

Advies over stafmobiliteit in het Vlaamse hoger onderwijs

Vlaamse Onderwijsraad

Kunstlaan 6 bus 6
BE-1210 Brussel

T +32 2 219 42 99

F +32 2 219 81 18

www.vlor.be

info@vlor.be

Wijs beleid door overleg

Advies over stafmobiliteit in het Vlaamse hoger onderwijs

1 Situering

In zijn advies over studentenmobiliteit van 24 juni 2010 suggereerde de Raad Hoger Onderwijs dat de mobiliteit van de staf wel eens belangrijk zou kunnen zijn voor studentenmobiliteit. Vooral de wisselwerking tussen en de mogelijke beïnvloeding van de twee kunnen volgens de raad een stimulans zijn voor internationalisering. Hij besloot daarom het thema 'stafmobiliteit' van naderbij te bekijken. Dit advies gaat in op het belang van stafmobiliteit, de mogelijke knelpunten en de elementen die deze vorm van mobiliteit kunnen stimuleren.

De raad heeft vernomen dat de overheid werkt aan een Vlaams actieplan voor mobiliteit. Hiervoor wil de minister de nodige middelen vrijmaken. De raad neemt aan dat zijn ideeën rond studentenmobiliteit hierin ingang zullen vinden. Hij is van mening dat ook dit advies over stafmobiliteit een bijdrage kan leveren aan de uitwerking van dit actieplan.

Dit advies werd voorbereid door de werkgroep Internationale tendensen hogeronderwijsbeleid, voorgezeten door Luc François. De Raad Hoger Onderwijs besprak dit advies tijdens zijn vergadering van 8 februari 2011 en keurde het eenparig goed in aanwezigheid van 18 stemgerechtigde leden.

2 De meerwaarde van stafmobiliteit in het hoger onderwijs

In het Bolognaproces speelt mobiliteit een essentiële rol. Het wegwerken van de drempels voor de mobiliteit van studenten, docenten, onderzoekers en administratief-technisch personeel is er één van de grote actielijnen.

De Raad Hoger Onderwijs beschouwt mobiliteit als een essentieel onderdeel van internationalisering. Hij benadrukte dit reeds in eerdere adviezen.¹ In een goed uitgebalanceerd mobiliteitsbeleid hebben instellingen, associaties en overheid een eigen verantwoordelijkheid. Het is belangrijk dat zij werken aan een overkoepelende visie over internationalisering, die gedragen wordt op alle echelons. De manier waarop instellingen, associaties en overheid met mobiliteit omgaan, moet passen in deze visie.

De meerwaarde van internationalisering en van mobiliteit in het hoger onderwijs is veelvuldig. Het kan gaan om het leveren van gezamenlijke onderwijsinspanningen, een betere benchmarking, het verwerven van een Europese accreditatie en de aanpassing van het onderwijs aan de hedendaags internationale situatie, gekenmerkt door een krappere financiële ruimte.

Stafmobiliteit wint steeds meer aan belang. Men ziet er meer en meer de meerwaarde van in. Uit een bevraging van diverse instellingen georganiseerd door de Bologna-experten, blijkt dat vrijwel alle instellingen van internationalisering, inclusief docenten- en of stafmobiliteit, er een

¹ Vlaamse Onderwijsraad. Raad Hoger Onderwijs. 11 maart 2008. *Advies over de randvoorwaarden voor internationale mobiliteit*; Vlaamse Onderwijsraad. Raad Hoger Onderwijs. 24 juni 2010. *Advies over studentenmobiliteit*.

aandachtspunt van maken. Stafmobiliteit heeft dan ook een aantal duidelijke voordelen voor het individu, de instelling, het hoger onderwijs en de maatschappij.

2.1 Voordelen voor het individu

Stafmobiliteit is een doeltreffend instrument om betekenisvolle competenties te verwerven, te verdiepen of te verbreden. Via internationale uitwisselingen kan men disciplinegerichte competenties en leerinhouden bijwerken, zich onderwijskundig bijscholen en in contact komen met nieuwe onderzoekstechnieken. Bovendien kan men een bijdrage leveren aan de organisatie en de curricula van de gastinstelling door leerinhouden en competenties ter beschikking te stellen en onderzoeksresultaten te dissemineren.

