

CHESTIONAR HEI (AUTO-EVALUARE)*

**Material tradus după Self-assessment-ul disponibil în limba engleză pe platforma HEI (<https://heinnovate.eu/>)*

HEInnovate este un **instrument online** conceput pentru a oferi instituțiilor de învățământ superior (HEI – Higher Education Institutions) recomandări, idei și inspirație pentru **gestionarea eficientă a schimbărilor instituționale și culturale**.

În ultimii 5 ani, conceptul HEInnovate a fost dezvoltat de către Comisia Europeană și OECD și aplicat de peste 450 de universități pentru a identifica conceptele definitorii și caracteristicile antreprenoriale ale unei instituții de învățământ superior antreprenoriale și de a crea un „cadru orientativ”, care ar fi disponibil în mod gratuit ca instrument de învățare și inspirație.

I. Leadership și administrare

Un leadership puternic și o administrare corectă sunt esențiale pentru dezvoltarea unei culturi inovatoare de tip antreprenorial în cadrul unei instituții de învățământ superior (HEI/IIS).

Multe instituții includ cuvintele „întreprindere” și „antreprenorial” în declarația propriei misiuni, însă într-o instituție antreprenorială, este mai mult decât o simplă referință. Această secțiune evidențiază unii dintre factorii importanți pe care HEIs îi pot lua în considerare, astfel încât să își consolideze agenda antreprenorială.

1. Antreprenoriatul reprezintă o parte importantă a strategiei unei instituții de învățământ superior.

HEI ar trebui să se vadă pe sine ca o organizație și un mediu antreprenorial, susținută de viziune, valori și misiune comune. Strategia unei HEI ar trebui să reflecte agenda și aspirațiile sale antreprenoriale.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- aibă o misiune și o strategie scrise, propunând o viziune antreprenorială pentru viitorul instituției.
- aibă o strategie care accentuează clar importanța antreprenoriatului din punct de vedere cultural, social și economic.
- aibă un plan clar de implementare pe a-și atinge strategia și viziunea, cu obiective clare și indicatori-cheie de performanță.
- furnizeze exemple cu privire la modul în care strategia și viziunea creează oportunități la nivelul întregii instituții și comunități.

2. Până la cel mai înalt nivel, există angajamentul de implementare a agendei antreprenoriale.

Este necesar un angajament profund la nivelul managementului superior al HEI pentru a coordona implementarea unei agende antreprenoriale.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- comunice strategia în cadrul instituției și să se asigure că personalul, studenții și stakeholderii o consideră o prioritate.
- se asigure că la nivelul managementului superior este alocată în mod special o persoană responsabilă de implementarea viziunii și strategiei antreprenoriale.
- furnizeze un plan strategic prezentat într-un format simplu, care este comunicat la scară largă în cadrul HEI.

- justifice cum strategia antreprenorială este revizuită regulat pentru a o menține actualizată și relevantă.

3. Există un model de coordonare și integrare a activităților antreprenoriale în HEI.

HEI are nevoie de un model eficient pentru a coordona și integra activitățile inovatoare în cadrul instituției. Există o varietate de modele care pot fi folosite, ca de exemplu:

- o persoană dedicată la nivel de management superior.
- o unitate dedicată aflată în strânsă legătură cu managementul superior.
- coordonare conectată la un angajat specific sau un membru dintr-o facultate.
- coordonare din partea unui centru de antreprenariat/inovare.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- se bazeze pe relațiile și activitățile existente.
- coordoneze și integreze activitățile antreprenoriale în cadrul departamentelor, facultăților și altor centre.
- coordoneze activitățile cu alți stakeholderi din cadrul ecosistemului antreprenorial local.

4. HEI încurajează și sprijină facultățile și unitățile componente, astfel încât acestea să acționeze în manieră antreprenorială.

Unei instituții de învățământ superior cu abordări deschise, flexibile și dedicate, îi este mai ușor să întreprindă activități inovatoare și să eficientizeze procesul de luare a deciziilor.

HEIs ar trebui să ofere un mediu care să încurajeze generarea de idei și apariția activităților și inițiativelor noi.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- permită facultăților sau departamentelor din cadrul instituției să își asume întreaga responsabilitate și drept de proprietate pentru a dezvolta noi structuri și centre.
- asigure dreptul de proprietate și să aloce responsabilități în vederea dezvoltării noilor activități și inițiative care stimulează capacitatea antreprenorială.
- sprijine facultățile sau departamentele printr-o serie de stimulente și recompense, în conformitate cu rezultatele demonstrate privind abordarea antreprenorială și inovativă.

5. HEI este o forță motrice pentru antreprenariat și inovație în ceea ce privește dezvoltarea regională, socială și comunitară.

HEI poate avea mai multe roluri în comunitatea sa și într-un ecosistem mai larg. Una din funcțiile cheie este de a sprijini și coordona dezvoltarea regională, socială și comunitară.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- fie implicată activ în dezvoltarea și implementarea strategiilor de inovare și antreprenariat la nivel local, regional și/sau național.
- ofere acces general la facilitățile instituției altor stakeholderi din comunitate.
- sprijine start-up-urile și/sau companiile stabilite în regiune pentru a stimula inovarea și dezvoltarea.

