

Onderwijs carrière en functiedifferentiatie

Ontwikkeling bij de Universiteit Utrecht

E.J. Vermeulen, F.J.M. Keesen

In de Universiteit Utrecht wordt gewerkt aan vernieuwing van de functiestructuur van het wetenschappelijk personeel, zodat functiedifferentiatie mogelijk wordt. Uitgangspunten daarbij zijn het aantrekkelijker maken van een carrière via het onderwijs, het stellen van heldere kwalificatie-eisen en het bevorderen van gerichte aandacht voor functioneren en loopbaanontwikkeling. De verantwoordelijkheid voor de invulling en uitvoering van deze vernieuwing ligt bij de faculteiten, en binnen de faculteiten bij de professie zelf. In dit artikel worden de plannen uiteengezet.

Goed onderwijs

Als aan studenten de vraag wordt gesteld 'wat is het belangrijkste dat een universiteit aan studenten moet bieden?', luidt het antwoord unaniem: 'goed onderwijs'. Uiteraard zijn goede docenten een noodzakelijke voorwaarde om goed onderwijs te kunnen aanbieden. Studenten signaleren vaak dat lang niet alle docenten voldoende zijn toegerust om inspirerend en stimulerend onderwijs te geven. Het is merkwaardig dat voor het universitaire onderwijs als enige onderwijssector geen bewijs van bekwaamheid wordt geëist. De relatieve onderwaardering voor het geven van goed onderwijs is een struikelblok voor de verbetering van de onderwijskwaliteit.

Koppeling van onderwijs en onderzoek

Cruciaal in de discussie over taak- en functiedifferentiatie is de waarde die wordt gehecht aan de koppeling onderwijs/onderzoek in personen. De gedachte hierachter is dat universi-

tair onderwijs in relatie tot onderzoek moet staan. Er is immers sprake van een wederzijdse afhankelijkheid van wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijk onderwijs. Deze afhankelijkheid komt op verschillende manieren tot uiting. Wetenschappelijk onderwijs drijft op onderzoek. Het leidt studenten op om problemen op een wetenschappelijke wijze te benaderen. Essentieel daarvoor is ervaring in de onderzoekspraktijk. Omgekeerd blijkt ook het onderzoek baat te hebben bij de koppeling aan onderwijs. Het overdragen van de resultaten van de voortgang van het onderzoek aan studenten vereist reflectie en kennisintegratie van de onderzoeker, waardoor haar/zijn eigen inzicht wordt verdiept. Verder vormt de onbevanging inbreng van studenten bij hun participatie in het onderzoek een belangrijke bron van inspiratie en vernieuwing. Bovendien vormt de aanwezigheid van studenten de garantie voor de instroom van nieuwe onderzoekers. Evenredige verdeling van onderwijs en onderzoek binnen de taak van ieder lid van de wetenschappelijke staf is een voor de hand liggende manier om deze wederzijdse betrokkenheid te bevorderen. Niet alle onderzoek leent zich echter voor een directe koppeling aan onderwijstaken. Soms remt een te sterke oriëntatie op grensverleggend onderzoek en de daaruit voortvloeiende 'publikatieplicht' zelfs de motivatie om onderwijstaken goed uit te voeren.

Er zijn onderwijstaken binnen een faculteit die verricht kunnen worden door docenten die weliswaar gekwalificeerd zijn als onderzoeker, maar die zelf niet (meer) actief deelnemen aan het onderzoek. Er zijn ook delen van de facultaire onderwijsprogramma's waarin basiskennis moet worden overgebracht of die

Hoogleraar-niveau	—	Hoogleraar	—
UHD-niveau	senior onderzoeker	senior docent / onderzoeker	senior docent
UD-niveau	onderzoeker	docent / onderzoeker	docent
Junior-niveau	junior onderzoeker	junior docent onderzoeker	junior docent
Taakdomein	onderzoek (patiëntenzorg)	onderwijs en onderzoek (patiëntenzorg)	onderwijs (patiëntenzorg)
Indicatie taakomvang	circa 80% minimaal 75% voor aio (excl. patiëntenzorg)	onderwijs van 70% tot 30% onderzoek van 30% tot 70% (excl. patiëntenzorg)	circa 80% maximaal 25% voor aio (excl. patiëntenzorg)

Figuur 1. Hoofdstructuur van de wetenschappelijke functies

bijvoorbeeld een vakgebied behelzen waarop geen of weinig vernieuwend onderzoek (binnen de faculteit) plaatsvindt. Ook in dergelijke vakken dient onderwijs op universitair niveau gegeven te worden, maar hiervoor is het voldoende dat de docent de (wetenschappelijke) ontwikkelingen in het vakgebied volgt. Volledige participatie in onderzoek als functie-eis voor de docent die een dergelijk vak verzorgt, is dus niet altijd nodig.