Men kan daarbij ook nieuwe culturen ontdekken, de talenkennis uitbreiden en het eigen maatschappijbeeld in een bredere context plaatsen. Het individu kan competenties ontwikkelen die noodzakelijk zijn om goed te functioneren in de globaliserende en multiculturele maatschappij van vandaag. Dit alles draagt bij tot de persoonlijke ontplooiing van het individu.

2.2 Voordelen voor de instelling

De kennisuitwisseling met buitenlandse stafleden en internationale studenten leidt tot nieuwe inzichten die de instelling hoger onderwijs zowel in wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, als in de verschillende diensten en managementstructuren kan aanwenden. Dit komt de opleidingen ten goede en geeft aanleiding tot nieuwe dynamieken in de instelling. De academische meerwaarde wordt gerealiseerd door de interactie en samenwerking tussen instellingen op het vlak van onderwijs, onderzoek en innovatie en de ondersteuning daarvan. Op die manier wordt curriculumontwikkeling en -vernieuwing gerealiseerd.

De instelling kan stafmobiliteit ook structureel valoriseren. De internationale ervaring van een student heeft voor een instelling een meer efemeer karakter: de student studeert af en neemt zijn internationale expertise mee. Het personeelslid blijft aan de instelling verbonden. De instelling kan dus blijvend gebruik maken van de verworven expertise.

Wanneer personeelsleden naar het buitenland vertrekken, levert dit nieuwe inzichten op over internationalisering. Door zelf te verblijven aan een buitenlandse hogeronderwijsinstelling, bouwt men meer kennis op over internationale uitwisseling en beseft men hiervan beter de meerwaarde. Dit stelt personeelsleden meer in staat om de studenten te motiveren om een internationale ervaring aan te gaan. Bovendien bouwen zij een grotere kennis op over de organisatie van uitwisselingen en internationalisering. Hierdoor kunnen ze de student beter bijstaan met advies.

Dankzij hun internationale ervaring, kunnen personeelsleden ingeschakeld worden in projecten en acties in het kader van internationalisation@home. Internationalisation@home is van groot belang voor studenten en stafleden die niet naar het buitenland kunnen vertrekken en moet dan ook een essentieel onderdeel van het curriculum zijn.

2.3 Voordelen voor het hoger onderwijs

De actuele uitdagingen nopen het hoger onderwijs ertoe zich sterker te situeren in een Europees en mondiaal verband. De realisatie van de Europese hogeronderwijsruimte werd precies ingegeven door een bezorgdheid over de Europese arbeidsmarkt en de concurrentiepositie van

het Europese hoger onderwijs. Internationalisering draagt bij tot onderwijsvernieuwing en nieuwe dynamieken binnen het hoger onderwijs, meer bepaald onderwijsinhouden, netwerking, het bekijken van de complementariteit en disseminatie. Mobiliteit draagt bij tot de modernisering van het hoger onderwijs en de aanpassing van dat hoger onderwijs aan de hedendaagse internationale situatie. Deze ontwikkelingen geven het Europese hoger onderwijs een nieuw elan en dragen bij tot een versteviging van zijn positie.

Europa versterkt momenteel zijn internationale kaderprogramma's door ze meer te stroomlijnen en te integreren. Het is aan het Vlaamse hoger onderwijs om hierop in te spelen en blijvend inspanningen te leveren voor internationalisering om zo de eigen positie in Europa te bevestigen.

2.4 Voordelen voor de maatschappij

De multiculturele kennismaatschappij van vandaag is per definitie internationaal, zowel vanuit economisch, politiek als sociaal-cultureel standpunt. Globalisering brengt een internationalisering van de productie en een toenemende mobiliteit van kapitaal met zich mee. Mobiliteit verruimt het blikveld en draagt bij tot het vormen van wereldburgers die diversiteit beter begrijpen, waarderen en vanzelfsprekend vinden.