- aibă o prezență puternică în propriile comunități, de exemplu, prin susținerea activităților culturale și artistice locale.

II. Capacitatea organizațională: Finanțare, oameni și stimulente

Capacitatea organizațională a unei HEI îi determină abilitatea de a-și duce la bun sfârșit strategia. Dacă HEI este hotărâtă să desfășoare activități antreprenoriale pentru a-și sprijini obiectivele strategice, atunci trebuie să fie foarte bine puse la punct resursele cheie, precum finanțarea și investițiile, oamenii, expertiza și cunoștințele, dar și un sistem de stimulente, astfel încât să-și susțină și să își dezvolte capacitatea antreprenorială.

1. Obiectivele antreprenoriale sunt sprijinite de o gamă largă de finanțări sustenabile și surse de investiții.

Transformarea într-o HEI antreprenorială este un proces organizațional de dezvoltare gradual și de lungă durată care necesită o bază financiară durabilă și diversificată, precum și accesul la resurse cheie și investiții.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- asigure o strânsă legătură între angajamentul pe termen lung de a investi în activitățile antreprenoriale și inovatoare și strategia financiară.
- păstreze legătura permanentă cu finanțatorii și investitorii pentru a asigura resursele financiare necesare pentru realizarea obiectivelor.
- urmărească pentru o gamă echilibrată și diversificată de surse de finanțare și investiție, inclusiv contribuții în natură.
- reinvestească veniturile generate din cercetare, predare și activități terțiare (finanțare proprie).

2. HEI are capacitatea și cultura necesară pentru a construi relații noi, dar și diverse sinergii în cadrul instituției.

Toți stakeholderii, studenții și angajații, au rolul de susține agenda antreprenorială a unei instituții de învățământ superior.

Prin încurajarea dialogului și sinergiilor dintre administrație, facultăți și personal, studenți și management, se sprijină eliminarea barierelor tradiționale, promovarea noilor relații și exploatarea cunoștințelor și resurselor interne.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- promoveze facilitățile care pot fi folosite la nivel comun, între facultăți.
- stabilească structuri pentru dialogul dintre personal și studenți și pentru luarea deciziilor.
- creeze și să susțină structuri interdisciplinare.
- să sprijine predarea cu grupe mixte din mai multe facultăți și grupurile de cercetare.

3. HEI este deschisă și dispusă să angajeze și să recruteze persoane cu atitudine, comportament și experiență antreprenorială.

HEI poate construi o cultură antreprenorială și să își îndeplinească obiectivele prin implicarea stakeholderilor care dispun de experiență și background puternic antreprenoriale. Aceste persoane pot contribui cu diferite puncte de vedere, cunoștințe și expertiză, care nu sunt disponibile la nivel intern. Ei

pot fi membri permanenți ai personalului, contribuitori-oaspeți, asociați temporari sau stakeholderi externi.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- demonstreze importanța ce rezultă din colaborarea cu oameni cu background-uri diversificate.
- acorde un anumit statut și recunoaștere celor care contribuie la agenda antreprenorială a instituției.
- recruteze persoane care au background-uri puternic antreprenoriale din mediul privat, public sau sectorul de voluntariat și din afara mediului academic.
- aibă mecanisme pentru partajarea riscului și recompenselor în procesul de participare la oportunitățile antreprenoriale.

4. HEI investește în dezvoltarea personalului, astfel încât să își poată susține agenda antreprenorială.

Personalul administrativ și academic reprezintă o resursă esențială și necesară pentru a livra toate elementele unei agende antreprenoriale ale HEI, incluzând educația antreprenorială, măsuri de sprijin pentru start-up-uri, dezvoltarea parteneriatelor cu stakeholderi externi și susținerea dezvoltării locale și regionale.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- aibă o politică formală pentru dezvoltarea carierei, pentru tot personalul, în conformitate cu implementarea strategiei și viziunii antreprenoriale a instituției.
- seteze obiective individuale și indicatori de performanță pentru toți angajații care sprijină implementarea agendei antreprenoriale.
- măsoare, în mod regulat, evoluția angajaților comparativ cu aceste obiective.
- alinieze nevoile de training ale angajaților cu obiectivele de carieră care susțin agenda antreprenorială.

