будем защищать и развивать права сотрудников, студентов и всего сообщества ЛШЭ свободно выражать самые разносторонние взгляды на достижение, развитие и распространение знаний. Мы будем стремиться обеспечить гарантии интеллектуальной свободы и свободы самовыражения в рамках закона для всех наших сотрудников, а также для тех, кого мы приглашаем в нашу Школу. Мы будем также стремиться определять, объяснять и интерпретировать причины социальных, экономических и политических событий путем постоянного сопоставления и переоценки полученных мнений.
- **Уважение к среде:** мы будем распоряжаться ресурсами Школы таким образом, чтобы удовлетворение сегодняшних потребностей не ставило под угрозу возможности выбора для будущих поколений.

Краткая информация о вузе

London School of Economics and Political Science – Лондонская школа экономики и политических наук (ЛШЭ) была основана в 1895 г. и на сегодняшний день имеет репутацию одного из лучших научных и образовательных центров в области общественных наук в мире.

В школе обучаются 8600 студентов, из них 34 % составляют студенты из Великобритании, 18 % – из стран Европейского Союза, 48 % – студенты из ста тридцати стран мира. По данным на сентябрь 2007 г. процентное соотношение иностранных студентов возросло до 75 %. Оплата обучения иностранными студентами – один из важнейших источников финансовых поступлений вуза.

Школа является уникальным учебным заведением, где 58 % студентов обучаются на программах последипломного обучения (магистратура и докторантура).

- **Взаимодействие:** мы будем расширять взаимосвязи с внешним миром таким образом, чтобы общественно-научные знания распространялись максимально широко и тем самым улучшали общество.

- **Равенство и разнообразие:** мы будем стремиться обеспечить свободу от дискриминации нашим сотрудникам и учащимся, признавая, что уничтожение дискриминации есть неотъемлемая часть обеспечения наилучших услуг сотрудникам, учащимся и гостям Школы.

- **Участие:** мы будем ценить и стремиться к активному вовлечению сотрудников и учащихся в процессы принятия решений как важной части организационной культуры Школы.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Ожидается, что указанные ниже события во внешней среде окажут влияние на Школу по мере того, как она будет стремиться реализовать свои приоритеты на ближайшие пять лет.

1. Политические приоритеты

Университеты в Великобритании столкнутся с необходимостью демонстрировать свой вклад в достижение национальных интересов следующим образом:

- содействовать решению национальных экономических вопросов, таких как плохая конкурентоспособность и низкая производительность, посредством подготовки лучше обученной рабочей силы и передачи знаний;
- применять научные исследования, в частности в области общественных наук, для улучшения качества общественных услуг и социальной интеграции;
- оказывать большой видимый экономический вклад в экономику регионов;
- предоставлять равные возможности для получения высшего образования всем слоям населения;
- развивать общественные инициативы посредством подготовки выпускников, готовых прийти в государственный / общественный сектор.

Международная политическая обстановка, а также вопросы безопасности будут продолжать оказывать общее влияние на желание иностранных студентов учиться в Великобритании и представят определенные вызовы для ЛШЭ, с учетом ее местонахождения в центральной части Лондона, а также ввиду существенного числа иностранных студентов и выпускников.

2. Экологические приоритеты

Наблюдается постоянное усиление внимания к вопросу совмещения устойчивого развития физической инфраструктуры университетов и использования ресурсов. Принимая широкую Экологическую Политику в 2005 г., Школа взяла курс на экономию энергии и улучшение окружающей среды посредством современной организации энергоснабжения и продвижения связанных с этим знаний об энергетических вопросах во все уровни сообщества Школы.

Школа активно поддерживает учащихся и персонал в вопросах вторичного использования материалов, сохранения энергии и прочих инициатив, связанных с окружающей средой, стремясь, тем самым, создать экологическое мышление во всех направлениях своей деятельности. Развитие имущественной базы ЛШЭ будет зависеть от политики планирования Советов Вестминстера и Кадмена по району Ковент Гарден.

3. Глобальные приоритеты

Школа получает выгоды от глобализации по мере того как учащиеся, представляющие все более широкий международный рынок, выбирают обучение в ЛШЭ.

Школа как организация, в свою очередь, пользуется услугами и товарами со всего мира, однако осознает, что будущие ограничения по передвижению иностранных учащихся и сокращения на международном рынке труда могут оказать существенное влияние на привлечение студентов на учебу в Школу.

4. Экономические приоритеты

В связи с тем, что увеличение прямого поступления средств налогоплательщиков в реальном исчислении в сферу высшего образования Великобритании является маловероятным, ожидается, что студенты и их родители будут вносить все большие суммы за обучение в форме различных сборов. В свою очередь, это может привести к более высоким ожиданиям и требованиям студентов к определенным предметам. Задолженности студентов могут оказаться препятствием для продолжения обучения.

В дополнение к этому, обменные курсы иностранных валют будут продолжать оказывать влияние на поступление студентов.

