

# Academisch Profiel

voor Universitair Docenten, Universitair Hoofddocenten en Hoogleraren

Het algemene doel van dit academische profiel is om de ontwikkeling en beoordeling van Universitair (Hoofd)Docenten en Hoogleraren te ondersteunen en om duidelijkheid te verschaffen over wat er van iemand in de positie van Universitair (Hoofd)Docent en Hoogleraar wordt verwacht. Een gezamenlijk beeld vormen vergemakkelijkt zowel de mentoring als de beoordelingsaanpak voor Universitair (Hoofd)Docent en Hoogleraar. Dit document dient als leidraad voor academici om hun eigen academische

loopbaan te ontwikkelen in afstemming met hun leidinggevende. De geschetste aanpak maakt ruimte voor diversificatie van loopbanen, een teamgerichte instelling en talentontwikkeling.

De beoordeling van Universitair (Hoofd)Docenten en Hoogleraren vindt plaats in lijn met het ontwikkelingsgericht beoordelingskader en bestaat uit drie bouwstenen.

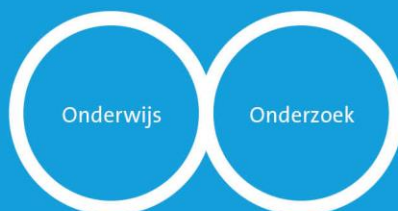
## A Kernwaarden van de UM

Van toepassing voor alle profielen



## B Kern-activiteiten

Van toepassing voor Universitair (Hoofd) Docenten en Hoogleraren



## C Keuze-componenten

Maatwerk selectie (gedurende een periode van 3 - 5 jaar)

1	2	3
4	5	6

Samen met je leidinggevende selecteer je minimaal drie ontwikkelingscomponenten (voor een periode van 3 tot 5 jaar) uit de vier focusdomeinen.



Onderwijs	Onderzoek	Leiderschap	Sociale impact
Onderwijs ontwikkelen en innoveren	Onderzoek opzetten en uitvoeren	Interpersoonlijk leiderschap	Betrekken van relevante stakeholders
Onderwijs coördineren	Fondsenwerving	Management	Interactief delen van resultaten buiten de academie
Onderwijsmethoden delen	Co-creatie in het onderzoeksproces verzorgen of ondersteunen	Bevorderen van diversiteit/inclusiviteit	Waarde of impact creëren tijdens en/of na het onderwijs- of onderzoeksproces
zelfgekozen component	zelfgekozen component	zelfgekozen component	zelfgekozen component

# Functieprofiel voor Universitair Docenten, Universitair Hoofddocenten en Hoogleraren

**Grondslag voor dit profiel:** De profielen in het UFO-orderingssysteem voor UD's, UHD's en HL; de visie van de UM op Erkennen & Waarderen (E&W); de E&W-criteria voor onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap; het Tenure Track-reglement van de UM; het WP Loopbaanreglement; het MERLN-ontwikkelingstraject (pilot); de flexibele prestatiecriteria van de FSE (pilot); de onderwijsloopbanen van FHML; en het Teaching Career Framework van Ruth Graham.

## Doel van dit profiel

Er moet een nieuwe methode komen om wetenschappers te erkennen en te waarderen. Het huidige beoordelingssysteem past niet langer bij de huidige tijdgeest en de maatschappelijke rol van wetenschappers. In dat systeem krijgen wetenschappers dikwijls een onrealistische hoeveelheid taken toegekend; in feite verwachten we alles van iedereen. Wetenschappers moeten uitblinken in onderzoek, onderwijs, management, impact, wetenschappelijke communicatie en *meer*, terwijl ze vooral op basis van hun (kwantitatieve) onderzoeksresultaten worden beoordeeld. Dit is een recept voor burn-out. Het is dus verstandig om meer ruimte te creëren voor diversificatie van loopbaantrajecten en talentontwikkeling in de breedste zin van het woord.

Het algehele doel van dit functieprofiel is om de ontwikkeling (zowel horizontaal en verticaal) en beoordeling van universitair (hoofd)docenten en hoogleraren<sup>1</sup> in de vakgroepen te ondersteunen<sup>2</sup>. Het spreekt vanzelf dat vakgroepen er geen baat bij hebben als al hun wetenschappers hetzelfde profiel hebben. Diversificatie en een teamgerichte instelling zijn dan ook onontbeerlijk.

Dit profiel is opgesteld met drie doelen in het achterhoofd:

1. Om als richtlijn te fungeren voor wetenschappers om – samen met hun leidinggevenden – hun wetenschappelijke loopbaan uit te stippelen.
2. Om duidelijkheid te verschaffen over wat er van iemand in de positie van universitair (hoofd)docent en hoogleraar wordt verwacht.
3. Om als richtlijn te fungeren voor diegenen die wetenschappers moeten begeleiden en beoordelen.

In het verleden werden loopbaanprofielen opgesteld op basis van een groot aantal criteria. Die aanpak gaf structuur, maar werkte ook belemmerend. Vaak vinkten beoordelaar en kandidaat vakjes af in plaats van een ontwikkelingsdialoog te voeren. De manier waarop deze profielen moeten worden gebruikt, strookt met de opzet van E&W: collega's werken gezamenlijk aan hun ontwikkeling en gaan het gesprek met elkaar aan. De werknemer wordt verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling en speelt dus een actieve rol in het analyseren van het eigen functioneren, het verzamelen van feedback en het bespreken van de prestaties met zijn of haar leidinggevende. De leidinggevende (supervisor/manager) speelt een motiverende rol en geeft eerlijke, transparante feedback, zodat de werknemer daar lessen uit kan trekken. Ook eerlijkheid over toekomstige loopbaankansen, zowel horizontaal als verticaal) speelt hierbij een rol.

