

SBE BELEIDSDOCUMENT

Carrièrelijn wetenschappelijke functies

**VASTGESTELD DOOR HET FACULTEITSBESTUUR VAN DE SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
OP 18 MAART 2025**

GOEDGEKEURD DOOR DE GEZAMENLIJKE FACULTAIRE VERGADERING OP 17 APRIL 2025

INHOUDSOPGAVE

1.	VOORWOORD.....	4
2.	BASISPRINCIPES.....	5
2.1	Strategische personeelsplanning.....	5
2.2	Profielen	5
2.3	Evaluatiecriteria in het algemeen.....	5
2.4	Het pas toe of leg uit principe.....	6
3.	PROCEDURES VOOR INDIENSTNEMING EN BEVORDERING	7
3.1	Indienstneming en vast contract	7
3.2	Promotiecommissie SBE	7
3.3	Bevordering tot Universitair docent 1, Universitair Hoofddocent 2 en	
1.....	8Error! Bookmark not defined.	
	Feedback voorafgaand aan evaluatie voor Universitair docent 1 (UD1).....	8
	Pre-evaluatie presentatie voor Universitair hoofddocenten 2 en 1 (UHD 2 en 1)	8Error! Bookmark not defined.
	Promotieaanvraag.....	9
	Geïntegreerd narratief.....	9
3.4	Benoeming tot hoogleraar 2	10
3.5	Benoeming tot bijzonder hoogleraar	11
3.6	Bevordering tot hoogleraar 1	11
4.	CRITERIA VOOR WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL	12
4.1	Profielen.....	12
4.2	Onderzoeksevaluatie	12
	Onderzoeksidentiteit en portfolio	Error! Bookmark not defined.
	Criteria voor publicatieprestaties	13
	Financiering	Error! Bookmark not defined.
4.3	Onderwijsevaluatie	14
4.4	Impactevaluatie	15
	Tabel 1: Onderzoekseisen in het combinatie profiel.....	16
	Tabel 2: Onderwijseisen in het combinatie profiel	18
	Tabel 3: Impactvereisten in het combinatie profiel	20

Tabel 4: Onderzoeksprofiel	23
Tabel 5: Onderwijsprofiel	24
Tabel 6: Impactprofiel	24
Bijlage A: Onderzoeksportfolio.....	28
Bijlage B: Onderwijsportfolio	29
Bijlage C: Impact portfolio	31

1. Voorwoord

SBE beoogt met dit beleid de benoemings- en bevorderingseisen op een transparante manier aan haar wetenschappelijke medewerkers te communiceren. Het vormt een aanvulling op, maar geen vervanging van, het universitair *functieorderingssysteem* (UFO) door extra details te verschaffen over de noodzakelijke criteria. Academische loopbaanontwikkeling wordt bepaald door individuele prestaties in combinatie met de behoeften van de betreffende afdeling. Hiertoe wordt strategische personeelsplanning (SPP) gebruikt om de strategieën van afdelingen af te stemmen op de aanwezige en benodigde competenties binnen het team. Onder de principes van "[Erkenning en beloning](#)" krijgen medewerkers die promotie aanvragen tot *Universitair Hoofddocent 2 (UHD2)* of hoger de kans om zich verder te ontwikkelen in een van de drie profielen: onderwijs, onderzoek of impact. Daarnaast moeten medewerkers zich ook ontwikkelen op het gebied van administratie, leiderschap en management. Er zijn verschillende profielkeuzes mogelijk en elke voordracht voor bevordering moet het gekozen profiel specificeren. Het doel is te komen tot een evenwichtig erkennings- en beloningssysteem op basis van individuele prestaties en bijdragen aan collectieve doelen.

Herzieningsgeschiedenis:

- November 2016: De eerste versie van het beleid is aangenomen, gericht op criteria voor de beoordeling van onderwijs.
- Maart 2020: Het beleid werd herzien om criteria voor valorisatie uit te werken (impact)
- Huidige versie (2025): Het huidige beleid bevat herziene bevorderingscriteria voor Universitair docent (UD), Universitair Hoofddocent (UHD) en Hoogleraar 2 (Hoogleraar 2), in overeenstemming met de "Erkennen en waarderen" principes, en bevat niet langer een tenure track.

2. Basisprincipes

2.1 Strategische personeelsplanning

Loopbaanbeslissingen zijn afhankelijk van de principes van Strategische Personeelsplanning. Dit betekent dat het voldoen aan de criteria voor een carrièrestap of een specifiek profiel geen garantie is voor promotie (behalve voor personeelsleden met een tenure of loopbaantraject). Promoties en beslissingen over profielen moeten passen in het Strategisch Personeelsplan van een afdeling, dat de leidraad vormt voor de samenstelling van de afdeling

2.2 Profielen

Bij het overwegen van een promotie of benoeming worden de algehele prestaties van een wetenschappelijk medewerker uitgebreid beoordeeld. Het basisprincipe is dat al het wetenschappelijk personeel bijdraagt aan drie kernactiviteiten: onderzoek, onderwijs en impact. De nadruk die op deze activiteiten wordt gelegd kan echter per persoon verschillen. In lijn met het herziene loopbaanbeleid van de VU en de uitgangspunten "Erkennen en waarderen" onderkent de SBE vier profielen: (1) onderzoek, (2) onderwijs, (3) impact, en (4) combinatie, wat betekent dat kandidaten voor bevordering tot universitair hoofddocent 2 (UHD2) of hoger enige flexibiliteit hebben in het kiezen van een van de vier profielen. Deze principes worden verder uitgewerkt in paragraaf 4.1.

2.3 Evaluatiecriteria in het algemeen

Dit beleid is van toepassing op de academische carrièrepaden van Universitair docenten 1 en 2, Universitair Hoofddocenten 1 en 2, en Hoogleraren 1 en 2; voor de laatste twee geldt echter een aparte procedure omdat het formeel gaat om aanstellingen (geen promoties). Het beleid is van toepassing op alle leden van het wetenschappelijk personeel van de faculteit, inclusief degenen die naast hun functie in de faculteit een andere externe functie bekleden die essentieel is voor de faculteit vanwege haar maatschappelijke positie. Het beleid is niet van toepassing op onderzoekers of functies die alleen onderwijs geven.

De evaluatie van promoties of benoemingen richt zich op de algehele prestaties van een wetenschappelijke medewerker. Onderwijs, onderzoek en impactactiviteiten vormen de kerntaak van al het wetenschappelijk personeel. In de loop van een academische carrière wordt een steeds consistentere patroon van sterke of uitstekende prestaties op deze kerngebieden verwacht. Naarmate de carrière vordert, wordt steeds meer nadruk gelegd op aspecten als internationale zichtbaarheid, bestuurlijke en managementverantwoordelijkheden, het verwerven van externe financiering, de organisatie van het onderwijs, supervisie van collega's, betrokkenheid bij de beroepspraktijk en kennisoverdracht. Deze criteria zijn niet bedoeld als een eenvoudige 'checklist', maar dienen als richtlijnen voor de SBE en haar commissies om te beoordelen of academisch personeel aan de minimeisen voldoet.

Uitzonderingen op de genoemde criteria zijn mogelijk onder het principe van 'pas toe of leg uit', op voorwaarde dat een overtuigend argument aantoont dat een promotie of benoeming in het belang van de SBE en de respectieve afdeling is.

In overeenstemming met de principes van 'Erkennen en waarderen' legt het beleid ook de nadruk op professionele en persoonlijke ontwikkeling, waarbij kwalitatieve criteria worden gebruikt die verder gaan dan 'hokjes aankruisen' of kwantificering. Deze kwalitatieve criteria omvatten het vermogen van een kandidaat om een expliciete onderzoeksidentiteit vast te stellen, het onderwijskwaliteit te verbeteren en impactactiviteiten te bevorderen. Het is belangrijk op te merken dat deze kwalitatieve

criteria bedoeld zijn als aanvulling op en niet als vervanging van traditionele kwantitatieve criteria. Bovendien zijn bepaalde criteria ontwikkelingsgericht, gericht op persoonlijke groei in plaats van alleen op prestaties of resultaten. Om deze benadering te ondersteunen, voorziet de procedure in mogelijkheden voor kandidaten om vóór en tijdens formele evaluaties te reflecteren en hun vooruitgang te presenteren.

Om wetenschappelijke integriteit en sociale veiligheid te garanderen, is het belangrijk dat medewerkers leiderschap ontwikkelen. Het [managementkader](#) vormt de basis voor leiderschapsontwikkeling.

Voor deeltijdpersoneel gelden over het algemeen dezelfde criteria. Bij zeer beperkte deeltijdse aanstellingen ($\leq 0,2$ fte) kan het accent echter meer op onderwijs of onderzoek komen te liggen. Managementverantwoordelijkheden kunnen zich uitstrekken tot activiteiten buiten de universiteit, en impact wordt met name relevant voor functies met de nadruk op externe maatschappelijke betrokkenheid. Bij evaluaties wordt altijd gekeken naar het volledige dossier van de kandidaat, inclusief externe functies, de relevantie van deze functies en de haalbaarheid van het toewijzen van onderzoekstijd binnen de context van dergelijke functies.

Vrijstelling onderwijs na zwangerschaps- en vaderschapsverlof

- Na het zwangerschapsverlof wordt een vrouwelijke werknemer vrijgesteld van lesgevende taken voor een periode van zes maanden. Het tijdstip van deze onderwijsvrije periode wordt in overleg met het afdelingshoofd vastgesteld. Deze vrijstelling impliceert een vermindering van de totale onderwijslast: het mag niet leiden tot een verhoging van de onderwijslast in een andere periode.
- Als het (extra) bevallingsverlof van een mannelijke werknemer plaatsvindt tijdens een onderwijsperiode, hoeft dit niet op een ander moment gecompenseerd te worden.