С другой стороны, продолжающийся рост национальных экономик будет создавать больше карьерных возможностей для выпускников, а увеличение потребности в большем знании приведет к увеличению числа аспирантов.

5. Социальные / образовательные приоритеты

В ситуации обостряющейся конкуренции ЛШЭ столкнется с другими вузами Великобритании в борьбе за иностранных учащихся по мере того как большее число вузов будет стремиться увеличить у себя представленность иностранных студентов. Также будет наблюдаться усиление конкуренции за студентов и на некоторых иностранных рынках по мере того как развивающиеся страны (Китай и др.), будут развивать услуги в области высшего образования.

Спрос на высшее образование в Великобритании будет в основном определяться конкурентным экономическим преимуществом, которое, как предполагается, это образование будет давать выпускникам (в частности, выигрыш в заработной плате).

Будет наблюдаться увеличение стремления гармонизировать образовательные требования различных государств, в частности, в связи с Бонским процессом в Европе.

Конституционные и административные изменения в Университете Лондона могут существенным образом изменить природу федерального Университета Лондона и повлиять на его отношения с ЛШЭ; эти отношения будут отслеживаться. Школе были предоставлены собственные полномочия в присуждении степеней, начиная с 2008 г.

6. Юридические приоритеты

На количество реализуемых политик будет оказывать влияние увеличивающаяся тенденция к судебным разбирательствам, требования законодательства о равных возможностях и разнообразии, а также правила об информации и консультациях.

Закон о Свободе Информации делает внутренние процессы и решения, принимаемые вузами Великобритании, доступными для изучения обще-

ственности. Школа получает значительное и возрастающее количество запросов по данному Закону.

Закон о Благотворительности потребует регистрации студенческих профсоюзов как отдельных благотворительных организаций, подотчетных Комитету по благотворительности для демонстрации общественной направленности своей деятельности.

7. Технологические приоритеты

Информационные и коммуникационные технологии оказали существенное влияние на организации и общество за последние двадцать лет, при этом специалисты утверждают, что технологический прорыв лишь только начался. Постоянные изменения в области информационных технологий будут оказывать все большее влияние на все аспекты деятельности Школы, в особенности научно-исследовательскую деятельность и преподавание.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И ЗАДАЧИ НА 2017–2012 ГГ.

Приоритет 1: Сохранение превосходства в преподавании с предоставлением высококачественных услуг и инфраструктуры поддержки студентов.

Приоритет 2: Производство научных исследований высочайшего качества.

Приоритет 3: Более широкое интегрирование в общество.

Приоритет 4: Формулировка и реализация запланированной программы развития для сохранения конкурентоспособности Школы и продвижения интеллектуальных инноваций.

Приоритет 5: Концентрация ресурсов для достижения приоритетов.

ПРИОРИТЕТ 1:

Сохранение превосходства в преподавании с предоставлением высококачественных услуг и инфраструктуры поддержки студентов

Учащиеся ЛШЭ имеют доступ к уникально большому числу всемирно известных преподавателей и специалистов в области общественных наук. Обучение, строящееся на научной деятельности, гарантирует студентам получение выгоды от самых последних разработок, а также от «фундаментального» стремления ЛШЭ быть университетом, где эффективно уживаются консерватизм и радикализм во благо преподавания и научных исследований.

Мы уделяем огромное внимание преподаванию в рамках, стимулирующих взаимодействие между сотрудниками и учащимися, как центральному аспекту получения ими опыта, а также разработке механизмов обеспечения качества преподавания. Наши правила обучения (на получение степени) предусматривают вовлечение студентов в широкий спектр общественно-научных дисциплин.

Студентам предоставляется доступ к образу мышления мировых лидеров, которые посещают нашу Школу, и преподавателей посредством дебатов и открытых лекций. Благодаря таким подходам студенты быстро впитывают постоянное видение ЛШЭ, стремящейся к сложной задаче – быть университетом-первооткрывателем, вникающим в суть общественных дисциплин и служащим маяком для международных дебатов.

Большое число иностранных учащихся представляет богатое разнообразие перспектив внутри ярко выраженной британской среды высшего образо-

вания, а большое число аспирантов является дополнительным стимулом для студентов, создавая чрезвычайно разношерстную группу ровесников.

Наше местоположение в центральной части Лондона необычайно важно для получения опыта учащимися ЛШЭ, которые имеют, с одной стороны, быстрый доступ в Сити и Вестминстер, а, с другой стороны, ни с чем не сравнимое количество культурных и общественных мероприятий в непосредственной близости от места учебы.

Школа и профсоюз студентов ЛШЭ нацелены на реализацию ожиданий учащихся в этой динамичной среде. Опросы студентов свидетельствуют о высокой степени удовлетворенности преподаванием курсов, библиотекой и информационными услугами; при этом постоянный учет мнения учащихся по вопросам преподавания и обучения представляется необходимым элементом, влияющим на последующие решения в отношении студентов, гарантируя постоянное участие последних. Наша библиотека предоставляет учащимся доступ к лучшему в Великобритании специализированному собранию книг по общественным дисциплинам.

