

# Kompetence- strategi 2024

# Indhold

Formål og baggrund .....	3
Overordnede mål med kompetencestrategi .....	3
Kompetencer og kompetenceudvikling på Zealand .....	3
Zealands proces for strategisk kompetenceudvikling .....	6
Ansvarsfordeling mellem chef / leder, medarbejder og kollega.....	8
Ressourcer .....	8
Forankring af kompetencestrategi .....	8

# Formål og baggrund

Denne kompetencestrategi fastlægger Zealands principper og retningslinjer for kompetenceudvikling.

Zealands Hovedsamarbejdsudvalg (HSU) inddrages løbende i udviklingen af kompetencestrategien og i evalueringen af de konkrete indsatser.

Baggrunden for Zealands kompetencestrategi er, at vi vil være en attraktiv arbejdsplads, der motiverer og udvikler vores medarbejdere og tiltrækker og fastholder engagerede og kompetente kolleger. Vi vil leve op til egne ambitioner og samtidig indfri omverdenens forventninger og krav. Det vil vi bl.a. gøre ved løbende at udvikle vores organisations og medarbejderes kompetencer. Vores medarbejderes kompetencer skal udvikles i tæt samspil med Zealands strategi, mål og opgaver.

## Overordnede mål med kompetencestrategi

De overordnede mål med denne kompetencestrategi er, at Zealand til stadighed er en arbejdsplads, der:

- arbejder målrettet, strategisk og systematisk med udvikling af medarbejderes kompetencer
- skaber transparens og ensartethed for kompetenceudvikling på tværs af Zealand
- har fokus på den enkelte medarbejders motivation og udvikling
- er attraktiv og kendetegnet ved højt leder- og medarbejderengagement, samt studentertilfredshed
- er i stand til at tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere

## Kompetencer og kompetenceudvikling på Zealand

### Kompetencer

Zealands kompetencer er summen af den viden, de færdigheder og de erfaringer, som vores medarbejdere har og kan omsætte til konkret handling. På Zealand fokuserer vi både på at udvikle faglige og personlige kompetencer, da de faglige kompetencer er afgørende for, *hvilke* opgaver vi kan løse, imens de personlige kompetencer afgør, *hvordan* vi tilgår og løser vores opgaver i det daglige og i samarbejde med andre. Vi prioriterer at udvikle de kompetencer, der er nødvendige for, at vi kan nå Zealands strategier og mål.

### Kompetencelinjer

På Zealand har vi overordnet fire kompetencelinjer, herunder to for medarbejdere og én for henholdsvis chefer og ledere. Kompetencelinjerne adskiller sig ift. hovedopgaver og primære kompetencer. Samtidig er der også kompetencer, der går på tværs af Zealand. Dette fremgår af tabellerne nedenfor.

KOMPETENCELINJER FOR MEDARBEJDERE		
Kompetencelinje	Hovedopgaver	Kompetencer
<b>1. Undervisning</b> <i>Omfatter pædagogiske medarbejdere.</i>	<b>Hovedopgaverne</b> er undervisning og opgaver forbundet med undervisning på EA, PBA samt efter- og videreuddannelse, interne og eksterne forsknings- og udviklingsaktiviteter, samarbejde med relevante	<b>Kompetencer;</b> kvalitet i undervisningen i og på tværs af fag, relevans, pædagogik, klasserumsledelse, videnarbejde, forskning og udvikling, metode samt generel faglig opkvalificering. Hertil

	forskningsmiljøer samt tværgående opgaver inden for Zealand. Derudover indgår også opgaver med at udvikle og vedligeholde eksterne relationer til virksomheder og aftagere.	kompetencer inden for kommunikation, tillid og samarbejde, konflikt-håndtering, samspil med organisationen, relationelle kompetencer, samt personligt lederskab.
<b>2. Tekniske og administrative medarbejdere</b> <i>Omfatter medarbejdere i stabsfunktioner, som er direkte vendt mod de studerende, ansatte og / eller virksomhederne/erhvervslivet.</i>	<b>Hovedopgaverne</b> er at understøtte, servicere, rådgive og samarbejde med ledelse, ansatte, programmer, uddannelser, studerende, virksomheder/erhvervslivet og sektoren. Stabsfunktionerne skal understøtte et sammenhængende, professionelt og attraktivt erhvervsakademi for studerende, ansatte og udadtil. Dette gennem en høj og ensartet kvalitet i opgaveløsningen, en effektiv, empatisk og serviceminded understøttelse af studerende, ansatte og eksterne interessenter, en rettidig og professionelsagsbehandling samt korrekt administration i henhold til gældende regler og procedurer.	<b>Kompetencer;</b> service, salg kommunikation, tillid og samarbejde, konflikt-håndtering, samspil med organisationen, relationelle kompetencer, personligt lederskab, analytisk og strategisk, projekt- og procesledelse, facilitering, systemkendskab, datadisciplin, forvaltningsret og jura.