De internationale, multiculturele, digitale maatschappij van vandaag vergt van afgestudeerden uit het hoger onderwijs nieuwe en specifieke competenties. Verhoogde mobiliteit zal de kennismaatschappij versterken. Kennis en innovatie komen immers slechts tot stand via uitwisseling van ideeën. Een internationale ervaring draagt bij tot de ontwikkeling van de kritische zin, de zin voor creativiteit en de zin voor ondernemen. Dit zijn competenties die de maatschappij van vandaag nodig heeft om economische vooruitgang te realiseren. Het is dus belangrijk dat de maatschappij blijvend investeert in de internationalisering van het hoger onderwijs, ook in tijden van economische crisis. Investerings in het hoger onderwijs zijn noodzakelijk om de toekomst van de kennismaatschappij te garanderen.

Internationale uitwisselingen in het hoger onderwijs kunnen de economische en culturele contacten tussen landen bestendigen. Via internationale stages legt men bijvoorbeeld contacten in de internationale bedrijfswereld.

3 Gegevens over stafmobiliteit

Op Vlaams niveau zijn weinig betrouwbare, vergelijkbare en eenduidig interpreteerbare (cijfer)gegevens voorhanden over inkomende en uitgaande stafmobiliteit. De gegevens die beschikbaar zijn, hebben vooral betrekking op uitwisselingen van de docenten en onderzoekers, bijvoorbeeld de uitwisselingen van docenten in het kader van Erasmus.

Omwille van de uiteenlopende vormen die stafmobiliteit kan aannemen (vaak afhankelijk van de taak van het personeelslid), is het voor instellingen niet altijd evident om deze gegevens centraal te verzamelen. Heel wat onderwijsmobiliteit gebeurt informeel (bijvoorbeeld gastcolleges) en is vaak het gevolg van een vruchtbare (internationale) samenwerking op opleidingsniveau. Daarnaast maakt mobiliteit naar aanleiding van onderzoeksdisseminatie (congressen, symposia, workshops, ...), onderzoeksprojecten (vergaderingen en verblijven in het buitenland gerelateerd aan onderzoek) en internationale wetenschappelijke organisaties, deel uit van de opdrachten van stafleden. Deze mobiliteit wordt niet altijd op een eenvormige wijze geregistreerd.

De raad pleit ervoor dat instellingen van stafmobiliteit een speerpunt in hun beleid maken. Hiervoor stelt de instelling een beleidsplan op en toont nadien aan dat zij de vooropgestelde doelstellingen bereikt heeft. Dit kan gebeuren aan de hand van kwantitatieve en/of kwalitatieve gegevens die ten minste op opleidingsniveau bekeken worden. Het spreekt voor zich dat de toetsing van de beleidsvisie inzake internationalisering deel uitmaakt van visitatie en accreditatie. De raad pleit er voor om na denken over hoe de (internationale) transparantie van de beschikbare gegevens in de toekomst vergroot kan worden.

Omwille van het heterogene karakter van stafmobiliteit, is de raad geen voorstander van het vooropstellen van een bepaald nationaal of internationaal streefpercentage voor stafmobiliteit. Hij voorziet hierbij vooral problemen van definitie. Getuige hiervan zijn de discussies die vandaag lopen over de invulling van het 20%-streefcijfer studentenmobiliteit. Op die manier riskeert men te verglijden tot mobiliteit om de mobiliteit, tot mobiliteit als doel op zich. Terwijl mobiliteit net een onderdeel is van het grotere internationaliseringsverhaal, dat een essentiële plaats verdient in het beleid van de hogeronderwijsinstellingen.

De raad stelt vast dat instellingen vandaag kampen met hoge administratieve lasten. Hierover voeren zij momenteel een discussie met de overheid. De raad is van mening dat de gegevensverzameling in het kader van stafmobiliteit in dit debat een plaats moet krijgen. Het kan niet de bedoeling zijn dat instellingen in dit kader geconfronteerd worden met nog een bijkomende, verplichte rapportering. Hierover moet op z'n minst een dialoog gevoerd worden.