В дополнение к этому Школа предоставляет высококачественную инфраструктуру и услуги, включая предоставление учебных навыков для поддержания потребностей разнообразного студенческого состава. Школа также признает свою обязанность вносить определенные корректировки с учетом конкретных потребностей учащихся и сотрудников.

Если мы хотим реализовать данные обязательства, необходимо сохранить имидж ЛШЭ как привлекательного места работы для всего персонала. Хорошо мотивированный и активный персонал необходим для решения поставленных задач; Школа нацелена на сохранение высокого уровня удовлетворенности персонала и низкий уровень текучести кадров, о чем свидетельствуют последние опросы сотрудников. Школа также стремится к обеспечению полного консультирования персонала всех уровней, в частности, посредством создания Консультационного совета персонала.

Критерии достижения

Успех в сохранении превосходства в обучении с высококачественными услугами поддержки студентов будет измеряться высоким уровнем удовлетворенности учащихся с учетом следующих аспектов:

1. *Академический и преподавательский опыт* (стратегическая ответственность: замдиректора по преподаванию и обучению).
2. *Службы академической поддержки* (стратег. отв.: замдиректора по преподаванию и обучению / библиотекарь и директор службы информационных технологий).
3. *Административные службы* (стратег. отв.: секретарь и Административный директор).
4. *Общественная жизнь в ЛШЭ* (стратег. отв.: Генеральный секретарь, студенческий профсоюз / замдиректора по преподаванию и обучению).
5. *Опыт выпускников после учебы в ЛШЭ* (стратег. отв.: директор).
6. *Сохранение уровня высокой удовлетворенности сотрудников* (стратег. отв.: секретарь и административный директор).

Дополнительные показатели динамики

а) Достижение высокого уровня удовлетворенности учащихся во всех областях студенческой жизни: анкетирование учащихся и другие формы обратной связи для разбора критериев достижения.

б) Сохранение высокого процента учащихся, получающих работу сразу после окончания обучения или продолжающих дальнейшее образование от шести месяцев (первый пункт назначения) до трех лет после выпуска.

- в) Более активное участие выпускников в жизни Школы.
- г) Укрепление Ассоциации выпускников и участие выпускников в ее деятельности.
- д) Сохранение высокого уровня удовлетворенности сотрудников Школы на планируемый период на основе результатов опроса сотрудников на предмет удовлетворенности за 2006/07 уч. г.

ПРИОРИТЕТ 2:

Производство научных исследований высочайшего качества

Концентрация всемирно известных исследователей в области общественных наук уникальна для Великобритании, равно как и объемы научно-исследовательской деятельности на уровне высочайших мировых стандартов. Оба этих показателя свидетельствуют о традиционных приоритетах ЛШЭ в применении научных разработок и достижений высочайшего качества в области общественных дисциплин к вопросам международной государственной политики и бизнеса, стремясь тем самым достичь общественных улучшений.

Способность совмещать высочайшие стандарты интеллектуальной мощи с той силой, с которой Школа вносит свой вклад в разработку политики для общественного, частного и волонтерского секторов, является определяющим признаком вуза. Еще одним выдающимся основополагающим принципом ЛШЭ является защита теоретических и фундаментальных исследований при активной интеграции общественных дисциплин с более широкими общественными вопросами.

ЛШЭ стремится к улучшению научно-исследовательской инфраструктуры для всех видов научной деятельности (индивидуальной, командной, групповой). Превосходство Библиотеки как международного исследовательского ресурса хорошо известно, при этом Библиотека и Информационная служба будут развиваться для удовлетворения потребностей будущей научной деятельности.

Расширение имущественной базы и рационализация площадей проводятся с учетом потребностей групповых исследований. Профессорско-преподавательский состав обладает существенной свободой для реализации индивидуальных исследовательских интересов. Ключевым фактором здесь является предоставление времени и ресурсов для проведения исследований.

ЛШЭ также стремится быть основным образовательным центром Великобритании, готовящим следующее поколение специалистов в области общественных наук посредством предоставления аспирантам возможности получить первоклассное обучение, обеспечив при этом их интеллектуальную и культурную интеграцию в жизнь Школы.

Мы стремимся развивать инновационные исследования (как отраслевые, так и междисциплинарные), используя наши институты и исследовательские центры, а также распространяя научную деятельность на различные объединения. ЛШЭ имеет уверенный успех в развитии отношений со значительным количеством специализированных учреждений за рубежом.

Критерии достижения

Успех в производстве научных исследований высочайшего качества на протяжении планируемого периода будет измеряться следующими критериями:

1. Достижение средних показателей качества по всем оцениваемым подразделениям в соответствии с результатами публикации в очередном выпуске RAE (декабрь 2008 г.), который уже сейчас ставит ЛШЭ в список

трех ведущих учреждений по всем основным общественно–научным дисциплинам(стратег. отв.: замдиректора по научной деятельности и внешним связям).