5. Stimulente și recompensele sunt oferite angajaților care sprijină în mod activ agenda antreprenorială.

Prin încurajarea și recompensarea comportamentului antreprenorial al angajaților se consolidează angajamentul pentru dezvoltarea unei HEI inovatoare. Acesta include personalul care caută activ noi oportunități pentru dezvoltarea HEI în conformitate cu obiectivele strategice. Sistemele de stimulente și recompense ar trebui să fie valabile la nivel individual, cât și la nivel de facultate/departament, extinzându-se dincolo de modelele clasice de avansare în carieră.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- ajusteze quantumul de ore de predare și volumul de muncă pentru cercetare pentru angajații care acceptă noi responsabilități care sprijină agenda antreprenorială a instituției.
- ofere fonduri instituționale angajaților pentru a le stimula procesul de inovare și schimbare.
- ofere perioade sabbatice de dezvoltare pentru personalul care vrea să își consolideze capacitatea antreprenorială.
- ofere sisteme de recompense dincolo de criteriile de cele asociate cu cercetarea tradițională, elaborarea unor publicații și predare.
- ofere profesorilor oportunități de a munci part time în companiile înființate de ei (unde este permis).

- asigure spațiu (birouri sau laboratoare), unde angajații să poată desfășura activități antreprenoriale.

III. Predarea și învățarea noțiunilor de antreprenariat

Predarea și învățarea antreprenariatului implică metode de predare inovatoare și identificarea modalităților de stimulare a modului de gândire tipic antreprenorial.

Nu este vorba doar despre învățarea antreprenariatului, ci și despre expunerea la diverse experiențe antreprenoriale, dar și despre dobândirea abilităților și competențelor pentru dezvoltarea unui mod de gândire tipic întreprinzătorilor.

1. HEI oferă diferite oportunități formale de învățare, în vederea dezvoltării unui mod de gândire antreprenorial, dar și a abilităților aferente.

HEI oferă o gamă largă de oportunități de învățare pentru a facilita procesul de predare și de învățare inovator în toate facultățile. O astfel de instituție ar trebui să încurajeze inovarea și diversitatea în propria abordare de a preda și învăța în cadrul departamentelor, cât și în dezvoltarea spiritului și abilităților antreprenoriale în toate programele.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- susțină schimbările de curriculum pentru a stimula și dezvolta spiritul și abilitățile antreprenoriale prin noile metode de predare, centrate pe student, multi-disciplinare și bazate pe practică (de exemplu: laboratoare pentru experimente, folosirea studiilor de caz, jocurilor și simulărilor).
- ofere suport și training angajaților pentru a crea un curriculum nou, în conexiune cu antreprenariatul.
- ofere mecanisme pentru studenți de a se implica în revizuirea și oferirea feedback-ului în privința cursurilor.
- introducă noi mecanisme pentru sprijinirea studenților, inclusiv demararea unor noi proiecte antreprenoriale în cadrul educației formale a studenților sau pentru educația antreprenorială practică cu sprijinul unor antreprenori.

2. HEI oferă diverse oportunități și experiențe de învățare non- formală pentru a stimula dezvoltarea modului de gândire și abilităților antreprenoriale.

Oportunitățile de învățare extracurriculare sunt o parte complementară importantă a ofertei de predare și învățare antreprenorială.

O instituție de învățământ superior inovatoare ar trebui să ofere studenților oportunități de învățare non-formală diverse, pentru a-i inspira să aibă un comportament antreprenorial.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- susțină accesul studenților la cluburile de afaceri, premii și societăți.
- organizeze evenimente de networking, întâlniri între studenți și antreprenori.
- implice studenții în competiții de idei/planuri de afaceri ca o parte a oportunităților extracurriculare.

- recunoască în mod oficial activitățile extracurriculare.

3. HEI validează rezultatele învățământului de tip antreprenorial, care impulsionează conceperea și aplicarea în practică a curriculei antreprenoriale.

O experiență de învățare antreprenorială oferă oportunități de dezvoltare a unor abilități și competențe importante. Acestea sunt esențiale atât pentru absolvenții care sunt deja antreprenori, cât și pentru absolvenții de studii antreprenoriale care intră pe piața muncii. O instituție de învățământ superior care valorifică învățarea antreprenorială se angajează la o revizuire regulată, validare și actualizare a conținutului și rezultatelor învățării în toate programele de studiu.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- codifice rezultatele așteptate ale învățării antreprenoriale în legătură cu cunoștințele, abilitățile și competențele din toate programele.
- se asigure că studenții înțeleg clar rezultatele așteptate și obținute ale învățării antreprenoriale.
- valideze rezultatele învățării antreprenoriale la nivel instituțional.
- recunoască rezultatele învățării antreprenoriale prin documente care demonstrează realizările studenților.

4. HEI concepe curricula alături de părțile interesate din exterior și asigură predarea ei.

Stakeholderii externi sunt o sursă importantă de expertiză care poate fi folosită în predarea și învățarea noțiunilor de antreprenorat. Implicarea regulată a stakeholderilor externi încurajează relațiile de colaborare pe termen lung, care pot oferi informații folositoare pentru înțelegerea abilităților necesare în viitor.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- revizuiască regulat și să evalueze implicarea stakeholderilor externi în proiectarea și livrarea cursurilor.
- ofere un mecanism pentru personalul care lucrează cu stakeholderi externi pentru a dezvolta și livra un conținut al cursului de calitate.
- integreze experiența și expertiza stakeholderilor externi în dezvoltarea și livrarea activităților de învățare extracurriculare și a serviciilor de suport/consultanță.
- susțină o diversitate de parteneriate de colaborare cu comunitățile și organizațiile locale, administrația centrală și administrațiile locale, camerele de comerț, de industrie și alumnii instituției.

