

# Visienota: Functionele loopbaan en bevorderingsbeleid voor ZAP

*“Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts”  
(Albert Einstein)*

Deze nota zet de krijtlijnen uit van een aangepast kader voor het functionele loopbaanmodel voor ZAP. Dit behelst een visie op de algemene principes die ten grondslag liggen aan het loopbaanpad en de bevorderingsmogelijkheden voor ZAP.

In een volgend stadium zal de reglementering rond de ZAP-loopbaan worden aangepast, overeenkomstig de nieuwe principes. Tevens zal een universiteitsbreed draaiboek worden opgesteld dat een uniforme toepassing toelaat van de principes uit deze visienota. Dit draaiboek zal in het bijzonder de modaliteiten bepalen qua timing van evaluatie en feed back, samenstelling van evaluatiecommissies en de wijze van aanleveren van het nodige materiaal ter ondersteuning van de ex post-rapportering over de prestaties van de afgelopen periode.

## 1. Te bereiken doel

Een loopbaanmodel voor ZAP ontwerpen waarin het belang van het individu en het belang van de instelling (als geheel) optimaal op elkaar zijn afgestemd én elkaar versterken. Concreet, het doel is **individuele ZAP-leden d.m.v. een functionele loopbaan stimuleren om die talenten en kwaliteiten te ontwikkelen en in te zetten die de UGent als instelling nodig heeft voor excellent onderwijs, onderzoek, institutioneel en maatschappelijk engagement.**

**Het nieuwe ZAP-loopbaanbeleid gaat uit van wederzijds vertrouwen i.p.v. controle. In deze context wordt bevorderen de norm: wie goed functioneert en presteert, bevordert ook.** Met dit kader wil de UGent zorgen voor een positieve, stimulerende werksfeer en een cultuur van feedback installeren op lange termijn. Het toekomstig loopbaan- en bevorderingsbeleid voor ZAP heeft expliciet tot doel om meer ruimte te geven voor de talenten van individuele medewerkers en deze te stroomlijnen met het doel van de universiteit.

Sinds 2012 bestaan diverse ‘modellen’ betreffende de ZAP-loopbaan aan UGent naast elkaar: het tenure track-stelsel (voor docenten), de functionele loopbaan (voor docenten/hoofddocenten), de vlakke loopbaan (voor hoofddocenten en hoogleraren), de fast track (een versnelde bevorderingsprocedure voor hoofddocenten naar het niveau hoogleraar). In 2017, vijf jaar na de invoering, werd het huidige systeem van gepersonaliseerde doelstellingen om te bevorderen in de functionele loopbaan grondig geëvalueerd.

De bedoeling is het functionele loopbaanmodel voor ZAP opnieuw beter te doen aansluiten bij de basisfilosofie, nl. een loopbaanbeleid dat uitdagend, hoogstaand en stimulerend is, op basis van een visie en resultaatsverwachtingen per ZAP-lid, geënt op collegialiteit, teamwerk, met evenwaardige aandacht voor onderzoek, onderwijs en ander institutioneel en maatschappelijk engagement maar met voldoende oog voor de specificiteit van de context en de eigenheid van het wetenschappelijke veld en de omgeving waarin het ZAP-lid zich bevindt.

De nieuwe filosofie van het functionele loopbaanmodel voor ZAP laat toe om het toekomstig loopbaan- en bevorderingsbeleid voor ZAP in één geheel te bekijken en de principes door te trekken naar de andere bestaande loopbaanmodellen voor ZAP-categorieën, zoals het tenure track-stelsel voor docenten. Dit impliceert dat ook de tenure track-docenten op dezelfde wijze als de andere zappleden zullen aangeworven, begeleid en beoordeeld worden.