2. Увеличение высококачественных исследований, прошедших экспертную оценку(стратег. отв.: замдиректора по научной деятельности и внешним связям).

3. Улучшение состояния научно-исследовательской инфраструктуры, расширение возможностей профессионального обучения (стратег. отв.: замдиректора по научной деятельности и внешним связям).

4. Улучшение срока завершения работ аспирантами(стратег. отв.: замдиректора по преподаванию и обучению).

Дополнительные показатели динамики

а) Завершение последних приготовлений для выпуска РАЕ за 2008 г.

б) Увеличение доли преподавателей в получении научных грантов по результатам экспертной оценки (включая оценку коллег).

в) Увеличение уровня финансирования высококачественных исследований, прошедших экспертную оценку.

г) Консолидация и мониторинг мер, предпринимаемых для улучшения показателей по представлению и завершению работ аспирантами.

д) Увеличение числа и суммы стипендий, присуждаемых Школой учащимся, занимающимся научной деятельностью, на основе академических заслуг.

е) Сохранение как минимум существующего высокого уровня удовлетворенности преподавателей Библиотекой, информационной и другими вспомогательными службами.

ж) Увеличение финансовой поддержки, предлагаемой индивидуальным исследователям, исследовательским программам и центрам.

ПРИОРИТЕТ 3:

Более широкое интегрирование в общество

ЛШЭ стремится к более широкой интеграции в общество посредством разнообразной деятельности. ЛШЭ поставляет консультантов – ответственных за принятие решений в различные правительства, НПО и фирмы по всему миру. Многие преподаватели ЛШЭ часто появляются в СМИ, оказывая влияние на формирование мнений и отражая понимание передовых научных разработок в общественных дебатах по злободневным вопросам.

Влияние школы распространено по всему миру посредством обучения руководящих работников и консультаций персонала. Мы учим наших студентов участвовать в социальной жизни, стремясь сделать наш мир лучше.

Ученый Совет одобрил Международную стратегию Школы, которая создает рамки для нашей международной деятельности: для развития этого важного направления был назначен первый Директор Школы по внешним связям.

Наше широкое и зачастую влиятельное сообщество выпускников по всему миру может помочь в распространении духа ЛШЭ в обществе. Выпускники помогают поддерживать международную направленность ЛШЭ в вопросах, касающихся академических стандартов, сфер научной деятельности, области принятия решений и привлечения лучших сотрудников и учащихся.

Важными являются данные одного из последних опросов мнения выпускников, свидетельствующие о том, что для большей части выпускников репутация ЛШЭ была ключевым фактором, повлиявшим на их реше-

ние учиться в Школе. Большинство выпускников – участников опроса рассматривали обучение в ЛШЭ как позитивный жизненный фактор после окончания обучения и до сих пор поддерживают отношения со своими товарищами по учебе.

Реагируя на изменяющиеся всемирные потребности и ожидания сектора высшего образования, Школа будет постоянно стремиться развивать разные виды партнерств в различных частях мира, например в Африке и Азии. Это может привести к развитию прикладной науки, сделать интеллектуальный вклад в образовательные программы азиатских и африканских университетов, а также изучить новые возможности доступа к высшему образованию в Великобритании для азиатских и африканских студентов.

Школа всегда стремилась предоставить возможности изучения общественных наук для наиболее одаренных учащихся вне зависимости от их происхождения и обстоятельств, будучи ограниченной лишь общими размерами и составом учащихся Школы, а также имеющимися ресурсами.

ЛШЭ хорошо понимает, что многие молодые люди не имеют надежды получить высшее образование. Школа продолжает развивать различные схемы для укрепления амбиций и интеллектуальных горизонтов школьников из лондонских школ и поддерживать прием талантливых учащихся из широкого спектра целевых школ.

Лондонское отделение ЛШЭ – основной фактор ее успеха. ЛШЭ стремится обогатить столицу экономически и социально посредством своей динамичной и чрезвычайно хорошо подготовленной программы общественных лекций, экспертизы сотрудников ЛШЭ в обсуждении вопросов современности и разнообразного международного студенческого состава.

Критерии достижения

Успех интеграции с обществом и работодателями на протяжении планируемого периода будет измеряться следующими критериями:

1. Снижение финансовых барьеров, с которыми сталкиваются хорошо подготовленные абитуриенты, стремящиеся обучаться в Школе (стратег. отв.: замдиректора по преподаванию и обучению).

2. Увеличение участия школьников из плохо представленных категорий населения в деятельности ЛШЭ, нацеленной на более широкое участие (стратег. отв.: замдиректора по преподаванию и обучению).

3. Увеличение спектра внешне направленной деятельности на местном, региональном, государственном и международном уровне, используя выпускников по мере возможности (стратег. отв.: замдиректора по научной деятельности и внешним связям).