Deze aanpak vraagt om toewijding: toewijding aan talentontwikkeling en toewijding aan het geven van eerlijke feedback (hoe moeilijk dat soms ook is).

---

<sup>1</sup> Er kan maatwerk nodig zijn in de ontwikkeling en beoordeling van bepaalde hoogleraar posities (i.e. affiliatiehoogleraren en praktijkhoogleraren) en hoogleraren met een (zeer) kleine contractomvang daar deze typen hoogleraren niet altijd in staat zijn/verwacht worden om te presenteren op alle (kern) ontwikkelcomponenten.

<sup>2</sup> De verschillende UFO-functietitels en salarisschalen blijven gehandhaafd ookal is dit profiel van toepassing op universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren.

Om deze verandering te ondersteunen worden de verschillende (wetenschappelijke) domeinen op narratieve wijze besproken in dit document. Aangezien *enige* structuur noodzakelijk is voor duidelijkheid en transparantie, bevat dit profiel een beperkte hoeveelheid regels. Het gaat daarbij om:

- De werknemer wordt, afhankelijk van het profiel, beoordeeld op **ten minste negen ontwikkelcomponenten**.
- Deze componenten behoren tot de volgende pijlers:
  - o De eerste pijler bestaat uit **vier kernwaarden** die iedere werknemer van de UM zou moeten ontwikkelen: academisch burgerschap, persoonlijk/professioneel leiderschap, teamwork en impact & Open Science. De waarden van impact & Open Science en persoonlijk/professioneel leiderschap omvatten bovendien de minimale impact- en leiderschapsniveaus die horen bij de rol van alle UM-werknemers.
  - o De tweede pijler bestaat uit **zowel onderwijs- als onderzoekcomponenten**. Deze componenten vormen de basis van wat op beide gebieden van wetenschappelijke werknemers wordt verwacht. Dit is in lijn met de visie van de UM die stelt dat elke wetenschappelijke loopbaan gestoeld moet zijn op zowel onderzoek als onderwijs.
  - o De derde pijler bestaat uit **ten minste drie gekozen componenten** uit de focusdomeinen van onderwijs, onderzoek, leiderschap en maatschappelijke impact. Elk focusdomein bestaat uit drie standaardcomponenten. Het wordt aanbevolen dat een kandidaat zich gedurende een periode van drie tot vijf jaar op één domein richt. Op die manier hopen we te bewerkstelligen dat kandidaten en hun leidinggevenden voor een uniek loopbaantraject kiezen.<sup>3</sup> Het is niet de bedoeling dat de kandidaat probeert op alle domeinen tegelijkertijd uit te blinken. Voor wetenschappers die ook in de praktijk werkzaam zijn (bijv. als registeraccountant) moeten de gekozen componenten ook geëvalueerd worden in het licht van hun praktijkervaring. Een kandidaat kan zo veel componenten kiezen als hij of zij nodig acht voor de eigen ontwikkeling. Onthoud echter dat meer dan drie componenten de kansen op promotie niet per se verbetert. In dit model wordt vooral gekeken naar kwaliteit, en niet kwantiteit. In overleg met de leidinggevende kan er een extra eigen component worden gekozen die niet als standaardcomponent is opgenomen. De overeengekomen componentkeuze kan afhankelijk zijn van faculteit, vakgroep of iets anders.

**Onthoud:** De hieronder genoemde voorbeelden zijn geen *vereisten* waaraan moet worden voldaan. Ze dienen slechts als *mogelijke voorbeelden* en inspiratie voor zowel de kandidaat als de beoordelaar.

De domeinbeschrijvingen geven het profiel een narratieve vorm. Ze zijn geenszins volledig en vormen ook geen vereisten voor dit profiel. Ze dienen slechts als handvatten voor de kandidaat en zijn of haar beoordelaars. Dit profiel is op basis van diverse bronnen samengesteld, waaronder UFO-profielbeschrijvingen, de domeinbeschrijvingen van de E&W-commissies, de flexibele prestatiecriteria van de FSE (pilot), het MERLN-ontwikkelingstraject (pilot) en het Teaching Career Framework van Ruth Graham.

## Contractuele bepalingen

Universitair docenten (UD1/UD2) en universitair hoofddocenten (UHD1/UHD2) krijgen een vast contract. Als een werknemer zonder eerder UM-contract in een van deze functies wordt aangesteld, geldt een tijdelijk dienstverband van achttien maanden, gevolgd door een vast dienstverband. Voor werknemers mét eerder UM-contract geldt een plaatsing voor de duur van twaalf maanden, gevolgd door een vast dienstverband. In beide gevallen wordt het vaste dienstverband pas toegekend als de

---

<sup>3</sup> Kandidaten en hun leidinggevenden kunnen ervoor kiezen componenten uit verschillende focusdomeinen te combineren voor een allroundprofiel.

kandidaat aan de prestatie-eisen heeft voldaan. Voor de contractuele bepalingen voor de verschillende typen leerstoelen kan het beleidsdocument “Werving, selectie en benoeming van hoogleraren bij de Universiteit Maastricht” worden geraadpleegd.