## 2. Algemene principes van een aangepast kader voor het functionele loopbaanmodel voor ZAP

Diverse voorstellen en visies liggen sinds 2017 op tafel. Als alternatief denken we aan de volgende algemene uitgangspunten voor het uittekenen van een nieuw ZAP-loopbaanmodel, uitgaande van en aansluitend bij de principenota goedgekeurd door de Raad van Bestuur d.d. 2 juni 2017:

- i. Een goed bevorderingsbeleid vertrekt vanuit **duidelijk omschreven functieprofielen voor ZAP in 3 functiegroepen of –niveaus**: docent/hoofddocent/hoogleraar-gewoon hoogleraar. In een transparant loopbaanbeleid maakt de UGent a priori duidelijk wat zij per functieniveau verwacht van haar professoren in generieke termen van verantwoordelijkheden, functioneren en resultaatgebieden. Dit is het ‘functionele’ aspect van het ZAP-loopbaanmodel. Naarmate de anciënniteit in de ZAP-loopbaan toeneemt, wordt van het individu verwacht een steeds belangrijkere bijdrage te leveren en verantwoordelijkheid op te nemen op groepsniveau (dit kan zijn: de onderzoeksgroep, de opleiding, de vakgroep, de faculteit, de instelling als geheel, ...). Dit wordt uitgewerkt in punt 3.
- ii. Een goed bevorderingsbeleid gaat uit van het aftoetsen van de *performance* (prestaties en functioneren) van het individuele ZAP-lid aan **strategische doelstellingen van de grotere entiteit(en)** waar hij/zij deel van uitmaakt. Een individu kan actief zijn op verschillende groepsniveaus (de onderzoeksgroep of meerdere onderzoeksgroepen, de opleiding(en), de vakgroep, de faculteit, de instelling, ...) en kan dus bijdragen aan de doelstellingen van die verschillende groepen<sup>1</sup>. Er wordt bevorderd op basis van **bereikte resultaten, a posteriori**, en niet op basis van a priori (exact kwantificeerbare) geïndividualiseerde doelstellingen. Dit laat diversiteit in talenten en, dus, **differentiatie van profielen** (b.v. focus op onderzoek of onderwijs) toe die bijdragen aan het realiseren van **een breed spectrum aan doelstellingen op groepsniveau**. Centraal staat dus de idee van ‘verantwoordelijkheid’ en ‘generositeit’: individuele afspraken worden gemaakt in functie van de strategie en de te bereiken doelen van de groep. Werken in een context van academische vrijheid betekent ook dat verantwoordelijkheid dient te worden opgenomen om de groepsdoelstellingen te bereiken. Leiderschap en feedback op de diverse niveaus (groep-faculteit-universiteit) zijn daarbij van essentieel belang. Onder leiderschap verstaan we zowel het resultaat- en mensgericht aansturen van academisch en ondersteunend personeel binnen onderzoek en onderwijs als het opnemen van bestuurlijke (leidinggevende) mandaten/rollen/functies. Afhankelijk van de eigen sterktes en kwaliteiten en in complementariteit binnen de groep zet het ZAP-lid daarbij in op beide of één van deze facetten.

---

<sup>1</sup> Voor de strategische doelstellingen van de UGent – op organisatieniveau – betreffende onderzoek en onderwijs: zie b.v. de verwijzingen in voetnoot 3 en 4. Op facultair niveau wordt verwezen naar de strategie en de facultaire beleidsplannen rond onderzoek en onderwijs.