4 Stafmobiliteit gewikt en gewogen

Uit een bevraging van diverse instellingen georganiseerd door de Bologna-experten, blijkt dat stafmobiliteit meer en meer aandacht krijgt in het internationaliseringsbeleid van de instelling. De meeste instellingen beschikken ook over de nodige administratieve diensten om deze mobiliteit te ondersteunen. Het gaat hierbij dan vooral om de mobiliteit van docenten en onderzoekers die tot stand kwam via (academische) samenwerking. In dezelfde bevraging geven instellingen aan dat stafmobiliteit nog kan gestimuleerd worden. De raad gaat hieronder in op een aantal kenmerken van stafmobiliteit, de daaraan gekoppelde knelpunten en mogelijke verbetertrajecten.

4.1 Internationaliseringscultuur

De Raad Hoger Onderwijs is ervan overtuigd dat internationalisering een fundamenteel uitgangspunt van het Vlaamse hoger onderwijs moet zijn. Dit is vandaag nog onvoldoende het geval. Internationalisering moet deel uitmaken van de beleidsvisie van een instelling.

Stafmobiliteit maakt volgens de raad deel uit van de ruimere internationaliseringscultuur van de instelling en de diverse opleidingen. Dit betekent dat het kan bijdragen tot de internationalisering van de instelling en de opleiding en als dusdanig in de kwaliteitsbeoordeling van instelling en opleiding aan bod moet komen.² Het spreekt voor zich dat stafmobiliteit kwaliteitsvol moet zijn om zijn meerwaarde te realiseren.

² Vlaamse Onderwijsraad. Raad Hoger Onderwijs. 15 december 2009. *Advies over het NVAO-voorstel voor een nieuwe accreditatiestelsel.*

De internationaliseringscultuur moet worden vertaald in de managementstructuren en via ondersteuning door de instelling aan de inkomende en uitgaande stafleden verduidelijkt worden. Het belang van netwerken en samenwerkingsverbanden is voor het tot stand komen van deze cultuur onontbeerlijk. Netwerken geven aanleiding tot uitwisseling van kennis en mensen en kunnen als basis dienen voor een kwaliteitsvolle samenwerking.

De internationale dimensie van het curriculum moet van bij de opstart voldoende benadrukt worden, meer dan vandaag het geval is. Het is belangrijk dat de leerresultaten van bij de start een internationale dimensie hebben. Dit moet een zorg zijn van de eigen staf, maar ook buitenlandse stafleden kunnen hierbij via de geëigende participatieorganen betrokken worden. Een internationaal curriculum gedragen door een internationaliseringscultuur zetten staf en studenten aan tot internationale mobiliteit en uitwisseling.

Een goede samenwerking vormt vaak de basis voor heel wat internationale netwerken en uitwisseling. (Internationale) instellingsoverschrijdende samenwerking moet voortdurend gestimuleerd worden. Voor de raad is het belangrijk dat de staf in een internationale context kan werken, samenwerking als een noodzaak ervaren wordt en de staf kan deelnemen aan internationale netwerken. Dit laatste is vooral op het vlak van onderwijs van groot belang.

4.2 Mobiliteit voor alle personeelsleden

Het type van stafmobiliteit is vaak afhankelijk van de functie van het personeelslid aan de instelling hoger onderwijs. Hierbij onderscheiden we: (1) docent, (2) onderzoeker, (3) docent en onderzoeker,³ (4) administratief en technisch personeel. Deze laatste groep is erg heterogeen. Het takenpakket kan uitvoerend, ontwikkelend of ondersteunend zijn. De invulling van de internationaliseringservaring en het belang van mobiliteit zal daarom ook nog binnen deze groep sterk verschillen. De Raad Hoger Onderwijs is echter van mening dat instellingen en overheid wel de waarborg moeten inbouwen dat alle personeelsleden aan mobiliteit kunnen deelnemen.

Voor die stafmobiliteit waarbij het personeelslid wordt betaald door de ontvangende instelling, stellen zich vaak problemen met verschillen in arbeidsvoorwaarden. Lonen, pensioenregelingen en levensstandaard verschillen immers van land tot land.

