

## Archimedische platformen voor kwaliteitsverbetering

Overeenkomstig haar credo “Durf denken” wil de UGent haar studenten vormen tot zoekers en durvers. Dat zijn mensen die buiten de evidenties kunnen stappen, die *out of the box* kunnen redeneren en zo tot nieuwe inzichten komen. De *box*: dat is de gangbare ziens- en denkwijze, die ons wel richting geeft, maar ons ook belemmert bij het bekijken van een probleem met een frisse blik. We zijn pas *out of the box* als we de doos zelf opmerken, met haar beperkingen. Een opgave benader je nu eenmaal altijd uit een bepaald standpunt, met gegeven vooronderstellingen en met impliciete achtergrondtheorieën. Die gebondenheid aan een standpunt noemt men ook het “perspectief” dat iemand inneemt. Naarmate iemand in staat is een probleem vanuit meerdere perspectieven te benaderen, is er ook meer ruimte voor creativiteit en rijkdom van het denken.

Dat geldt niet alleen voor individuen, maar ook voor instellingen: hun rijkdom en creativiteit hangen samen met hun vermogen om hun opgaven en doelen vanuit meerdere perspectieven te definiëren en te benaderen. Onderwijs bijvoorbeeld heeft meerdere maatschappelijke functies: het zorgt onder andere voor de overdracht van kennis van generatie op generatie, kwalificeert studenten voor de arbeidsmarkt en socialiseert in een culturele omgeving. Een instelling die haar onderwijstaken uitdrukkelijk definieert en organiseert met oog voor die veelzijdigheid van de functies van onderwijs zal (naar de filosofie van de UGent) beter onderwijs afleveren dan een instelling die dat nalaat. Wij hebben bijvoorbeeld oog voor het kennispatrimonium dat moet worden bewaard en overgedragen via ons onderwijs, maar ook voor de technische vaardigheden die het onderwijs moet bijbrengen aan juristen, ingenieurs en taalkundigen. We geven ons onderwijs gestalte, niet vanuit slechts een van die functies, maar vanuit allemaal: ons onderwijs is in een aantal aspecten algemeen genoeg om onze studenten te laten participeren in allerlei culturele omgevingen, staat op gedegen en doorgedreven professionele vorming en draagt bij tot de transmissie van kennis. “Multiperspectivisme”, zo hebben we die filosofie gedoopt.

Dat multiperspectivisme is een vertaling en invulling van de missie van de UGent. Er zijn ook relaties tussen multiperspectivisme en de vier andere grote inhoudelijke strategische doelstellingen van de UGent: het funderen van onderwijs op onderzoek, het ontwikkelen van de talenten van studenten en lesgevers, het participeren van stakeholders in het onderwijs en het internationaliseren van het onderwijs. Daarnaast is er een formele doelstelling: beantwoorden aan de (internationale) kwaliteitsborgingscriteria. Deze zes doelstellingen bepalen samen wat “kwaliteit van het onderwijs” betekent voor de UGent. Het is onderwijs dat multiperspectivisch is, gebaseerd op onderzoek, inherent internationaal georiënteerd is, dat toelaat om de talenten van studenten en lesgevers te ontwikkelen, en de uiting is van participatie van de stakeholders in onderwijs. Ten slotte is het zo dat al die processen georganiseerd zijn volgens mechanismen die een gesloten dynamische kwaliteitscirkel vormen.

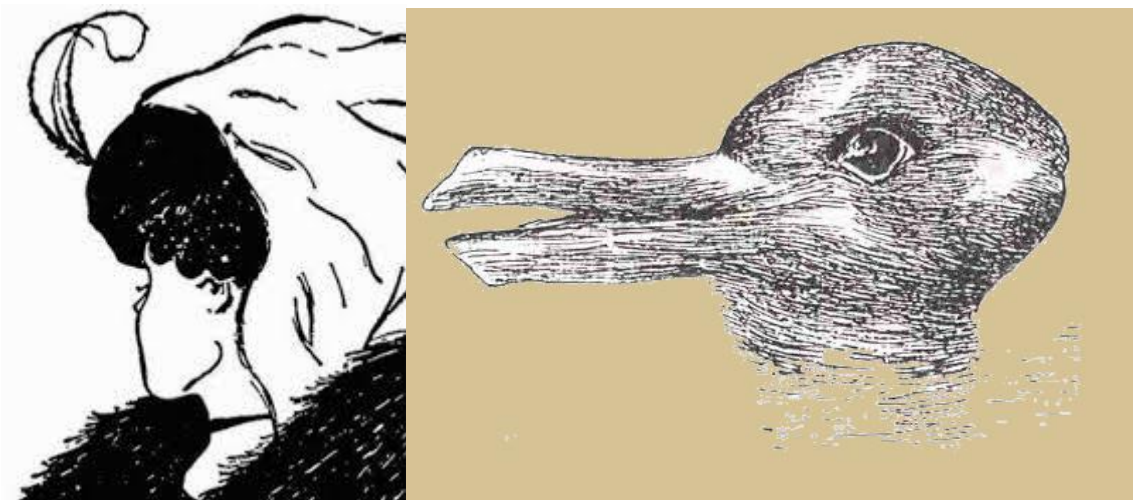
Archimedes zou gezegd hebben dat als men hem een plaats gaf om te staan, een punt, en een hefboom die lang genoeg is, hij de aarde zou kunnen opheffen. Wat wij willen opkrikken, is de kwaliteit van het onderwijs. De fundering op onderzoek, stakeholderschap, talentontwikkeling en internationalisering zijn dan onze archimedische punten – of veeleer: onze *platformen*, want punten zijn dimensieloos. Die