2.4 Het pas toe of leg uit principe

Het algemene 'pas toe of leg uit'-principe is van toepassing op de beoordeling van prestaties op alle gebieden (onderzoek, onderwijs, impact) en biedt enige flexibiliteit in het beoordelingsproces. Dit principe geeft het faculteitsbestuur de mogelijkheid om naar eigen inzicht te handelen op basis van de aanbevelingen van de afdelingshoofden en het advies van de promotiecommissie van de SBE. Het 'pas toe of leg uit'-principe kan dus gebruikt worden om afwijking van vaste bevorderingscriteria zoals publicaties te rechtvaardigen, maar ook om afwijking van de standaardprocedure te verklaren, bijvoorbeeld door een versneld traject mogelijk te maken of een traject waarin 360-graden feedback pas recent heeft plaatsgevonden.

Factoren die een afwijking van de standaardcriteria of -procedure kunnen rechtvaardigen zijn dus onder andere

- De specifieke rol van de kandidaat in publicaties waarvoor hij/zij medeauteur is, met name als hij/zij de hoofdauteur of hoofdonderzoeker is geweest, wat zijn/haar bijdrage en leiderschap in onderzoek of impact kan weerspiegelen.
- Publicatie in toptijdschriften binnen het vakgebied van de kandidaat, wat niet altijd uitzonderlijk hoge Alp-scores oplevert, maar toch een aanzienlijke academische prestatie impliceert.
- Citatiefrequentie, die dient als indicator voor de invloed en het bereik van de publicaties van de kandidaat binnen de academische gemeenschap.
- Vakgebied specifieke kenmerken en uitdagingen, waarbij erkend wordt dat publicatie- en citatiepraktijken per vakgebied aanzienlijk kunnen verschillen.

- Een kandidaat in het combinatie profiel heeft substantiële 2^{de} partijfinanciering verkregen waarbij consortiumpartners betrokken zijn (onderzoekscriteria), die ook kunnen meetellen voor de impactcriteria.
- Een kandidaat volgt een loopbaantraject waarin twee jaar vóór een promotie een presentatie moet worden gegeven, maar dit mag ook eerder plaatsvinden.
- Een kandidaat heeft uitzonderlijke kwaliteiten getoond, wat heeft geleid tot een snellere promotie dan gebruikelijk. In dat geval is herhaling van een 360-gradenfeedback niet vereist.

Let op: strategische personeelsplanning kan niet worden gebruikt als factor voor het pas toe of leg uit-principe (zie paragraaf 2.4). Met andere woorden, het kan geen reden zijn om iemand te bevorderen die niet aan de criteria voldoet.

3. PROCEDURES VOOR INDIENSTNEMING EN BEVORDERING

3.1 Indienstneming en vast contract

Toelatingseisen voor Universitair docent 2:¹

- de kandidaat is gepromoveerd (of heeft een goedgekeurd proefschrift ingediend bij de proefschriftcommissie).
- de kandidaat heeft bij voorkeur ten minste twee papers ingediend bij internationale tijdschriften met een goede reputatie op het betreffende vakgebied.
- de kandidaat beschikt over relevante onderwijsvaardigheden, zoals blijkt uit positieve evaluaties en ervaring met het geven van lezingen en/of tutorials tijdens hun PhD-programma.
- de kandidaat heeft een relevant internationaal netwerk, wat bijvoorbeeld blijkt uit het bijwonen van conferenties en seminars en het presenteren van eigen onderzoek.

Nieuwe medewerkers die worden aangesteld op het niveau van Assistent Professor 2 (UD2) of hoger krijgen in eerste instantie een contract voor bepaalde tijd van 18 maanden. Afdelingen wordt geadviseerd om criteria te formuleren waaraan na 15 maanden moet worden voldaan, toegesneden op de nieuwe aanstelling en in overeenstemming met de nieuwe aanstelling. Na 15 maanden bepaalt het afdelingshoofd, in overleg met het MT van de afdeling, of het contract wordt omgezet in een vaste aanstelling als Universitair docent 2. Bij een negatief besluit vervalt het contract van rechtswege na 18 maanden.

Bij aanvang van de functie van Universitair docent 2 wordt minimaal 30% en maximaal 50% van de werktijd van de medewerker toegewezen aan onderzoek voor een periode van minimaal drie en maximaal vijf jaar. De exacte verdeling en duur binnen deze bandbreedte wordt bepaald door het Management Team van de afdeling. Na deze eerste periode volgt de medewerker dezelfde toewijzingsprocedure als andere aangestelde medewerkers. De resterende tijd in deze beginperiode wordt meestal besteed aan lesgeven, maar ook aan administratieve of managementtaken en/of cursussen zoals BKO. Van nieuwe medewerkers wordt verwacht dat ze binnen twee jaar BKO hebben behaald.

3.2 Promotiecommissie SBE

Het faculteitsbestuur van SBE heeft een bevorderingscommissie ingesteld die het faculteitsbestuur adviseert over alle bevorderingsaanvragen. Via de HR-adviseur informeert de commissie de betreffende afdelingshoofden over haar advies. Het faculteitsbestuur behoudt de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid over bevorderingen.

¹ Voor functies hoger dan Universitair docent 2 gelden de toelatingsvereisten beschreven onder de criteria van die functie in de betreffende carrièrelijn.

Het faculteitsbestuur van de SBE benoemt de leden van de promotiecommissie, die bestaat uit:

- Vijf hoogleraren van verschillende afdelingen en met verschillende onderzoeksachtergronden/specialisaties. Ten minste één lid moet momenteel hoofd van een vakgroep zijn.
- Ten minste één vrouw, ten minste één man en ten minste één professor met een internationale achtergrond.
- Een specialist van het VU Centrum voor Onderwijs en Leren.
- Een SBE-subsidieadviseur en/of impact(valorisatie)specialist (bijv. van het SBE-betrokkenheidsbureau).
- Een HR-consultant.

Elk commissielid heeft een ambtstermijn van vijf jaar. Om continuïteit en frisse perspectieven te garanderen, wordt jaarlijks een hoogleraar vervangen. Nieuwe leden moeten gekozen worden uit vakgroepen die nog niet in de commissie vertegenwoordigd zijn.

Als een afdelingshoofd lid is van de promotiecommissie bij de beoordeling van een kandidaat van zijn afdeling, wordt hij niet betrokken bij de besluitvorming als het dossier van zijn eigen medewerker wordt besproken.

Op basis van de aanbeveling van de commissie en het volledige dossier neemt het bestuur van de SBE de uiteindelijke beslissing of een personeelslid wordt bevorderd. Het bestuur brengt de commissie op de hoogte van zijn besluit. Het bestuur van de SBE behoudt zich het recht voor een besluit te nemen dat afwijkt van de aanbeveling van de commissie. In dat geval geeft het bestuur een schriftelijke motivering aan zowel de commissie, het betreffende afdelingshoofd als het betrokken personeelslid.

3.3 BEVORDERING TOT UNIVERSITAIR DOCENT 1, UNIVERSITAIR HOOFDDOCENT 2 EN 1

Feedback voorafgaand aan evaluatie voor Universitair docent 1

Ongeveer twee jaar voor de formele evaluatie voor bevordering tot Universitair docent 1 vragen kandidaten 360 graden feedback over hun onderwijs, waarop ze reflecteren in een ontwikkelingsplan dat ze bespreken met hun supervisor of afdelingshoofd. Als onderdeel van het promotiepakket, ongeveer twee jaar later, nemen ze de uitkomsten van de 360-graden onderwijsfeedback op en reflecteren ze op de ontwikkelingen sindsdien. De timing van deze 360 graden onderwijsfeedback moet in samenwerking met het afdelingshoofd worden bepaald, als beiden verwachten dat in twee jaar aan de UD1-criteria kan worden voldaan. Dit bepaalt niet de timing van de eigenlijke evaluatie. Bevordering tot Universitair docent 1 houdt geen persoonlijke presentatie voor de SBE Bevorderingscommissie in.

Pre-evaluatie presentatie voor Universitair Hoofddocenten 2 en 1

Ongeveer twee jaar voor de formele evaluatie voor promotie houden kandidaten een persoonlijke presentatie voor de promotiecommissie van de SBE. Het tijdstip van deze presentatie moet in samenwerking met het afdelingshoofd worden bepaald, wanneer beiden verwachten dat binnen twee jaar aan de criteria kan worden voldaan. Deze presentatie wordt ondersteund door de volgende documenten, die vóór de presentatie met de commissie worden gedeeld

- de uitkomsten van en reacties op (d.w.z. ontwikkelingsplan) verkregen 360-graden onderwijsfeedback (d.w.z. een nieuwe 360-graden feedbackactiviteit, niet dezelfde als bij de UD1-bevordering),
- een ontwerp van een geïntegreerd verhaal, inclusief actuele ontwikkelingsplannen voor onderwijs, onderzoek en impact.