4. Улучшение процесса диссеминации результатов научной деятельности Школы и усиление интеллектуальной интеграции высокого уровня со все более расширяющейся аудиторией (стратег. отв.: замдиректора по научной деятельности и внешним связям).

Дополнительные показатели динамики

а) Предоставление большего количества стипендий хорошо успевающим студентам из Великобритании и ЕС.

б) Увеличение числа абитуриентов с необходимым квалификационным уровнем из плохо представленных категорий населения.

в) Расширение влияния работы Школы на вопросы общественной / государственной политики через непосредственную работу с лицами, ответственными за принятие различных решений, и косвенно – посредством усиленного распространения результатов научной деятельности, в частности, через серьезные СМИ.

г) Количественно выраженный рост использования возможностей обу-

чения и преподавания в результате академических партнерств Школы с иностранными учреждениями.

д) Производство количественно выраженного роста важности научных связей с международными партнерскими учреждениями, правительственными / неправительственными предприятиями.

е) Увеличение числа выпускников, участвующих в деятельности Ассоциации Выпускников и степени их вовлечения в дела Школы.

ПРИОРИТЕТ 4:

Формулировка и реализация запланированной программы развития для содействия Школе в сохранении ее конкурентного положения и продвижения интеллектуальных инноваций

Приобретение нового учебного здания, начало использования которого запланировано на октябрь 2008 г., позволит Школе реализовать программу роста числа учащихся дневной формы обучения к 2012 г. до 9 тыс. Такое развитие событий позволяет Школе улучшить качество учебной инфраструктуры и расширить свои академические возможности.

Школа сделала многое для того, чтобы увеличить спектр и качество предоставляемого студенческого жилья на кампусе и в общежитиях. Были сделаны вложения в модернизацию и поддержание состояния аудиторий и учебного пространства, хотя и необходима дальнейшая работа в этом направлении.

Серьезная дополнительная работа будет предпринята в течение последующих нескольких лет в отношении ряда старых строений Школы для улучшения объема и качества учебного пространства и аудиторий.

Такая возможность роста наблюдается в период, когда международный рынок аспирантского образования показывает признаки меньшей активности. В этой связи спрос на существующие и потенциальные образовательные программы, а также факторы, влияющие на этот спрос, подлежат постоянной переоценке.

Был проведен тщательный анализ предоставления академических услуг в ЛШЭ. Анализ рассматривал способы улучшения инфраструктуры и качества Школы, в особенности внутри академического портфеля. Были изучены накладки и пробелы в интеллектуальном покрытии всего спектра общественных дисциплин, учебным подразделениям было рекомендовано признать важность междисциплинарной работы и дальнейшего углубления и расширения существующих и новых возможностей обучения и научных исследований.

ЛШЭ продолжает исследовать различные возможности взаимодействия с естественными и гуманитарными науками и ищет способы развития НИР и обучения в конкретных областях. Данная практика продолжает долгосрочные обязательства поддержки НИР и преподавания, проверяя тем самым границы общественных дисциплин. В то же время Школа сохраняет свои сильные позиции во всех основных общественных дисциплинах, а также в важных междисциплинарных связях между ними.

ЛШЭ твердо намерена решать экологические вопросы посредством новых кампаний и инициатив, включая расширенную академическую экспертизу и признавая свое собственное экологическое влияние и ответственность.

Критерии достижения

Успех формулировки и реализации планов по увеличению инноваций и роста на протяжении планируемого периода будет измеряться следующими критериями:

1. *Сдача нового учебного здания в рамках бюджета – октябрь 2008 г.* (стратег. отв.: директор по финансам и инфраструктуре).

2. *Разработка/строительство помещений и инфраструктуры для поддержания планов роста Школы и обеспечения бесперебойности систем и услуг* (стратег. отв.: директор по финансам и инфраструктуре / библиотекарь и директор службы информационных технологий).

3. *Улучшение процесса одобрения официальных отношений с иностранными учреждениями и обеспечение эффективности данного процесса* (стратег. отв.: секретарь / административный директор).

4. *Улучшение фокуса и функции стратегического (институционального и др.) партнерства* (стратег. отв.: замдиректора по научной деятельности и внешним связям).

5. *Продолжение мониторинга анализа рынка, маркетинга, процесса поступления и реализация рекомендаций по улучшению* (стратег. отв.: замдиректора по планированию и ресурсам).

6. *Продолжение развития как результат планов роста Школы, программы мероприятий по реализации политики экологической устойчивости, принятой Советом в 2005 г.* (директор по финансам и инфраструктуре).

7. *Реализация финансовой стратегии, поддерживающей рост числа студентов до 9 тыс. и подготовка базы для любых вариантов на случай потребности в заимствованиях* (директор по финансам и инфраструктуре).