platformen zijn onderling verbonden door multiperspectivisme. Deze tekst gaat daarover: hoe de keuze voor de archimedische platformen verbonden is met de multiperspectivische basisfilosofie.

### 1. Multiperspectivisme en het funderen van onderwijs op onderzoek

Academisch onderwijs is per definitie gebaseerd op onderzoek. Die gedachte is de kern van het Humboldtiaanse concept van universiteit: een plaats waar onafhankelijke onderzoekers, toegewijd aan het vrije en kritische onderzoek van maatschappelijke problemen en debatten van heel diverse aard, onderwijs verschaffen met als hoofddoel de wetenschappelijke vorming. Alle universiteiten die naam waardig putten hun status uit de Humboldt-opvatting. Dat is niet anders voor de Universiteit Gent. Onderwijs verschaffen gebaseerd op onderzoek is op zich al een hele opgave. De UGent voegt er nog een dimensie aan toe: onderwijs moet zelf zoveel mogelijk aansluiten bij de dynamiek van het wetenschappelijk onderzoek. Wetenschappelijke creativiteit hangt immers nauw samen met het vermogen om afwijkende perspectieven in te nemen op problemen, met het vermogen om gekende gegevens op een andere manier te organiseren.

Mooie voorbeelden van dat proces leveren de zogenaamde visueel ambigue figuren, zoals de bekende *konijn-eend-* en de *jong meisje-oude vrouw-*illusies.



Bij figuren zoals deze geven dezelfde data aanleiding tot de perceptie van verschillende afbeeldingen. De data bepalen dus niet eenduidig welke figuur je ziet. De *Gestalt* die je waarneemt, bepaalt ook de rol van de data.

De gedachte dat theorie en data elkaar wederzijds bepalen, was doorslaggevend in de theorievorming (Thomas Kuhn) over hoe grote wetenschappelijke revoluties ontstaan (zoals de mechanica van Galilei en de chemische zuurstoftheorie van Lavoisier). Aan de basis van die omwentelingen zouden zogenaamde *paradigm shifts*

(paradigmawisselingen) liggen – wijzigingen in de manier waarop men data organiseert in theoretische concepten. In het kader van een geaccepteerd paradigma wordt “normale” wetenschap bedreven. Stilaan komen daarbij anomalieën naar boven, die op den duur/uiteindelijk aanleiding geven tot het radicaal herdenken van de fundamenteën van de wetenschap zelf. De zuurstoftheorie van Lavoisier vervangt de oudere phlogistontheorie, omdat zij betere verklaringen van de anomalieën oplevert en daarbij de bestaande data reorganiseert in een nieuw geheel.

Het begrip “paradigma” is ondertussen ingeburgerd bij wetenschappers. Kuhn reserveerde het begrip eigenlijk voor grote wetenschappelijke ontdekkingen in de natuurwetenschappen, zoals de formuleringen van de zwaartekrachttheorie door Newton, of de relativiteitstheorie(ën) door Einstein. Probleemoplossing in het kader van “normale” wetenschap zag hij als *puzzle solving*, terwijl de omwentelingen *paradigm shifts* meebrachten. In hoeverre dat beeld gerechtvaardigd is, staat vandaag ter discussie, maar we hoeven ons daar verder niet om te bekommeren. De constructivistische benadering van Kuhn heeft een aantal blijvende inzichten opgeleverd waarbij de algemenere benadering van de UGent aansluit. Belangrijk is dat ook *puzzle solving* in het kader van normale wetenschap niet alleen een kwestie is van de berekening van een oplossing op basis van gangbare vooropstellingen. Het vergt vaak ook creativiteit en een nieuwe blik op aanwezige uitgangspunten (vergelijkbaar met de opgave om 3<sup>2</sup> punten te verbinden met 4 lijnen). Doorslaggevend is dikwijls de bereidheid en het vermogen om problemen te benaderen vanuit andere dan de vertrouwde standpunten.