4.2.1 Mobiliteit van docenten en onderzoekers

Mobiliteit van docenten en onderzoekers is wellicht de meest gekende en meest verspreide vorm van stafmobiliteit. Deze mobiliteit gebeurt in het kader van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Het kan gaan om bezoeken, uitwisselingen, sabbaticals, het bijwonen van congressen, gastprofessoraten, uitwisselingen in het kader van *joint programmes*, uitwisselingen in het kader van onderzoeksprojecten, e.a. Maar mobiliteit kan ook worden gerealiseerd via beurzen uitgereikt door het gast- of thuisland of een contract van bepaalde duur in het gastland (vaak (post)doctoraatsstudenten). Finaal moet ook de mobiliteit van zij die een aanstelling in het

³ Voor de raad maken bursalen en (post)doctoraatsstudenten deel uit van de staf van een instelling, van zodra zij in onderzoek, onderwijs of dienstverlening worden ingeschakeld.

buitenland beogen in overweging worden genomen. Het gaat hierbij dan om internationale rekrutering.⁴

Mobiliteit in het kader van onderzoek fungeert vaak als katalysator voor andere vormen van stafmobiliteit. Wetenschappelijk onderzoek is een internationaal gebeuren waarbij internationale wetenschappelijke publicaties, deelname aan internationale congressen en langetermijnnuitwisselingen de carrièrekansen bepalen. Mobiliteit maakt inherent deel uit van het onderzoek en de onderzoekscarrière en wordt vanuit de instellingen sterk gestimuleerd. De internationale onderzoekscomponent wordt steeds belangrijker in het Vlaamse hoger onderwijs vanwege het nieuwe financieringssysteem en de academisering. Dit wakkert stafmobiliteit mogelijk impliciet aan. Internationale onderzoeksnetwerken kunnen als basis dienen voor een versterking van stafmobiliteit. Een buitenlands onderzoeksverblijf levert immers altijd nieuwe contacten en nieuwe netwerken op die ook in het kader van onderwijsmobiliteit en mobiliteit van het ondersteunend personeel kunnen aangewend worden.

4.2.2 Mobiliteit van administratief en technisch personeel (ATP)

Naast de traditionele actoren in internationalisering, is het ook belangrijk om 'niet-lesgevers' en 'niet-onderzoekers' mee te nemen in de internationaliseringsactiviteiten van de instelling. De internationaliseringskansen op vlak van studie- en studentenbegeleiding, kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling, digitaal leren en ICT, open- en afstandsleren, juridisering, studentenvoorzieningen, professionalisering, HRM, bibliotheekwezen en ondersteunend personeel in labo's en andere, moeten worden gestimuleerd. Ook in deze diensten kan mobiliteit aanzetten tot nieuwe dynamieken en vernieuwing in denkvormen, methodieken en verwerkingsprocessen.

De mobiliteit van deze personeelsleden kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door hen de kans te bieden om deel te nemen aan specifieke bijeenkomsten die heel vaak op internationaal vlak worden gerealiseerd. Maar ook door hen bijvoorbeeld voor een langere of een kortere periode te laten meedraaien in de paralleldienst van een buitenlandse instelling hoger onderwijs.

Mobiliteit van het ATP is nog niet wijd verspreid. Hiervoor zal een mentaliteitswijziging nodig zijn, zowel bij het personeelslid zelf als bij de leidinggevende. Beiden moeten de meerwaarde van de internationale ervaring inzien en hiervoor openstaan.

4.3 Verschillende types van mobiliteit

De Raad Hoger Onderwijs is ervan overtuigd dat alle mogelijke vormen van mobiliteit elkaar kunnen aanvullen en versterken. Zowel inkomende als uitgaande stafmobiliteit zijn belangrijk. De raad pleit al langer voor een evenwicht tussen beide omdat de wisselwerking nieuwe dynamieken op gang brengt die de mobiliteit in het algemeen kan verhogen en de internationaliseringscultuur in de instelling kan versterken.