De commissie geeft feedback met een ontwikkelingsgericht accent, gericht op groeigebieden. Deze feedback en de ontwikkelingsplannen van de kandidaat vormen de basis voor de formatieve beoordeling van kwalitatieve criteria op het moment van evaluatie voor promotie

Promotieaanvraag

Om een formeel promotieverzoek in te dienen, moet *het afdelingshoofd* eerst het verzoek en het promotiepakket van de kandidaat goedkeuren voordat het wordt voorgelegd aan de bevorderingscommissie van de SBE. Na goedkeuring door het afdelingshoofd dient *de kandidaat* zijn promotiepakket in, inclusief de volgende documenten:

- Promotievoorstel:
 - Ingevuld promotieformulier
 - Een motivatiebrief van het afdelingshoofd die ingaat op zowel de UFO- als de SBE-specifieke criteria, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.
- Curriculum vitae
- Geïntegreerd narratief (zie hieronder)
- Meest recente jaargesprek verslag
- Onderzoeksportfolio (zie meer details in paragraaf 4.2 en bijlage A)
- Onderwijs portfolio (zie meer details in paragraaf 4.3 en bijlage B)
- Impact portfolio (zie meer details in paragraaf 4.4 en bijlage C)

Geïntegreerd narratief

Kandidaten wordt gevraagd een geïntegreerd narratief te schrijven over hun academische identiteit en profiel. Dit narratief biedt kandidaten de gelegenheid om een uitgebreid en persoonlijk overzicht te geven van hun loopbaantraject, prestaties en ambities voor de toekomst. Als zodanig gaat het verder dan wat kan worden overgebracht door middel van cv's en kwantitatieve statistieken alleen en moedigt het een meer holistische benadering van de evaluatie aan. Als gevolg daarvan stelt het geïntegreerde narratief de commissie in staat om de bijdragen van de kandidaat aan onderzoek, onderwijs en impact op een samenhangende en zinvolle manier te beoordelen, inclusief een reflectie op hoe de drie elementen met elkaar samenhangen. Daarnaast biedt een narratief kandidaten de mogelijkheid om hun professionele ontwikkeling te laten zien en te laten zien hoe ze in de loop der tijd hebben gereageerd op feedback. Bovendien kunnen kandidaten zichzelf onderscheiden van anderen door unieke ervaringen, samenwerkingen en bijdragen te benadrukken die misschien niet direct duidelijk zijn in het standaard sollicitatiemateriaal. Het narratief moet secties bevatten over onderzoek, onderwijs en impact, en verwijzen naar huidige prestaties en ontwikkelingsplannen voor elk. Voor onderzoek moet het narratief een reflectie bevatten (maar niet beperkt zijn tot) op de keuze van tijdschriften en de mate waarin deze passen bij de onderzoeksidentiteit en bijdragen. Voor onderwijs moet dit een visie op academisch onderwijs bevatten, samen met een reflectie op hoe de activiteiten en doelen van de kandidaat passen bij die visie. Voor impact moet dit een reflectie bevatten (maar niet beperkt zijn tot) op de uitgevoerde impactactiviteiten, bijv. hoe de activiteiten impact creëren en voor welke belanghebbenden, hoe ze aansluiten bij de zich ontwikkelende academische identiteit van de kandidaat, hoe ze in de loop van de tijd zijn gegroeid in termen van impact en de verbanden tussen impact en hun onderwijs en onderzoek. Belangrijk is dat het narratief geen gedetailleerd verslag is van activiteiten en prestaties, maar een algemeen overzicht (de kandidaat moet verwijzen naar de onderzoeks-, onderwijs- en impactportfolio's voor meer details).

Belangrijke opmerking: deze narratieven worden niet beoordeeld op basis van presentatiekwaliteit of schrijfstijl. In plaats daarvan zijn ze bedoeld om de unieke identiteit en het profiel van een kandidaat als academicus weer te geven. De promotiecommissie van het SBE beoordeelt het dossier en kan aanvullende informatie opvragen bij relevante bronnen zoals het afdelingshoofd, de kandidaat, relevante opleidingsdirecteuren, cursuscoördinatoren en opleidingscommissies. Kandidaten worden door de commissie uitgenodigd om tijdens de vergadering aanwezig te zijn en vragen te beantwoorden of toelichting te geven wanneer dat nodig is. De kandidaat wordt door het afdelingshoofd op de hoogte gesteld van alle informatie die aan het dossier wordt toegevoegd, evenals van eventuele wijzigingen in de beoordeling door de benoemingscommissie.

3.4 BENOEMING TOT HOOGLERAAR 2

De positie van hoogleraar vertegenwoordigt de hoogste academische eindrang. Niet elk personeelslid, hoe gekwalificeerd ook, kan echter doorgroeien naar een hoogleraar positie binnen SBE. De strategische personeelsplanning en financiële middelen van de afdelingen bepalen de mogelijkheden en beperkingen in dit opzicht.

De procedure voor de benoeming van hoogleraren is vastgelegd in het [Hooglerarenbeleid van de VU](#). Belangrijke voorwaarden zijn onder meer:

- Instelling van een leerstoel: Dit kan een nieuwe leerstoel zijn of een uitbreiding van een bestaande leerstoel, afhankelijk van de financiële capaciteit van de SBE, de strategische personeelsplanning van de betreffende afdeling en de afstemming op de kernonderzoeksgebieden.
- De meeste Hoogleraren 2 (Hoogleraar 2) bij de SBE zijn intern bevorderd vanuit de functie Universitair Hoofddocent 1. Deze bevordering volgt op een gedetailleerd personeelsbeleid dat jaarlijkse beoordelingen, strategische personeelsplanning en/of een succesvol loopbaantraject omvat.²

Voor het wervingsproces wordt een benoemingsadviescommissie ingesteld.

Om bevorderd te worden tot hoogleraar moeten medewerkers de cursus Strategisch Management of de cursus Educatief Leiderschap (LOL) hebben afgerond. Ook moet de bewustwordingstraining sociale veiligheid zijn gevolgd.

Een hoogleraar moet blijk geven van **persoonlijk leiderschap**:

- Zelfbewustzijn en reflectief vermogen, in staat zijn om hun eigen feedback te organiseren en fouten gebruiken als kansen om te leren en te groeien.
- Proactief de samenwerking met collega's bevorderen en bijdragen aan een veilige, inclusieve werk- en leeromgeving, in lijn met de ambities van de VU en de principes van The [Art of Engagement](#).

Een hoogleraar moet ook blijk geven van **academisch leiderschap**:

- het promoten van een overtuigende visie op het vakgebied in overeenstemming met de principes van open science,
- het inspireren, begeleiden en aanmoedigen van (inter)nationale onderzoekers, docenten en studenten,
- erkend worden als (inter)nationale expert in hun domein.

In termen van **management** is de hoogleraar verantwoordelijk voor mensen, processen, financiën en de implementatie van de VU-strategie, zoals beschreven in het Leadership Framework. Van hen wordt verwacht dat zij:

- dienen als rolmodel voor effectief leiderschap,
- een gezonde groepsdynamiek, talentontwikkeling, sociale veiligheid en inclusiviteit bevorderen,
- een open, verbindende, faciliterende en enthousiaste benadering van leiderschap laten zien.

² Een loopbaantraject is een overeenkomst tussen een vakgroep en/of faculteit en een medewerker, waarin tijdgebonden prestatie- en begeleidingsafspraken voor doorgroei naar een hogere functie zijn vastgelegd. In het geval van een loopbaantraject dat leidt tot hoogleraar worden de volgende afspraken gemaakt: (1) Beschrijving van de beoogde doorgroei naar HL2, inclusief de keuze van het aandachtsgebied. (2) De stappen die van de kandidaat verwacht worden om het beoogde niveau te bereiken, met een tijdpad. (3) De ondersteuning (inclusief training) tijdens het loopbaantraject.

3.5 BENOEMING TOT BIJZONDER HOOGLERAAR

Er is geen apart UFO-profiel voor de positie van bijzonder hoogleraar. Het faculteitsbestuur van SBE beoordeelt of een bijzonder hoogleraar past binnen een van de kernonderzoeksgebieden van SBE. Hoewel de UFO-criteria als leidraad dienen, kunnen ze niet altijd gemakkelijk worden toegepast vanwege het specifieke carrièreverloop en prestatietraject van bijzonder hoogleraren.

De VU hanteert daarom de volgende minimale benoemingscriteria voor bijzonder hoogleraren:

- De kandidaat is gepromoveerd op een onderwerp dat relevant is voor de leerstoel.
- Aantoonbaar vermogen om academisch onderzoek te doen, aangetoond door een academische doctorstitel en relevante academische output.
- Bewezen vermogen om wetenschappelijke kennis over te dragen op het gebied van de bijzondere leerstoel.
- Erkende nationale en/of internationale reputatie binnen het relevante vakgebied.
- Het vermogen om verbinding en interactie te bevorderen tussen onderwijs & onderzoek aan de VU en externe partners (bijv. overheid, bedrijfsleven en andere maatschappelijke sectoren).
- In het bezit zijn van een BKO of registratie voor een BKO / onderwijstraining in het eerste jaar, afgestemd op de onderwijstaak van de hoogleraar.

Na een positieve beoordeling wordt de procedure uit het Hooglerarenbeleid van de VU gevolgd.

3.6 BEVORDERING TOT HOOGLERAAR 1

Bevordering tot gewoon hoogleraar 1 is een zeer uitzonderlijke stap die voorbehouden is aan een selecte groep hoogleraren met uitzonderlijke prestaties. Kandidaten voor hoogleraar 1 moeten een belangrijke bijdrage leveren aan de universiteit, de SBE en/of de maatschappij die veel verder gaat dan hun eigen nationale onderwijs- en/of onderzoeksdomein. Ze moeten blijk geven van uitmuntendheid in leiderschap en management en in ten minste één van de aandachtsgebieden onderwijs, onderzoek of impact.

