

# Kwaliteit van ons onderwijs- en on- derzoekbedrijf (Ochtendgloren)

Intreerede als Rector Magnificus van de TH Delft door  
prof.dr. J.M. Dirken



Mijnheer de voorzitter en overige leden van onze academische gemeenschap en U gasten, die met Uw aanwezigheid deze academische plechtigheid luister bijzet; dames en heren.

Een rectoraatsoverdracht is geen breuk in de ontwikkelingsgang van een instelling voor wetenschappelijk onderwijs. Zoveel te meer betekent het voor de twee betrokkenen: Hij die terugkeert na enkele jaren naar zijn onderwijs en onderzoek en hij welke die verlaat, om onwennig een plaats bij het roer over te nemen. Mijn voorganger, de hooggeleerde Veltman, heeft 4 ½ jaar de functie vervuld en wel op geheel eigen wijze. Hij deed zulks gedurende een zeer moeilijke periode voor de TH Delft en, indien U de titels van onze beide redes vergelijkt, ziet U dat het ons beider hoop is dat er na die duistere periode weer een nieuwe dag zal aanbreken. Een half jaar geleden merkte de rector magnificus op, vier jaar terugblikkend, dat niet zozeer bij hem opwelden de diepe gevoelens van dankbaarheid dat te hebben mogen meemaken, alswel verbazing over het feit het overleefd te hebben. Zijn humor, groot improvisatietalent en vooral zijn oog voor de werkelijke kwaliteiten van onderwijs en onderzoek, deden hem meer dan standhouden; hij was een magnifieke rector. Namens U spreek ik jegens hem onze grote erkentelijkheid en dank uit.

Deze rectoraatsoverdracht vindt plaats op een ongebruikelijk moment in het academisch jaar en onder afwijkende bestuursomstandigheden. Dat ik niet eerder mijn onderwijzerschap in het Industrieel Ontwerpen kon verlaten, verklaart het eerste. Het tweede straks in sommig opzicht te verklaren, zal ik niet kunnen nalaten.

Vooreerst zal ik echter de ongewone bestuurssituatie als een gegeven nemen, dat het wenselijk maakt enkele bespiegelingen te maken over het instituut Rector Magnificus en over mijn visie op de invulling ervan.

De huidige bestuursproblematiek en meer nog de noodzaak van bescheiden inwerken, zowel als de



positie van de rector als een portefeuillehouder voor onderwijs of onderzoek of enigerlei combinatie daarvan in een collegiaal bestuurscollege, zouden er eerder op wijzen de toonzetting van deze intrede te doen klinken als: "algemeen en vrijblijvend, doch ferm en opgewerkt".

Zonder de voorgaande overweging uit het oog te verliezen, ben ik U echter toch duidelijkheid verschuldigd omtrent mijn opvattingen en verwachtingen betreffende mijn bescheiden rol in de komende periode van anderhalf jaar.

Het instituut van Rector Magnificus is oeroud. Al 750 jaar geleden vindt men dergelijk functionarissen bij de eerste Europese universiteiten, zoals die van Parijs en Bologna. Zij hadden meestal grote bevoegdheden, maar hun ambtsperiode was gewoonlijk kort.

Bovendien berustte veel macht bij de vergadering van de docenten en studenten. De medezeggenschap in de academische gemeenschap kwam dus al heel vroeg tot een vorm.

Wat er toen al regelmatig aan bestuurscrises optrad en aan strijd met de overheden, bewijst wederom dat er weinig nieuws onder de zon is. Uiteraard zijn er ook aanmerkelijke verschillen. Studenten pleegden de voorlezingen bij de professoren, magisters of licentiaten thuis bij te wonen; de grotere bijeenkomsten vonden plaats in gehuurde herberg- of kloosterzalen. Voorbeeldig voor nu zou men kunnen vinden de grote mobiliteit en internationale gerichtheid van de toenmalige docenten en studenten. (Verger, 1973).