⁴ Cradden, C. 2007. *Constructing Paths to Staff Mobility in the European Higher Education Area: from individual to Institutional Responsibility*. Report prepared for the Bologna official seminar *Making Bologna a Reality – Mobility of Staff and Students*. Cradden onderscheidt 4 soorten mobiliteit van de academische staf (docent en/of onderzoeker) op basis van een aantal statutaire en financiële kenmerken: (1) bezoeken, uitwisseling en sabbaticals (2) beurzen; (3) contractueel mandaat; (4) statutair mandaat.

De uitwisseling van stafleden kan gebeuren tussen instellingen hoger onderwijs, maar stafleden kunnen ook de stap zetten naar het bedrijfsleven. Zij kunnen een stage volgen in een bedrijf in (binnen-) of buitenland, een onderzoeksproject uitvoeren, training en vorming verzorgen en/of volgen. Maar omgekeerd kunnen ook mensen uit het bedrijfsleven voor kortere of langere periodes een taak opnemen in de instelling hoger onderwijs. Dit zou men 'intersectorale mobiliteit' kunnen noemen.

Daarnaast is ook 'virtuele mobiliteit' erg belangrijk. Nieuwe technologische ontwikkelingen kunnen een rol spelen in internationalisering. Via digitale media kan men contacten leggen, studenten brieven, meewerken aan internationale projecten etc.

4.3.1 Inkomende stafmobiliteit

Inkomende stafmobiliteit zorgt voor een nieuwe dynamiek in de instelling. Het kan aanzetten tot meer uitgaande mobiliteit en kan bijdragen aan een versterking van internationalisation@home. Het is dus belangrijk dat instellingen en overheid hier aandacht aan besteden.

Hoewel Vlaanderen veel te bieden heeft, stelt men vast dat inkomende mobiliteit niet altijd vlot verloopt. De concurrentie met andere landen is groot. Voor het aantrekken van meer buitenlandse studenten naar Vlaanderen, pleitte de raad eerder voor een beperkte aanpassing van de taalregeling hoger onderwijs.⁵ Dit geldt net zozeer voor het aantrekken van buitenlandse staf, zowel voor een langere als voor een kortere periode. Daarnaast blijft het uiteraard belangrijk dat deze buitenlandse staf de mogelijkheid krijgt om hier kwaliteitsvolle taalcurssussen Nederlands te volgen. Heel wat instellingen rekruteren al internationaal. Zij verbinden aan het toekennen van de functie nogal eens de voorwaarde dat de kandidaat in staat moet zijn om bijvoorbeeld binnen de drie jaar in het Nederlands les te kunnen geven.

In het buitenland moeten de troeven van het Vlaamse hoger onderwijs nog beter in de verf gezet worden. Een goede informatie over het Vlaamse hoger onderwijs in het buitenland (zoals de initiatieven van Flamenco) is onontbeerlijk. Duidelijke en sterke profilering op conferenties, congressen en internationale netwerken kan de positie van het Vlaamse hoger onderwijs in het buitenland versterken. Vlaanderen is sterk op het vlak van onderwijs, onderzoek en innovatie. Dit moet in het buitenland nog sterker benadrukt worden.

De Vlaamse lonen zijn misschien wat bescheidener in vergelijking met die in andere landen, maar Vlaanderen biedt wel een goede sociale zekerheid, een flexibel expatstatuut, een goede kinderopvang, etc. Het totaalpakket is aantrekkelijk. Dit wordt in het buitenland nog te weinig benadrukt. Inkomende stafmobiliteit wordt vaak bemoeilijkt door een aantal elementen uit het Vlaamse personeelsstatuut. Zo is bijvoorbeeld het verschillende personeelsstatuut in hogescholen en universiteiten door buitenlanders niet altijd gekend en voor hen ook niet altijd begrijpelijk.

Buitenlandse onderzoekers en docenten laten hun beslissing om naar Vlaanderen te komen immers niet enkel van hun loon afhangen, maar ook bijvoorbeeld van de onderzoeksfaciliteiten

⁵ Vlaamse Onderwijsraad. Raad Hoger Onderwijs. 11 maart 2008. *Advies over de taalregeling hoger onderwijs*. De studentengeleding heeft ondertussen haar standpunt (dat in het advies als minderheidsstandpunt werd opgenomen) aangepast.

en de infrastructuur. Het is daarom belangrijk dat instellingen voldoende aandacht besteden aan hun infrastructuur.