Gezien het uitzonderlijke karakter van deze bevordering neemt het College van Bestuur van de VU de uiteindelijke beslissing, daarbij geadviseerd door het College van Decanen. De bevordering wordt getoetst aan de centrale kwalitatieve criteria zoals beschreven in het [Hooglerarenbeleid van de VU](#)

4 CRITERIA VOOR WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL

4.1 PROFIELEN

Het basisprincipe is dat al het wetenschappelijk personeel bijdraagt aan drie kernactiviteiten: onderzoek, onderwijs en impact. De nadruk die op deze activiteiten wordt gelegd kan echter per individu verschillen. In lijn met het herziene loopbaanbeleid van de VU en de uitgangspunten "Erkennen en waarderen" onderkent de SBE vier profielen: (1) onderzoek, (2) onderwijs, (3) impact, en (4) combinatie.

Voor bevordering tot Universitair hoofddocent 2 of hoger hebben kandidaten enige flexibiliteit in het kiezen van een van de vier profielen. Dit stelt hen in staat om hun loopbaanontwikkeling af te stemmen op hun individuele sterke punten en professionele interesses. Belangrijk is dat het gekozen profiel wordt vastgesteld in overleg met het afdelingshoofd en het managementteam van de afdeling om ervoor te zorgen dat het profiel aansluit bij het strategische personeelsplan van de afdeling, waardoor een evenwichtige verdeling van de gekozen profielen binnen de afdeling wordt bevorderd.

Het is mogelijk om te wisselen tussen profielen nadat een eerste selectie is gemaakt en geïmplementeerd. Een dergelijke verandering moet echter ook in overeenstemming zijn met het strategische personeelsplan van de afdeling.

Voor wetenschappelijk personeel op het niveau van Universitair hoofddocent 2 en hoger dat een onderwijs-, impact- of onderzoeksprofiel heeft, heeft de SBE specifieke en uitdagende criteria opgesteld voor elke categorie. Deze criteria weerspiegelen de verwachtingen voor excellentie binnen het gekozen profiel, zoals het verkrijgen van een senior editor rol voor een onderzoeksprofiel of het verkrijgen van een onderwijsbeurs voor een onderwijsprofiel. Gedetailleerde evaluatiecriteria voor elk profiel worden in de volgende secties beschreven.

Aangezien we ons houden aan de drie pijlers onderzoek, onderwijs en impact, worden activiteiten met betrekking tot administratie, leiderschap en management niet geïntroduceerd als een aparte vierde pijler of profiel. In plaats daarvan worden deze activiteiten geëvalueerd als onderdeel van het managen van onderwijs- en onderzoeksverantwoordelijkheden.

4.2 ONDERZOEKSEVALUATIE

Tabel 1 geeft een overzicht van de onderzoeksevaluatiecriteria voor opeenvolgende loopbaanstappen binnen het combinatie profiel, terwijl Tabel 4 de criteria bevat voor kandidaten die een onderzoeksprofiel kiezen. Bijlage A geeft een lijst van documenten die het onderzoeksportfolio moet bevatten als onderdeel van een promotieaanvraag.

Onderzoeksidentiteit en portfolio

Van wetenschappelijk personeel op alle niveaus wordt verwacht dat ze een coherente en onderscheidende onderzoeksidentiteit en -portefeuille ontwikkelen. Dit gaat verder dan alleen voldoen aan de criteria voor publicatiepunten, wat kan leiden tot losgekoppelde activiteiten en output. Een sterke, coherente en onderscheidende onderzoeksidentiteit, zoals verwoord in het geïntegreerde verhaal van een kandidaat, maakt zinvolle bijdragen aan het onderzoeksdomein mogelijk, vergroot de zichtbaarheid van onderzoekers en versterkt de reputatie van de SBE.

De onderzoeksidentiteit en portfolio moeten aansluiten bij een van de kernonderzoeksdomeinen van de SBE. De ontwikkelingsverwachtingen verschillen per carrièreniveau:

- Universitair docent: Van kandidaten wordt verwacht dat ze een coherente en onderscheidende onderzoeksidentiteit ontwikkelen met een duidelijk potentieel voor significante bijdragen.
- Universitair hoofddocent: Op dit niveau moeten kandidaten een zichtbaar onderzoeksprofiel hebben binnen relevante internationale onderzoeksgemeenschappen, met erkenning en groeiende invloed.
- Hoogleraar 2: Van kandidaten wordt verwacht dat ze een belangrijke rol spelen binnen hun internationale onderzoeksgemeenschap, mogelijk gemaakt door een onderscheidende onderzoeksidentiteit die hen tot leiders in hun vakgebied maakt.

De onderzoeksidentiteit dient verwoord te worden als onderdeel van een geïntegreerd narratief (zie paragraaf 3.3) en ondersteund te worden door een onderzoeksportfolio (zie bijlage A). Voor promotie naar UHD2 en UHD1 moeten de onderzoeksidentiteit en portfolio ook gedeeld worden met de SBE promotiecommissie in een pre-evaluatie presentatie

De beschrijving van de onderzoeksidentiteit en portfolio van een kandidaat in een geïntegreerd narratief moet een overtuigend verband aantonen tussen de onderzoeksidentiteit van de kandidaat en zijn/haar tijdschriftkeuzes en overtuigend uitleggen hoe de rol van de kandidaat in (co-auteur) publicaties past bij zijn/haar gearticuleerde identiteit.

Publicatie prestatiecriteria

De evaluatie van publicatieprestaties voor promotie of benoeming volgt het systeem van de SBE dat publicaties weegt op basis van artikelinvloedpercentielen (Alp) of equivalente punten, zoals gedefinieerd in [vastgesteld beleid](#).

Voor alle bevorderingsbeslissingen wordt de publicatieprestatie beoordeeld op basis van *lifetime publication output* (zie Tabel 1), mits deze output recente publicaties bevat. Voor promotie naar UHD2 en hoger moet de kandidaat een set publicaties hebben met voldoende hoge *gemiddelde* Artikel Invloed percentielen (Alp). Het specifieke aantal vereiste publicaties wordt bepaald door een formule die de vereiste gemiddelde Alp-score aanpast op basis van het aantal publicaties. De formule bepaalt dat de gemiddelde Alp moet voldoen aan of hoger moet zijn dan een drempel die afneemt naarmate het totale aantal publicaties toeneemt.

Bijvoorbeeld, voor bevordering tot UHD2 is de eis om x publicaties te hebben, met een gemiddelde Alp van ten minste $(100 - 2 \cdot x)$. Aan deze regel moet worden voldaan voor ten minste één waarde van x tussen 4 en 10. Dit betekent bijvoorbeeld de kandidaat

- ten minste 4 publicaties met een gemiddelde Alp van ten minste 92, of
- ten minste 6 publicaties met een gemiddelde Alp van meer dan 88, of
- ten minste 10 publicaties met een gemiddelde Alp van meer dan 80.

Niet alle publicaties hoeven meegenomen te worden in de berekening van de gemiddelde Alp, zolang met een (deel)set van de publicaties aan de respectievelijke eis wordt voldaan.

Deze aanpak zorgt ervoor dat zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de publicaties in aanmerking worden genomen en dat kandidaten worden geëvalueerd op basis van hun algehele bijdrage aan hun vakgebied. Er wordt prioriteit gegeven aan toppublicaties, terwijl verschillende publicatiestrategieën worden ondersteund. Door te focussen op *gemiddelde* Alp's wordt een arbitrair afkappunt vermeden en wordt ervoor gezorgd dat alle publicaties bijdragen aan de evaluatie, ongeacht hun individuele Alp-scores.

Gepubliceerde, advance online geaccepteerde en/of geaccepteerde publicaties kunnen meetellen voor de promotiecriteria.

Maximaal twee boeken (monografieën) mogen tot de publicaties worden gerekend. Boeken uitgegeven door een A-uitgever tellen mee voor 0,92 Alp en boeken uitgegeven door een B-uitgever tellen mee voor 0,77 Alp (conform de lijst van uitgevers die het SBE-onderzoeksbureau ter beschikking stelt).

Financiering

De strategie van de SBE is gericht op het diversifiëren van haar inkomstenbronnen, met een bijzondere nadruk op het uitbreiden van "tweede geldstroom" (GS2, bijv. NWO-subsidies) en "derde geldstroom" (GS3, bijv. Europese subsidies en contractonderzoek). Tabellen 1 en 4 geven een overzicht van de financieringsbehoeften per carrièreniveau en profiel.

Voor alle promotieaanvragen moeten kandidaten informatie verstrekken over de aard en omvang van de financiering en de rol van de kandidaat in het acquisitieproces. Bij subsidieaanvragen in samenwerkingsverband moeten kandidaten aantonen dat zij een wezenlijke rol hebben gespeeld in het proces. Prestaties bij subsidieverwerving worden beoordeeld door de subsidieadviseur van SBE.

Bij de aanvraag voor bevordering tot Universitair hoofddocent 2 (UHD2) in het combinatie profiel (zie tabel 1) moet worden aangetoond dat er serieuze pogingen worden ondernomen om tweede- of derde geldstroomfinanciering te verwerven. Verder wordt in tabel 1 gesproken over "hoge externe beoordelingsscores" op het niveau van Universitair hoofddocent 2 (UHD2). Dit betekent bijvoorbeeld ten minste 85% van het totaal aantal beschikbare punten scoren of dicht bij het eindpunt scoren, d.w.z. binnen een marge van 20%. Ook moet ten minste één subsidieaanvraag het stadium van het volledige voorstel hebben bereikt. De subsidieadviseur beoordeelt dit criterium en kan meer informatie geven.