Het gebruik van een aanloopschaal blijft een uitzondering die alleen van toepassing is als de functie niet volledig wordt vervuld. (Met andere woorden: als de kandidaat niet meteen aan de hierboven beschreven negen minimaal vereiste componenten kan voldoen. Dat betekent dat de kandidaat geen taken verricht in relatie tot de minimaal vereiste hoeveelheid componenten; niet dat zijn of haar prestaties zelf ontoereikend zijn).

## Ontwikkelingscomponenten

### Kernwaarden van de UM

Onthoud dat de voorbeelden hieronder niet meer zijn dan dat: voorbeelden. Ze moeten dus niet worden gezien als verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

De UM-kernwaarden zijn waarden die van toepassing zijn op al onze (wetenschappelijke) stafleden. Ze zijn direct ontleend aan de missie van de UM en het Erkennen & Waarderen-programma. Hoe verder je vordert in je loopbaan, hoe meer mogelijkheden je krijgt om je bekwaamheid op het vlak van deze kernwaarden aan te tonen. De manier waarop de waarden worden uitgedragen kan verschillen, afhankelijk van jouw rol en het gekozen profiel (pijler 3).

#### **1. Academisch burgerschap<sup>4</sup>**

Voorbeelden: zet zich in voor een inclusieve omgeving waarin diversiteit op de eerste plaats staat; toont door interne en/of externe serviceverlening aan dat hij of zij de wetenschap en de bredere maatschappelijke missie van de UM ondersteunt; ontwerpt programma's om de samenleving bij de UM te betrekken; richt binnen en buiten de UM onderwijskringen op; neemt deel aan outreachprogramma's; monitort de wetenschappelijke integriteit van externe stakeholders (peer review) enzovoort.

#### **2. Persoonlijk/professioneel leiderschap<sup>5</sup>**

Voorbeelden: geeft blijk van zelfinzicht en persoonlijke ontwikkeling (op basis van feedback); vraagt studenten, collega's en anderen regelmatig om feedback; communiceert effectief, zowel online als offline; is wetenschappelijk integer; geeft blijk van solide organisatorische vaardigheden; identificeert en prioriteert taken om een eigen werkrooster op te stellen en taken autonoom uit te kunnen voeren, met inachtneming van de vereisten; verbetert processen en procedures; neemt de leiding in projecten; begeleidt anderen; geeft constructieve feedback om anderen in staat te stellen te leren; organiseert feedbacksessies, neemt deel aan leiderschapstrainingen en past geleerde vaardigheden toe; spant zich in om de UM te veranderen in een inclusieve omgeving waarin diversiteit op de eerste plaats staat; neemt deel aan (interne of externe) commissies, denktanks, coachingactiviteiten of andere vormen van talentontwikkeling enzovoort.

#### **3. Teamwork**

Voorbeelden: is zelfverzekerd in groepen waarin iedereen een bijdrage levert aan het geheel; houdt zich bezig met co-creatie op het vlak van onderzoek, onderwijs of academisch burgerschap; promoot inclusiviteit en diversiteit; werkt samen met partijen buiten de eigen kring

---

<sup>4</sup> Academisch burgerschap verwijst naar een groot aantal essentiële taken die soms onder de oppervlakte blijven, maar die alle organisatieleden – zij het individueel of in teams – moeten uitvoeren voor de UM, de wetenschappelijke wereld of de maatschappij.

<sup>5</sup> In het bijzonder voor hoogleraren geldt dat het vertonen van (professioneel) leiderschap in het focusdomein, zowel naar collega's als naar het hoger management van de universiteit, een kernaspect van de academische functie betreft.

(team/vakgroep/faculteit); benut en beloont de waarde van teamwork in onderwijs; is een actief lid van of geeft leiding aan netwerkgroepen gericht op samenwerking/teamwork enzovoort.

#### **4. Impact & Open Science<sup>6</sup>**

Voorbeelden: maakt het academische werk maatschappelijk relevant; gebruikt onderzoeksresultaten om de samenleving te helpen; produceert, documenteert en (her)gebruikt wetenschappelijke data op basis van FAIR-principes (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) en maakt data zo transparant mogelijk, of beveiligt ze zo goed als nodig is; gebruikt open-source-software; deelt onderzoeksdata en -opzetten; publiceert in openbaar toegankelijke wetenschappelijke tijdschriften; gebruikt Open Access-resources in onderwijs en onderzoek; verwerft Open Science-beurzen; organiseert en neemt deel aan Open Science-evenementen; informeert over de toepassing van FAIR-principes; informeert over het belang van Open Science; draagt bij aan transparante peer-review-processen enzovoort.