5. Rezultatele cercetării în domeniul antreprenoriatului sunt integrate în oferta educațională antreprenorială.

Pentru ca o curriculă să rămână actualizată și relevantă, oferta educațională antreprenorială trebuie să fie revizuită și actualizată permanent. Prin urmare, instituția ar trebui să integreze rezultatele cercetării antreprenoriale în procesul de predare.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- încurajeze personalul și cadrele didactice să revizuiască ultima cercetare în educația antreprenorială.
- ofere un forum unde angajații și cadrele didactice pot face schimb de cunoștințe și idei, încorporând ultimele cercetări.

- ofere acces la inspirație, prin lecții învățate de la alte HEI, prin networking și schimbul de bune practici.

IV. Pregătirea și sprijinirea antreprenorilor

Instituțiile de învățământ superior își pot ajuta studenții, absolvenții și angajații să ia în considerare înființarea unei afaceri ca opțiune de carieră. Într-o primă fază, este important ca fiecare persoană să fie ajutată să reflecteze la obiectivele comerciale, sociale, de mediu și tipice stilului de viață, care au legătură cu aspirațiile și intențiile antreprenoriale.

Pentru cei care decid să își înființeze o afacere sau alte tipuri de activități comerciale, poate fi oferită asistență personalizată, pentru generarea, evaluarea și punerea în practică a ideilor, consolidarea abilităților necesare pentru un antreprenoriat de succes și – cel mai important – găsirea persoanelor potrivite care să facă parte din echipă, accesul corespunzător la finanțare și rețele eficiente. În asigurarea unui asemenea suport, HEI ar trebui să acționeze mai degrabă ca parte a unui ecosistem mai mare de business decât să opereze în mod izolat.

1. HEI asigură creșterea conștientizării referitoare la valoarea antreprenoriatului și stimulează intențiile studenților, absolvenților și angajaților de a-și înființa o afacere sau o firmă.

Creșterea nivelului de conștientizare referitoare la antreprenoriat în cadrul HEI înseamnă sprijinul acordat oamenilor pentru a lua decizii informate despre carierele lor, inclusiv opțiunea de a deschide o afacere.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- asigure condiții-cadru favorabile pentru start-up-uri, ca de exemplu, să permită personalului să dețină acțiuni, să lucreze part time, să își ia perioade sabbatice și posibilitatea pentru studenți de a-și extinde durata programelor de studiu pentru a începe o afacere în timp ce studiază.
- utilizeze eficient canalele de comunicare pentru a crește gradul de conștientizare în legătură cu oportunitățile și modelele de antreprenoriat în rândul angajaților și studenților în cadrul întregii instituții.
- celebreze și să recunoască succesele antreprenorilor studenți, absolvenți și angajați.
- ofere oportunități studenților de a se implica în proiecte de cercetare care vor conduce la oportunități antreprenoriale și internship-uri cu antreprenori.

2. HEI își sprijină studenții, absolvenții și angajații să treacă de la idee la practică în înființarea unei afaceri.

HEI poate susține studenții, absolvenții și angajații motivați în efectuarea primilor pași pentru înființarea unui start-up. Acest lucru include și dezvoltarea unei idei, găsirea unei echipe și analiza fezabilității tehnice și de piață a unui proiect. Pe lângă expunerea angajaților la noi rețele, HEI poate oferi regulat activități pentru a genera și evalua idei de afacere în curs de dezvoltare în cadrul instituției.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- ofere sprijin în vederea dezvoltării echipelor antreprenoriale și gestionării conflictelor.
- asigure asistență legată de dreptul de proprietate intelectuală pentru potențiale start-up-uri.
- creeze un grup consultativ de experți pentru concepte în stadiu incipient.
- organizeze activități interdisciplinare de generare a ideilor (de exemplu: start-up weekends).

- organizeze competiții de idei de afaceri și prezentări de start-up-uri, la care să ofere premii.
- ofere fonduri pentru a sprijini realizarea de studii de fezabilitate pe piață.

3. În cadrul HEI sunt oferite programe de training pentru a ajuta studenții, absolvenții și angajații să își înființeze, să conducă și să dezvolte o afacere.

Trainingul de antreprenoriat are ca scop dezvoltarea unor abilități și competențe necesare pentru inițierea, administrarea și dezvoltarea unei afaceri.