4.3 ONDERWIJSEVALUATIE

Tabel 2 geeft een overzicht van de onderwijsevaluatiecriteria voor opeenvolgende loopbaanstappen binnen het combinatie profiel, terwijl tabel 5 de criteria bevat voor kandidaten die een onderwijsprofiel kiezen. De volledige details voor het onderwijsportfolio zijn te vinden in Bijlage B.

In overeenstemming met het algemene loopbaanbeleid van de SBE en de VU en de principes van Erkennen & Waarderen, wordt de nadruk bij het evalueren van onderwijsprestaties gelegd op de professionele ontwikkeling van een docent. In plaats van zich te richten op het 'afvinken van het hokje' (bijv. het uitsluitend rapporteren van specifieke studentevaluatieresultaten), wil SBE wetenschappers bevorderen die:

- een duidelijke en overtuigende onderwijsvisie formuleren,
- reflecteren op hun professionele ontwikkeling als docent, en
- hun vaardigheden en bijdragen na verloop van tijd voortdurend verbeteren

Deze focus op ontwikkeling omvat ook het garanderen van een hoge kwaliteit van de onderwijsactiviteiten, waarbij niet alleen gekeken wordt naar kwantitatieve indicatoren (bv. het coördineren van een bepaald aantal cursussen of het vervullen van bepaalde managementrollen), maar ook naar kwalitatieve indicatoren (bv. het beoordelen van de kwaliteit van de gecoördineerde cursussen en het beoordelen hoe iemand specifieke rollen vervulde en bijdroeg via die rollen)

Om het ontwikkelingskarakter van de onderwijsevaluatie verder te benadrukken en ervoor te zorgen dat alle personeelsleden gedurende hun hele carrière actief betrokken blijven bij het lesgeven, zijn de criteria gebaseerd op *prestaties tijdens hun hele loopbaan*, hoewel recente activiteiten altijd in het portfolio moeten worden opgenomen.

360 graden feedback

Voor elke promotie moeten kandidaten een gestructureerde 360-graden feedbackactiviteit uitvoeren volgens de principes in Bijlage B. Kandidaten moeten minstens drie relevante belanghebbenden erbij betrekken (bijv. programmadirecteur, afdelingshoofd, collega, student) om concrete en constructieve feedback te krijgen die hun ontwikkeling als universitair opleider kan ondersteunen. Na de eerste 360 graden feedbackactiviteit zullen kandidaten reflecteren op de feedback en toekomstige doelen en acties voor verbetering formuleren. Bij het aanvragen van een promotie moeten kandidaten een gedetailleerd rapport toevoegen dat hun leer- en ontwikkelingsproces aantoont op basis van de 360-graden feedback.

De eerste 360-graden feedbackactiviteit moet *minstens twee jaar voor een promotieaanvraag* plaatsvinden, zodat er voldoende tijd is om na te denken over de feedback en de onderwijsgerelateerde vaardigheden verder te ontwikkelen. Bij een promotieaanvraag moeten kandidaten (1) de initiële feedback indienen (dit kan een samenvatting zijn om te voorkomen dat kandidaten gevoelige informatie moeten delen), (2) hun reflectie op de feedback, en (3) hun acties en ontwikkeling op basis van de feedback. De details met betrekking tot de 360 graden feedback moeten worden opgenomen in het onderwijsportfolio van de kandidaat.

4.4 IMPACT EVALUATIE

[De VU](#) definieert impact (valorisatie) als "het proces van waarde creatie uit wetenschappelijke kennis, door deze geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of sociale exploitatie en te vertalen naar innovatieve producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid ten behoeve van de maatschappij & volksgezondheid".

Kennisoverdracht bij SBE wordt gestuurd door communicatie, samenwerking en commercialisering, gevat in drie thema's: **Thema 1** betreft **maatschappelijke impact** via strategische thema's, gericht op het uitvoeren van activiteiten met impact op de doelgroep (publieke en private sector) en het vergroten van naamsbekendheid en communicatie gericht op professionals. **Thema 2** richt zich op **structurele samenwerking met partners**, zichtbaar in adviescommissies, training en begeleiding van partners en gezamenlijke activiteiten met partners. **Thema 3** is gericht op het creëren van **financiële ruimte** door inkomsten uit contracten met derden en cofinanciering in (wetenschappelijke) projecten.

SBE vereist een stapsgewijze verwezenlijking van deze thema's, zoals verder uitgewerkt in Tabellen 3 (combinatie profiel) en 6 (impactprofiel).

Aanvragen voor promotie op elk niveau moeten een impact portfolio bevatten met een gedetailleerde lijst van activiteiten die zijn ondernomen in het kader van het/de betreffende thema('s) (zie aanhangsel C). Het impact portfolio moet ook een overzicht bevatten van geplande toekomstige activiteiten. Daarnaast moet het geïntegreerde narratief reflecteren op hoe de activiteiten impact creëren en voor welke stakeholders, hoe ze aansluiten bij de veranderende academische identiteit van de kandidaat, hoe ze in de loop van de tijd zijn gegroeid in termen van impact en de verbanden tussen impact en hun onderwijs en onderzoek.

Tabel 1: Onderzoekseisen in het combinatie profiel

	UD1	UHD2	UHD1	HL2
Identiteit en portfolio	De kandidaat heeft een veelbelovende visie op de identiteit die hij/zij ontwikkelt, hoe zijn/haar publicaties en andere activiteiten daarin passen en hoe dit zal bijdragen aan zijn/haar vakgebied.	De kandidaat moet een onderscheidende en coherente onderzoeksidentiteit hebben ontwikkeld. Dit houdt ook in dat er een duidelijk verband moet zijn tussen de onderzoeksidentiteit van de kandidaat en zijn of haar tijdschriftkeuzes.	De kandidaat moet een onderscheidende en coherente onderzoeksidentiteit hebben ontwikkeld die zichtbaar is in relevante internationale onderzoeksgemeenschappen en duidelijk verbonden is met de gekozen tijdschriften waarin ze publiceren.	De kandidaat moet een onderscheidende en coherente onderzoeksidentiteit hebben ontwikkeld die zichtbaar is in relevante internationale onderzoeksgemeenschappen en de kandidaat speelt een belangrijke rol in dergelijke gemeenschappen. Hun identiteit is duidelijk verbonden met de tijdschriften waarin ze publiceren.
Publicaties	De kandidaat heeft x publicaties met een gemiddelde Alp van ten minste $(100-5*x)$. Aan deze regel moet worden voldaan voor ten minste één waarde van x tussen 3 en 5.	De kandidaat heeft x publicaties met een gemiddelde Alp van ten minste $(100-2*x)$. Aan deze regel moet worden voldaan voor ten minste één waarde van x tussen 4 en 10.	De kandidaat heeft x publicaties met een gemiddelde Alp van ten minste $(100 - 1,25*x)$. Aan deze regel moet worden voldaan voor ten minste één waarde van x tussen 5 en 15.	De kandidaat heeft x publicaties met een gemiddelde Alp van minstens $(100 - x)$. Aan deze regel moet worden voldaan voor ten minste één waarde van x tussen 6 en 20.
Financiering	De kandidaat heeft initiële pogingen ondernomen voor onderzoeksbeurzen of contractonderzoek. Er is minstens één aanvraag ingediend.	De kandidaat heeft met succes ten minste één aanvraag ingediend voor tweede- of derdegeldstroomfinanciering voor een totaalbedrag van ten minste 150.000 euro, of heeft ten minste twee aanvragen ingediend voor een vergelijkbaar bedrag (voor	De kandidaat heeft financiering verkregen als hoofdaanvrager of werkpakketleider die voldoende is om ten minste één PhD-project (of gelijkwaardig) te ondersteunen OF heeft financiering verkregen voor	De kandidaat heeft financiering verkregen als hoofdaanvrager of werkpakketleider die voldoende is om ten minste twee PhD-projecten (of gelijkwaardig) te ondersteunen OF heeft financiering verkregen voor ten minste vier PhD's via gezamenlijke subsidieaanvragen.

		dezelfde of andere financiering), waarbij ten minste één aanvraag een hoge externe beoordelingsscore heeft gekregen.	ten minste twee PhD's via gezamenlijke subsidieaanvragen.	
Supervisie	-	De kandidaat is <u>gedurende ten minste twee jaar</u> actief betrokken geweest bij de begeleiding van ten minste één kandidaat die momenteel deelneemt aan een PhD programma.	De kandidaat is copromotor van ten minste drie (interne of externe) promovendi, waarvan <u>er ten minste één met succes heeft verdedigd.</u>	De kandidaat is copromotor van <u>ten minste drie (interne of externe) promovendi</u> , waarvan ten minste <u>twee verdedigd.</u>
Redactioneel werk	De kandidaat is een actieve ad hoc-reviewer	De kandidaat is actief als ad-hocrecensent voor verschillende tijdschriften of als lid van een redactieraad.	De kandidaat is ten <u>minste twee jaar</u> lid geweest van de redactieraad van een of meer ISI-tijdschriften	De kandidaat is <u>ten minste twee jaar</u> lid van de redactieraad van een of meer ISI-tijdschriften met een Alp >0,8.
Citaten	-	De kandidaat heeft ten minste 50 Web of Science-citaties.	De kandidaat heeft ten minste 150 Web of Science-citaties.	De kandidaat heeft ten minste 300 Web of Science-citaties.
Leiderschap & service	-	De kandidaat draagt actief bij aan de onderzoeksprogramma's en onderzoekscultuur van de afdeling (bijvoorbeeld door mee te denken of seminars te organiseren).	De kandidaat geeft leiding aan de realisatie van een onderzoeksprogramma of aan de planning en realisatie van een langlopend onderzoeksproject dat relevant en zichtbaar is voor wetenschap, maatschappij en waar mogelijk overheid en bedrijfsleven.	De kandidaat leidt een onderzoeksprogramma waarbij lokale, nationale en/of internationale collega's betrokken zijn en leidt onderzoeksprojecten effectief.
Onderzoeksintegriteit	Expliciete naleving van normen voor onderzoeksintegriteit en open wetenschap, waaronder de registratie en archivering van datasets, zorgen dat publicaties openlijk toegankelijk zijn en waar mogelijk open access publiceren.			
Andere		De training Begeleiden van Promovendi moet zijn afgerond		