### *Algemene rol van de universitair docent, universitair hoofddocent en hoogleraar*

#### Algemene vereisten:

- ✓ Basiskwalificatie onderwijs (BKO) binnen twee jaar na aanstelling
- ✓ PhD
- ✓ C1-bekwaamheid in de taal waarin wordt lesgegeven
- ✓ Bereidheid om deel te nemen aan Continuing Professional Development (CPD)

#### Algemene profielomschrijving:

Onthoud dat de profielomschrijving hieronder illustratief is en dus niet moet worden gezien als lijst van verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

Voor wat betreft je onderwijsbezheden ben je een effectieve en collegiale docent. Dat betekent dat je binnen de organisatie helpt een omgeving te creëren die gekenmerkt wordt door inclusiviteit en uitstekend onderwijs voor zowel student als docent. Je geeft blijk van didactische vakkennis op het eigen wetenschappelijke werkterrein. Bovendien weet je hoe je deze kennis moet overdragen aan studenten. In je lessen integreer je relevant onderzoek en aanvullende vakkennis op relevante wetenschappelijke werkterreinen. Je doceert nieuwe en eerder ontwikkelde modules en verzorgt de coördinatie daarvan. Je neemt kansen waar om modules te verbeteren, werkt de elementen van de aan jou toegewezen modules bij, draagt na evaluatie verbeterpunten aan en consulteert met academici met een vergelijkbare focus. Je speelt ook een actieve rol in de ontwikkeling van (elementen van) nieuwe modules. Als hoogleraar met een focus op onderwijs draag je zorg voor de ontwikkeling, samenhang en uitvoering van toegewezen wetenschappelijke onderwijsonderdelen binnen het facultaire onderwijsprogramma, o.a. om maatschappelijke behoeften te adresseren.

Je bent gefocust op de actieve betrokkenheid en zelfstandigheid van studenten. Je beschikt over het vermogen om complexe materie in simpele woorden uit te leggen en weet op die manier studenten te enthousiasmeren en te motiveren, zodat ze boven zichzelf uitstijgen. Je leert studenten hoe ze beter kunnen leren. Dat doet je offline, online of door een combinatie van beide (blended learning). Je waarborgt de inclusiviteit en diversiteit in het klaslokaal. Je luistert naar de input van studenten om lessen te verbeteren, gaat gesprekken over didactische kwesties met hen aan en geeft coaching om studenten te veranderen in de zelfstandige, autonome professionals van morgen. Je werkt niet in je eentje, maar stelt je op als lid van een gemeenschap en deelt je kennis met anderen.

Ten behoeve van de wetenschap, de samenleving en (indien van toepassing) de overheid en/of het bedrijfsleven voer je je eigen onderzoek uit en lever je zo mogelijk een bijdrage aan van tevoren opgestelde en goedgekeurde onderzoeksmodellen. Je verzamelt, analyseert en interpreteert

---

<sup>6</sup> De interpretatie en implementatie van Open Science kan verschillen tussen vakgebieden.

onderzoeksdata om de onderzoeksvraag of -vragen in je voorstel te kunnen beantwoorden. Je kent de literatuur en methodologieën van je eigen vakgebied. Je bent verantwoordelijk voor het definiëren en opzetten van je eigen onderzoek (maar werkt als onderdeel van een team). In die zin ben je ook verantwoordelijk voor het aan- of toepassen van onderzoeksmethoden en/of -instrumenten. Je verspreidt je onderzoek onder de doelgroep door in wetenschappelijke tijdschriften te publiceren en zo transparant mogelijk te werken. Je beheert je onderzoeksdata en stelt deze waar mogelijk beschikbaar voor hergebruik en verdere verspreiding.

Je bent doelgericht, kunt zowel in als voor je team werken en stuurt andere teamleden aan om resultaatgericht te gaan werken. Hiermee geef je blijk van (elementaire) leiderschapsvaardigheden ten aanzien van collega's. Je bent een goede communicator wat betreft de presentatie van je onderzoeksresultaten en in je verantwoordelijkheden ten aanzien van je (onderzoeks)omgeving. Je kunt conceptueel denken en hebt een duidelijke visie op je onderzoekswerk. Als hoogleraar met een focus op onderzoek draag je zorg voor de acquisitie en uitvoering en valorisatie van wetenschappelijk onderzoek, teneinde erkende wetenschappelijke kennis en inzichten te ontwikkelen, toe te passen en tot waarde te brengen voor wetenschap, maatschappij en - waar mogelijk - overheid en bedrijfsleven.

#### Algemene ontwikkelingscomponenten:

Onthoud dat de voorbeelden hieronder niet meer zijn dan dat: voorbeelden. Ze moeten dus niet worden gezien als verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

#### **1. Onderwijs geven en organiseren**

Voorbeelden: verwerkt (nieuwe) onderzoeksresultaten in lessen; krijgt positieve feedback wat lesgeven betreft; is een effectieve tutor; verzamelt meer kennis over het gegeven vak; kan diverse modules onderwijzen; structureert lessen en de daartoe benodigde middelen; promoot actief leren/Problem-Based Learning (PBL); promoot en integreert Constructive, Contextual, Collaborative and Self-Centred Learning (CCCS) in eigen lesmodules enzovoort.

#### **2. Onderzoek doen en onderzoekscommunicatie**

Voorbeelden: verricht onafhankelijk onderzoek in lijn met de regels van de vakgroep; doet literatuuronderzoek, bezoekt en draagt bij aan symposia, congressen of andere manieren om in contact te komen met (buitenlandse) deskundigen; maakt wetenschappelijke resultaten op elke mogelijke (gepaste) manier beschikbaar, bijv. via conferenties, workshops, colloquia of wetenschappelijke publicaties; houdt relevante (inter)nationale ontwikkelingen op het gebied van onderzoek/contractonderzoek/onderscheidingen in de gaten; verkent en onderzoekt sociaal-wetenschappelijke onderzoeksvereisten en de daaruit voortkomende manieren om impact uit te oefenen enzovoort.