De sociale integratie van inkomende buitenlandse docenten kan verbeterd worden door een professioneel onthaal. Het onthaalbeleid moet er bijvoorbeeld op gericht zijn om buitenlandse staf te ontvangen en wegwijs te maken. Ook het introduceren van de gastdocenten in een aantal netwerken kan ervoor zorgen dat hun verblijf meer geïntegreerd verloopt. Naast het verbeteren van het onthaal is er ook nood aan een uitbreiding van de beschikbare diensten voor buitenlandse staf. Een geschikte huisvesting kan bijdragen aan een betere sociale integratie.

4.3.2 Uitgaande stafmobiliteit

Personeelsbeleid

1. Gebrek aan een voldoende grote omkadering

Heel wat problemen bij stafmobiliteit komen voort uit het feit dat er niet altijd vervanging voorzien is bij vertrek van het personeelslid. Het is belangrijk na te gaan of vervangingen op een flexibele manier georganiseerd kunnen worden, bijvoorbeeld door taakdifferentiatie, *team teaching*, afstandsleren, efficiënte organisatie van sabbaticals,

2. Aanwerving

Bij de aanwerving van nieuwe personeelsleden moet rekening gehouden worden met de mobiliteitsbereidheid. Enkel door personeelsleden aan te werven die bereid zijn internationalisering effectief op te nemen in hun takenpakket, kan men een betere verspreiding van stafmobiliteit bekomen.

3. Evaluatie

Hoewel niet in elke instelling op dezelfde wijze ingevuld, worden personeelsleden ook systematisch geëvalueerd op hun invulling van hun diverse activiteiten. Deze evaluatie is belangrijk voor promotiekansen. Internationale stafmobiliteit wordt niet altijd voldoende gevaloriseerd. Een duidelijke waardering van internationalisering op alle domeinen kan de belangstelling bij de staf hiervoor zeker vergroten. Instellingen moeten dan nadenken over de norm die zij hierbij hanteren en wat zij onder 'internationale ervaring' begrijpen.

4. Taakinvulling

Hoewel de taakinvulling door instellingen op een verschillende manier wordt gehanteerd, is internationalisering, zeker voor wat betreft het onderwijs, vaak geen hoofdpunt bij de taakinvulling. Het wordt dan ook zelden meegerekend in de onderwijs- en taakbelasting. Dit leidt ertoe dat heel wat personeelsleden weinig enthousiast zijn voor internationale mobiliteit. Het lokale werk blijft even groot, terwijl een internationale lesopdracht een weinig beloonde extra taak is.

De Vlor wijst op de verschillen die er vandaag zijn tussen de universiteiten en de hogescholen. De extra taakbelasting geldt wel voor beide types hoger onderwijs, maar nog meest voor de hogescholen.

Stafmobiliteit is bijna nooit een structureel onderdeel van een opdracht, terwijl dit wel het geval zou moeten zijn. Om personeelsleden hiervoor warm te maken, is een mentaliteitswijziging nodig. Deze mentaliteitswijziging komt langzamerhand op gang. Een essentiële voorwaarde hierbij is een voldoende grote omkadering.

Organisatie van het onderwijs

De organisatie van het onderwijs bepaalt in grote mate de mogelijkheden van stafleden om naar het buitenland te vertrekken. Starheid van het curriculum beperkt de mogelijkheden meer dan eens. Het is belangrijk dat nagedacht wordt over een betere organisatie in functie van stafmobiliteit. Naast het klassieke patroon waarbij de lessen van een bepaald vak doorlopen a rato van enkele contacturen per week, kan een intensiever (maar kwaliteitsvol) gebruik van de nieuwe digitale media en van een vernieuwende didactiek een oplossing bieden.

Taal en cultuur

Een vlotte en efficiënt georganiseerde stafmobiliteit kan enkel worden gerealiseerd wanneer het personeelsbeleid van de instelling voldoende professioneel hiermee omgaat en aandacht heeft voor opleiding, onthaal en integratie.