Дополнительные показатели динамики

а) Реализация успешного проекта и успех бюджета по новому учебному зданию в соответствии с отчетом Стратегическому комитету по недвижимости

б) Обеспечение продолжения необходимого поэтапного поддержания всех учебных площадей для сохранения недавних вложений в ремонт и модернизацию

в) Обеспечение характеристики всех учебных площадей как очень хороших и отличных к началу 2011 г.

г) Достижение запланированного роста числа студентов, нацеленное, по финансовым прогнозам, на получение дохода от оплаты за обучение с целью достижения числа студентов-очников 9 тыс. к 2012 г.

д) Достижение обязательств по экологической устойчивости, определенных Экологической программой Школы.

ПРИОРИТЕТ 5:

Концентрация ресурсов для достижения приоритетов

Структура ежегодного дохода ЛШЭ является уникальной для высшего образования Великобритании. Около 18 % средств поступает от общественных грантов, 47 % – оплата за обучение, а оставшиеся 35 % – научные гранты/контракты, фонд целевого капитала и прочие операционные доходы. В настоящее время более 70 % дохода от оплаты за обучение (примерно 33 % от общего дохода Школы) вносится иностранными учащимися. Также наблюдается необычное явление – мы получаем через правительственные гранты больше средств на науку, чем на преподавание.

С одной стороны, на ближайшие пять лет, Школа имеет финансовые показатели намного лучше, чем у многих других вузов Великобритании; с другой стороны, наша финансовая структура несет в себе риски и возможности, которые необходимо четко контролировать в период институциональной переоценки и реформ.

Школа обладает относительно высокой мерой операционного риска

(опасность понижения спроса) и зависимостью от традиционного долга для финансирования существующей инфраструктуры и будущего развития. В этой связи ей требуется постоянный и надежный остаток / излишек и операционное движение денежной наличности.

Большая зависимость школы от доходов, получаемых от оплаты за обучение аспирантов и иностранных учащихся, делает необходимым постоянные вложения в наши обучающие программы, поддержку услуг и инфраструктуры, чтобы оставаться конкурентоспособными при текущей взимаемой оплате и чтобы структурное содержание наших программ отражало последние научные разработки.

Будущее финансирование науки будет в значительной мере зависеть от результатов публикации *Research Assessment Exercise* за 2008 г. и также повлияет на доходы из других источников. С точки зрения затрат, мы работаем над внедрением полного экономического калькулирования и снижения уровня невозвратимых накладных расходов по контрактным исследованиям с внешним финансированием.

В данное время предпринимаются активные шаги для развития альтернативных источников дохода, которые используют наши основные сильные стороны, такие как летние школы, обучение руководящих работников и другую коммерческую деятельность.

ЛШЭ также стремится увеличить ежегодные поступления от всех благотворительных источников для поддержки выбранных приоритетов, включая проектные капиталовложения, фонды целевого капитала на преподавательские должности и стипендии, а также различные операционные и стипендиальные расходы. В течение планируемого периода Школа будет стремиться перевести студенческие общежития и нашу службу питания на полное самофинансирование.

Репутация ЛШЭ зависит от качества ее сотрудников. Стоимость приема на работу и удержания на ней преподавателей мирового уровня будет неизбежно высокой. ЛШЭ стремится сократить процент затрат на административные и инфраструктурные расходы, обеспечивая при этом мотивацию всех сотрудников.

Будет разработан полный спектр процедур непрерывности деятельности, включая поддержание разумных мер безопасности на кампусе для обеспечения основных процессов, отвечающих за исполнение стратегического плана.

Критерии достижения

Успех концентрации ресурсов для достижения приоритетов на протяжении планируемого периода будет измеряться следующими аспектами:

1. *Обеспечение ежегодного целевого остатка / излишка на балансе в размере 3–4% от оборота на протяжении планируемого периода* (стратег. отв.: Директор по финансам и инфраструктуре).

2. *Полное возмещение издержек научных контрактных проектов с / без экспертной оценки, проводимых Школой к 2008 г.* (стратег. отв.: замдиректора по научной деятельности и внешним связям).

3. *Разработка дополнительных, совместимых и высокоуровневых источников дохода для обеспечения чистого дохода Школы* (стратег. отв.: замдиректора по научной деятельности и внешним связям).

4. *Достижение снижения доли административных и инфраструктурных расходов в структуре общих расходов* (стратег. отв.: секретарь и административный директор).

5. *Предоставление лучших услуг по принципу соотношения цены и качества, обеспечивающих необходимые административные услуги для*

увеличившихся объемов деятельности(стратег. отв.: секретарь и административный директор).

6. Концентрация финансовых ресурсов на стратегических приоритетах(стратег. отв.: замдиректора по планированию и ресурсам).

Дополнительные показатели динамики

а) Получение стоимости от платы за обучение в соответствии с согласованными целями.

б) Обеспечение чистого дополнительного дохода от альтернативных источников в соответствии с согласованными целями и задачами.

в) Обеспечение самоокупаемости общежитий на весь период стратегического планирования.