Sinds die begintijd is het rectoraat in een of andere vorm overeind gebleven. De functie kent in de loop der tijden en op diverse lokaties vele varianten. De bestuurs- en beheerstaken wisselen, de vaste kern blijft evenwel het leiding geven aan de algemene aspecten van onderwijs en onderzoek, aan de academische plechtigheden en representatie. De rector magnificus, al dan niet in werkelijkheid een "glansrijk bestuurder", is in ieder geval de

vertegenwoordiger van de onderwijzers en onderzoekers van de instelling en komt uit hun midden voort. Dat voortkomen verloopt soms eigenaardig. In ons huidige, Nederlandse systeem kiezen personeel en studenten zich een faculteitsraad; die kiest zich vervolgens een dekaan.

Deze staat overigens niet, zoals het woord suggereert, aan het hoofd van tien, maar van honderden of duizenden en een dekaan moet daarom misschien ook beter als een duizendpoot worden beschouwd. Het College van Dekanen draagt wederom -gewoonlijk uit hun actuele of vroegere midden- de rector voor en het is tenslotte de minister, die benoemt.

Complex weliswaar, maar toch dubbeldemocratisch en professioneel gelegitimeerd.

In de Nederlandse wetgeving op het wetenschappelijk onderwijs van 1961, in de WUB van 1970 en ook in de huidige voorbereidingen voor de nieuwe WWO, is het rectoraat niet een vanzelfsprekend gegeven geweest. Bij sommigen speelt ongetwijfeld het sentiment mee dat het professoraat een elitaire instelling is en dat derhalve een soort "super-professoraat" geheel niet van deze tijd behoort te zijn. Wellicht wordt daarbij teveel het feit genegeerd, dat een school per definitie bestaat uit hen die meer weten plus hen die minder weten, waarna uiteraard aller inspanning erop gericht wordt, om dat kennisverschil te verminderen. In ons kennisbedrijf kan wetenschap al lang niet meer door enkelingen worden gedragen en zijn vakgroepen adequate instituten. Zonder de toewijding van niet-wetenschappelijk personeel kan weinig in ons bedrijf tot stand komen. Zonder werkelijk hooggeleerden echter, onder welke titel dan ook, zal het bedrijf in het geheel niet kunnen functioneren. Dat een vertegenwoordiger van die kerndocenten aan het algemeen bestuur deelneemt, is dus een begrijpelijk principe.

Er zijn daarentegen ook wel argumenten om het anders te doen. Waar onderwijs en onderzoek onze



productieprocessen vormen, is het niet beslist noodzakelijk een productiechef in de directieraad op te nemen. We stuiten hier op het probleem hoe het beheer en de beoefening van wetenschap te combineren. In de wet van Cals van 1961 werd de zogenaamde "duplex ordo" erkend met curatoren voor het beheer en de senaat voor het bestuur van onderwijs en wetenschap. In de WUB werd geacht die orde op te heffen.

De bijna 15-jarige praktijk met die wet leert echter dat beide onscheidbare aspecten op alle niveaus onduidelijkheden, zo niet conflicten, plegen op te roepen omtrent afbakening en bevoegdheden.

Beheren zonder inhoudelijke kennis van onderwijs en onderzoek, is een onzinnige onderneming.

De WUB heeft daarom ook op verschillende niveaus ruimte geschapen voor die inhoudelijke inbreng, maar teveel ruimte gelaten voor lokale interpretaties. Hierdoor vergde de strijd tussen uiteenlopende verwachtingen en idealen meer tijd en aandacht van vele betrokkenen dan meestal goed en nodig was voor onderwijs en onderzoek.

Wij zijn dus inmiddels aangeland bij bespiegelingen over de beheers- en bestuursstructuur van de universiteit.

Hierbij is de vraag van minder belang of er een rector magnificus is, voortkomend uit de professorale linie, versus één of meer portefeuillehouders onderwijs en onderzoek uit een college van professionele bestuurders. Van primair belang daarentegen is de visie op ons onderwijs en onderzoekbedrijf, op welke wijze dan ook voornoemd bestuursdualisme wordt opgelost.

Wij hebben in onze redes bij de rectoraatsoverdracht opzettelijk de term "bedrijf" gekozen. Niet zozeer omdat onze instelling een bedrijf- in engere zin zou zijn, alswel omdat een bedrijfskundige belichting van onze doelgemeenschap verhelderend zou kunnen werken; zowel tijdens avondschemering als ochtendgloren, zou men indachtig de titels kunnen toevoegen.