Wie onderwijs wil dat de creatie van nieuwe kennis faciliteert, doet er dus goed aan de mogelijke perspectieven op problemen te vermenigvuldigen en studenten actief te confronteren met andere manieren om de data te ordenen en te organiseren. Dat kan gebeuren op allerlei wijzen. Het is bekend dat handboeken de tendens vertonen een discipline of een deelgebied ervan te presenteren als een gesloten constructie met een in essentie onwijzigbare kenniskern. Het onderwijs kan dit compenseren door de student bewust te maken van het onaffe en open karakter van wetenschap, door wat vandaag resultaten zijn te presenteren als oplossingen voor de problemen die er ooit mee samenhangen. Tot dat doel kan het onderwijs:

- refereren aan de ontdekkingsgeschiedenis van thans aanvaarde theorieën (bijvoorbeeld de ontdekking van de bloedsomloop door Harvey op basis van een wiskundige berekening)
- studenten laten nadenken over hoe oudere theorieën eigentijdse problemen moesten verklaren (bijvoorbeeld hoe men kon verklaren dat kinderen gelijken op hun ouders zonder enige kennis van DNA, of hoe de oude Grieken en Romeinen hun rekenkundige stellingen konden noteren zonder gebruik te maken van Arabische cijfers)
- het wijzen op eventuele “losse eindjes”, anomalieën, onverklaarde aspecten, ... in aanvaarde theorieën
- de confrontatie met alternatieve verklaringen vanuit wedijverende theorieën (bijvoorbeeld in de biologie: *ecosystem invasibility*-theorieën)

Ook de kennismaking met een veelheid aan theoretische perspectieven op de werkelijkheid is een uiting van een multiperspectivische aanpak. De UGent hecht daarom grote waarde aan het aanbieden en zinvol combineren van verschillende

disciplines die elkaar aanvullen in de constructie van een rijke en veelzijdige benadering (multidisciplinariteit, interdisciplinariteit en transdisciplinariteit).<sup>1</sup>

In de startjaren van een opleiding uit dit zich in de kennismaking met een diversiteit aan wetenschappen. Sommige daarvan kunnen hulpwetenschappen zijn (bijv. statistiek in zowat alle disciplines; biochemie in de geneeskunde); andere kunnen een verbreding bieden (bijv. ethiek in de geneeskunde; economie in de geografie; geologie in de milieutechnologie; milieubeheer in de industriële wetenschappen, politicologie in de geschiedenis). In dat geval is er sprake van een multidisciplinaire component in de opleiding. In latere jaren kan het – grondiger – gaan over transdisciplinariteit (waarbij een onderzoeker tools afkomstig uit meerdere wetenschappen gebruikt) of interdisciplinariteit (waarbij wordt aangestuurd op de integratie van disciplines). Verschillende wetenschappen hebben nu eenmaal verschillende algemene invalshoeken ten aanzien van problemen. Voor de beoefenaars van een discipline zijn die invalshoeken “vanzelfsprekend”, maar niet voor de beoefenaars van andere disciplines. Een theoretisch fysicus kijkt met een andere blik naar problemen dan een ingenieur toegepaste natuurkunde, een moleculair bioloog met een andere dan een morfoloog, een bio-ingenieur ziet het anders dan een ecooloog, een econoom anders dan een geograaf, ... Multiperspectivisme blijkt dan ook uit de mate waarin trans- en interdisciplinaire opleidingen worden aangeboden (bijv. bio-informatica, *environmental sanitation*, ...). Bij de behandeling van problemen rond de grote uitdagingen (zoals duurzame ontwikkeling en klimaatverandering, de bevolkingstoename en de uitputting van hulpbronnen, de kloof tussen rijken en armen, problemen van conflictbeheersing en vredesmanagement, de achterstelling van vrouwen) is de integratie van verschillende theoretische en ontwerpersperspectieven een absolute must, als men tot adequate probleemstellingen en -oplossingen wil komen.

Onderwijs gericht op activerend en probleemgericht leren vertoont trouwens in het algemeen kenmerken van het multiperspectivisme. Door activerende methodes te gebruiken in oefen-, labo-, discussie- en andere leersessies komen lesgever en studenten dicht bij de experimentele kern van het wetenschappelijke onderzoek. Zelfontdekkend leren is steeds ook onderzoekend leren. Geloofwaardig hoger onderwijs moet studenten voldoende en stelselmatig confronteren met bronnen van dissonante informatie en theorie. Wanneer we informatie die niet past in het gehanteerde denkkader of mogelijkheden tot perspectiefwisseling aangereikt krijgen, kunnen we de plaatsgebondenheid en de verankering van het eigen perspectief bijstellen.

## 2. Multiperspectivisme en talentontwikkeling van studenten en personeel

Zoals de vermenigvuldiging van zienswijzen ten aanzien van een probleem de sleutel is tot een veelzijdige en creatieve benadering van dat probleem, is de vermenigvuldiging van talenten de sleutel tot de opbouw van een veelzijdige en creatieve universiteit. Uit de veelheid van talenten vloeit de intellectuele rijkdom van de instelling voort. De universitaire gemeenschap dient een kweekvijver te zijn van zoveel mogelijk uiteenlopende talenten, als dit maar verenigbaar is met haar basisopdracht: mensen een academische vorming verschaffen.