Een goede voorbereiding van de buitenlandse ervaring kan ervoor zorgen dat het personeelslid zich in het buitenland makkelijker kan integreren. Bij een goede voorbereiding hoort degelijke informatie over het gastland en zijn gebruiken, maar ook een behoorlijke talenkennis. Als men wil dat medewerkers in het hoger onderwijs met internationalisering bezig zijn, dan moet men dit faciliteren door een aanbod taalverwerving of -optimalisering zodat stafleden die onzeker zijn over hun talenkennis, deze drempel kunnen overwinnen.

Naast talenkennis werken personeelsleden die naar het buitenland wensen te vertrekken ook best aan hun interculturele competenties. Ook hiervoor kunnen instellingen vorming voorzien.

Het is evident dat wat hier beschreven staat voor uitgaande stafmobiliteit mutatis mutandis ook geldt voor inkomende stafleden uit andere landen.

4.4 **Braincirculation**

De Raad Hoger Onderwijs is voorstander van evenwichtige stafmobiliteit, waarbij de realisatie van *braincirculation* centraal staat. Eenzijdige *braindrain* of *braingain* mag nooit rechtstreeks of onrechtstreeks, bewust of onbewust een beleidsdoelstelling worden van de Vlaamse overheid of van de instellingen hoger onderwijs. De raad pleit er alvast voor om de bestaande initiatieven die doel dit evenwicht willen bereiken, niet te schrappen omwille van besparingen.

De raad pleit ervoor dat buitenlandse stafleden de ervaring en kennis die ze hier hebben opgedaan of die ze bij gastcolleges hebben verworven, aanwenden ten voordele van de samenleving van het thuisland. Op die manier heeft ook het thuisland baat bij het uitsturen en ontvangen van zijn personeelsleden. Deze problematiek is vooral actueel in de verhouding tussen de Westerse wereld en de ontwikkelingslanden, tussen Oost- en West-Europa, tussen Europa en Amerika. De raad pleit ervoor dat de hogeronderwijsgemeenschap hierin meer verantwoordelijkheid zou opnemen. Er is nood aan meer kennis over het thema en een betere samenwerking op dit vlak.

Wanneer Vlaamse instellingen in het buitenland een aanbod hoger onderwijs verzorgen, dan gebeurt dit best met uitzonderlijk respect voor de lokale cultuur. Er moet over gewaakt worden dat het lokale hoger onderwijs niet onder druk komt te staan en de stafmobiliteit in het kader van dergelijke projecten ook tot uitwisseling van ideeën en kennis leidt.

4.5 Middelen

De Raad Hoger Onderwijs is van mening dat samenwerkingsverbanden een essentiële schakel zijn in internationalisering. Via samenwerking ontstaan netwerken en die geven dan weer aanleiding tot uitwisseling. Dit element van het beleid van de hogeronderwijsinstellingen vergt echter niet geringe financiële inspanningen. Instellingen moeten zich ervan bewust zijn dat zij de nodige middelen moeten voorzien om van internationalisering en (de hiermee gepaard gaande) stafmobiliteit een speerpunt in hun beleid te maken.

Niet alleen de internationale ontwikkelingen (de nieuwe synergie tussen de Europese kaderprogramma's en het door het Bolognaproces geschetste kader), maar ook de besparingen waarmee de instellingen nu worden geconfronteerd en het aanzuigeffect van de sterke economieën vergroten de concurrentie tussen de instellingen in binnen- en buitenland. Het is daarom belangrijk dat de overheid blijvend investeert in het Vlaamse hoger onderwijs en voldoende middelen voorziet opdat het kwalitatief hoogstaand kan blijven. Op die manier blijft het aantrekkelijk voor studenten en docenten uit binnen en buitenland.

Ook de overheid moet zich ervan bewust zijn dat de nieuwe uitdagingen -bijvoorbeeld internationalisering en mobiliteit van staf en studenten- voor het hoger onderwijs bijkomende middelen vragen. De Raad Hoger Onderwijs pleit ervoor dat de overheid met hem overlegt over de initiatieven die ze in dit verband wil nemen.

Isabelle De Ridder
secretaris

Johan Veeckman
voorzitter