Uitgangspunten voor het nieuwe functie- en loopbaanbeleid

De universiteit heeft taken op het gebied van onderwijs, onderzoek en, in enkele faculteiten, patiëntenzorg. Deze taken zijn voor de universiteit van gelijk gewicht. In de functies voor het wetenschappelijk personeel komen deze taken in verschillende verhoudingen voor. Dit betekent dat er sprake moet zijn van functie-differentiatie. Er moeten echter géén functies zijn waarin hetzij onderwijs- hetzij onderzoekstaken geheel ontbreken. Als hoofdfuncties kunnen onderscheiden worden: onderzoekers, docenten en de combinatiefunctie docent/onderzoeker. Deze functienamen weerspiegelen de aard en omvang van de uit te voeren hoofdtaken. Binnen deze functies kan de precieze verhouding onderwijs/onderzoek variëren. Deze variatie kan zowel betrekking hebben op de verdeling onderwijs/onderzoek in het totaal van de functies uitgeoefend door de verschillende medewerkers, als op de verde-

ling onderwijs/onderzoek in de tijd gezien voor één medewerker. Uit het bovenstaande resulteert de hoofdstructuur voor wetenschappelijke functies zoals in figuur 1 is weergegeven.

Faculteiten hebben ten aanzien van personeelsbeleid zeer verschillende behoeften. De positie van de discipline in relatie tot de arbeidsmarkt heeft consequenties voor wervimsmogelijkheden, de massaliteit van het onderwijs voor de behoefte aan aard en omvang van de onderwijsformatie, de positie van het onderzoek binnen het gehele onderzoeksveld voor aard en omvang van de onderzoeksformatie, enzovoorts. De universiteit kan alleen een raamwerk geven waarbinnen faculteiten een eigen functie-opbouw en loopbaanbeleid kunnen ontwikkelen, mede gericht op het in stand houden van de koppeling tussen onderwijs en onderzoek in de vakgebieden waaruit het onderwijsprogramma is opgebouwd. Kwalificatie-eisen voor het uitvoeren van taken en voor het niveau daarvan moeten dan ook per faculteit omschreven worden, met als voornaamste eisen de basiskwalificaties voor onderzoek en onderwijs.

De carrièremogelijkheden binnen de universiteit zijn van twee variabelen afhankelijk. De eerste is de professionaliteit en hangt samen met de vraag of een persoon over géén van beide, één van beide, of beide basiskwalificaties beschikt. De tweede variabele hangt samen met de mate waarin inhoudelijk leiding gegeven wordt aan onderwijs en / of onderzoek. Om een verbetering van de kwaliteit van het onder-

	onderzoeker	docent / onderzoeker	docent
Hoogleraarniveau	—	seniorkwalificatie onderwijs en onderzoek regelmatige publikaties prominentie in het vakgebied	—
UHD-niveau	promotie of gelijkwaardig regelmatige publikaties seniorkwalificatie onderzoek ervaring universitair onderwijs	basiskwalificatie onderwijs en promotie seniorkwalificatie onderwijs of onderzoek regelmatige publikaties	basiskwalificatie onderwijs seniorkwalificatie onderwijs promotie is wenselijk regelmatige publikaties
UD-niveau	promotie of gelijkwaardig ervaring universitair onderwijs	basiskwalificatie onderwijs en promotie	basiskwalificatie onderwijs promotie is wenselijk
Junioorniveau	promotie is wenselijk	doctoraal examen (of beroepsexamen) promotie is wenselijk	doctoraal examen (of beroepsexamen) promotie is wenselijk

Figuur 2. Kwalificatie-eisen bij verschillende functies.

wijs te kunnen bereiken moet het carrièreperspectief op basis van kwalificatie en kennis op onderwijsgebied gelijk worden gesteld aan het carrièreperspectief op basis van prestaties en positie in het onderzoek.