---

<sup>1</sup> We gebruiken in het vervolg gemakshalve de samenvattende term “interdisciplinariteit” om een van deze drie vormen (multi-, trans- en interdisciplinariteit) aan te duiden, tenzij anders gespecificeerd.

De belangrijkste doelgroep van het hoger onderwijs bestaat vooralsnog uit jongeren die meestal regelrecht uit het secundair onderwijs komen. Hoewel hun talenten al voor een deel zijn ontwikkeld in hun vroegere schoolcarrière, gaan wij ervan uit dat de overgang naar de universiteit voor sommigen, om heel uiteenlopende redenen, een moeilijk moment kan betekenen in hun ontplooiing. Anderen kunnen te kampen hebben met omstandigheden die objectief hun kansen tot zelfontplooiing bemoeilijken. Dat zijn de zogenaamde kansengroepen, zoals jongeren met functiebeperkingen, of met een etnische of sociale achtergrond die hen in vergelijking met anderen benadeelt.

De basisfilosofie van de UGent is dat (1) haar studenten gelijke kansen op talentontwikkeling verdienen (het gelijkekansenbeginsel) en dat (2) studenten zonder uitzondering een tweede kans verdienen (het tweedekansbeginsel). Jongeren kunnen nu eenmaal pech gehad hebben of nog hebben, en ze kunnen zelfs onbezonnen een waardevolle ontwikkelingskans verspelen.

Het gelijkekansenbeginsel impliceert dat de instelling actief inspanningen moet leveren om studenten gelijke uitgangsposities te bieden. Voor sommigen betekent dit technische hulp geven, zoals de toegankelijkheid van gebouwen voor rolwagengebruikers bevorderen of apparatuur voor het verwerken van informatie ter beschikking stellen. Voor anderen betekent dit extra omkadering bieden in de vorm van mentorschap, of zorgen voor de ondersteuning door peergroups. Het is daarbij belangrijk dat initiële verschillen weggewerkt of gecompenseerd worden, zodat een authentieke gelijkheid van kansen ontstaat. Dat betekent dat de UGent inzet op een actief diversiteitsbeleid.

Daarbij is de egalisering van kansen, hoe belangrijk ook, misschien zelfs minder belangrijk dan de meerwaarde en opportuniteiten die diversiteit biedt. Verscheidenheid is geen gebrek dat moet worden weggewerkt, maar een bron van verrijking voor de UGent-community.

Dat de UGent een neutrale pluralistische instelling is, betekent immers niet dat zij onverschillig staat tegenover de levensbeschouwelijke, politieke, sociale en culturele achtergronden en overtuigingen van haar studenten en personeelsleden. Zij ziet net de waarde in van verscheidenheid en wil al die achtergronden en overtuigingen met gelijk respect behandelen als een bron van interne rijkdom. De UGent verschaft onderwijs waarin levensbeschouwelijke, sociale, culturele en fysieke verschillen een rol kunnen en mogen spelen, onderwijs dat zich actief openstelt voor uiteenlopende perspectieven. Het studenten- en personeelsbeleid richt zich respectvol naar de diversiteit van de studenten- en personeelspopulatie en verwelkomt die verscheidenheid van harte.

Het gelijkekansenbeginsel houdt niet in dat groot en uitzonderlijk talent gefnuikt moet worden, maar dat integendeel alle talenten – ook de grote – gelijke kansen op verdere ontplooiing moeten krijgen. Dat uit zich in een breed aanbod van schakel- en voorbereidingsprogramma's, dat studenten toelaat nieuwe horizonten te verkennen of verder te bouwen op reeds verworven competenties. Ook laten een breed aanbod van keuzevakken en bijzondere statuten (zoals die voor student-ondernemers en student-topsporters) de studenten toe hun vaardigheden te diversifiëren.

De UGent is vòòr een vangnet voor de meer kwetsbare studenten, maar tegen de zeis die alles wat boven het maaiveld uitsteekt een kopje kleiner maakt. Ook in die zin staat de veelheid van perspectieven voorop en zijn er naast steun voor wie het nodig heeft en

wenst, ook extra stimulansen, bijvoorbeeld in de vorm van Honoursprogramma's, voor wie dat wenst en hiervoor geselecteerd wordt.

De motivatie achter het tweedekansbeginsel is een zorgbeginsel: we moeten behoedzaam omspringen met menselijk kapitaal. Het is voor jongeren niet steeds duidelijk welke opleiding hun talenten en interesses het beste dient; zij kunnen zich dus vergissen. De UGent zet daarom in op een degelijk en uitgebreid oriënterings- en remedieringsapparaat, dat een match beoogt tussen het talent van de student en de eisen van een opleiding. Dat is een manier om talent te plaatsen waar het best rendeert. Jonge mensen een tweede kans geven mondt niet uit in een lakse houding. Wie niet de talenten heeft die vereist zijn voor een academische opleiding, moet anderszins georiënteerd worden, en wel beslist. Maar wie wel geschikt is, mag niet na een eerste poging worden geweerd. Talenten mogen niet worden uitgesloten op basis van irrelevante criteria. Daarom werkt de UGent aan twee polen voor de talenten die voor haar kiezen: door wie meer *nodig* heeft te ondersteunen, en door opportuniteiten te bieden aan wie meer *kan*.