- iii. Een goed bevorderingsbeleid gaat uit van **vertrouwen** in het functioneren en presteren van het individuele ZAP-lid. Daarom is het toetsingsinstrumentarium geen a priori rekenmodel als controlemiddel maar wordt het vervangen door de **combinatie** van een **tussentijdse reflectie en loopbaanbegeleiding** en een **gepersonaliseerde evidence-based terugblik**, inclusief een visie op de toekomst, met een duidelijke inbedding in de groepsdoelstellingen en de profielbeschrijving van het ZAP-niveau waarin men zich op dat moment bevindt:
- o **tussentijdse feedback- en reflectiemomenten** met o.m. functioneringsgesprekken en cours de route (standaard 2 jaar na aanvang van elke cyclus op het niveau van docent en hoofddocent; facultatief daaropvolgend na 18 maanden een 2<sup>e</sup> tussentijds feedbackmoment) als een vorm van positieve, stimulerende en zorgzame loopbaanbegeleiding en coaching van het ZAP-lid 'in the job'; deze tussentijdse loopbaanbegeleiding is een taak voor HR-experten in talentontwikkeling, feedback en performance management *samen* met mensen uit de directe omgeving van het individuele ZAP-lid die concreet zicht hebben op en vertrouwd zijn met het onderzoeks/onderwijsveld waarin het ZAP-lid werkzaam is;
  - o **aan het einde van een cyclus** wordt een onderbouwde verantwoording gevraagd over de bereikte resultaten en het eigen functioneren. Opzet is een **visie- en strategie-gedreven ex post-verantwoording**. Dit omvat een beknopte reflectie op de eigen progressie in de kernopdrachten, géén exhaustieve opsomming in detail van alle activiteiten en output; een kwantitatieve verantwoording is louter ondersteunend en ondergeschikt aan een kwalitatieve evidence-based verantwoording. Indicatoren binnen de deeldomeinen zijn geen meetlat (of zuivere doelstellingen) op zich, maar worden door de instelling louter als leidraad of hulpmiddel aangereikt voor het opstellen van de verantwoording door het individuele ZAP-lid. Naast een terugblik op de geleverde prestaties in een bepaald functieniveau wordt de kandidaat ook gevraagd naar een toekomstvisie of een vooruitblik op welke uitdagingen het ZAP-lid wil opnemen in het daaropvolgende functieniveau (m.a.w. hoe ziet de kandidaat zijn/haar toekomst?). De verantwoordelijkheid voor deze analyse ligt bij het individuele ZAP-lid. De evaluatie gebeurt door internen en externen samen (resp. uit de directe omgeving en uit HR-domein). Dit zijn dezelfde mensen die en cours de route bij de tussentijdse feedback zijn opgetreden, zodat dit geen gescheiden werelden zijn.
- iv. De **vaste bevorderingscycli** (5 jaar/2 x 5 jaar jaar/vlakke loopbaan 8 jaar) blijven behouden. Op eigen verzoek kan een ZAP-lid de cyclus verlengen en het toetsingsmoment uitstellen. Ook met ziekteperiodes, moederschapsrust en thematische verloven dient rekening te worden gehouden (i.e. in de argumentatie over geleverde prestaties binnen de gegeven termijn). Bevordering is een positief gegeven. Het fundamentele principe luidt: wie zijn/haar taak goed uitvoert, overeenkomstig de verantwoordelijkheid binnen de strategische doelstellingen op groepsniveau en de kwalitatieve/kwantitatieve criteria overeenkomstig de ZAP-profielen/functieniveaus, bevordert na een vaste termijn tot een hogere graad, los van de competitie met collega's. In de praktijk betekent dit dus dat bevorderen de norm wordt.
- v. In 2018 zal voor de eerste keer de **fast track procedure** (versnelde bevordering van hoofddocent naar hoogleraar) worden toegepast, zoals die voorzien is in het huidige ZAP-reglement. Naar de toekomst toe zal een nieuwe procedure worden uitgewerkt.  
Streefdatum: met ingang van 1 oktober 2020.