Aanstelling van medewerkers die geen basiskwalificatie bezitten voor onderwijs en/of onderzoek kan alleen op basis van een aanstelling van beperkte duur. In deze aanstelling worden werkprestatie en een vorm van opleiding, leidend tot ten minste een van de basiskwalificaties, gecombineerd (figuur 2).

Kwalificatie-eisen

Een belangrijke factor voor het succes van de nieuwe aanpak zal zijn of de universiteit erin slaagt de kwalificatie-eisen die bij de verschillende functies en functieniveaus horen, te operationaliseren (figuur 2). Het gaat daarbij om het uitwerken van hanteerbare meetpunten en maatstaven en natuurlijk om de daadwerkelijke hantering ervan binnen het personeelsbeleid in de faculteiten.

In het kader van dit artikel beperken we ons tot de uitwerking van de onderwijskwalificatie.

Hierin worden twee niveaus onderscheiden. Onder de *basiskwalificatie* vallen die bekwaamheden, waarover elke docent in het universitaire onderwijs in beginsel zou moeten beschikken, dat wil zeggen de bekwaamheden die vereist zijn voor het uitvoeren van taken op microniveau. Meestal zal het hierbij gaan om het uitvoeren van dagelijks 'handwerk' in het onderwijs: het houden van presentaties, discussies, het opstellen van tentamens enzovoorts. Het bereiken van de basiskwalificatie betekent dat de aankomend docent voldoende geëquipeerd is om de confrontatie met studenten in verschillende werkvormen zonder zorgen aan te gaan.

Onder de *seniorkwalificatie* valt een aantal additionele bekwaamheden, vereist voor het uitvoeren van taken op meso- en eventueel macroniveau die niet elke docent behoeft te vervullen. Seniorkwalificatie wordt vereist voor specifieke functies / posities in de onderwijsorganisatie binnen vakgroep en faculteit (figuur 2).

Het universitaire onderwijs moet 'voortdurend' aangepast worden aan nieuwe onderzoeksgegevens. Behalve tot het geven van on-

derwijs moet een docent in het universitaire onderwijs derhalve in staat zijn onderwijs te ontwerpen/ontwikkelen gerelateerd aan het onderzoek in het betreffende vakgebied. In vergelijking tot andere onderwijssectoren wordt het universitaire onderwijs gekenmerkt door een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de student. Het aantal studiebelastinguren in veel alfa- en gammastudies is een veelvoud van het aantal contacturen. Verder is het bijwonen van contacturen (met uitzondering van practica in de medische en betastudies) doorgaans niet verplicht. Dat deze situatie de student een inspanningsverplichting oplegt, is niet altijd voor iedereen vanzelfsprekend. Uitwerking van dit aspect ligt echter buiten het bereik van dit artikel. Duidelijk moge zijn dat een niet onaanzienlijk deel van de taak van een docent in het universitaire onderwijs kan worden gekenschetst als het organiseren van het studeren. Dit houdt meer in dan alleen het geven van les in collegezaal of practicumruimte. In figuur 3 wordt een voorbeeld van kwalificatie-eisen gegeven.

Het verwerven van de bekwaamheden: de docentenopleiding

De bekwaamheden die vallen onder de basiskwalificatie zijn in belangrijke mate gelijk voor alle docenten in het universitaire onderwijs. Daarom is het zaak dat alle docenten vroeg in de loopbaan over deze bekwaamheden beschikken. Het ontwikkelen van een opleiding die leidt tot de basiskwalificatie voor aankomend docenten lijkt daarom zinvol en mogelijk.

Ervaringen met docentenopleidingen ten behoeve van andere onderwijssectoren leren dat opleidingsmodellen die uitgaan van een goed afgestemde afwisseling van theorie en praktijk het meest effectief zijn. IJking aan het startniveau en de eindtermen geeft bovendien een indicatie van de noodzakelijke omvang van de opleiding. Uitgegaan wordt van de inbed-

ding van de opleiding in een tijdelijke aanstelling als junior docent(/onderzoeker) in een leer-werkcontract. Binnen de duur van de aanstelling vindt niet alleen opleiding plaats, de junior docent(/onderzoeker) is tevens productief in het onderwijs.