Ook bij haar personeel ziet de UGent kansen in verscheidenheid en beoogt zij de ontplooiing van talenten. Culturele, sociale en genderverscheidenheid worden gezien als meerwaarden. Bij de recrutering van personeel (ZAP, AAP en ATP) is een strikte gelijkheidsnorm van toepassing. Bovendien geldt het beginsel dat zelfontplooiing wordt bevorderd en op diverse manieren actief ondersteund. Het AAP krijgt de mogelijkheid tot onderwijsprofessionalisering en in de doctoraatsopleidingen wordt gewerkt aan de diversificatie van loopbaanplanning en loopbaanverwachtingen, zowel in de richting van instroom in de universiteit als van uitstroom. Voor het ATP zijn er kansen tot interne mobiliteit, niet alleen bij de plaats van tewerkstelling, maar ook op het vlak van de inhoud en functieklassering van de job. Voor het ZAP bestaat de mogelijkheid van sabbaticals en een gevarieerde loopbaan via het stelsel van gepersonaliseerde doelstellingen. Er is ook een brede waaier van navormingen voor alle personeelscategorieën, niet alleen op het vlak van de onderwijsprofessionalisering, maar eveneens op dat van personeelsmanagement, IT-gebruik, financieel beheer, enzovoort.

Multiperspectivisme uit zich daarnaast in de wens van de UGent om de ontwikkeling van haar studenten en personeelsleden niet te beperken tot professionele en disciplinaire vaardigheden. Die vormen natuurlijk wel een centraal aandachtspunt voor een universiteit, maar de UGent heeft ook oog voor ontwikkeling ten behoeve van andere rollen die nu eenmaal met het leven in een complexe samenleving gepaard gaan. In het bijzonder dient de student te worden voorbereid op de vele rollen die hem of haar te wachten staan: als wereldburger, als verantwoordelijk lid van lokale gemeenschappen, als gezinslid, als consument, als ondernemer, als werknemer, en ga zo maar door. De vorming aan de UGent wil dus heel uitdrukkelijk niet alleen professioneel en disciplinair-academisch zijn, maar tegelijkertijd die veelheid van toekomstige rollen aanspreken. Wetenschappelijk vormen, ja, maar via het onderwijsaanbod evenzeer kansen bieden om de verworven academische competenties uit te oefenen als een maatschappelijk geëngageerd of kritisch burger, als iemand die zorgzaam optreedt ten overstaan van zijn sociale en natuurlijke omgeving.

De UGent streeft in het bijzonder ook naar een morele vorming die nauw samenhangt met multiperspectivisme. Perspectiefname en perspectiefwisseling zijn immers, zoals

bekend uit de moraalpsychologie, krachtige instrumenten bij de opbouw van normatieve vaardigheden en waardegedragen emoties. Ethische vaardigheden zijn immers voor een groot deel gebaseerd op wat psychologen sociale cognitie noemen. Sociale cognitie is het vermogen om zichzelf te percipiëren door de ogen van een ander. De morele ontwikkeling hangt meer bepaald samen met de wijze waarin men zichzelf situeert ten overstaan van overkoepelende perspectieven. Decentrering van de eigen wensen en belangen komt er wanneer mensen zichzelf zien als lid van een kleine groep, een grotere gemeenschap, een hele maatschappij, en ten slotte vanuit het perspectief van wat een gewenste maatschappelijke ordening zou kunnen zijn. Uit moreel-educatieve studies blijkt dat de aansporing om het perspectief van een ander of van een grotere eenheid in te nemen een krachtig moreel leermiddel is. Nagaan of je zelf zou willen wat de ander overkomt, en gebeurtenissen door de ogen van de ander leren zien – zo komt identificatie met de wensen en noden van de ander tot stand, zo ontstaat de morele impuls. Perspectiefwisseling is trouwens de basis van de zogenaamde Gulden Regel, die verschillende religies tot hun ethisch uitgangspunt hebben genomen: “Behandel anderen zoals je zelf behandeld zou willen worden”. Het multiperspectivische verhaal is dus niet alleen een verhaal over onderwijs, maar ook een over waarden en normen, over identificatie met grote gehelen, met principes die het geheel gestalte horen te geven. Voor de UGent is het daarbij ook belangrijk dat het principe van de perspectiefwisseling formeel is en geen morele inhouden voorschrijft of oplegt. Het vraagt een manier van kijken, zet aan tot neutraliteit in de zin van “decentrering”: “Bekijk de werkelijkheid niet alleen vanuit je eigen perspectief”. Die manier van kijken is verenigbaar met een brede waaier van levensbeschouwelijke uitgangspunten.