г) Получение согласованного размера благотворительной помощи в соотношении доход: расход как 5:1 в течение запланированного периода.

д) Обеспечение работы учебных подразделений в соответствии с согласованными критериями / целями и определениями, приведенными в новой версии Модели распределения ресурсов.

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ

Стратегический план затрагивает основные риски, ставящие под угрозу выполнение Школой стратегических приоритетов, на последующие пять лет. Основным средством снижения рисков является выполнение критериев достижения, сопровождающих стратегические приоритеты.

Шаги, необходимые для осуществления критериев достижения, подробно изложены в ежегодных рабочих планах. В Совет направляются регулярные отчеты о состоянии дел для демонстрации того, что имеются четко работающие механизмы контроля, снижающие вероятность таких рисков.

Система управления рисками сфокусирована на практических шагах, предпринимаемых для противодействия основным рискам, тем самым избегает ненужных технических деталей и непродуктивной бюрократии.

Основными рисками, ставящими под угрозу выполнение стратегических задач и эффективного контроля на местах, являются следующие факторы.

Преподавание и обучение

• ***События в мире могут повлиять на прием студентов.***

Относящиеся сюда риски включают в себя продолжающуюся неустойчивую международную ситуацию в области дипломатии и безопасности, в особенности вероятность крупных инцидентов в Лондоне. Курсы обмена иностранных валют и ограничения на передвижение иностранных учащихся, накладываемые на них их собственными правительствами, могут также повлиять на прием студентов.

При отсутствии возможности повлиять на подобного рода события основной защитной мерой Школы является максимально возможная диверсификация рынков поступления учащихся. Сюда можно отнести следующие меры: принятие официальной иностранной политики Советом в 2006 г., которая будет развиваться недавно назначенным Директором по внешним связям; более эффективный анализ рынка; постоянное развитие международных партнерств для увеличения потока аспирантов; обеспечение сохранения международной конкурентоспособности предлагаемых Школой академических программ.

Связанный с этим риск также исходит от Болонского процесса и потенциально негативных последствий, которые он может оказать на магистерские программы. Однако последствия данного процесса вряд ли напрямую повлияют на школу, по крайней мере, до 2014 года, а тем временем

все необходимые представления будут сделаны через соответствующие официальные каналы.

Несмотря на то, что положение Школы достаточно сильно, чтобы справиться с последствиями любого возможного краткосрочного международного события, любой устойчивый спад спроса со стороны иностранных учащихся может потребовать от Школы пересмотра своих стратегий.

- ***Учащиеся могут потерять уверенность в качестве преподавания.***

Политика Школы и ее структуры, обеспечивающие постоянство высокого качества преподавания, имеют хорошую основу: они проходят регулярные проверки и постоянно совершенствуются. Так, для обеспечения конкурентоспособности Школа проведет проверку методов преподавания за 2007–08 гг. Новые преподаватели посещают вводные программы, а мнения студентов и обратная связь с ними часто используются для определения качества преподавания.

Самый последний опрос свидетельствует об относительно высоком уровне удовлетворенности учащихся, однако есть мнение, что широкое использование аспирантов в качестве помощников преподавателей для проведения занятий не обеспечивает учащимся лучшего соотношения цены и качества.

Предпринимаются шаги для расширения виртуального учебного пространства Школы, как части стратегии «смешанного обучения», совмещающей аудиторные занятия с необходимым использованием информационных технологий.

- ***Возможно, не будет создано новых обучающих программ мирового уровня.***

Озвучивается риск, связанный с производством планов академического развития на последующие пять лет, которые способствуют внедрению ряда новых программ в течение планируемого периода. Ежегодные отчеты будут сообщать о том, как идет работа по достижению задач, поставленных этими планами, будут определяться программы и курсы, которые стали нежизнеспособными, а также будет предоставлена возможность для новых подходов.

- ***Качество учащихся может ухудшиться.***

Этот риск существует более на магистерском и докторском, чем на студенческом уровне. Школа продолжает поддерживать высокие вступительные требования по всем программам и направлениям, и на данный момент нет свидетельства снижения качества по данному показателю.

В то время как Школа будет продолжать мониторинг вовлечения учащихся из плохо представленных социально-экономических групп населения, возможно, будет неуместным устанавливать конкретные целевые группы, так как задача заключается в том, чтобы привлечь наиболее талантливых учащихся, из какой бы среды они ни происходили. Нет противоречия между поддержанием высоких вступительных стандартов и политикой по доступности образования.

- ***Смещение баланса между НИР и преподаванием.***

Упор на регулярный мониторинг качества преподавания, описанный выше, должен в значительной степени снизить возможность возникновения данного риска, несмотря на постоянные требования получения высококачественных научных результатов.