### *Componenten focusdomeinen*

#### **Hoe werken de keuzecomponenten van de focusdomeinen?**

Gedurende een periode van drie tot vijf jaar ben je verplicht om – samen met je leidinggevende – ten minste drie componenten te kiezen. Kandidaten wordt aangeraden zich op één domein te concentreren. Op die manier hopen we ervoor te zorgen dat kandidaten en hun leidinggevers voor een uniek loopbaantraject kiezen.<sup>7</sup> Het is niet de bedoeling dat de kandidaat probeert op alle domeinen tegelijkertijd uit te blinken. Voor wetenschappers die ook in de praktijk werkzaam zijn (bijv. als registeraccountant) moeten de gekozen componenten ook geëvalueerd worden in het licht van hun praktijkervaring. Een kandidaat kan zo veel componenten kiezen als hij of zij nodig acht voor

---

<sup>7</sup> Kandidaten en hun leidinggevers kunnen ervoor kiezen componenten uit verschillende focusdomeinen te combineren tot een allroundprofiel.

de eigen ontwikkeling. Onthoud echter dat meer dan drie componenten kiezen de kansen op promotie niet per se verbetert. In dit model wordt vooral gekeken naar kwaliteit, en niet kwantiteit. In overleg met de leidinggevende kan er naast de standaardcomponenten een extra component worden gekozen. De overeengekomen componentkeuze kan afhankelijk zijn van faculteit, vakgroep of iets anders.

Je kunt de keuze voor deze componenten laten afhangen van je eigen talenten en/of ontwikkelingsvoorkeuren, maar bespreek ze altijd met je leidinggevende. In je verhaal kun je een eigen visie voor het voetlicht brengen over hoe je ontwikkeling past in het grotere strategische HR-beleid van jouw vakgroep. Wanneer je deze componenten met je leidinggevende bespreekt, onthoud dan dat ze moeten passen bij de vereisten voor jouw team. Als je je wilt ontwikkelen op domeinen of componenten die niet passen bij de teamvereisten, moet je dat wellicht elders doen.

#### *a. Onderwijs*

##### Beschrijving van het domein:

Onthoud dat de omschrijving hieronder illustratief is en dus niet moet worden gezien als lijst van verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

Je helpt binnen de organisatie een omgeving te creëren die gekenmerkt wordt door inclusiviteit en uitmuntend onderwijs voor zowel student als docent. Je speelt een ondersteunende rol in het vernieuwen van het curriculum, de programmatoetsing of de ondersteunende faciliteiten voor studenten en docenten.

Je neemt kansen waar om modules te verbeteren, werkt de elementen van de aan jou toegewezen modules bij, draagt na evaluatie verbeterpunten aan en consulteert met academici met een vergelijkbare focus. Je speelt een actieve rol in de ontwikkeling van (elementen van) nieuwe modules. Je ontwikkelt op basis van innovatieve didactische methoden nieuwe module-elementen en voert vernieuwingen door in modules die je al eerder hebt gegeven. Bovendien ben je lid van werkgroepen, commissies of projectteams die zich bezighouden met onderwijsvernieuwing. Je ontwikkelt en implementeert nieuwe (fysieke en online) didactische methoden en coacht collega's en ondergeschikten in het gebruik van deze methoden. Je wisselt deze kennis uit met collega's en onderwijsexperts op nationaal en internationaal niveau. Je coördineert modules en geeft hoorcolleges over specifieke onderwerpen. Je analyseert samen met collega's en studenten je eigen modules of (delen van) het onderwijsprogramma en draagt waar nodig aanpassingen en vernieuwingen aan.

Je zorgt voor onderwijsvernieuwing door het combineren van vakkennis met didactisch onderzoek. Je vernieuwt onderwijs ook op basis van (nieuwe) wetenschappelijke theorieën of inzichten.

##### Ontwikkelingscomponenten:

Onthoud dat de voorbeelden hieronder niet meer zijn dan dat: voorbeelden. Ze moeten dus niet worden gezien als verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

#### **1. Onderwijs ontwikkelen en innoveren**

Voorbeelden: ontwikkelt nieuwe modules en/of toetsingsmethoden; verbetert bestaande modules; integreert op onderzoek gebaseerde inzichten in cursussen en lesmethoden; werkt samen door middel van (bijvoorbeeld) EDLAB-projecten; ontwikkelt en/of implementeert onderwijsvernieuwingen voor nieuwe en bestaande modules; draagt bij aan werkgroepen/projecten/commissies op het vlak van onderwijsvernieuwing; ontwikkelt en implementeert didactische vernieuwingen; ontwikkelt aanvullende tools voor studenten; ontwikkelt (online) onderwijs- of beoordelingstools en -methoden enzovoort.

## **2. Onderwijs coördineren**

Voorbeelden: zorgt voor samenhang in de methodologie, inhoud, ontwikkeling en verzorging van lessen; coacht collega-wetenschappers; coördineert innovatieprojecten; leiding geven aan processen op het gebied van kwaliteitszorg van het onderwijs en de accreditatie van de opleiding; neemt deel aan en coördineert projectteams; werft en ontwikkelt onderwijstalent; treft voorbereidingen voor en neemt deel aan accreditaties/audits enzovoort.