Tabel 2: Onderwijseisen in het combinatie profiel

	UD1	UHD2	UHD1	HL2
Portfolio	De kandidaat begint aan zijn ontwikkeling als onderwijsprofessional.	De kandidaat heeft aanzienlijke ervaring opgedaan als docent en cursuscoördinator en blijft zich professioneel ontwikkelen als docent.	De kandidaat is een expert geworden in lesgeven, coördineren en begeleiden. Ze hebben zich ook verder geprofessionaliseerd door middel van een seniorkwalificatie.	De kandidaat heeft voortgebouwd op zijn eerdere professionele ervaringen en ontwikkeling om zich in te zetten voor onderwijskundig leiderschap en innovatie.
Professionalisering	De kandidaat heeft de BKO binnen de eerste twee jaar behaald. De kandidaat heeft een 360-graden feedback uitgevoerd (2 jaar voor de promotieaanvraag) en een reflectieverslag gebaseerd op de lessen uit de feedback.	De kandidaat toont een aantoonbare ontwikkeling als onderwijsprofessional die de BKO overstijgt, bijvoorbeeld door formele cursussen (bijv. SKO) of andere relevante professionaliseringsactiviteiten (bijv. CTL-cursussen). De kandidaat heeft een 360-graden feedback uitgevoerd (2 jaar voor de promotieaanvraag) en een reflectieverslag gebaseerd op de lessen uit de feedback. De uitkomsten maken deel uit van een presentatie voor de promotiecommissie.	De kandidaat heeft de SKO (of gelijkwaardig, zoals de SKE) behaald. De kandidaat heeft een 360-graden feedback uitgevoerd (2 jaar voor de promotieaanvraag) en een reflectieverslag gebaseerd op de lessen uit de feedback. De uitkomsten maken deel uit van een presentatie voor de promotiecommissie.	De kandidaat toont aan te blijven investeren in professionele ontwikkeling, bijvoorbeeld door aanvullende cursussen (bijv. VU Educational Leadership programma) of andere relevante activiteiten. De kandidaat dient een reflectieverslag in over zijn professionele ontwikkeling in het lesgeven sinds de vorige promotie.
Onderwijs	De kandidaat heeft minstens 4 cursussen gegeven (dit kunnen meerdere iteraties van dezelfde cursus zijn).	De kandidaat heeft minstens 5 BSc of MSc cursussen gecoördineerd (kunnen meerdere iteraties van dezelfde cursus zijn zolang er aantoonbare ontwikkeling/innovatie van de cursus is). De kandidaat levert ondersteunend	Het levenslange onderwijsprofiel van de kandidaat toont een breed scala aan relevante onderwijs- en coördinatie-ervaringen. Er moet ondersteunend bewijs zijn voor	Het levenslange onderwijsprofiel van de kandidaat toont een breed scala aan relevante onderwijs- en coördinatie-ervaringen in bachelor-, master-, PhD- en executive-opleidingen. Er moet

		bewijs voor de ontwikkeling van zijn vaardigheden als cursuscoördinator en de kwaliteit van de cursus(sen) die hij coördineerde, als onderdeel van zijn onderwijsportfolio.	de <i>kwaliteit</i> van deze activiteiten (bijv. feedback of evaluaties van collega's en studenten, evaluaties door onderwijsprofessionals, enz.)	ondersteunend bewijs zijn voor de kwaliteit van deze activiteiten (bijv. evaluaties van studenten door collega's en , evaluaties door onderwijsprofessionals, enz.)
Toezicht	De kandidaat heeft minimaal 5 BSc en/of MSc studenten succesvol begeleid.	De kandidaat heeft ten minste 15 BSc- en/of MSc-studenten met succes begeleid. Merk op dat deze aantallen enigszins kunnen verschillen tussen afdelingen, dus kandidaten moeten kort uitleggen hoe het aantal zich verhoudt tot de algemene aantallen binnen hun afdeling.	De kandidaat laat zien dat hij/zij blijft investeren in het begeleiden van BSc- en MSc-studenten. Kandidaten moeten ondersteunend bewijs leveren voor hun voortdurende ontwikkeling als supervisor, inclusief studenten en collega's.	De kandidaat laat zien dat hij/zij blijft investeren in het begeleiden van BSc- en MSc-studenten. Kandidaten moeten ondersteunend bewijs leveren voor hun voortdurende ontwikkeling als supervisor, inclusief studenten en collega's.
Administratie en innovatie	-	De kandidaat heeft een aantoonbare bijdrage geleverd aan onderwijsvernieuwing en administratie. Mogelijke bewijzen van zulke bijdragen zijn commissiewerk, het organiseren van onderwijs evenementen, bestuurlijke rollen gerelateerd aan onderwijs, etc. Er dient concrete informatie te zijn over de activiteiten en bijdragen van de kandidaat tijdens deze activiteiten, zoals uitgewerkt in het onderwijsportfolio.	De kandidaat heeft <u>minstens 1</u> formele leidinggevende functie of relevante vakoverschrijdende onderwijsactiviteit (zoals programmadirecteur, programmacoördinator, voorzitter van een opleidingscommissie of examencommissie, enz. Er moet ondersteunend bewijs zijn van de <i>kwaliteit</i> van deze activiteiten (bijv. concrete voorbeelden van verbeteringen, positieve evaluaties door collega's, programmacommissies) en de persoonlijke ontwikkeling van de kandidaat in deze rollen.	De kandidaat toont intern onderwijskundig leiderschap aan de VU, bijvoorbeeld door een actieve rol in onderwijscommissies (bijv. met betrekking tot onderwijsvernieuwing, accreditaties, etc.). Aanvullende leiderschapsgerichte en leidinggevende rollen kunnen ook worden meegenomen (naast de rollen die in eerdere promoties zijn genoemd). Voor alle activiteiten geldt dat ondersteunend bewijs voor de <i>kwaliteit</i> van de activiteiten (bijv. bijdragen geleverd aan een opleiding, de School, etc.) moet worden opgenomen in het onderwijsportfolio.

Tabel 3: Impact eisen in het combinatie profiel

De gegeven voorbeelden zijn illustratief en niet uitputtend.

	UD1	UHD2	UHD1	HL2
	De kandidaat moet aan minstens één van de drie impactthema's voldoen. Dit wordt bereikt door - consequent en structureel minstens één activiteit uitvoert, of - Deelnemen aan meerdere activiteiten met betrekking tot het thema op één evenement of gelegenheid	De kandidaat moet aan minstens twee van de drie impactthema's voldoen. Dit wordt bereikt door - Per thema structureel minstens één activiteit doen, of - Deelnemen aan meerdere activiteiten met betrekking tot de twee thema's op één evenement of gelegenheid.	De kandidaat moet voldoen aan alle impactthema's. Dit wordt bereikt door - Per thema structureel minstens één activiteit doen, of - Deelnemen aan meerdere activiteiten met betrekking tot de drie thema's tijdens één evenement of gelegenheid.	De kandidaat moet voldoen aan alle impactthema's. Dit wordt bereikt door consequent meerdere activiteiten per thema te ondernemen, waarvan ten minste een deel structureel.
Thema 1: Sociale impact door strategische thema's	Voorbeelden: • concreet substantieel contact met media (bijv. via interview, opinieartikel, verwijzing in niet-academische bron via Altmetrics) • betrokkenheid bij overleg met bedrijfsleven/overheid/non-profit • activiteiten gericht op het vergroten van de naamsbekendheid voor SBE of de onderzoeksgroep (bijv. genomineerd voor een vakprijs, een rol in een vakconferentie) • ten minste één publicatie in	Voorbeelden: • concreet contact met media (bijv. via interview, opiniestuk, verwijzing in niet-academische bronnen via Altmetrics) • een duidelijke leidende rol in het overleg, het product of de dienst voor bedrijven/overheid/non-profit en betrokken bij de implementatie • significante betrokkenheid bij activiteiten die gericht zijn op het vergroten van de naamsbekendheid van de SBE of de onderzoeksgroep (bijv.	Voorbeelden: • regelmatig concreet contact met media (bijv. via interview, opiniestuk, verwijzing in niet-academische bron via Altmetrics) • initiatie van advies, product of dienst voor bedrijfsleven/overheid/non-profit en betrokken bij de • initiator van en betrokken bij de implementatie van consultaties/producten/dienst en en initiator van en betrokken bij diverse activiteiten gericht op het vergroten van de naamsbekendheid voor SBE of	Voorbeelden: • regelmatig concreet contact met media (bijv. via interview, opiniestuk, verwijzing in niet-academische bron via Altmetrics) • initiatie van advies, product of dienst voor bedrijfsleven/overheid/non-profit en betrokken bij de • initiator van en betrokken bij de implementatie van <u>meerdere</u> consulten/producten/diensten en initiator van en betrokken bij diverse activiteiten gericht op het vergroten van de naamsbekendheid voor SBE of