Onze technische universiteit heeft maatschappelijke dienstverlening en voorlichting als taken, maar de primaire productie-processen worden toch gevormd door het geven van onderwijs en het verrichten van onderzoek. Het gaat om het verzamelen en beheren van kennis en meer nog om het doorgeven en vermeerderen ervan. Nu doen wij dat op het gebied van de technische wetenschappen, waardoor de toepasbare kennis meer aandacht krijgt dan de fundamentele. Een parallel met de geneeskunde dringt zich op. Wij nemen daarbij een bijzondere plaats in, die niet zonder verantwoordelijkheid is voor het inzicht in en de beheersing van de materiële omgeving in ons land. Wij dragen als beheerders van een reservoir van kennis en methoden, dat steeds ververst en afgetapt wordt, mede verantwoordelijkheid voor de technische inrichting van onze maatschappij. Het betreft een mede-verantwoordelijkheid voor de aanwezigheid en verandering van de talloze materiële functie-vertollers, die het dagelijks leven van onze landgenoten bij werken, wonen, vervoeren en zo meer beïnvloeden, en die dat leven liefst ondersteunen en veraangemen. Om die verantwoordelijkheid waar te maken, produceren wij. De produkten heten ingenieur, doctor, publikatie of technisch ontwerp. De output is dus kwantitatief meetbaar en dat is bij benadering ook wel kwalitatief het geval. Rekening houdend met de bijzondere voorwaarden en nuances zijn er dus rendementen aan te geven, waarbij naast een numerieke basis ook steeds oordelen van experts en leidinggevendenden uit wetenschap, bedrijfsleven en overheid meewegen.

Een universiteit als de onze is echter geen monoliet. Zij bestaat uit een corporatie van een aantal scholen, die weliswaar gelijksoortige, maar toch zeer uiteenlopende produkten leveren. Die scholen dienen per definitie over een forse graad van autonomie te beschikken, waar het de richting en inrichting van het onderwijs en onderzoek betreft. Immers bij hen alleen berust de kennis van het vakgebied. Laat ons hier buiten beschouwing laten de interne differentiatie per school in studierichtingen of -varianten, in



vakgroepen, secties of instituten. Wel verdient hier aandacht dat, wat wij als corporatie aanduiden, niet gezien kan worden als schepen met divergerende koersen, maar wel als een vloot; evenmin zijn het dus produktiedivisies zonder samenhang.

Het oude ideaal van de universitas en de eenheid der wetenschappen geldt nog steeds. Uit inter- of subfaculteiten ontstaan nieuwe scholen; technische problemen op het raakvlak van verscheidene disciplines leveren vaak oplossingen op met een belangrijke en zeer brede, vernieuwende werking voor het geheel van de technische wetenschappen en voor hun maatschappelijke toepassingen. De autonomie is dus niet absoluut; samenwerking en een overkoepelend verband met bevoegdheden en initiatief zijn dus nodig voor het totale bedrijf. Een richtlijn of initiatief zal echter wel steeds door de professionele basis in een of meer produktie-divisies aanvaard, vertaald en uitgevoerd moeten worden. Een centrale instantie voor het totale bedrijf heeft, zij het niet bij uitsluiting, tot taak de maatschappelijke omgeving te observeren waar het kansen, noden of verplichtingen betreft; zij heeft tot taak de min of meer autonome produktie-divisies tot overleg te brengen naar aanleiding van de observaties, om zonodig nieuwe structuren en richtlijnen te ontwikkelen.

Het bestuur en het beheer in een instelling als de onze, zeker als men denkt aan de centrale instantie, ofwel het instellingsniveau, zijn er als intermediair met de omgeving, maar meer nog om de produktie-divisies te ondersteunen en een gezamenlijke koers te laten varen. Bestuur en beheer dienen de goede voorwaarden te scheppen voor de produktie in de divisies: het waarborgen en verstandig verdelen van personele en materiële middelen, het bewaken van rendement en communicatie. Bestuur en beheer staan dus in feite aan de zijlijn, zij zijn slechts indirect produktief. Zij mogen noch kunnen ingenieurs opleiden of wetenschappelijk onderzoek doen. Evenmin betaamt het een centrale instantie, en dat

geldt eveneens voor het ministerie van onderwijs en wetenschappen, om nauwkeurig voor te schrijven hoe onderwijs en onderzoek moeten plaats vinden. De schoenmakers dienen ook hier bij hun leest te blijven. Ik dien daaraan wel direct toe te voegen dat dat gezegde in twee richtingen dient te worden uitgelegd. Het hameren op de leest van bestuur en beheer vergt ook een grote mate van professionaliteit, zij het een andere dan die van docent.