Trainingul ar trebui să ofere cunoștințe și abilități relevante cu privire la o gamă largă de teme, de exemplu, finanțare, aspecte legale, colaborarea cu oamenii și stabilirea de parteneriate, gestionarea proceselor de inovare, gestionarea emoțiilor în legătură cu succesul, stresul și riscul, precum și modalitatea de restructurare sau retragere de pe piață (lichidarea companiei). Pregătirea pentru gestionarea emoțiilor este la fel de importantă ca administrarea aspectelor tehnice.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- ofere cursuri de antreprenoriat adaptate pentru toate domeniile (specifice pentru profilul facultăților) și nivelurile de studiu.
- recruteze în mod activ studenți și angajați pentru activitățile de formare și să monitorizeze nivelurile de implicare.
- implice antreprenori și actori-cheie din ecosistemul antreprenoriatului.
- utilizeze metode actualizate de predare axate pe învățarea practică și reflecția critică.
- implementeze mecanisme de creștere a ratelor de inițiativă pentru diverse grupuri.

4. Mentoratul sau alte forme de dezvoltare personală sunt asigurate și oferite de persoane cu experiență, din mediul academic sau din domeniul respectiv.

Mentoratul și alte tipuri de relații de dezvoltare personală (cum ar fi coachingul și tutoriatul) îi pot ajuta pe antreprenorii care creează start-up-uri să identifice și să depășească problemele și să își dezvolte rețelele de afaceri. Acestea oferă un sprijin valoros sub formă de cunoștințe, experiență, capital social și încurajare pe termen lung. Mentorii și tutorii tind să fie antreprenori cu experiență (academică), manageri de companii și adesea alumni.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- organizeze activități de mentorat și de dezvoltare personală vizibile, accesibile, de bună calitate.
- recruteze în mod activ mentori și să le ofere instruire, resurse (de exemplu: asistență IP), recunoaștere formală și recompense).
- faciliteze procesul de conectare dintre mentori și persoanele consiliate.
- ofere mecanisme de feedback privind contribuțiile din partea antreprenorilor.
- asigure oportunități pentru mentorat peer-to-peer, cum ar fi cluburile de antreprenori, unde membrii se sprijină reciproc.

5. HEI facilitează accesul la finanțare al antreprenorilor săi.

Finanțarea externă poate fi esențială pentru succesul unei noi afaceri, de exemplu furnizarea de investiții pentru studii de fezabilitate și de piață, de produs și de dezvoltare a prototipului, cum ar fi dovada finanțării conceptului, pentru producția inițială sau pentru a oferi fondatorilor unele venituri înainte ca primele lor venituri să fie generate.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- ofere antreprenorilor și potențialilor antreprenori educație financiară pentru a înțelege mai bine conceptele financiare și cum să le aplice.
- organizeze evenimente de networking și finanțare pentru a-i încuraja pe antreprenori să își prezinte ideile investitorilor și pentru a obține feedback.
- ofere instrumente de microfinanțare, cum ar fi granturi, premii, împrumuturi și acțiuni.
- folosească rețeaua de potențiali investitori pentru finanțarea proiectelor folosind platforme online (crowd-funding).
- conecteze accesul la activitățile de finanțare cu trainingul, mentoratul și incubarea.

6. HEI oferă sau facilitează accesul la incubatoarele de afaceri.

Incubatoarele de afaceri furnizează în mod obișnuit o gamă largă de servicii, cum ar fi spațiu gratuit sau subvenționat, accesul la laboratoare și facilități de cercetare, suport pentru realizarea de prototipuri, servicii de secretariat și de IT și networking. Acestea oferă, de asemenea, un loc vizibil și accesibil pentru antreprenori, pentru a avea acces la un pachet integrat de coaching, mentorat, training, platforme partajate și finanțare.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- găzduiască propriile incubatoare sau să faciliteze accesul ușor la incubatoare externe.
- se asigure că incubatoare proprii oferă o gamă completă de suport (networking, mentorat etc.), precum și infrastructură fizică.
- promoveze incubatorul pe scară largă, în întregul campus și să găzduiască evenimente care să implice potențialii antreprenori.
- încorporeze facilitățile incubatorului cu infrastructura de cercetare și educație a HEI, pentru a consolida sinergiile.

V. Schimbul de cunoștințe și colaborarea

Schimbul de informații este un factor important pentru stimularea inovației la nivel organizațional, pentru progresele înregistrate în ceea ce privește predarea și cercetarea, dar și pentru dezvoltarea locală. Este un proces continuu, care include „terța misiune” a unei instituții de învățământ superior, definit ca stimularea, aplicarea directă și exploatarea cunoștințelor în scopul dezvoltării sociale, culturale și economice a societății. Motivarea pentru colaborarea într-o măsură din ce în ce mai mare și pentru schimbul de informații este crearea valorii pentru instituția de învățământ superior și pentru societate.

1. HEI este dedicată ideii de colaborare și de schimb de informații cu diferite industrii, cu sectorul public sau cu societatea în ansamblul ei.

Schimbul de cunoștințe prin colaborare și parteneriate este o componentă importantă a oricărei HEI inovatoare. Aceasta oferă posibilitatea de a realiza un progres privind inovarea organizațională, de predare și de cercetare, pentru a crea valoare pentru societate.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- asigure schimbul de cunoștințe și colaborări, iar acest aspect să reprezinte o prioritate ridicată pentru managementul superior și în conformitate cu punerea în aplicare a agendei antreprenoriale a instituției.
- stabilească structuri pentru a exploata oportunitățile de schimburi de cunoștințe și colaborări, și să încurajeze angajații să se implice în astfel de activități.