## **3. Onderwijsmethoden delen**

Voorbeelden: maakt informatie over onderwijsmethoden, -onderzoeken en -data openbaar; neemt deel aan workshops en conferenties; is actief op het vlak van valorisatie; neemt deel aan outreachprogramma's; wisselt kennis uit met (buitenlandse) onderwijsexperts; is maatschappelijk actief enzovoort.

## **4. ... [zelfgekozen component, te bespreken met leidinggevende]**

### *b. Onderzoek*

#### Beschrijving van het domein:

Onthoud dat de omschrijving hieronder illustratief is en dus niet moet worden gezien als lijst van verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

Je bent een onafhankelijk opererende onderzoeker die onderzoeksprojecten, onderdelen van programma's of zelfs de planning en realisatie van volledige, meerdere jaren beslaande onderzoeksprogramma's of -projecten coördineert en managet. Je levert een wezenlijke bijdrage aan het onderzoeksveld en kunt uitgroeien tot een autoriteit op je eigen vakgebied of verkent nieuwe vakgebieden. Je draagt algemene verbeterpunten aan op jouw vakgebied of de onderzoeksgroep in of buiten je eigen promotieonderzoek, of doet concrete voorstellen op dat gebied. Je geeft lezingen over jouw onderzoek en woont symposia in binnen- en buitenland bij. Je speelt een actieve rol bij publicaties in (toonaangevende) wetenschappelijke tijdschriften. Je fungeert als (mede)begeleider voor junior stafmedewerkers of promovendi in relatie tot hun onderzoek. Je kunt in potentie uitgroeien tot (inter)nationale autoriteit op jouw vakgebied. Je helpt mee met het afbakenen van het onderzoekgebied (indien mogelijk in consultatie met de hoogleraar) en managet actief de onderzoeksprocessen en -inhoud. Daarnaast verken je gebieden buiten je eigen onderzoeksgroepen. Je bent actief in (internationale) projecten en selectiecommissies en neemt regelmatig deel aan conferenties of symposia in binnen- en buitenland. Je weet dan ook goed de weg te vinden in het internationale wetenschappelijke wereldje. Je claimt snel ontdekkingen en weet waar en hoe je fondsen kunt werven. Je richt je op het verwerven van private en publieke fondsen voor je vakgroep en ondersteunt daarmee het onderzoek van jouw team.

Als je je bezighoudt met onderwijs, lever je een bijdrage aan de pedagogische kennis door de relevante vakliteratuur te raadplegen en er een bijdrage aan te leveren. Dat betekent dus dat je zowel een praktische als theoretische bijdrage levert. Je implementeert of verricht praktijkonderzoek op het gebied van onderwijs met als doel om het leren door de student te verbeteren en de pedagogische kennis uit te breiden. Wetenschappelijk onderbouwde methoden versterken het universitaire onderwijs en kunnen je inspireren en motiveren om kritisch na te denken over je eigen lesmethoden en -filosofie.

#### Ontwikkelingscomponenten:

Onthoud dat de voorbeelden hieronder niet meer zijn dan dat: voorbeelden. Ze moeten dus niet worden gezien als verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

## **1. Onderzoek opzetten en uitvoeren**

Voorbeelden: coördineert onderzoeksprojecten; begeleidt promovendi; treedt op als begeleider bij BSc/MSc-stages en -proefschriften; begeleidt postdocs; aan- en bijsturen van wetenschappelijk en



onderzoeksondersteunend personeel; speelt een leidinggevende rol in consortiums; is lid van wetenschappelijke netwerken en adviescommissies; verricht redactiewerk voor wetenschappelijke tijdschriften of andere publicaties; toetsing van beurzen of artikelen goed; is lid van erkenningscommissies; werkt met budgetten; plant nieuwe onderzoeksprojecten in de vakgroep of het wetenschappelijk instituut; draagt bij aan de verspreiding van kennis op het eigen vakgebied; beheert onderzoeksdata; mogelijkheden tot valorisatie initiëren en opzetten van een nieuw onderzoeksprogramma in afstemming met relevante (inter)nationale collega's (en externe partijen) op basis van afweging van de verschillende ontwikkelingen (wetenschappelijk inhoudelijk, maatschappelijke behoeften) enzovoort.

## **2. Fondsenwerving**

Voorbeelden: identificeert belangrijke bronnen van fondsenwerving en stelt aanvragen op voor fondsen en beurzen; controleert beursaanvragen vanuit verschillende bronnen en voor verschillende onderzoeken (zonder ze noodzakelijkerwijs goed te keuren); draagt bij aan de verwerving van beurzen; is in staat om fondsen van derden te verwerven; verkent en onderzoekt sociaal-wetenschappelijke onderzoeksvereisten en de bijbehorende financiering; is lid van fondsenverwervingsconsortia enzovoort.