Er dient daarom binnen de aanstelling onderscheid gemaakt te worden tussen opleiding en productieve taken. De gedachten gaan uit naar een driejarige aanstelling, waarin vooral in het eerste jaar ruimte bestaat voor het volgen van een opleidingsprogramma, naast het uitvoeren van onderwijstaken onder supervisie. Voor het uitvoeren van die onderwijstaken is al direct een zekere mate van kwalificatie vereist, dus ligt het voor de hand het zwaartepunt van de opleiding zo vroeg mogelijk in de aanstellingsperiode te leggen en het eerste jaar te richten op het bereiken van een *startcompetentie*.

De faculteit is de eerstverantwoordelijke voor een goede docentenopleiding en dient deze opleiding zelf te organiseren. Het programma bestaat uit een combinatie van opleiding buiten de faculteit en activiteiten binnen de faculteit, te verzorgen door aangewezen senior docenten. De junior docent/onderzoeker geeft tijdens de eerste vier maanden onderwijs onder supervisie van een van deze senior docenten en een docent vanuit een gekwalificeerd opleidingsinstituut. Het opleidingsprogramma buiten de faculteit wordt in opdracht van de faculteit verzorgd door het opleidingsinstituut. Het bereiken van de startcompetentie wordt formeel getoetst. Na het bereiken van de startcompetentie voert de junior docent/onderzoeker met een toenemende zelfstandigheid onderwijstaken uit onder supervisie van alleen de senior docent, in een meester-gezel model.

Aan het eind van de driejarige aanstelling wordt de basiskwalificatie vastgesteld door formele toetsing van de verworven bekwaamheden. De betreffende persoon heeft zich dan gekwalificeerd voor een positie als docent of docent / onderzoeker die op goed professioneel niveau taken op microniveau in het universi-

taire onderwijs zelfstandig mag / kan verrichten.

Protocol

Het is van belang dat de toetsing van de basis kwalificatie onderwijs een redelijke hoge drempel is, die op controleerbare wijze en aan de hand van geobjectiveerde maatstaven overschreden wordt. De onderwijs kwalificatie moet functioneren als een van de pijlers van het personeelsbeleid. In aanstellingseisen kan dus niet worden volstaan met aanduidingen als 'ervaring in' of 'gebleken geschiktheid voor onderwijs'. Voor de andere pijler in het aanstellingsbeleid, de onderzoekskwalificatie, bestaat een controleerbare en alom erkende procedure in de vorm van de promotie. Voor de onderwijs kwalificatie wordt daarom een proeve van bekwaamheid ontwikkeld, die, zij het niet van vergelijkbare zwaarte en omvang, wel van vergelijkbare controlebaarheid en uniformiteit is. Zonder evenwicht in de hanteerbaarheid van beide kwalificaties is een evenwichtig personeelsbeleid illusoir.

Een aantal aspecten van de promotie dat bijdraagt aan het aanzien daarvan als proeve van bekwaamheid kan hiervoor ook bij de onderwijs kwalificatie dienstig zijn.

Zwaarte: De onderwijs kwalificatie moet net als een promotie op een substantiële inspanning berusten.

Tastbare produkten: De dissertatie is een tastbaar produkt dat slechts door een enge kring van vakbroeders wordt gelezen, maar door vele handen gaat. Naast een praktische proeve van bekwaamheid en / of een afsluitend examen kan een schriftelijke reflectie op de opleidingsperiode, met daarin relevante delen uit eerdere produkten, evaluatiegegevens, literatuur, enzovoorts, een tastbaar produkt vormen.

Uniforme procedure onafhankelijk van discipline: Ook bij het ontbreken van enig inhoudelijk inzicht in iemands prestatie weet iedereen waarvoor een promotie staat. Dit betekent

een belangrijke meerwaarde. Uniformiteit in de procedure voor het bereiken van de onderwijs kwalificatie kan voor een vergelijkbare meerwaarde zorgen. Het is daarom zinvol een uniforme procedure te ontwerpen die wordt vastgesteld door bijvoorbeeld het College van Decanen.

Duidelijk gemarkeerd moment van kwalificatie: Het vaststellen van een datum waarop de resultaten van jaren werk, waarover vaak al eerder gepubliceerd is, in boekvorm verzameld en geïntegreerd, bediscussieerd en geprezen kunnen worden, maakt het bereiken van de kwalificatie zichtbaar. Het bereiken van de onderwijs kwalificatie kan ook in de vorm van een presentatie met publieke discussie gegoten worden.