- vi. Tegelijk wordt een aangepast HR-begeleidingstraject ingebouwd om waar nodig te remediëren. Wanneer iemand minder goed presteert of functioneert, dient dit vroeg genoeg te worden gecommuniceerd, b.v. tijdens extra tussentijdse feedbackmomenten, zodat bijsturing en coaching nog mogelijk is. Een ongunstige evaluatie wordt goed gemotiveerd en verder ondersteund door een aangepast HR-begeleidingstraject (en het moment van bevordering wordt uitgesteld tot een nieuw moment van evaluatie).
- vii. Naast de evaluaties in het kader van de functionele loopbaan zijn er nog de periodieke reguliere evaluaties op basis van de taakomschrijvingen. Die worden om de 2 (docent en HD1) resp. 4 jaar (HD2, HL en GHL) georganiseerd en bijkomend na elke eerste aanstelling, benoeming of bevordering. Dit is dus frequenter dan de Codex voorschrijft<sup>2</sup>. Bedoeling is de UGent-praktijk af te stemmen op de minimum frequentie zoals voorzien in de Codex.
- Om de planlast maximaal te reduceren zal ook nagegaan worden of het mogelijk is de beide evaluatiemomenten (reguliere evaluatie zoals voorzien in de Codex en die in kader van functionele loopbaan) te laten samenvallen.
- viii. Een goed bevorderingsmodel laat ruimte voor diversiteit en flexibiliteit:
- er is **diversiteit in kerntaken en binnen activiteitendomeinen mogelijk**: naast onderzoek en onderwijs wordt ook institutioneel en maatschappelijk engagement gehonoreerd en binnen die domeinen kan worden gedifferentieerd tussen activiteiten/resultaten. Binnen onderzoek en onderwijs is leiderschap en people management belangrijk, inclusief de begeleiding van jonge onderzoekers (met het oog op hun onderzoek/onderwijs maar ook m.b.t. hun ontwikkelpotentieel en carrièreperspectief). Het functionele loopbaanmodel voor ZAP dient aldus niet enkel het ZAP, maar komt ook de jonge onderzoekers die zij aansturen ten goede. Daarmee haakt het loopbaanbeleid voor ZAP ook consequent in op het loopbaanbeleid dat de UGent voor doctorandi en postdocs de laatste 10 jaar heeft uitgerold. Zij kunnen elkaar dus wederzijds versterken.
  - Er is **ruimte voor flexibiliteit**: Nieuwe uitdagingen in onderwijs, (onvoorziene) onderzoekswendingen, ‘risicovol’ of ‘gefaald’ onderzoek (mislukkingen of dead-end onderzoek) kunnen worden gerapporteerd in de terugblik op de geleverde prestaties. Dit wordt niet beknot door a priori vastgelegde doelstellingen. Er wordt dus ruimte gelaten voor verandering, vernieuwing en bijsturing. We willen meer samenwerking stimuleren, niet alleen door doelstellingen op groepsniveau af te spreken, maar ook door ruimte te geven aan multidisciplinair onderzoek en onderwijs. Creativiteit en out-of-the-box denken leidt tot grensverleggend en innovatief onderzoek en onderwijs waar ook de universiteit op termijn beter van wordt.

---

<sup>2</sup> Art. V.46 : “Ten minste om de 5 jaar moet er een evaluatie plaatsvinden van de wijze waarop elk lid van het academisch personeel zijn taak heeft vervuld in de voorbije periode. De evaluatieprocedure moet voorzien in een beroepsmogelijkheid met onafhankelijke beroepsinstanties. De procedure moet de rechten van het personeelslid maximaal waarborgen. In afwijking van het bepaalde in de eerste volzin moet er evenwel een evaluatie plaatsvinden 3 jaar na de eerste aanstelling.”

### 3. ZAP-profielen: een generieke functiebeschrijving

Een goed bevorderingsbeleid vertrekt vanuit **duidelijk omschreven functieprofielen voor ZAP in 3 functiegroepen of –niveaus**: docent/hoofddocent/hoogleraar-gewoon hoogleraar.

Inspiratie voor deze generieke functieprofielen werd o.m. gehaald bij het universitair functie-orderingsstelsel (UFO), dat is ontwikkeld door de Vereniging van Universiteiten in Nederland (VSNU, de tegenhanger van de VLIR) en waarin alle profielen – ook academisch personeel tot op het hoogste niveau – een generieke functiebeschrijving hebben gekregen<sup>3</sup>.