### 3. Multiperspectivisme en participatie van stakeholders

“De universiteit staat niet alleen” is een belangrijk element van het zelfbewustzijn van de UGent. Het multiperspectivisme zien we ook terug in het besef dat de universiteit slechts één schakel is in de grootschalige kennisecologie die onze samenleving stuwt. De universiteit is uiteindelijk maar één – zij het een belangrijk – knooppunt waarin tal van belangen en dus ook tal van stakeholders samenkomen: de overheid en de privésector, de studenten en hun ouders of partners, de werknemers van de universiteit zelf. Waar een kennisinstelling het zich vroeger misschien meer kon veroorloven om zichzelf in eerste instantie te zien als een vrijhaven voor kritisch en ongebonden denken, en daarnaast als een doorgeefluik voor verworven kennis, is dat vandaag zeker niet meer het geval. De universiteit heeft die taken wel nog, maar die zelfgerichtheid mag geen zelfgenoegzaamheid worden. Een universiteit moet vandaag haar opdracht van vrijheid en ongebondenheid waarmaken, in een context gericht op de brede *Umwelt*, met alle (te minimaliseren) risico’s op belangenbindingen die daarbij horen. Onafhankelijkheid en maatschappelijke relevantie dienen daarbij in een ethisch acceptabel evenwicht te staan. Voor de UGent vertaalt die benadering zich in de opvatting dat academisch onderwijs ook algemeen-vormend hoort te zijn, en moet blijven, maar dat er daarnaast ook grote nadruk ligt op de maatschappelijke inzetbaarheid van de afgestudeerden op de domeinen waarvoor zij gekwalificeerd worden. Naast de algemene en kritische vorming, is *employability* een belangrijk streefdoel van het onderwijs.

*Die employability* kan men het best garanderen door de perspectieven van de afnemende velden te integreren in het onderwijsontwerp zelf. Dat gebeurt door vertegenwoordigers van die velden op te nemen in de opleidingscommissies, of hen regelmatig te consulteren in de een of andere geïnstitutionaliseerde vorm.

Behalve de belangen van de afnemende velden moeten ook die van de studenten zelf (en onrechtstreeks van hun ouders) ingebracht worden in de universitaire processen. Daar zijn meerdere redenen voor. Een ervan is dat academisch onderwijs ook op zich een waarde vertegenwoordigt voor de student en zijn ouders, een waarde die voor een groot deel alleen door henzelf kan worden gedetecteerd en verwoord. De vaardigheden die de student aan de universiteit verwerft, dienen bij te dragen tot een rijker leven, een leven dat de student toelaat zich te integreren in een snel evoluerende maatschappij, die verwacht dat haar burgers een veelheid aan rollen kunnen opnemen. Een tweede, nog belangrijker, reden is dat de universiteit er is voor de studenten en niet omgekeerd: *hun* vormingsbelangen staan voorop. Ten derde vormt de universiteit ook de leefgemeenschap waarin de student geruime tijd zal functioneren. De student krijgt ook de gelegenheid om het huis mee in te richten. Die laatste aspecten komen tot uiting in de inspraak van de studenten (en hun ouders) op het vlak van de studentenvoorzieningen.

Nadruk op studentenparticipatie ligt dus voor de hand. De UGent geeft de studenten in de relevante advies- en beslissingsorganen een uitgebreide en gegarandeerde vertegenwoordiging. Studenten hebben zelf centrale adviesorganen in handen (zoals de Gentse StudentenRaad) en participeren substantieel in opleidingscommissies, faculteitsraden, selectiecommissies en in centrale advies- en beslissingsorganen. Op het gebied van de studentenvoorzieningen (huisvesting, voeding, verenigingsleven, sport) hebben zij de doorslaggevende stem. De UGent probeert de participatie vanwege studenten nog te versterken door hun ruime toegang tot de nodige informatie te verschaffen en hen actief bij de werking van advies- en beslissingsorganen te betrekken. De UGent besteedt ook inspanningen aan het uitbouwen van klachten- en beroepsprocedures, die de studenten solide rechtsmiddelen in de hand geven.

Ook de lesgevers en een deel van het andere personeel van de UGent zijn rechtstreekse stakeholders in het onderwijsproces. Zij leven immers (voor een deel) letterlijk van onderwijs. Als lesgevers, de ondersteuners van onderwijsprogramma's, onderzoekers of onderwijsprofessionals brengen zij hun expertise bij het verstrekken en organiseren van onderwijs, maar ook bij de controle van de onderwijsprocessen ter tafel. Zij staan niet gewoon in dienst van de andere stakeholders, maar maken als experts ook – terecht – aanspraak op professionele autonomie. Hun perspectief is onvervangbaar en werd vroeger trouwens als het immer en noodzakelijk doorslaggevende beschouwd. Het onderwijspersoneel is ruim vertegenwoordigd in de opleidingscommissies en in de andere advies- en beslissingsorganen die (onder andere) onderwijsorganisatie als finaliteit hebben. Hun professionele oordeel is onmisbaar en heeft zijn eigen draagkracht tegenover de perspectieven ingebracht door de andere stakeholders.