Het direct voorgaande heeft een grote mate van vanzelfsprekendheid. Ik heb dan ook niet het voornemen gehad hier een bedrijfskundig college vol nieuwe stof te geven. Dat zou ook niet passen in mijn juist geventileerde opvattingen.

Ook evidente waarheden dienen echter steeds opnieuw te worden bevochten. We moeten immers tot de constatering komen dat er aan onze huidige THD enige bestuurlijke onvolkomenheden kleven. Onze instelling verkeert in een zogeheten bestuurscrisis. Ik ga dus nu mijn aan het begin gedane belofte proberen in te lossen.

Onze hogeschoolraad werd tot adviesorgaan gedegradeerd. Velen van U zullen ook van mening zijn dat bij ons de bestuurlijke verhoudingen al veel eerder slecht waren. Laat ik beginnen met verzachtende omstandigheden. De Nederlandse universiteiten en hogescholen hebben de laatste vijftien jaar een lange reeks van forse schokken te verwerken gekregen.

Die reeks begon met de invoering van de wet universitaire bestuurshervorming en de opgelegde herprogrammering van de curricula, daarna kwamen er nieuwe ingrepen en recentelijk vallen te noemen de operatie taakverdeling en concentratie, het nieuwe wetenschappelijk rangenstelsel en het plaatsen-geld-model.

Het is duidelijk dat de universitaire situatie van de jaren zestig grondig moest worden veranderd. Eveneens is het echter duidelijk dat veranderen pijn doet en dat er in de afgelopen periode weinig gelegenheid was om in alle academische rust en



rationaliteit tot een eenstemmige instellingsgemeenschap te komen, noch om een duidelijk langetermijn beleid voor onderwijs en onderzoek adequaat te ontwikkelen. Arriëns schreef in zijn "Universitaire bestuursorganisatie" nog in 1970: "Men blijkt in de praktijk zelfs in zeer omvangrijke en gecompliceerde organisaties zoals universiteiten en ziekenhuizen lange tijd zonder al te grote moeilijkheden te kunnen samenwerken in onderlinge verhoudingen, die tot op zeer grote hoogte door de gewoonte zijn gevormd en die meer intuïtief worden gevoeld dan rationeel verstaan" (pag. 3).

Sindsdien zijn er gewoonten afgebroken en nieuwe gevormd, maar her en der in scheefgroei. Onderlinge verhoudingen, vooral die op top-niveau en die tussen top- en middenniveau, bleken maar moeizaam hun vorm te vinden en werden door verschillende intuïties verschillend en weinig rationeel verstaan. Bij ons culmineert dat dan in een bestuurscrisis. Nu dient gezegd te worden -en dat liet ik al eerder doorschemeren- dat de WUB geen schoonheidsprijs voor wetgeving verdient.

Reeds bij de parlementaire behandeling ervan in 1970 was er veel kritiek en die gold juist ook de verhouding tussen College van Bestuur en de Universiteitsraad. Andere politieke feiten -zo werd minister Veringa lijsttrekker van de KVP en wilde de PvdA ook wel weer eens regeren- zorgden er desalniettemin voor dat die wet snel werd ingevoerd (Cohen, 1975). Het veld zou het wel klaren. Zo niet evenwel te Delft. Het gekrakeel over de bevoegdheden op top-niveau barstte los en hield aan. Uiteindelijk moest staatssecretaris Klein ons een bestuursreglement van elders opleggen. Niemand was tevreden, maar ieder volhardde in zijn opvatting. Ik meld dit allemaal ook, omdat de democratie zeer kort van geheugen pleegt te zijn.