- ***Возможно, не удастся привлечь и удержать лучших преподавателей.***

Рынок труда продолжает оставаться чрезвычайно конкурентным, однако Школе до сих пор удавалось заполнять вакансии преподавателями самого высокого класса. Системы продвижения и поощрения, существующие

щие в Школе, являются достаточно гибкими, чтобы обеспечить удержание лучших ученых. Постоянно проводится работа по улучшению поддержки преподавания и обучения, также есть прогресс в улучшении материальной инфраструктуры, что в свою очередь должно стать положительным фактором в привлечении и удержании лучших преподавателей.

Научно-исследовательская работа

- ***Уровень НИР может снизиться.***

Выпуск Research Assessment Exercise за 2008 г. будет содержать показатели Школы, связанные как с ее репутацией, так и с финансами. Комитет по научной стратегии Школы работает над выполнением этих ожиданий. В дополнение следует отметить, что Школа проводит ежегодный мониторинг планов развития подразделений, их научных задач, а также регулярный обзор Комитета по науке, освещающего вопросы соответствия и финансирования исследовательских центров.

Финансы и ликвидность

- ***Возможно, не будет достигнут предсказываемый рост доходов.***

Любые неудачи в получении доходов, связанные с неспособностью осуществить цели учащихся, сокращением гранта HEFCE, научных грантов и т.д. должны контролироваться существующими бюджетными и финансовыми механизмами. Регулярно составляются обновляемые десятилетние прогнозы, учитывающие доходы и расходы от запланированного роста учащихся и капитальных вложений, которые получают оценку Комитета по финансам и общим целям. Постоянное обновление этих данных гарантирует, что любые неблагоприятные тенденции, связанные с доходами, расходами или ликвидностью, будут выявлены на ранних этапах, что позволит предпринять необходимые действия по исправлению ситуации.

Человеческие ресурсы

- ***Руководство может испытывать перенапряжение.***

Общепризнано, что данный риск существует на всех уровнях управления, как академических, так и не академических. Потенциальные риски с административной стороны обусловлены относительно плоской организационной структурой Школы, когда основная нагрузка ложится на ведущих кафедр и заместителей директора. Регулярный мониторинг, проводимый высшим руководством, должен снизить вероятность возникновения нежелательных событий.

- ***Есть риск невозможности сохранения хороших отношений со всеми сотрудниками, что является необходимым фактором для обеспечения надежной основы для работы Школы.***

Опрос сотрудников, проведенный в 2006 г., показывает относительно высокий уровень удовлетворенности Школой как местом работы. Несмотря на это, были отмечены некоторые вопросы, связанные с процессами ознакомления, коммуникации и повышения по службе, которые будут изучены более подробно. Работа вновь созданного Совета по консультированию сотрудников будет строиться на основе хороших взаимоотношений между сотрудниками.

Правила и соответствия

- ***Повышенные требования к соответствию, наложенные на подразделения, могут поставить их в невыгодное положение относительно конкурентов.***

Основной принцип смягчения данного риска предполагает максимально возможный централизованный подход к требованиям законодательства. Когда подразделениям приходится самим решать вопросы соответствия, задача состоит в том, чтобы максимально снизить возложенное на них бремя посредством предоставления им алгоритмов и подробных руководств к действию.

Развитие аспектов, связанных с имуществом / собственностью

- *Возможно, своевременно и в рамках отведенного бюджета не будет закончен ремонт нового учебного здания.*

Группа представителей Совета, контролирующая реализацию данного проекта, получает регулярные отчеты по состоянию дел и финансовым обязательствам. На данный момент все свидетельствует о том, что проект будет завершен в соответствии с графиком и в рамках утвержденного бюджета.

Непрерывность деятельности

- *Меры, направленные на планирование действий в чрезвычайной обстановке и обеспечению непрерывности деятельности, могут оказаться неадекватными для реакции на непредвиденные события.*

Этим риском занимается недавно назначенный на должность Директор по вопросам непрерывности деятельности, который совместно с координационной группой высшего руководства занимается продвижением процессов непрерывности во всей Школе так, чтобы все основные системы и процессы могли быть оперативно восстановлены в случае крупного инцидента. Первоначальные меры оперативного реагирования также обновляются и приводятся в соответствие Администратором по вопросам здоровья и безопасности. Вопросы выделения ресурсов на улучшение состояния дел в этой области в целом будут также обсуждаться.

- *Возможно, не будет обеспечена надежная работа информационных и коммуникационных систем.*

Слабые и сильные стороны в случае необходимости восстановления различных систем были определены в 2006 г., и в данный момент ими занимается Рабочая информационная группа. Список мер, которые следует реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе, должен быть одобрен в течение 2007 / 08 учебного года.

Управление репутацией школы

- *Репутация Школы может быть подорвана.*

Любой устойчивый спад в преподавании и НИР Школы, а также в работе административных служб и служб поддержки будет иметь негативные последствия для репутации Школы. В этой связи необходимо, чтобы предпринимаемые меры обеспечивали устойчивость высокого качества преподавания, обучения, научно-исследовательской деятельности, вспомогательных служб и инфраструктуры; эти меры требуют четкого исполнения, а также регулярной проверки и обновления.