Organen zoals de Interne BeroepsCommissie (IBC) beschouwt de UGent niet als uitwassen van een vervelende tendens tot juridisering, maar als platformen waar de legitieme belangen en rechten van de twee belangrijkste groepen stakeholders – de studenten en de onderwijsverschaffers – elkaar ontmoeten en in balans kunnen worden gebracht.



De aandacht voor de participatie van stakeholders weerspiegelt zich in het opnemen, door de universiteit, van een veelheid van rollen in de kennisecologie. De universiteit is maar één schakel in een kennisecologische keten die universiteiten, hogescholen, HBO5, secundair onderwijs, SOC's en SIP's, valorisatieclusters en R&D-eenheden van bedrijven omvat – dat alles binnen een dynamiek van economische uitwisselingen (bedrijven) en publieke regelgeving (overheden).

De verspreiding, overdracht, productie en bescherming van kennis spelen, naargelang van de plaats in deze ecologie, verschillende, maar wel onderling verbonden rollen. Zo is de universiteit een creator van nieuwe kennis (onderzoek), maar geeft zij ook gevestigde kennis door (academisch onderwijs). Zij is een vormver van kenniswerkers voor bedrijven en overheden, en ook zelf een werkgever voor kenniswerkers.

In het universitaire onderwijs geeft de UGent als kennisinstelling bewust gestalte aan vele rollen: als opleider van opleiders (leerkrachten) in de Specifieke LerarenOpleiding (SLO), als navormer voor overheden en bedrijven (navormingsaanbod), als ondersteuner van professionele HO-opleidingen aan de hogescholen (bijv. via het Industrieel Onderzoeksfonds – IOF), als doorstroominstantie voor leerlingen uit het secundair onderwijs, als brug tussen professionele bacheloropleidingen en academisch onderwijs, als heroriënteerder van academisch gediplomeerden naar andere studiegebieden. Elk van die rollen opent een ander raam op de *Umwelt* van de universiteit en dus op de maatschappelijke belangen waarmee rekening moet worden gehouden.

De veelheid aan perspectieven die stakeholders inbrengen, komt ook tot uiting in de universitaire *governance*. De UGent betreft ook op de hoogste niveaus van het bestuur (de Raad van Bestuur en het Bestuurscollege) externe stakeholders (vertegenwoordigers van de socio-economische, politieke en culturele milieus). Alle beleidsorganen, adviserend of beslissend, zijn mee samengesteld uit leden van de geledingen van de universiteit (ZAP, AAP, ATP en studenten). Waar in strategievoorbereidende adviesorganen wordt afgeweken van aspecten van die regel, nemen experts de plaats in van leden van de geledingen, die op hogere echelons dan weer wél participeren. De hele *governance*-structuur van de UGent is één instrument om de perspectieven van studenten, personeel en maatschappelijke vertegenwoordigers te bundelen en te coördineren.

#### 4. Multiperspectivisme en internationalisering

De UGent ziet zichzelf niet als een op zich staande eenheid, maar als een schakel in een internationaal vertakt lerend netwerk. Wat onderwijskwaliteit inhoudt, bijvoorbeeld, wordt in toenemende mate bepaald door internationale normgeving en benchmarking. Universiteiten leren daarbij van elkaar over de klassieke grenzen heen: wat voorbeelden van deugdelijke universitaire *governance* zijn, van efficiënte organisatie van vormingsprocessen, van gepaste standaardisering van leerprocessen, enzovoort. Vandaag is excelleren in Vlaanderen alleen nog mogelijk volgens internationale normen. In de visie van de UGent is internationalisering dan ook geen doel op zich, maar een middel om tot méér academische kwaliteit te komen.

“Internationalisering” slaat daarbij, volgens de definitie van Jane Knight, op “de integratie van de internationale, interculturele of globale dimensie in het postsecundair onderwijs”. Daarmee ligt de band met multiperspectivisme voor de hand. Zo staat het immers in het Geïntegreerd Beleidsplan Internationalisering 2014-2018 van de UGent:

Internationale samenwerking in het hoger onderwijs bouwt (...) in veel opzichten voort op de notie dat men tot hogere kennis komt door het integreren van elders ontwikkelde inzichten en methodes.

Internationalisering zorgt, door samenwerking en coördinatie over de grenzen heen en door het uitwisselen van studenten en personeelsleden, voor de instroom van nieuwe gedachten en perspectieven. Die brengen leven in de ideeënbroedery en geven voer aan de “durf denken”-houding. Daarnaast bieden contacten met instellingen uit de hele wereld en met buitenlandse studenten, lesgevers en onderzoekers, onze eigen studenten en personeel de mogelijkheid om de interculturele en internationale competenties te verwerven die vandaag zo’n grote troef vormen bij het uitoefenen van om het even welke job, binnen of buiten de academische wereld.