## **3. Co-creatie in het onderzoeksproces verzorgen of ondersteunen**

Voorbeelden: ontwikkelt discipline-overschrijdende onderzoeksactiviteiten; geeft leiding aan gezamenlijke onderzoeksprojecten/samenwerkingsverbanden; ontwikkelt onderzoeksinfrastructuur; betreft de bredere wetenschappelijke gemeenschap bij het (co-)ontwerp van onderzoeksprojecten; ontwikkelt methodologieën; begeleidt multi- en interdisciplinaire wetenschappers in onderzoeksprojecten; betreft anderen in de afdeling, het wetenschappelijk instituut, de faculteit of de UM bij de ontwikkeling van hypothesen, onderzoeksmethoden en -opzet; bespreekt uitkomsten/interpretaties; is actief betrokken bij het toepassen van kennis enzovoort.

## **4. ... [zelfgekozen component, te bespreken met leidinggevende]**

### *c. Leiderschap*

#### Vereisten:

- ✓ Is bereid deel te nemen aan programma's van de Leadership Academy (passend bij de eigen ontwikkelingsbehoeften)

#### Beschrijving van het domein:

Onthoud dat de omschrijving hieronder illustratief is en dus niet moet worden gezien als lijst van verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

Iedere leider beschikt in het eigen domein in ieder geval over het expertiseniveau dat nodig is om effectief leiding te kunnen geven. Het expertiseniveau van een leider moet derhalve geloofwaardig, geaccepteerd en gerespecteerd zijn. Leiders ontwikkelen bepaalde gedragingen om hun rol optimaal te kunnen vervullen en schakelen moeiteloos tussen aansturen, delegeren en ondersteunen. Deze gedragingen kunnen worden verdeeld over zes clusters: inspirerend leiderschap, focus, inclusieve samenwerking, betrouwbaar coachen, ethiek en reflecterend leren.<sup>8</sup>

Een leider maakt teamwork en het uitwisselen van vaardigheden en kennis mogelijk en zorgt voor een transparante, inclusieve werkomgeving. Je houdt je bezig met de inhoud, stelt grenzen, treedt doortastend op en bent je bewust van de inzet en resultaten van anderen. Je bent een toonbeeld van visie, passie en inspiratie, betreft en beïnvloedt anderen en werft en behoudt talent. Je zorgt

---

<sup>8</sup> Meer informatie over leiderschapsgedragingen is te vinden in de leiderschapvisie van de UM.

voor een veilige werkomgeving. Je vertrouwt, stuurt aan, activeert, daagt uit, motiveert en geeft feedback.

Je voert administratieve en/of managementtaken uit en neemt de leiding in werkgroepen binnen je vakgroep. In deze leiderschapsrol creëer je extra waarde door samen te werken met anderen in jouw directe omgeving, zoals afgestudeerden, promovendi, stafmedewerkers en/of collega's. Je initieert of draagt bij aan 'beleidsontwikkeling en implementatie op het niveau van de faculteit of universiteit.

#### Ontwikkelingscomponenten:

Onthoud dat de voorbeelden hieronder niet meer zijn dan dat: voorbeelden. Ze moeten dus niet worden gezien als verplichte activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

#### **1. Interpersoonlijk leiderschap**

Voorbeelden: houdt rekening met anderen en stelt zich collegiaal op; luistert, geeft feedback en toont inzicht; ontwikkelt allianties, contacten of partnerschappen; wisselt informatie uit met anderen; ontwikkelt geïntegreerde en open samenwerkingsverbanden waarin stakeholders gezamenlijk waarde creëren; vervult een leiderschapsrol op faculteits- of universiteitsniveau of hoger; vervult een leiderschapsrol in onderzoeksinitiatieven; ontwikkelt zich op basis van feedback van collega's; treedt op als voorzitter van commissies enzovoort.

#### **2. Management**

Voorbeelden: managet door diversiteit gekenmerkte teams; managet en plant verschillende resources, zoals de mensen/fondsen/deadlines/resultaten/kwaliteitsmaatstaven die nodig zijn om een bepaald doel te bereiken, en monitort de vooruitgang om dat doel op tijd en binnen budget te bereiken; is het hoofd van een vakgroep; draagt bij aan de ontwikkeling van collega's; formuleert en consolideert plannen en doelen; monitort de vooruitgang op het vlak van strategie/cultuur enzovoort.

#### **3. Bevorderen van diversiteit/inclusiviteit**

Voorbeelden: formuleert als leider een diversiteits- en inclusiviteitsvisie; is betrokken bij initiatieven om een inclusieve werk- en leeromgeving te creëren; fungeert als rolmodel voor inclusief gedrag; maakt goed gebruik van diversiteit en onderlinge verschillen om projecten en resultaten te verbeteren; toont de waarde van afwijkende zienswijzen op de UM aan; creëert een positieve werkomgeving enzovoort.

#### **4. ... [zelfgekozen component, te bespreken met leidinggevende]**

#### *d. Maatschappelijke impact*

##### Beschrijving van het domein:

Onthoud dat de omschrijving hieronder illustratief is en dus niet moet worden gezien als lijst van activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

Impact is het resultaat van de professionele wisselwerking tussen wetenschappers en de samenleving. In dit profiel draag je bij aan de maatschappelijke impact buiten de impact die inherent is aan en vereist is voor onderwijs en onderzoek. Je initieert activiteiten die invloed hebben op, een verandering teweegbrengen in of voordelig zijn voor de samenleving, de cultuur, de economie, overheidsbeleid, de gezondheidszorg, het milieu of levensstandaarden. Al deze invloeden zijn afhankelijk van de context waarin je actief bent en kunnen ook het resultaat zijn van teaminspanningen. Behalve dat je onderwijs geeft, betrek je de samenleving bij de wetenschappelijke wereld door middel van een wederkerig proces. Dit kan onder andere gebeuren tijdens het verzamelen van data, het interpreteren en rapporteren van resultaten, het agenderen

van projecten en het formuleren van onderzoeksplannen, ideeën en vragen. Je kunt je ook bezighouden met hoe wetenschap door het grote publiek wordt gezien (door middel van communicatie en publieke optredens) of met het genereren van economische waarde.