	vaktijdschrift(en)	genomineerd voor een professionele prijs, een rol in een professionele conferentie) • diverse publicaties in vakbladen die wetenschap sociaal toegankelijk maken	de onderzoeksgroep (bijv. genomineerd voor een vakprijs, een rol in een vakcongres) • regelmatige publicaties in internationale vakbladen die wetenschap maatschappelijk toegankelijk maken	de onderzoeksgroep (bijv. genomineerd voor een vakprijs, een rol in een vakcongres) • regelmatige publicaties in internationale vakbladen die wetenschap maatschappelijk toegankelijk maken
Thema 2: Structurele samenwerking met externe partners en/of betrokkenheid bij SBE-opleidingen voor leidinggevend	<i>Voorbeelden:</i> • bijdrage aan de totstandkoming van externe partnerschappen met bedrijfsleven/overheid/non-profit gericht op valorisatie van onderwijs en/of onderzoek • betrokkenheid bij een van de SBE executive opleidingsprogramma's • betrokkenheid bij uitvoerende training/begeleidingsactiviteiten (zoals training of workshops) in het bedrijfsleven (inclusief start-ups/spin-offs), de overheid of non-profitorganisaties	<i>Voorbeelden:</i> • een substantiële rol in het initiëren van consortia of samenwerkingsverbanden met bedrijfsleven/overheid/non-profitorganisaties gericht op valorisatie van onderwijs en/of onderzoek • substantiële betrokkenheid bij een of meer van de SBE executive opleidingsprogramma's • substantiële betrokkenheid bij belangrijke activiteiten op het gebied van executive training/begeleiding (zoals training of workshops) aan het bedrijfsleven (inclusief start-ups/spin-offs), non-profitorganisaties of de overheid.	<i>Voorbeelden:</i> • initiërende rol bij het opzetten van een consortium of samenwerkingsverband met bedrijfsleven/overheid/non-profitorganisaties gericht op valorisatie van onderwijs en/of onderzoek • substantiële, regelmatige betrokkenheid bij een van de SBE executive onderwijsprogramma's, met leiderschapstaken (bijv. de rol van programmamanager) • Substantiële, regelmatige betrokkenheid bij significante executive training/begeleidingsactiviteit en (zoals training of workshops) voor het bedrijfsleven (inclusief start-ups/spin-offs), non-profitorganisaties of de overheid.	<i>Voorbeelden:</i> • initiërende rol bij het opzetten van meerdere consortia en samenwerkingsverbanden met bedrijfsleven/overheid/non-profitorganisaties gericht op valorisatie van onderwijs en/of onderzoek • substantiële, regelmatige betrokkenheid bij een van de SBE executive onderwijsprogramma's, met leiderschapstaken (bijv. de rol van programmamanager) • Substantiële, regelmatige betrokkenheid bij <u>meerdere</u> significante executive training/begeleidingsactiviteit en (zoals training of workshops) voor het bedrijfsleven (inclusief start-ups/spin-offs), non-profitorganisaties of de overheid.

Thema 3: Financiële speelruimte creëren	<i>Voorbeelden:</i> • een duidelijke rol bij het indienen van voorstellen voor contractonderzoeks financiering door zijn of haar groep (met een duidelijke maatschappelijke impact component) • contractonderwijs voor zijn of haar groep van redelijke omvang (bij bedrijven, overheid en/of non-profitorganisaties).	<i>Voorbeelden:</i> • een substantiële rol in het realiseren van door derden gefinancierd contractonderzoek of contractonderwijs voor zijn of haar groep van significante omvang (bij bedrijven, overheid en/of non-profitorganisaties) • substantiële aantoonbare betrokkenheid bij het verwerven van cofinanciering voor projecten voor zijn of haar groep, of bij het verwerven van fondsen voor zijn of haar groep door het gebruik van door SBE ontwikkelde instrumenten en modellen van derden.	<i>Voorbeelden:</i> • een verantwoordelijke rol in het realiseren van door derden gefinancierd contractonderzoek of contractonderwijs voor zijn of haar groep van significante omvang (bij bedrijven, overheid en/of non-profitorganisaties) • verantwoordelijkheid voor het verwerven van cofinanciering voor projecten voor zijn of haar groep, of voor het verwerven van fondsen voor zijn of haar groep door het gebruik van instrumenten en modellen van derden die door SBE zijn ontwikkeld.	<i>Voorbeelden:</i> • meerdere malen een verantwoordelijke rol in het realiseren van door derden gefinancierd contractonderzoek of contractonderwijs voor zijn of haar groep van significante omvang (bij bedrijven, overheid en/of non-profitorganisaties) • verantwoordelijkheid voor meervoudige verwerving van cofinanciering voor projecten voor zijn of haar groep, of voor de verwerving van fondsen voor zijn of haar groep door het gebruik van instrumenten en modellen van derden die door SBE zijn ontwikkeld.
--	--	---	---	--

Tabel 4: Onderzoeksprofiel

	UHD2	UHD1	HL2
Onderzoek eisen (naast vereisten in combinatie profiel)	Voldoen aan UHD1 onderzoekseisen in het combinatie profiel	Ontwikkeling van een leidende rol in een relevante internationale onderzoeksgemeenschap, wat bijvoorbeeld blijkt uit: - (associate) redacteurschap van een toonaangevend internationaal tijdschrift (AIP > 90) - Uitzonderlijke citatie-impact in vergelijking met de referentiegroep - Overschrijdt aanzienlijk de publicatievereisten van UHD1	Ontwikkeling van een leidende rol in een relevante internationale onderzoeksgemeenschap, aangetoond door meerdere indicatoren, zoals: - (associate) redacteurschap van een toonaangevend internationaal tijdschrift (AIP > 90) - Uitzonderlijke citatie-impact in vergelijking met de referentiegroep - Aanzienlijk meer publiceren dan HL 2 publicatie-eisen - Keynotes op toonaangevende conferenties - Gekozen in leidinggevende posities in relevante onderzoeksgemeenschappen
Onderwijs eisen	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel
Impact eisen	Gelijkwaardig aan UD1 vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel

Tabel 5: Onderwijsprofiel

	UHD2	UHD1	HL2
Onderzoek eisen	Gelijkwaardig aan UHD2- of UD1-vereisten in het combinatie profiel**	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel
Onderwijs eisen (naast de vereisten in het combinatie profiel)	Ontwikkeling tot een onderwijsexpert op SBE-niveau met een duidelijke bijdrage aan SBE-onderwijsontwikkeling en -innovatie. Voorbeelden van prestaties op dit niveau zijn: - Ten minste één onderwijsbeurs op SBE- of VU-niveau. - Aantoonbaar bewijs van belangrijke onderwijsinnovaties in (een van) de toonaangevende educatieve BSc-, MSc- en/of executive programma's van de School. - Aantoonbare bijdragen op het gebied van leiderschap en management (bijv. als programmacoördinator of directeur). - Leiding geven aan SBE-commissies die zich richten op onderwijsinnovatie om nieuwe onderwijsbenaderingen en -methoden succesvol te implementeren.	Ontwikkeling tot onderwijsexpert op VU-niveau met een duidelijke bijdrage aan onderwijsontwikkeling en -innovatie aan de VU. Voorbeelden van prestaties op dit niveau zijn: - Het verkrijgen van ten minste één nationale onderwijsgerelateerde beurs (bijv. een Comenius onderwijsbeurs of senior fellow beurs). - Het ontwikkelen van een facultair en/of universitair initiatief met betrekking tot onderwijsinnovatie (bijv. een professioneel netwerk, een interdisciplinair programma, etc.) - Actief betrokken zijn bij discussies en ontwikkelingen op nationaal niveau met betrekking tot onderwijsontwikkeling en -innovatie, bijvoorbeeld via netwerken, bijeenkomsten en media.	Verdere vestiging van een expert op nationaal niveau met bijdragen aan internationale onderwijsontwikkeling en innovatie. Voorbeelden van prestaties op dit niveau zijn: - Het verkrijgen van meerdere (inter)nationale onderwijsgerelateerde subsidies (bijv. een Comenius leiderschapsbeurs). - Blijk geven van uitmuntend leiderschap op universitair niveau, bijv. door het leiden van onderwijsnetwerken (bijv. CTL) of in specifieke functies (bijv. vicedecaan onderwijs, onderwijsdirecteur). - Het publiceren van academische artikelen over onderwijsontwikkeling en innovatie. - Publiceren van professionele artikelen over onderwijsontwikkeling en innovatie.
Impact eisen	Gelijkwaardig aan UHD2- of UD1-vereisten in het combinatie profiel**	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel

** Voor bevordering tot Universitair Hoofddocent 2 (UHD2) in het onderwijsprofiel geldt dat de kandidaat in ten minste één extra pijler voldoet aan de criteria voor UHD2, te weten onderzoek of impact. De andere pijler kan op het niveau van UD1 liggen. Dit moet vooraf besproken worden met het afdelingshoofd.