De UGent verwelkomt dus de instroom van nieuwe ideeën en zienswijzen en stimuleert die actief. Dat gebeurt op het gebied van de internationale uitwisseling van studenten. Wij sturen studenten uit om hun de kans te geven zich te ontwikkelen tot de *global citizens* die we in de toekomst nodig hebben. In een ander land studeren – om het even hoe dichtbij of veraf het ligt – biedt hun de kans om zich bewust te worden van de verborgen evidenties van de eigen cultuur en achtergrond, en dit door de confrontatie met de evidenties van een ander. Zichzelf leren zien door de ogen van een ander is een mooi voorbeeld van de kracht van perspectiefwisseling. Zoveel mogelijk studenten een ervaring in het buitenland bezorgen, is dan ook een belangrijke doelstelling van ons onderwijs.

Hetzelfde geldt mutatis mutandis voor de ontvangst van buitenlandse studenten: hoe méér wij er mogen verwelkomen, hoe meer kansen wij alle studenten bieden om zowel iets te leren over zichzelf en de eigen cultuur, als over de ander en diens cultuur. Ook dit draagt bij tot de ontwikkeling van de vandaag zo onontbeerlijke interculturele vaardigheden.

Dat de uitwisseling van studenten een verrijking betekent, geldt net zo goed voor de uitwisseling van personeel. De UGent wil een instelling zijn die zich openstelt voor onderzoekers en professoren van buitenaf. Elke “vreemdeling” brengt, dankzij het andere ervaringstraject dat hij of zij heeft afgelegd, mogelijk een schat aan nieuwe gezichtspunten met zich mee. Ook hier opent de vermenigvuldiging van perspectieven de weg naar nieuwe vormen van integratie en dus van innovatie. Een universiteit die zich afsluit van de wereld, is gedoemd te eindigen in provincialisme – een ander woord voor gebrek aan kwaliteit.

Net zoals de UGent het in- en uitstromen van studenten en personeel verwelkomt, zet ze in op sterke internationale samenwerkingsverbanden. Ook hier ligt de link met multiperspectivisme voor de hand: internationale samenwerking is een ontmoeting tussen uiteenlopende perspectieven. De sterktes en zwaktes van de samenwerkende instellingen worden samengelegd en uitgebalanceerd tot een synergetisch geheel, waaruit alle deelnemende instellingen winsten halen. Meestal leidt dit samenvoegen tot multidisciplinaire ondernemingen, op het vlak van onderzoek of onderwijs of van beide.

Internationale samenwerking biedt daarenboven ook binnen de instelling zelf een hefboom voor het samenbrengen van expertise verspreid over meerdere faculteiten.

De UGent werkt aan stevige normen waaraan internationale samenwerkingsverbanden moeten beantwoorden. Niet elke internationale samenwerking draagt automatisch bij tot kwaliteitsverhoging. Er is selectiviteit nodig, zodat we de gelijkwaardigheid van de partners kunnen garanderen, er voldoende synergie tussen de zwaktes en de sterktes van de partners bestaat en we door de selectie van een beperkt aantal thematische en regionale clusters voldoende focus kunnen ontwikkelen.

De UGent zet ook blijvend in op ontwikkelingssamenwerking met partners in het Zuiden en hanteert ook daarvoor kwaliteitscriteria. Via deze internationale samenwerking maakt de UGent haar maatschappelijke opdracht in mondiaal verband waar. De doelstelling daarbij is te evolueren van hulp bij capaciteitsopbouw naar strikt academische samenwerking. De UGent wil zo een schakel zijn in zowel de productie als de circulatie van kennis op wereldwijde schaal. Kennis is immers één van de belangrijkste grondstoffen, die niet alleen moet worden gemaakt in samenwerking met de sterkst mogelijke academische partners, maar ook, om redenen van rechtvaardigheid, gedeeld met partners in het zuiden met het oog op wederzijdse ontwikkeling.

## 5. Conclusie

We willen de kwaliteit van ons onderwijs verder verbeteren. Een belangrijke garantie daarvoor vormen de formele regels van de kwaliteitszorg: onze onderwijsprocessen moeten beantwoorden aan programmavereisten, de beoogde leerresultaten realiseren, tegemoetkomen aan internationale benchmarks, instaan voor de evaluatie van het vereiste eindniveau, berusten op gesloten PDCA-cirkels, enzovoort. Die vereisten zijn formeel, in die zin dat zij gelden voor elke hogeronderwijsinstelling, wat verder ook hun opvatting van onderwijskwaliteit mag zijn. De specifieke kwaliteitsopvatting van de UGent vindt haar fundament in een onderwijsfilosofie die multiperspectivisme centraal stelt. Dat concept vormt de hefboom waarmee vanop vier archimedische platformen de bewaking en verbetering van de kwaliteit worden beoogd. Die platformen zijn de fundering van onderwijs op onderzoek, stakeholderschap, talentontwikkeling en internationalisering.