*Uitgangspunten:*

- Het functioneel loopbaanmodel voor ZAP is een model dat trapsgewijs wordt opgebouwd: per functieniveau wordt **verder gebouwd op verworven kennis, competenties en vaardigheden** in de vorige functieniveaus. Deze worden in het hiernavolgende model niet steeds herhaald, maar zijn wel *inherent aanwezig in elk niveau*.
- Naarmate promotie wordt gemaakt in de academische carrière van een professor, **verschuift de focus van presteren op het individuele niveau (voor eigen onderzoek en onderwijs) naar presteren op groeps- en instellingsniveau (en eventueel daarbuiten)**. In het eerste deeltkader ligt de focus op verdieping van het expertiseniveau in onderwijs- en onderzoeksprestaties; in het tweede deeltkader evolueert dit naar een bredere inzetbaarheid, het toenemen van verantwoordelijkheid en een steeds grotere deskundigheid in leiderschap en strategisch management (op groeps- en instellingsniveau).
- Vanuit een individuele talentbenadering en de verscheidenheid aan opdrachten die aan een groep of team en bij uitbreiding de instelling zijn toegewezen is **differentiatie van profielen** mogelijk (en wenselijk). In de hiernavolgende profielbeschrijvingen worden de verantwoordelijkheden en resultaatgebieden opgesomd, maar dit betekent niet dat alle elementen dienen te worden opgenomen of dat aan alles in dezelfde mate moet worden voldaan. Afhankelijk van de eigen sterktes en overeenkomstige inzet voor de academische kerntaken onderzoek of onderwijs, kan iemand bevorderen die “excellent in onderzoek/goed in onderwijs” is of “goed in onderzoek/excellent in onderwijs”. Leiderschap is van belang zowel in onderzoek als in onderwijs en neemt qua effectieve verantwoordelijkheden toe naarmate men bevordert, in het bijzonder vanaf het niveau hoogleraar/gewoon hoogleraar. Naast onderzoek en onderwijs als belangrijkste kerntaken, wordt ook institutioneel en maatschappelijk engagement geëvalueerd in de ZAP-loopbaan. Excellentie alleen op het vlak van institutioneel en maatschappelijk engagement is weliswaar geen voldoende reden om te bevorderen, maar levert duidelijk wel een meerwaarde en behelst een apart activiteitendomein.
- Het loopbaanbeleid voor ZAP dient in totaalperspectief te worden bekeken, d.w.z. in samenhang met het HR- en loopbaanbeleid voor andere personeelscategorieën (b.v. beleid rond doctorandi, postdocs, WP) en -rollen (b.v. beleid rond vakgroepvoorzitters). Een bevorderingsmodel voor ZAP is dus een onderdeel van een **inclusief HR-beleid voor alle onderzoekers**. Een inclusief beleid impliceert ook dat de filosofie van een nieuw bevorderingsbeleid voor ZAP moet doorgetrokken worden

---

<sup>3</sup> Zie [https://www.vsnu.nl/functie\\_orderingsstelsel\\_ufo.html](https://www.vsnu.nl/functie_orderingsstelsel_ufo.html)

naar een **goed aanwervingsbeleid** en –praktijken voor ZAP b.v. bij de rekrutering niet meer tellen van A1-publicaties als doorslaggevend criterium, maar expliciet testen van de inpasbaarheid van het individu in de groep en de omgeving waarin hij/zij terecht zal komen.

- De context waarin ZAP werkt aan onderzoek en onderwijs is per definitie internationaal. Wie promoveert, heeft zich dus bewezen in een internationale context en is ingebed in **relevante academische en niet-academische netwerken op lokaal, nationaal of internationaal niveau**.
- Los van functiespecifieke profielen dienen ZAP-leden te voldoen aan **generieke vaktechnische competenties** (b.v. taalkennis conform de decretale vereisten) en **generieke gedragscompetenties** (b.v. samenwerking, integriteit, resultaatgerichtheid), overeenkomstig de kernwaarden van de instelling.