- include mecanisme de suport pentru coordonarea și partajarea relațiilor în cadrul instituției.
- ofere îndrumări cu privire la modul de dezvoltare și aplicare a relațiilor/parteneriatelor cu sectorul public și cu cel privat.

2. HEI demonstrează implicarea activă în parteneriate și în relații cu o gamă largă de stakeholderi.

O instituție de învățământ superior inovatoare înțelege plus-valoarea adusă de colaborarea cu mai mulți stakeholderi.

Există mai multe tipuri de organizații cu care o instituție poate încheia parteneriate. Acestea includ, de exemplu, organizațiile regionale și locale, organizații cvasi-publice sau private, companii (IMM-uri, companii mari și multinaționale, întreprinderile sociale și antreprenori), instituții de învățământ și alumni.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- implice stakeholderi externi în activitatea instituției prin management, predare, cercetare, sprijin pentru activități studentești și colaborări cu institute și centre.
- joace un rol activ în influențarea administrațiilor regionale și a dezvoltării regionale și locale, inclusiv în dezvoltarea antreprenoriatului.
- sprijine dezvoltarea antreprenorială a școlilor și colegiilor, prin crearea de rețele și o implicare mai profundă.
- asigure monitorizarea și feedback-ul asupra valorii reciproce dezvoltate prin relații cu stakeholderii.

3. HEI are legături puternice cu incubatoarele de afaceri, cu parcurile tehnologice și alte inițiative externe.

Structurile de cunoaștere intensivă care înconjoară HEI oferă oportunități de a face schimb de cunoștințe și idei. Acestea includ incubatoarele, parcuri tehnologice și alte inițiative externe. O instituție inovatoare ar trebui să aibă sisteme care să permită deopotrivă fluxuri interioare și exterioare de cunoștințe și idei.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- încurajeze utilizarea în comun a facilităților.
- aibă un interes direct financiar sau de gestionare în parcurile tehnologice și incubatoare, variind de la participare la proprietate.
- se asigure că fluxul de oameni este stimulat în ambele direcții.
- monitorizeze valoarea adăugată generată prin legături și activități de schimb de experiență.

4. HEI oferă oportunități angajaților și studenților de a lua parte la activități inovatoare din mediul de business.

HEI antreprenorială implică mediul extern într-o varietate de activități inovatoare. Acestea pot fi activități informale, cum ar fi cluburile tematice sau evenimente de networking sau inițiative mai formale, inclusiv stagii de practică, programe de învățare, proiecte de cercetare colaborativă și de antreprenoriat.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- ofere spații și facilități pentru colaborarea cu actorii externi.

- organizeze evenimente care încurajează implicarea stakeholderilor, cum ar fi prezentări, ateliere de lucru în echipă, evenimente de networking și alte oportunități.
- încurajeze, să sprijine și să recunoască mobilitatea personalului și a studenților prin stagii de practică, perioade sabbatice, programe de studiu dedicate (de exemplu: doctorate pe diverse domenii, programe interdisciplinare).

5. HEI integrează activitățile de cercetare, de educație și industriale (dintr-o comunitate mai largă), astfel încât să exploreze cunoștințele noi.

Relațiile puternice cu mediul extern stimulează crearea de noi cunoștințe. O instituție inovatoare ar trebui să integreze și să asimileze cunoștințele generate pentru extinderea agendei sale antreprenoriale.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- aibă mecanisme care să integreze și să acumuleze informațiile și experiența din ecosistemul mai vast.
- monitorizeze activitățile de cercetare la nivel regional, național și internațional pentru a identifica cunoștințe noi și relevante.
- inițieze dialog și discuții între HEI și mediul extern pentru beneficiul reciproc.
- asigure sprijin pentru identificarea ideilor noi și exploatarea reciprocă.
- aibă mecanisme clare pentru exploatarea oportunităților antreprenoriale cu parteneri comerciali și industriali.

VI. Instituția internaționalizată

Internaționalizarea este procesul integrării unei dimensiuni internaționale sau globale în conceperea și furnizarea educației, cercetării și schimbului de informații. Internaționalizarea nu este un scop în sine, ci un vehicul pentru schimbare și îmbunătățire.

Ea aduce după sine moduri alternative de gândire, pune sub semnul întrebării metodele tradiționale de predare și asigură deschiderea proceselor administrative și de management către părțile interesate din exterior. Prin urmare, este legată în foarte mare măsură de antreprenoriat.

Nu este posibil ca HEI să aibă un profil antreprenorial fără să dețină și un caracter internațional – însă HEI poate deține un caracter internațional fără să aibă un profil antreprenorial sau inovator.