Decorum: Dissertaties worden verdedigd voor en beoordeeld door commissies, waarin de decaan en erkende experts op het betreffende terrein zitting hebben. Deze zware kwaliteitscontrole volgens oude tradities draagt in niet geringe mate tot het aanzien van de promotie bij. Het toekennen van een certificaat van onderwijs bekwaamheid kan ook door een commissie (decaan, vakhoogleraar, begeleider, didacticus) plaatsvinden.

Carrièrelijn

Binnen de gepresenteerde functiestructuur is een groot aantal loopbanen of carrièrelijnen denkbaar. In het voorgaande zal duidelijk zijn geworden dat carrières niet worden opgebouwd op ervaringsjaren en automatismen, maar op kwalificaties en beoordelingen van prestaties. Stappen in de carrière worden gezet bij (overeengekomen) besluiten. Hierbij zijn diverse nieuwe carrièrelijnen mogelijk.

De meest in het oog springende vernieuwing is de mogelijkheid van een carrière die uitsluitend gebaseerd is op prestaties in onderwijs, langs de rechterzijde van de functiestructuur (figuur 1). In praktijk zal een dergelijke carrière niettemin naar verwachting tot de uitzonderingen behoren. Hiervoor is over het al-

Basiskwalificatie onderwijs:*Uitvoering*

Zelfstandig uitvoeren van een overeengekomen onderwijsprogramma:

- Positieve evaluatie functioneren in een ruim scala van onderwijsvormen.
- Blijk geven van operationele beheersing didactische beginselen t.a.v. structureren leerstof, gebruik AV-middelen enz.

Ontwikkeling

Zelfstandig opstellen van een cursusontwerp dat voldoet aan de volgende criteria:

- Klaar voor uitvoering, d.w.z. syllabus enz. gereed.
- Integratie van onderzoeksgegevens in de onderwijsinhoud.
- Onderwijskundige verantwoording stofopbouw en keuze onderwijsvormen.
- Positionering in curriculum.

Publiceren:

Zelfstandig vorm geven aan een publikatie op het gebied van het facultaire onderwijs waarin blijk gegeven wordt van:

- Kennis van algemene en vakdidactische inzichten.
- Inzicht in relatie onderwijs en onderzoek.
- Kennis van het betreffende vakgebied.

NB onderwijsbevoegdheid:

- In vakgebieden waar dit aan de orde is dekt een 1^e graads onderwijsbevoegdheid veel van de bovenstaande kwalificaties, maar niet alle.

Seniorkwalificatie = basiskwalificatie plus:*Uitvoering:*

- Positieve evaluatie van onderwijs geven in uiteenlopende onderwijsvormen en studiefases.

Ontwikkeling:

- Positieve evaluatie van verschillende (daadwerkelijk uitgevoerde) onderwijsontwerpen.
- Integratie van (eigen) onderzoek, actuele onderzoeksresultaten op een breed terrein in cursusontwerpen.
- Gebleken vermogen onderwijs op grond van evaluatiegegevens dan wel actuele ontwikkelingen in onderzoek bij te stellen.
- Prestaties op het gebied van onderwijsvernieuwing op curriculumniveau.

Publiceren:

- Schrijven / redigeren leerboeken en ander onderwijsmateriaal op breed gebied.
- Verslaggeving naar buiten over integratie en samenhang tussen onderwijs en onderzoek, onderwijsvormen en leermiddelen ontwikkeling.

Management:

- Prestaties op het gebied van organisatie, vernieuwing, afstemming op externe omstandigheden van onderwijsprogramma's.
- Positieve beoordeling leidinggeven in docententeams.

Figuur 3. Voorbeeld van kwalificatie-eisen

gemeen slechts een beperkt aantal posities beschikbaar; in het bijzonder op het seniorniveau. Veelal zullen faculteiten toch op een van de sporten van deze ladder de promotie als eis stellen.

Een vernieuwing met een groter praktisch belang is de mogelijkheid die de nieuwe functiestructuur biedt om in de loop van een carrière functies te bekleden met een wisselende omvang van taken in onderzoek en onderwijs (horizontale bewegingen in het schema) zonder dat dit nadelige gevolgen heeft voor het carrièreperspectief. In de huidige situatie is bijvoorbeeld de keuze voor een zware onderwijsstaak voor een Universitair Docent (UD) weinig aantrekkelijk, aangezien zo'n keuze in praktijk afzien van het Universitair Hoofddocent (UHD) -perspectief betekent. De nieuwe situatie nodigt dezelfde UD met affiniteit voor onderwijs juist uit zich te profileren conform de seniorkwalificatie onderwijs. Zo kan een

onderwijs carrière gerealiseerd worden, gebaseerd op een dubbele kwalificatie wanneer iemand in een gevorderd stadium van de carrière opteert voor het onderwijs.