Tabel 6: IMPACT PROFIEL

	UHD2	UHD1	HL2
Onderzoek eisen	Gelijkwaardig aan UD1 vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel	- De kandidaat heeft een onderscheidende en coherente identiteit en portfolio ontwikkeld in zijn of haar onderzoeksgebied. - Ten minste 3,00 AIP-punten (zonder kwadratuur of co-auteurkorting) - Heeft gediend als co-promotor van ten minste twee promovendi - Heeft de cursus 'begeleiden van promovendi afgerond - Heeft zich verzekerd van contractonderzoeksfinanciering (vooral voor "interne" kandidaten)
Onderwijs eisen	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel	Gelijkwaardig aan UHD2-vereisten in het combinatie profiel.
Impact eisen	Vereisten zijn gelijk aan de impactvereisten voor UHD1 (zie tabel 3): voldoen aan alle impactthema's. Dit wordt bereikt door - Per thema structureel minstens één activiteit doen, of - Deelnemen aan meerdere activiteiten met betrekking tot de drie thema's tijdens één evenement of gelegenheid.	Eisen zijn gelijk aan de impacteisen voor HL2 in het combinatie profiel (zie tabel 3): voldoen aan alle impactthema's door consequent meerdere activiteiten per thema te ondernemen waarvan ten minste een deel structureel	<i>De kandidaat moet aan alle impactthema's voldoen door deel te nemen aan meerdere activiteiten per thema, waarvan ten minste enkele structureel:</i> Thema 1: Sociale impact door middel van strategische thema's, bijvoorbeeld: - gezaghebbend boegbeeld in contact met media en ook als zodanig gezien door media (bijv. via interview, opiniestuk, verwijzing in niet-academische bron via Altmetrics) - initiatiefnemer van meerdere overleggen, producten of diensten voor bedrijfsleven/overheid/ non-profit en is betrokken bij de implementatie. - bestuurder van activiteiten gericht op het vergroten van de naamsbekendheid voor SBE of de onderzoeksgroep (bijv. genomineerd voor een vakprijs, een rol in een vakconferentie) - publiceert in internationale tijdschriften en maakt wetenschap toegankelijk voor de samenleving via vakpublicaties.

			Thema 2: Structurele samenwerking met externe partners en/of betrokkenheid bij bijvoorbeeld SBE-opleidingen voor leidinggevenden: - een leidende rol hebben bij het opzetten van consortia en partnerschappen met het bedrijfsleven/overheid/non-profitorganisaties gericht op de impact van onderwijs en/of onderzoek - een leidende rol hebben bij het initiëren van EE-programma's bij SBE. - substantiële, regelmatige betrokkenheid bij een van de SBE executive onderwijsprogramma's, met leiderschapstaken (bijv. de rol van programmadirecteur) - zichtbaar in trainings-/begeleidingsactiviteiten (zoals trainingen of workshops) voor het bedrijfsleven (inclusief start-ups/spin-offs), non-profitorganisaties of de overheid. Thema 3: Financiële speelruimte creëren, bijvoorbeeld: - een eindverantwoordelijke rol heeft gespeeld bij het realiseren van toonaangevend en veelomvattend door derden gefinancierd contractonderzoek of contractonderwijs voor zijn of haar groep, waarbij meerdere afdelingen betrokken waren (samen met bedrijven, overheid en/of non-profitorganisaties). - meerdere malen verantwoordelijk is geweest voor het verwerven van cofinanciering voor zijn of haar groep voor grootschalige projecten, of voor het verwerven van fondsen door het gebruik van tools en modellen door derden ontwikkeld bij SBE, resulterend in een geaccumuleerd minimumbedrag van 500.000 euro. Extra vereisten: - de kandidaat moet beschikken over uitzonderlijke ondernemersvaardigheden, competenties en uitstekende netwerken die nodig zijn om (1) de behoeften aan de
--	--	--	---

			vraagzijde te begrijpen, (2) adequaat in te spelen op deze behoeften door een gerichte educatieve portefeuille van commercieel onderwijs te ontwikkelen, (3) voldoende deelnemers te werven. - de kandidaat heeft (junior) collega's en academisch personeel gecoacht op het gebied van zakelijke en publieke betrokkenheid en impact.
--	--	--	---

Opmerkingen

- De eisen voor HL2 zijn in lijn met het huidige addendum "Benoeming in de functie van Hoogleraar derdegeldstroom onderwijs (of EE Hoogleraar)". Deze personen zullen (1) meestal niet het reguliere SBE loopbaantraject volgen en (2) op deeltijdbasis worden aangenomen, waardoor de onderzoeksbehoeften dienovereenkomstig worden aangepast. Het voorafgaande functieniveau van een "EE Hoogleraar" zal meestal "docent 1" zijn; dit is typisch een kleine deeltijdfunctie van een persoon met substantiële betrokkenheid op topniveau bij de praktijk.
- Merk op dat "interne" fulltime kandidaten die het VU SBE carrièrepad volgen niet direct bevorderd kunnen worden van docent 1 naar HL2. Om HL2 met impactprofiel te worden moeten zij eerst het niveau van UHD1 bereiken en vervolgens voldoen aan onderstaande HL2 criteria.
- Merk ook op dat HL2 met impactprofiel NIET hetzelfde is als "bijzonder hoogleraar". Dat wil zeggen, de eisen voor een bijzonder hoogleraar kunnen afwijken van de onderstaande criteria.

Bijlage A: ONDERZOEKSPORTFOLIO

Het onderzoeksportfolio moet de volgende onderdelen bevatten:

- Een lijst van publicaties en werk in uitvoering
 - die Alp-scores aangeven
 - de status van onderhanden werk moet worden aangegeven
 - het totale aantal Web of Science-citaties moet worden vermeld
- Bewijs van het verwerven van financiering (gepoogd en toegekend) en de rol van de kandidaat
- Lijst van andere relevante onderzoeksactiviteiten, waaronder:
 - PhD-begeleiding
 - revisiewerk en redactioneel werk
 - leiderschap en dienstverlening aan onderzoeksgemeenschappen
 - relevante training

Verder moet het geïntegreerde narratief van de kandidaat reflecties bevatten over de samenhang van onderzoeksactiviteiten en -output, zichtbaarheid in academische gemeenschappen en toekomstige ontwikkeling.

Bijlage B: Onderwijsportfolio

Het onderwijsportfolio moet de volgende elementen bevatten:

Leren en ontwikkelen

- 360-graden **feedback*** (of samenvatting van feedback in geval van te gevoelige informatie)
- Reflectie op 360-graden feedback
- Details over acties op basis van de 360-graden feedback
- Mogelijke aanvullende input van relevante belanghebbenden

Prestaties

- Recente onderwijsactiviteiten
- Cursusontwerpen
- Toezicht
- Extra activiteiten
- *Zowel kwantitatief als kwalitatief bewijs bevatten*

Bijdragen en erkenning

- Bijdragen aan onderwijsprogramma's
- Bijdragen aan onderwijs in SBE
- Onderwijsgerelateerde publicaties
- Onderwijsprijzen

Ondersteunende documenten

- Voeg alle ondersteunende documenten toe die de informatie in het geïntegreerde narratief en het onderwijsportfolio bewijzen

*360-graden feedback is een evaluatiemethode waarbij docenten feedback krijgen van verschillende bronnen, zoals collega's, leidinggevend en studenten. Voor promotieaanvragen moeten kandidaten minstens drie mensen uitnodigen om feedback te geven, waarvan minstens één een programmamanager of een afdelingshoofd is. Deze aanpak biedt een uitgebreide en genuanceerde kijk op de prestaties en het gedrag van een docent en ondersteunt zijn professionele groei. Het proces richt zich op het stimuleren van 'Teacher Agency' en de ontwikkeling van de identiteit van docenten, die essentieel zijn voor het maken van geïnformeerde beslissingen en het verbeteren van onderwijspraktijken.

Teacher Agency verwijst naar het vermogen van leraren om doelgericht en constructief te handelen om hun onderwijspraktijk te verbeteren. Een cruciale voorwaarde voor 'Teacher Agency' is de ontwikkeling van de identiteit van leraren. Identiteit wordt gevormd door interacties en de verhalen die leraren met anderen delen, beïnvloed door de veronderstellingen en verwachtingen van die individuen.

Feedbackvragen waren gericht op de identiteit van de leerkracht:

- Welke drie kernwoorden beschrijven het best mijn manier van lesgeven? Hoe heb je dit in de praktijk waargenomen? (Als dit de drie kernwoorden zijn, wat blijft er dan in de "schaduw", wat zie je me minder of helemaal niet doen)?
- Op welke manieren ben ik een rolmodel voor jou? Op welke manieren kun jij een rolmodel voor mij zijn?
- Hoe maak ik een verschil in het onderwijs?
- Wat maakt mijn onderwijs uniek? Wat geef ik door?

Feedbackvragen richtten zich op de agency en aanpassingsdeskundigheid van de leerkracht:

- Op welke routines zie je mij vertrouwen tijdens "spannende momenten"?
- Welke routine kan ik verder ontwikkelen?
- Kun je je een moment herinneren waarop je vond dat ik mijn acties goed rechtvaardigde?
- Welke innovatie of verandering die ik heb voorgesteld is je opgevallen? Waarom?

Binnen het HR-systeem is een feedbacktool beschikbaar die gebruikt kan worden, maar feedback kan ook buiten het systeem verzameld worden.

Bijlage C: IMPACT PORTFOLIO

De impact portfolio moet de volgende onderdelen bevatten:

- Gedetailleerde lijst van ondernomen impactactiviteiten, inclusief (per activiteit):
 - De toepasselijke thema('s)
 - Een duidelijke beschrijving van de rol van de kandidaat en de geïnvesteerde tijd/inspanning
 - Indicatie van de gegenereerde impact (bijv. betrokken belanghebbenden en hoe)
 - Voor activiteiten met financiële resultaten, een duidelijke indicatie van de gegenereerde financiering
 - Verbanden of spill-overeffecten met de onderzoeks- en onderwijsactiviteiten van de kandidaat
- Overzicht van geplande toekomst activiteiten