1. Internaționalizarea este o parte integrală a agendei antreprenoriale a HEI.

O perspectivă internațională este o caracteristică cheie a unei HEI antreprenoriale și inovatoare. Majoritatea instituțiilor au strategii de internaționalizare și o HEI inovatoare își va armoniza strategia de internaționalizare cu agenda antreprenorială.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- se asigure că strategia de internaționalizare reflectă agenda antreprenorială.
- construiască obiective comune și sinergii între internaționalizare și agenda antreprenorială.

2. HEI sprijină în mod explicit mobilitatea internațională a angajaților și studenților.

Mobilitatea internațională oferă o nouă perspectivă pentru idei educaționale și de cercetare, creează oportunități interculturale și parteneriate de lungă durată. În plus, pe lângă atragerea de personal și studenți de la nivel internațional, HEI încurajează și susține activ mobilitatea internațională a angajaților și studenților săi.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- conecteze obiectivele de mobilitate internațională cu agenda antreprenorială a HEI.
- promoveze mobilitatea internațională prin programe de schimb, burse și internship-uri.
- aplice pentru programele europene de mobilitate și să sprijine aplicarea personalului și a studenților la granturi de mobilitate, burse și programe de învățare.
- stimuleze, recunoască și să recompenseze mobilitatea internațională.

3. HEI caută și atrage angajați cu profil antreprenorial, din toate țările.

Internationalizarea unei HEI depinde de oamenii care pot stimula noi abordări de predare, învățare și de cercetare într-un cadru global, folosind reputații și contacte la nivel global, pentru a beneficia de rețeaua internațională a HEI.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- atragă în mod explicit personal internațional care să corespundă necesităților agendei sale antreprenoriale.
- aibă unități specifice de recrutare internațională.
- dezvolte programe de doctorat în colaborare cu alte instituții partenere.
- aibă un sistem de sprijin pentru integrarea culturală a personalului internațional.

4. Perspectivile internaționale sunt reflectate în abordarea pe care HEI o are vizavi de predare.

Accesul la idei noi pentru predare și învățare în mediul internațional poate crește capacitatea HEI de a concura pe piața internațională. Prin urmare, o instituție inovatoare ar trebui să aibă un mediu de predare și de învățare adaptate la un public mai global.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- investească într-un curriculum orientat către practicile internaționale, care sprijină agenda antreprenorială a HEI.
- se asigure că actualul curriculum este configurat pentru a pregăti studenții pentru acțiunea profesională și socială într-un context internațional și multicultural.
- proiecteze și să dezvolte un curriculum care consideră că atât "internaționalizarea în străinătate", cât și "internaționalizarea la domiciliu" sunt experiențe folositoare pentru personal și studenți.

5. Dimensiunea internațională este reflectată în modul în care HEI abordează cercetarea.

Parteneriatele strategice internaționale pentru cercetare reprezintă o parte importantă a agendei antreprenoriale a HEI. Parteneriatele ar trebui să fie pe deplin funcționale, nu doar acorduri de hârtie, și să implice atât angajații, cât și studenții.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- se asigure că relațiile cu partenerii internaționali de cercetare sprijină agenda antreprenorială.
- dezvolte legături extinse cu rețelele internaționale de cercetare și centrele de inovare.
- aibă structuri interne de sprijin pentru a gestiona și dezvolta relații internaționale.
- utilizeze rețelele și parteneriatele pentru a furniza continuu informații pentru agenda de cercetare.
- se asigure de participarea activă a tuturor departamentelor și facultăților la parteneriatele internaționale de cercetare și la rețele.

VII. Măsurarea impactului

Instituțiile de învățământ superior de tip antreprenorial și inovator trebuie să înțeleagă impactul schimbărilor care au loc în propria instituție. Conceptul de HEI inovatoare/antreprenorială combină percepția pe care instituția o are despre sine, reflectarea la ceea ce se întâmplă în exterior și abordarea bazată pe dovezi concrete. Cu toate acestea, impactul în cazul instituțiilor de învățământ superior nu este măsurat corespunzător. Măsurătorile actuale pun accentul de obicei pe cantitatea de spinoff-uri (noi entități sau organizații, formate prind desprinderea dintr-una mai mare), pe volumul și calitatea generării de proprietate intelectuală și de venituri pentru cercetare, nu neapărat pe câți absolvenți au devenit antreprenori, pe rezultatele procesului de predare și de învățare, pe reținerea angajaților talentați, pe contribuția la dezvoltarea economică locală sau pe impactul programului antreprenorial în ansamblul său. Această secțiune identifică zonele în care instituția ar putea măsura impactul.

1. HEI evaluează în mod regulat impactul agendei sale antreprenoriale.

Impactul agendei antreprenoriale poate fi amplu și cuprinde aspecte precum cercetarea, educația și inovarea, dar și administrarea și conducerea, în funcție de tipul de instituție. Înțelegerea îndeplinirii obiectivelor este esențială, în cazul în care HEI este pe cale de a obține rezultatele așteptate.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- seteze clar rezultatele așteptate/impactul legat de agenda antreprenorială.
- colecteze dovezi ale rezultatelor/impactului agendei antreprenoriale.
- folosească evidența rezultatelor/impactului ca instrument de reflecție și revizuire a strategiei și misiunii instituției.