Verder is een vernieuwing met belangrijke gevolgen voor carrièrelijnen uiteraard de introductie van de juniorfunctie. De aanstelling als junior is zowel bedoeld voor degenen die alleen een doctoraal diploma bezitten als voor degenen die ook de tweede-fase opleiding hebben afgesloten met een promotie. De junior aanstelling is tijdelijk (over het algemeen drie jaar) en biedt een gedegen opleiding in het geven van universitair onderwijs. Tevens garandeert de aanstelling betrokkenheid bij onderzoek. De invulling daarvan is afhankelijk van de specifieke omstandigheden van een faculteit of discipline. De aanstelling geeft in het algemeen géén garantie voor een voortgezette carrière op de universiteit, maar geeft wel de invulling van een noodzakelijke voorwaarde daarvoor. De

aanstelling als junior gaat gepaard met een op het individu toegesneden 'contract' tussen faculteit en medewerker waarvan de inhoud wordt vastgelegd in de aanstellingsbrief. In het contract is de overeengekomen inspanning van beide zijden vastgelegd.

Uitgangspunt voor het contract is het opleidings- en begeleidingsplan 'onderwijskwalificatie' van de faculteit. Voor junioren met een Assistent in Opleiding (AIO) -verleden kan het opleidingstraject aangepast worden zowel in inhoud als in duur. AIO's hebben immers veelal al enige onderwijservaring opgedaan in hun onderzoeks-opleiding. De eindtermen blijven in dit geval gelijk, maar de weg ernaartoe is aangepast.

Nu zal het in de praktijk vaak zo zijn dat bij open werving voor een functie op UD-niveau, het oog valt op iemand die tijdens de tweede-fase opleiding heeft getoond naast relevante kwaliteiten op onderzoeksgebied ook onderwijstalent te bezitten. Aanstelling als junior docent/(onderzoeker) ligt in de rede, immers de onderwijskwalificatie moet nog gehaald worden. Het ligt voor de hand om dan af te spreken dat later, als de onderwijskwalificatie daadwerkelijk gehaald wordt en er overigens van goed functioneren sprake is, de betreffende persoon aangesteld zal worden als docent/onderzoeker op UD-niveau.

Een situatie waarin afgeweken kan worden van de hoofdlijnen van het aanstellingsbeleid doet zich voor als voor een functie van docent/onderzoeker of docent iemand in aanmerking komt die, gezien het arbeidsverleden, onmogelijk als junior kan worden aangesteld. Te den-

ken is hierbij aan personen die reeds in een relevante beroepscontext functioneerden, zoals personen met een arbeidsverleden aan een andere universiteit maar bij een vergelijkbaar onderdeel.

Afsluitend

De ontwikkeling van een nieuw aanstellings- en loopbaanbeleid voor het wetenschappelijk personeel in de Universiteit Utrecht wordt gedragen door het besef dat universitair onderwijs geven een vak apart is. Goed onderwijs vraagt bovenal goede en gemotiveerde docenten. Goede docenten verdienen waardering die tot uitdrukking komt in de positie die ze innemen binnen de universitaire gemeenschap en ook in het salarisniveau dat aan hun functie gekoppeld is. Als aan het geven van vakbekwaam en goed onderwijs de juiste waardering gegeven wordt, dan is ook vanzelfsprekend dat er algemeen erkende kwalificatie-eisen gesteld worden.

DE AUTEURS

Ir. E.J. Vermeulen is plaatsvervangend directeur Dienst Universitair Beleid en Planning, Universiteit Utrecht.

Drs. F.J.M. Keesen is sectorhoofd Advies en Ontwikkeling van het Interfacultair Instituut voor Lerarenopleiding, Onderwijsonderzoek en Studievaardigheden (IVLOS). Daarvoor was hij beleidsmedewerker Dienst Universitair Beleid en Planning.

Correspondentie-adres:

E.J.Vermeulen, Dienst Beleid en Planning, Universiteit Utrecht, Postbus 80125, 3508 TC, Utrecht.