### *Docent (functieniveau 1)*

Een docent is een **veelbelovend academisch onderzoeker/lesgever**.

Al naargelang de differentiatie in profielen en de focus (in kerntaken) die wordt gekozen, kan een docent binnen zijn opdracht volgende elementen opnemen:

1. Onderzoek<sup>4</sup>:
  - het initiëren en zelfstandig uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, *binnen een onderzoeksplan*, met als doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten binnen een bepaald onderzoeksgebied. Een beginnende docent wordt van bij de start geïntegreerd in bestaande onderzoeksstructuren;
  - het uitwerken van nieuwe wetenschappelijke projectvoorstellen en aanvragen van interne/externe onderzoeksfinanciering;
  - het initiëren en begeleiden van doctoraatstrajecten als (co-)promotor: resultaat- en mensgericht begeleiden van junior onderzoekers bij de uitvoering en voortgang van hun onderzoek;
  - het dissemineren van wetenschappelijk onderzoek: als (co-)auteur van peer reviewed wetenschappelijke publicaties (artikels/boeken); een actieve bijdrage leveren en/of paperpresentaties geven op wetenschappelijke congressen, conferenties, seminaries;
  - het valoriseren van wetenschappelijke onderzoeksresultaten voor de maatschappij, de overheid en/of bedrijfsleven (inclusief het voorbereiden van maatschappelijke of economische valorisatie van onderzoek binnen de strategie van de groep); vanuit onderzoeksresultaten een bijdrage leveren aan actuele maatschappelijke discussies;
  - het (verder) uitbouwen en actief lid zijn van academische en niet-academische netwerken op lokaal, nationaal of internationaal niveau;

---

<sup>4</sup> De doelstellingen en taken voor onderzoek zijn vrij te kiezen binnen de algemene strategie van de eigen onderzoeksomgeving en van het UGent-brede onderzoeksbeleid. De evaluatie van de onderzoeksprestaties gebeurt in overeenstemming met de visienota van de UGent voor de evaluatie van onderzoek. Zie <https://www.ugent.be/nl/univgent/waarvoor-staat-ugent/onderzoeksbeleid> en <https://www.ugent.be/nl/univgent/waarvoor-staat-ugent/onderzoeksbeleid/evaluatie.htm>

## 2. Onderwijs<sup>5</sup>:

- het verzorgen van één of meerdere opleidingsonderdelen (inclusief de begeleiding van bachelor- of masterproeven, begeleiding of coördinatie van stages,...) als verantwoordelijk lesgever of als medelesgever. Kwantiteit en kwaliteit van de onderwijsopdracht gaan daarbij steeds samen; wat de kwaliteit van de onderwijsopdracht betreft, geldt dat die gunstig moet beoordeeld worden;
- het integreren van recente onderzoeksbevindingen binnen de opleidingsonderdelen of opleidingen waarin men betrokken is;
- bijdragen aan vormen van activerend onderwijs binnen de eigen opleidingsonderdelen of de opleidingen waarbij men betrokken is;
- bijdragen aan het vernieuwen en het internationaliseren van het onderwijs;
- zichzelf bijscholen/de eigen competenties m.b.t. het lesgeven of andere onderwijsgerelateerde taken verder ontwikkelen;
- een bijdrage leveren tot het onderwijsbeleid en de onderwijskwaliteitszorg van de opleiding(en) waarin men betrokken is: een rol spelen bij het uittekenen en uitvoeren van het onderwijsbeleid en onderwijskwaliteitszorg (bv. inspanningen op het gebied van programma-opbouw, oriëntering, begeleiding, remediëring en/of verhogen van het studiesucces van studenten, ...);

## 3. Institutioneel en maatschappelijk engagement:

- dienstverlening op vakgroepniveau;
- de eigen professionalisering (naast wetenschappelijke expertise en onderwijskwalificaties): ontwikkelen van gedragsgerichte of persoonlijke competenties (b.v. leiderschap, budgetmanagement, wetenschappelijke ethiek en integriteit).