Elders heeft men met wisselend succes wel enige modus co-vivendi gevonden. De minister heeft ingezien een jaar geleden dat het hier niet zo verder moest gaan en dat de bevoegdheid voorlopig bij één instantie moesten worden gelegd, teneinde orde op

zaken te kunnen stellen. Het is zinloos in dit geval schuldigen aan te wijzen; daarvoor duurde het proces te lang en waren er te veel instanties en personen bij betrokken. Er is een bestuurlijke en ambtelijke cultuur gegroeid, die bijstelling behoeft: meer duidelijkheid in bevoegdheid en verantwoordelijkheid, meer aandacht voor de grote lijnen, grotere dienstbaarheid aan de productiedivisies, meer efficiëntcy. Dat bijstellen kost tijd, nadenken en besluiten van de meest gecommiteerden en ik vraag met klem aan onze academische gemeenschap en vooral aan de hogeschoolraad om begrip en enig geduld. Ik prijs mij niet gelukkig dat ik juist in deze situatie als rector aantreed, om samen met mijn collegae bestuursleden dit karwei verder op te knappen. Ik zal trachten steeds zo te opereren dat, zij het soms op termijn, de veranderingen ten goede komen aan onderwijzers, onderzoekers en studenten, om wie het allemaal gaat in ons bedrijf.

Het voorgaande moet niet als een klaagzang worden beluisterd, want er is veel reden voor optimisme. Ondanks de langdurige perikelen zijn de afdelingen immers steeds doorgestaan met het afleveren van zeer goede ingenieurs en met het verrichten van veel en voortreffelijk onderzoek. Er is veel in onze TH om trots op te zijn. De produktie-divisies vormen een solide basis en er is geen reden om aan traagheid, zelf-medelijden of een non-interventie houding ten gronde te gaan.

Wat daarom als een cruciaal punt dient te worden gezien is het intensifiëren van de contacten tussen de centrale en de divisies, vooral in de zin van een versteviging van de inbreng van onze afdelingen in het centrale beleid. Het zal U daarom weinig verbazen dat ik daarbij een grote rol zie weggelegd voor het College van Dekanen. Wie anders dan de verzameling van geleerde produktie-chefs is in staat om de kernproblemen van het onderwijs- en onderzoekbedrijf te doorzien en om algemene, gezamenlijke lijnen uit te stippelen. Zij moeten en kunnen visies aandragen over welke typen van ingenieurs er in de negentigerjaren dienen te worden opgeleid, over welke hoofdlijnen en



vernieuwingen van onderzoek het meest wetenschappelijk en maatschappelijk relevant zijn en dus voor de verdere inzichten en beheersing in de techniek. Daartoe is het nodig enige afstand te nemen van de dagelijkse beheerszorgen. Evenzeer is voor hun advies- en overlegwerk een forse ondersteuning nodig van andere experts in en buiten de instelling en niet in het minst de ondersteuning van onze nogal kleine dienst voor onderwijs en onderzoek. Ik moet U namelijk bekennen mij nog steeds te verbazen, vanuit de optiek van de industriële innovatie, over de geringe wens en mogelijkheden om hier systematisch het onderwijs te ontwikkelen of om studies te doen ter ondersteuning van onderzoekbeleid. Produktontwikkeling pleegt elders veel meer investeringen te vergen! Uiteraard staat de hogeschoolraad bij deze beleidsvorming niet buiten spel. Van hen valt het globale voorwaardelijke kader van de ontwikkelingen voor de onderwijs- en onderzoekprocessen te verwachten.

Wat ik als hoofdtaak hoop te mogen gaan opvatten, namelijk het trachten te vergroten van de gezamenlijke inbreng van de afdelingen in het midden- en lange termijnbeleid van onderwijs en onderzoek, is uiteraard geen taak voor een solist. Eerstens is het een taak voor een collegiaal centraal bestuur, waarin een rector deelneemt. Teneinde echter de voornoemde contacten met de afdelingen te verstevigen, is het mij door de Colleges van Bestuur en van de Dekanen toegestaan een duo te gaan vormen met een conrector of, zo de officiële aanduiding nog is, met een plaatsvervangend voorzitter van het College van Dekanen, speciaal ook belast met afdelingscontacten en beleidsvoorbereiding. Ik prijs mij gelukkig collega Wiggerts van Civiele Techniek bereid te hebben gevonden die benoeming per 1 januari jl. te aanvaarden. Hij had evengoed nu op mijn plaats kunnen staan.

We hebben veel vertrouwen in elkaar, verwachten, elkaar goed te kunnen ondersteunen en wij hopen op veel steun van U.