2. HEI evaluează în mod regulat modul în care personalul său și resursele sprijină agenda antreprenorială.

Procesul de transformare într-o instituție antreprenorială poate presupune ca HEI să regândească modul în care personalul și resursele sunt angajate. HEI ar putea avea nevoie să dezvolte noi strategii de resurse umane, să utilizeze parteneriatele externe pentru a depăși neajunsurile interne și să asigure noi surse financiare de sprijin.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- realizeze un audit de abilități/competențe legate de agenda antreprenorială, pentru a evalua nevoile de dezvoltare instituțională.
- folosească informațiile din evaluarea abilităților și să le încorporeze în strategiile de recrutare și evaluările de performanță a personalului.
- folosească partenerii și resursele externe pentru a aborda orice lacune de competențe.
- revizuiască și să evalueze succesul alocării de personal și de resurse, la intervale regulate.

3. HEI evaluează în mod regulat predarea și învățarea noțiunilor antreprenoriale în cadrul instituției.

Asigurarea potențialului optim al activităților didactice antreprenoriale necesită o evaluare sistematică la nivelul tuturor facultăților și departamentelor. HEI antreprenorială ar fi trebuit să stabilească obiective clare, care sunt monitorizate și evaluate în mod regulat, iar rezultatele au efect asupra planurilor în curs de reînnoire și de dezvoltare a personalului.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- stabilească obiective clare pentru impactul cursurilor și activităților de antreprenariat.
- măsoare impactul predării și învățării noțiunilor de antreprenariat în diferite faze ale implementării (început, sfârșit, o perioadă de timp după) pentru a obține o imagine exactă a schimbării.

- măsoare schimbările în motivarea participanților și nivelul de cunoștințe, abilități și competențe dobândite prin activitățile de educație antreprenorială.

4. HEI evaluează în mod regulat impactul suportului oferit start-up-urilor.

Este important să se monitorizeze și evalueze activitățile de sprijinire a start-up-urilor, pentru a fi siguri că acestea oferă un sprijin potrivit, de calitate, într-un mod eficient. HEI antreprenorială ar trebui, de asemenea, să examineze raza de acțiune și aplicare și rolul jucat de sprijinul acordat start-up-urilor în cadrul tuturor facultăților și departamentelor.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- stabilească obiective clare și impactul/rezultatele preconizat/e pentru activitățile de sprijinire a start-up-urilor, inclusiv rata de participare, gradul de satisfacție și rezultatele.
- măsoare impactul/efectele preconizat/e urmat/e imediat după sfârșitul măsurilor de sprijin și la date ulterioare, pentru a măsura succesul în ceea ce privește start-up-urile.
- Se asigure că recomandările sunt integrate în dezvoltarea activităților de sprijinire a start-up-urilor.

5. HEI evaluează în mod regulat schimbul de cunoștințe și colaborare.

Evaluarea și o mai bună înțelegere a schimbului de cunoștințe și a activităților de colaborare din cadrul instituției pot avea ca rezultat generarea de valoare adăugată atât pentru instituție, cât și pentru societate.

Prin urmare, o instituție inovatoare ar trebui să aibă mecanisme și activități prin care să monitorizeze și să evalueze rezultatele preconizate și impactul acestor activități în cadrul tuturor facultăților și departamentelor.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- stabilească obiective clare și impactul/rezultatele preconizat/e pentru schimbul de cunoștințe legate de agenda antreprenorială.
- seteze măsurătorile interne ale succesului, cum ar fi noile idei de cercetare generate, proiecte comune instituție-afaceri și relații formate, numărul de start-up-uri și de spin-offs create.
- seteze măsători externe de succes, cum ar fi valoarea percepută și impactul HEI asupra mediului mai larg (de exemplu: de afaceri, guvern).
- evalueze impactul/rezultatele preconizate din punct de vedere intern și extern.
- utilizeze dovada succesului ca instrument de reflecție și de revizuire a agendei antreprenoriale.

6. HEI evaluează în mod regulat activitățile pe care instituția le desfășoară la nivel internațional, în ceea ce privește agenda antreprenorială.

Deținerea unei perspective internaționale este o caracteristică esențială a unei HEI antreprenoriale. HEI antreprenorială ar trebui să monitorizeze și evalueze în mod regulat dacă strategia de internaționalizare sprijină dezvoltarea agendei sale antreprenoriale în cadrul tuturor facultăților și departamentelor.

Pentru a obține un punctaj mai mare, HEI ar putea, de exemplu să:

- stabilească obiective clare și impactul/rezultatele preconizat/e pentru activitățile de internaționalizare legate de agenda antreprenorială.
- efectueze exerciții regulate de cartografiere a activităților de internaționalizare în procesul de predare și de cercetare, prioritizându-le și dezvoltând în continuare activități antreprenoriale.
- utilizeze dovada succesului ca instrument de reflecție și revizuire a internaționalizării și agendei antreprenoriale.