### *Hoofddocent (functieniveau 2)*

Een hoofddocent is actief op **hoog wetenschappelijk niveau**.

Een hoofddocent heeft zich de vaardigheden en competenties van het niveau docent eigen gemaakt. Al naargelang de differentiatie in profielen en de focus (in kerntaken) die wordt gekozen, kan een hoofddocent volgende elementen bijkomend opnemen (op het niveau van hoofddocent gaat het om een verdere ontwikkeling en verdieping van het academische takenpakket en het opnemen van meer verantwoordelijkheid):

### 1. Onderzoek:

- het initiëren en zelfstandig uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek met als doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten binnen een bepaald onderzoeksgebied, die ook mogelijke linkjes hebben met andere onderzoeksgebieden en –disciplines (kan inter- of multidisciplinair zijn);
- het initiëren en coördineren van een of meerdere onderzoeksprogramma's/onderzoekslijnen op basis van relevante en nieuwe ontwikkelingen in de wetenschap en maatschappij;
- het actief opnemen van deskundige (wetenschappelijke) rollen in het onderzoeksproces (b.v. lid van redactieraden, wetenschappelijke commissies, ...);

---

<sup>5</sup> De doelstellingen en taken op gebied van onderwijs kaderen binnen de zes strategische onderwijsdoelstellingen van de UGent, nl. (1) multiperspectivisme en Durf Denken, (2) onderwijs gebaseerd op onderzoek, (3) aandacht voor talent en talentontwikkeling bij studenten en personeel, (4) betrekken van stakeholders, (5) internationalisering en (6) kwaliteitszorg. Zie [www.ugent.be/onderwijsbeleid/](http://www.ugent.be/onderwijsbeleid/)

- het *verwerven* van interne/externe onderzoeksfinanciering (binnenhalen van nieuwe projectvoorstellen in het kader van de uitbouw van een eigen onderzoekslijn);
- een aantoonbare bijdrage leveren tot het genereren van (wetenschappelijke, maatschappelijke en/of economische) impact van onderzoek;
- het initiëren en begeleiden van doctoraatstrajecten, die succesvol uitmonden in doctoraatsproefschriften als (co-)promotor, en het resultaat- en mensgericht begeleiden van medewerkers aan onderzoek en onderwijs: doctorandi, postdoctorale medewerkers, ander wetenschappelijk en ondersteunend (ATP-)personeel;

## 2. Onderwijs:

- het opnemen van verantwoordelijkheid om recente evoluties binnen het wetenschapsdomein in de opleiding(en) te integreren;
- het opnemen van verantwoordelijkheid met betrekking tot het onderwijsbeleid en de onderwijskwaliteitszorg van de opleiding(en) waarbij men betrokken is of binnen de faculteit: een rol spelen bij het uittekenen en uitvoeren van het onderwijsbeleid en onderwijskwaliteitszorg (bv. inspanningen op het gebied van programma-opbouw, op gebied van oriëntering, begeleiding, remediëring en/of verhogen van het studiesucces van studenten, ...);

## 3. Institutioneel en maatschappelijk engagement:

- het succesvol/kwaliteitsvol opnemen van *faculteitsbrede* verantwoordelijkheden en bestuurs- en/of beheerstaken die de eigen vak/onderzoeksgroep overschrijden (b.v. opleidingscommissie, coördineren van een opleiding, ...).

### *Hoogleraar – gewoon hoogleraar (functieniveau 3)*

Een hoogleraar neemt een **leidende rol** op m.b.t. de onderzoeks/onderwijsactiviteiten van de vak/onderzoeksgroep en is de eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek.