De bestaansgrond van onze TH wortelt in de produkten, die wij aan de maatschappij leveren, in de kwaliteiten derhalve van ons onderzoek- en onderwijsbedrijf. Onmiskkenbaar is echter ook dat het hier tevens gaat om het beeld, dat de omgeving er omtrent ons op na houdt. Zulk een imago wordt echter niet alleen bepaald door de gemiddelde waarde van de personen, voor wie wij de gelegenheid scheppen om zich tot ingenieur te vormen, evenmin slechts door de gemiddelde kwaliteit van de publikaties en technische ontwerpen. Onze zeer sterke kanten profileren dat beeld en het is dus zaak daaraan extra stevig te blijven werken. Onze herkenbaarheid hangt in hoge mate af van excellente prestaties en die vormen ook de aantrekkelijkheid om hier te gaan werken, of studeren of opdrachten aan te bieden. Het wetenschapsbedrijf blijkt dus wederom weinig egalitair. Het betere is hier niet vijand van het goede; het excellente is in zekere zin voorwaarde voor het totaal om niet tot onbetekenendheid af te glijden. De vraag te beantwoorden, hoe systematisch en succesrijk te profileren, is echter niet eenvoudig. Een duidelijke moeilijkheid is gelegen in het krimpen der middelen. Daarbij is het eerder de spontane reactie om de schaarste evenredig te verdelen over bestaande activiteiten, dan om reserveringen te maken voor vernieuwing of voor meer dan evenredige versterking van kansrijker wordende bestaande activiteiten. Desalniettemin zal het voor een gezonde bedrijfsvoering van het totaal onvermijdelijk zijn de tweede beleidslijn te volgen. Daarmee dienen we ook beter onze sociale omgeving, betekenen wij ook meer voor het bedrijfsleven en steunen wij op den duur de werkgelegenheid, bij onszelf en in ons land. Het spoort dan ook volledig met deze beleidslijn dat we gaan inspelen op diverse kansen, die de innovatie-ontwikkelingsprogramma's van de overheid



ons bieden. Wij zullen niet alle I.O.P.'s kunnen en willen volgen en we hebben genoeg inzicht en potentie in huis om enkele eigen excellente zwaartepunten van onderzoek voor te stellen en met enige externe hulp tot bloei en herkenningspunt op te werken.

In dit kader van profilering door een "centraal versterkingsfonds" wordt van sommige wel eens het verwijt gehoord als zou de TH aan de leiband van het bedrijfsleven lopen. Ik weet dan eigenlijk niet wie aan wiens leiband loopt; wel weet ik dat er een sterke band is en dat we in veel opzichten op elkaar zijn aangewezen. We zijn immers "hofleverancier", zij het zonder monopolie, van het technisch en vervolgens managerial intellect van het bedrijfsleven en dat is een sterke positie.

Dat verklaart dan ook waarom het overleg dezer dagen wordt uitgebouwd met vooral de industrie over zaken zoals de waarde en richting van de eerste fase- en voortgezette opleidingen. Een grotere marktgerichtheid kan de kwaliteiten van ons onderwijs- en onderzoekbedrijf ten goede komen, zolang wij onze taak niet uit het oog verliezen van het bewaren en uitbreiden van de technische wetenschappen en dat ook op langere termijnen dan de soms kortstondige economische cycli in enkele branches. De neiging dat te vergeten is echter nauwelijks aanwezig.

Omwille van alle duidelijkheid voeg ik er aan toe dat mijn visie op onze TH dus niet is: een centrum van ideologische maatshappijkritiek of van beschuldiging aan het adres van de techniek, noch een bakermat van experimenteren met participerende democratie.

Technisch experimenteren en ontwerpen daarentegen is een echt en boeiend vak en dat te studeren en te doceren vormt het primaire proces, waar we het merendeel van onze aandacht en inspanning naar uit moeten laten gaan. De rest is bijzaak.

Uiteraard blijven veiligheid, vrede en milieu ons als technici een zorg. Ik kan ze echter niet als de drie voor onze TH meest belangrijke of als de herkenningspunten bij uitstek van onze instelling zien.