Bij het zoeken naar manieren om impact uit te oefenen is het belangrijk om na te denken over de aard van die impact. Soms denkt men ten onrechte dat impact uitoefenen een lineair proces is dat begint bij fundamenteel onderzoek om via meer toepassingsgericht onderzoek uiteindelijk uit te komen bij praktische toepassingen. Dit 'pijplijnmodel' is inmiddels verouderd. Tegenwoordig wordt nieuwe kennis gegenereerd door middel van een dynamisch, iteratief proces dat steeds transparanter wordt en dat draait om co-creatie door studenten en stakeholders in de samenleving.

In de beoordeling draait het dus vooral om je productieve interacties. In de Impact Plan Benadering voor het vergroten van de maatschappelijke impact van onderzoek definieert de NWO productieve interacties als een 'uitwisseling tussen onderzoekers onderling en met andere belanghebbenden waarin kennis wordt gegenereerd en gewaardeerd die zowel maatschappelijk robuust is als maatschappelijk relevant.'<sup>9</sup> En: [Een interactie is] productief als belanghebbende doelgroepen proberen om de kennis te gaan gebruiken om maatschappelijke doelen te vervullen. Interacties kunnen direct/persoonlijk, indirect of financieel zijn. Het aantal en de kwaliteit van de productieve interacties vormen een maat voor kennisbenutting en de kans op maatschappelijke impact.'

Deze manier van denken kan worden doorgetrokken om de algehele impact te beoordelen, inclusief vormen van impact die niets te maken hebben met het gebruiken van specifieke kennis en/of onderzoeksresultaten. Bovendien kan het enige tijd duren voordat impact duidelijk wordt. Wat de beoordeling meteen al beïnvloedt, is het verband tussen beoogde impact – bestaande uit doelen en doelgroepen – en je eigen interacties. Deze laatste moeten passend en efficiënt zijn.

De korte termijnuitkomsten van jouw interacties, zoals het aantal lezers van een blog of de kenmerken van degenen die zich hebben opgegeven om je te helpen met je onderzoek, vormen verdere input aan de hand waarvan je kunt bepalen of je uiteindelijk de juiste impact kunt uitoefenen. Een goede aanpak omvat regelmatig nadenken over de resultaten en het daarop afstemmen van je interacties.

#### Ontwikkelingscomponenten:

Onthoud dat de voorbeelden hieronder niet meer zijn dan dat: voorbeelden. Ze moeten dus niet worden gezien als activiteiten of criteria waaraan de kandidaat moet voldoen.

#### **1. Inspanningen om relevante stakeholders te betrekken bij jouw kerntaak of -taken**

Voorbeelden: betreft de samenleving bij zijn of haar onderzoek (bijv. door een cliëntenpanel of het verzamelen van data via citizen-science-initiatieven); beoefent Community-Engaged Research (in alle fasen van het onderzoeksproces); neemt deel aan panels/debatten; werkt samen met instituten en/of publieke/private organisaties; legt werkbezoeken af; zet zich actief in om door middel van outreachprogramma's minderheidsgroepen op de UM te betrekken enzovoort.

#### **2. Inspanningen tijdens en/of na het onderwijs- of onderzoeksproces om resultaten te delen en te bespreken met relevante stakeholdergroepen**

Voorbeelden: gericht op dialoog, interactieve blogs/forums, publieke presentaties, communicatie over motivatie/inspiratie/bewustwording, documentaires/exhibities, software, media-optredens, professionele publicaties enzovoort.

#### **3. Inspanningen tijdens en/of na het onderwijs- of onderzoeksproces om maatschappelijke waarde of impact te creëren**

Voorbeelden: past onderzoek toe bij overheidsinstellingen en/of de samenleving als geheel; verricht

---

<sup>9</sup> <https://www.nwo.nl/impact-plan-benadering>

consultancy- en advieswerk; onderneemt en vercommercialiseert patenten/licenties/afgeleide projecten; is lid van raden/besturen/adviescommissies (binnen en buiten de UM); is betrokken bij beleidsvorming/regelgevende instanties/advieslichamen; innoveert in de publieke sector; past onderzoek toe in openbare besturen/bedrijfsleven enzovoort.

#### **4. ... [zelfgekozen component, te bespreken met leidinggevende]**

##### *Eigen componenten*

In sommige gevallen kan het zijn dat de componenten hierboven geen of slechts ten dele betrekking hebben op jouw academische activiteiten. Zo ben je misschien bezig met nieuwe, vooralsnog niet in dit kader opgenomen activiteiten of activiteiten die specifiek van toepassing zijn op jouw vakgroep of vakgebied. In overleg met je leidinggevende kun je er dan voor kiezen om je eigen componenten te hanteren. Maak in dat geval goede afspraken over verwachte prestaties en de wijze van beoordeling.