Als gewoon hoogleraar neemt hij/zij bovendien vanuit zijn/haar expertise en vaardigheden een sturende rol op m.b.t. visie, strategie en management van de vak/onderzoeksgroep op (middel)lange termijn.

Een hoogleraar heeft zich de vaardigheden en competenties van het niveau hoofddocent eigen gemaakt. Als hoogleraar kunnen volgende elementen bijkomend worden opgenomen:

### 1. Onderzoek:

- een hoogleraar is een autoriteit in zijn/haar vakgebied en geeft daardoor uitstraling aan de instelling (b.v. auteur van academische publicaties in hoog aangeschreven vaktijdschriften, lid van de kernredactie (editorial board) van een academisch tijdschrift of een academische boekenreeks, invited speaker op internationale congressen, ...);
- onderzoekontwikkeling van anderen binnen een (inter)nationale context (b.v. lid van (inter)nationale evaluatiecommissies voor wetenschappelijke projecten);
- het kwaliteitsvol coachen van docenten en hoofddocenten en ander wetenschappelijk personeel (onderzoekers, inclusief doctorandi en postdocs) in hun onderzoek;



Als gewoon hoogleraar zal hij/zij bovendien instaan voor:

- het uitstippelen van het langetermijnbeleid m.b.t. onderzoek en het vastleggen van ideeën en prioriteiten; het initiëren en succesvol implementeren van nieuwe onderzoeksgroepen; het zorgdragen voor de vertaling van een onderzoeksprogramma in onderzoeksprojecten (in staat te zijn om onderzoeksprojecten op te zetten en de nodige fondsen voor de verwezenlijking ervan te verwerven via internationale – gerenommeerde – onderzoeksfinanciering, inclusief het opzetten van partnerschappen met bedrijfsleven);

## 2. Onderwijs:

- het ontwikkelen van een strategische onderwijsvisie/beleid/programma in het eigen expertisegebied/de eigen faculteit;
- het opnemen van een coördinerende rol in activiteiten om het onderwijs te innoveren;
- het opnemen van een coördinerende rol in initiatieven op gebied van onderwijskwaliteitszorg binnen de faculteit of op centraal niveau;
- het kwaliteitsvol coachen van onderwijsbegeleiders, assistenten, docenten, hoofddocenten en ander wetenschappelijk personeel op gebied van onderwijs;
- het opnemen van verantwoordelijkheid met betrekking tot onderwijsbeleid en onderwijskwaliteitszorg in de faculteit of op centraal niveau: een rol spelen bij het uittekenen en uitvoeren van het onderwijsbeleid en onderwijskwaliteitszorg (bv. inspanningen op het gebied van programma-opbouw, op gebied van oriëntering, begeleiding, remediëring en/of verhogen van het studiesucces van studenten,...);

Als gewoon hoogleraar zal hij/zij bovendien instaan voor:

- het opnemen van leidinggevende functies inzake onderwijs, zowel op facultair als op centraal niveau;
- het vertegenwoordigen van de universiteit in interuniversitaire (advies)organen (VLIR,...) inzake onderwijs(thema's);

## 3. Institutioneel en maatschappelijk engagement:

- het kwaliteitsvol opnemen van een leidinggevend of bestuursmandaat in vakgroep, faculteit of universiteit;
- het kwaliteitsvol opnemen van een leidinggevend of bestuursmandaat in een externe organisatie (b.v. bestuurslid van (inter)nationale academische organisatie, ...).

Als gewoon hoogleraar zal hij/zij bovendien instaan voor:

- het representeren van de instelling daarbuiten: bevorderen van (inter)nationale samenwerking met andere faculteiten, universiteiten en overige partners in de samenleving;
- het vertegenwoordigen van de universiteit in het maatschappelijke discours en bijdragen aan het publieke imago van de instelling.