Het getuigt zowel van sociaal besef als van marktgerichtheid, om in ons beleid de internationalisering van ons onderwijs een belangrijke plaats te geven. Aan het begin wees ik al op de internationale instelling van middeleeuwse docenten en studenten. Hierbij gaat het om meer dan het hoognodige bevorderen van de vaardigheid van onze studenten in het spreken en schrijven in het Engels, of om het bevorderen van hun buitenlandse stages. In de voortgezette tweejarige opleidingen na de eerste fase zou overigens voor enkele studenten het leren van nog een andere taal, zoals Japans of Arabisch eveneens wenselijk zijn. Het meer, waaraan nu gedacht en gewerkt moet worden, is het jaarlijks kunnen opvangen van enkele honderden studenten uit twee of drie niet -Westerse landen. Wat de afdeling der Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniek onder leiding van collega Van Ghesel Grothe met Indonesische studenten heeft opgebouwd, verdient respect, navolging en uitbreiding. Te kunnen bijdragen aan de toekomstige technische leiding van een groot land als Indonesië, moet ons buitengewoon aanspreken. Het overleg over dergelijke verdere ontwikkelingen, mede via onze minister van O en W, verloopt gunstig. De vraag komt dan wel op of een zekere mate van separeren van een daartoe geëigend deel van ons onderwijsbedrijf nodig zal zijn. Speciale begeleiding is voor dat onderwijs wenselijk. Tevens kunnen nu reeds bestaande international courses onder een aparte paraplu worden ondergebracht en uitgebreid. Het gaat dus om meer dan de paar huidige kleine projecten in ontwikkelingslanden, waarvoor we wat geld fourneren of waarbij onze studenten worden ingeschakeld. Bij dit ochtendgloren droom ik graag van een Delft International University of Technology en graag zou ik met U in de komende tijd aan de realisering ervan werken.



Als U, leden van onze dierbare TH-gemeenschap, tijdens de komende rectorale periode rust verwachtte, moet ik U dus helaas teleurstellen. Een rector is immers slechts een verkozen onderwijzer/onderzoeker, die voor enige tijd meebestuurde en dit College van Bestuur heeft een gigantisch karwei op te knappen om de bestuurlijke en ambtelijke cultuur in overleg en samenwerking met velen bij te stellen. Bovendien gaat de afslankings- en herverkavelingsprocessen hard en soms bitter door. Ons allen wacht ook de grote operatie, om de tweede fase in te richten. Samen met U wil het college werken aan een duidelijker langetermijnbeleid voor onderwijs en onderzoek. Gezamenlijk dienen we te komen tot een nadere profilering van ons onderzoeksbedrijf, onder meer door enkele excellente zwaartepunten te kiezen en op te bouwen. We dienen te kiezen en vooruit te denken, of we het prettig vinden of niet. Het lijkt wel op een groot technisch project, waarin we zo sterk zijn erover te onderwijzen, te onderzoeken en te adviseren.

Alsof het nog niet genoeg is, verschijnt ook al de internationalisering aan de horizon. Weest U er dus gerust op dat voorlopig de veranderingsprocessen niet stoppen. Ik zeg dat beducht, met zorg en zonder vreugde, omdat ik ook zelf jaren aan den lijve van dekaan en afdelingsbestuurder heb gevoeld, wat het betekent steeds opnieuw anders te moeten doen en dat soms zelfs met minder middelen. Er is echter geen andere weg; afdelingen en de TH veranderen en passen zich aan. Concentratie op het noodzakelijke en excellente en op de ontwikkeling van het nieuwe veelbelovende is trouwens ook de stijl van de technische ontwerper. In dat beeld past veel initiatief en zelfstandigheid van docenten en afdelingen en strijdig ermee is fijnregeling van bovenaf. Bij passiviteit zal ons ministerie in de plaats Zuurderminder blijken te liggen, bij initiatief en excellentie in de gemeente Zoetermeer.

We kunnen weliswaar zwaar weer verwachten, maar ook een boeiende tocht met de vloot van de TH-afdelingen. Ik hoop daarbij de steun van U waard te zijn. Laten we elkaar behouden vaart wensen.

Ik heb gezegd.

- Arriëns, Th. E.H.: Universitaire bestuursorganisatie. Hand- en leerboek der bestuurswetenschappen; deel 15. Samson, Alphen a/d Rijn, 1970.
- Cohen, H.F.: De strijd om de academie. Boom, Meppel, 1975.
- Verger, J.: Les universités au moyen age. Presses Univ. de France, 1973.