<b>KOMPETENCELINJE FOR HHV. CHEFER OG LEDERE</b>		
<b>Kompetencelinje</b>	<b>Hovedopgaver</b>	<b>Kompetencer</b>
<b>3. Chefer</b> <i>Omfatter chefer for et program eller en stabsfunktion.</i>	<b>Hovedopgaverne</b> er at have det overordnede strategiske, faglige, kvalitetsmæssige og økonomiske ansvar for programmets / afdelingens aktiviteter samt det overordnede ansvar for enhedens medarbejdere og aktiviteter vedrørende de studerende. Cheferne arbejder sammen i programmerne, i staben og på tværs af disse, samt opad for at udmønte Zealands overordnede strategi.  Cheferne har ansvar for at skabe en ledelsespraksis og et ledelsesfællesskab i programmet / afdelingen, der udmønter Zealands strategiske retning og programmets / afdelingens målsætninger.  Programcheferne har i øvrigt en udadvendt rolle og er ansvarlige for en eller flere af Zealands	<b>Kompetencer;</b> strategisk ledelse, driftsledelse, personaleledelse (leder af leder), faglig ledelse, samt ledelse af økonomi og drift. Hertil kompetencer inden for kommunikation, tillid og samarbejde, konflikt-håndtering, samspil med organisationen, relationelle kompetencer, samt personligt lederskab.

	lokationer, herunder for det lokale arbejdsmiljø.	
<b>4. Ledere</b> <i>Omfatter studieledere og administrative ledere med personaleledelse.</i>	<b>Hovedopgaverne</b> er at have ansvar for drift og udvikling inden for sit / sine uddannelses- og / eller fagområde(-r) i kontekst af Zealand som helhed. En leder har det overordnede ansvar for sit (sine) fagmiljø(-er) / team(-s), herunder for drift, udvikling samt ressourceallokering ift. opgaveporteføljen til gavn for de studerende. En leder har desuden ansvar for fag- og teamfællesskabet, og for den enkelte medarbejders faglige og personlige udvikling. Ledere samarbejder med ledere i hhv. eget program / egen afdeling, på tværs af Zealand, samt leder opad for at udmønte lokale, tværgående og overordnede mål.	<b>Kompetencer;</b> strategisk ledelse, driftsledelse, personaleledelse og faglig ledelse. Hertil kompetencer inden for kommunikation, tillid og samarbejde, konflikthåndtering, samspil med organisationen, relationelle kompetencer konflikthåndtering, samt personligt lederskab.

EKSEMPLER PÅ TVÆRGÅENDE KOMPETENCER					
Styrkelse af kommunikative og relationelle kompetencer	Fokus på personligt lederskab og feedback	Projektledelse	Styrkelse af digitale færdigheder	Samarbejde og videndeling	GDPR i en Zealand-kontekst

#### Forskellige former for kompetenceudvikling

Kompetencer kan tilegnes og udvikles på mange forskellige måder, faglige så vel som personlige. Tabellen nedenfor giver eksempler på forskellige måder, der kan bringes i anvendelse.

I samarbejde mellem chef/leder/medarbejder	I samarbejde med kollega	På egen hånd	I teamet eller i organisation	I samarbejde med personer uden for Zealand	Eksterne kurser og uddannelse
Uddelegering af opgaver	Sidemandsoplæring	Arbejdsopgaver	Projektarbejde	Netværk	Kurser
Jobvariation	Følording	Læsning af litteratur	Tværgående opgaveløsning	Jobbytte	Uddannelse
Coaching		Lær ved computeren	Møder	Mentoring	Konferencer
Feedback		Inspiration fra andre	Mini-kursus		

### Individuel kompetenceudvikling – MUS / LUS

Hvert år i første kvartal indkaldes og afholdes MUS / LUS. Her drøftes bl.a. medarbejderens kompetencer, udviklingspotentiale og medarbejderens ønsker til kompetenceudvikling. MUS/LUS gennemføres ud fra en anerkende og positiv tilgang, og ikke ud fra en "mangelsituation". Der udarbejdes en udviklingsplan, som der følges op på efter sommerferien. Både MUS-/LUS-skema og udviklingsplan opbevares i Innomate.

## Zealands proces for strategisk kompetenceudvikling

På Zealand arbejder vi strategisk og systematisk med kompetenceudvikling ved at skabe sammenhæng mellem vores strategi, mål og indsatser og vores kompetenceudvikling. Denne sammenhæng fremgår af Zealands proces for strategisk kompetenceudvikling som ses og beskrives herunder:



## Zealands proces for strategisk kompetenceudvikling

Tidspunkt	Procestrin	Beskrivelse
Juni	<b>1.</b> Formulering af strategiske mål til Zealands handlingsplaner	Hvert år formulerer Zealands direktion overordnede strategiske mål til Zealands handlingsplaner, der skal udmønte Zealands overordnede strategi og understøtte hhv. den Strategiske Rammekontrakt mellem vores bestyrelse og Uddannelses- og forskningsministeren og vores kvalitetsarbejde. Direktionen kan rådføre sig med Zealands Hovedsamarbejdsudvalg (HSU). Rektor indstiller de strategiske mål til godkendelse af Bestyrelsen i juni, hvorefter de præsenteres for både chefer og HSU.
Efterår	<b>2.</b> Identificering af indsatser i handlingsplaner for programmer og afdelinger	Med udgangspunkt i de strategiske mål identificerer Zealands chefer, i samspil med deres ledere, en række indsatser for deres respektive program eller afdeling i en handlingsplan. Programchefer kan bruge det programpædagogiske udvalg (PPU) og programmets videnklynger som sparringspartnere. Handlingsplanerne udarbejdes af chefer og godkendes af direktionen i efteråret. Fra 2024 vil opfølgningen på disse handlingsplaner inkorporeres i en opfølgningsstruktur, der både ligger mellem programledelse og uddannelsesdirektør, men ligeså i tre årlige opfølgningsmøder mellem hhv. direktion, programledelse, økonomi (budgetopfølgning) og kvalitet (kvalitetsopfølgning).
November	<b>3.</b> Identificering af kompetenceudviklingsaktiviteter på tværs af Zealand	Med afsæt i de overordnede strategiske mål, men også med udgangspunkt i programmernes og afdelingernes handlingsplaner samt kompetencebehov identificeret gennem baggrundsanalyserne, identificerer Zealands direktion i samspil med chefgruppen kompetenceudviklingsaktiviteter, der går på tværs af Zealand.
November	<b>4.</b> Programmer og afdelinger drøfter strategisk kompetenceudvikling	Med afsæt i programmets eller afdelingens indsatser samt videnklyngernes baggrundsanalyser drøfter pågældende chef og dennes ledere strategisk kompetenceudvikling. Formålet med dette er givetvis, at programmet eller afdelingen tilegner sig og udvikler de kompetencer det kræver at løse deres opgaver og indsatser.
Første kvartal <i>følgende år</i>	<b>5.</b> Identificering af individuelle kompetenceudviklingsaktiviteter ved MUS/LUS	På baggrund af indsatsafdækningen og drøftelse af strategisk kompetenceudvikling i program / afdeling, har Zealands chefer / ledere LUS / MUS med egne medarbejdere om individuel kompetenceudvikling.
Efter sommerferien	<b>6.</b> Opfølgning på individuelle og tværgående kompetenceudviklingsaktiviteter	Efter sommerferien følger chefer / ledere op på de individuelle kompetenceudviklingsaktiviteter med deres medarbejdere aftalt i en udviklingsplan ved MUS/LUS. Samtidig følger direktionen op på de kompetencemidler, der er afsat til kompetenceudviklingsaktiviteter på tværs af Zealand.

# Ansvarsfordeling mellem chef / leder, medarbejder og kollega

Kompetenceudvikling er et fælles anliggende for medarbejdere og chefer / ledere, der skal have en løbende dialog om behovet for kompetenceudvikling.

## **Chefen / Lederen**

Chefen / lederen har ansvar for at sikre sammenhængen til Zealands strategi og gøre denne sammenhæng tydelig for medarbejderne. Chefen / lederen skal tænke langsigtet og bredt samt sikre, at principperne for kompetenceudvikling er kendte, og at disse følges. Medarbejdernes kompetencer skal udvikles og opbygges, så de medvirker til, at programmerne og afdelingerne og dermed Zealand kan nå sine mål.

## **Medarbejderen**

Medarbejderen har ansvar for at forholde sig til og tage hånd om egen udvikling og værdi. Dette er afgørende for, at medarbejderen er motiveret og kan bidrage optimalt til opgaveløsningen. Medarbejderen har ligeledes et ansvar for at vedligeholde og udbygge sine kompetencer ved aktivt at gribe de muligheder, der byder sig. Det handler om, at medarbejderen også selv opsøger de udviklingsmuligheder, som fremmer såvel egne som Zealands interesser.

## **Kollegaen**

Kollegaen, ledere så vel som medarbejdere, har ansvar for at dele sin viden og sine erfaringer for derigennem at bidrage til sine kollegers og chefers / ledes / direktionens læring. Alle ansatte er vigtige og er med til at gøre den enkelte og organisationen stærkere.

## Ressourcer

På Zealand sikrer vi kompetenceudvikling både gennem det daglige arbejde og gennem ressourcetildeling til henholdsvis:

- Kompetence- og organisationsudvikling på tværs af Zealand,
- pædagogisk kompetenceudvikling i programmer, og
- fagligt funderet kompetenceudvikling i programmer/afdelinger.

Ligeledes sikrer vi kompetenceudvikling gennem ansøgning om eksterne udviklingsmidler. Endelig kan der søges midler til den individuelle kompetenceudvikling hos Kompetencefonden.

Alle ansøgninger om masteruddannelser skal drøftes i og godkendes af direktion og chefgruppe. Dette for at sikre, at de mest omfattende typer af kompetenceudvikling understøtter Zealands strategi. Derudover vil også kompetenceudviklingstiltag på tværs af organisationen, fx pædagogisk udvikling på tværs, blive drøftet og besluttet i direktion og chefgruppe. HPU fungerer som rådgivende bl.a. ifm. udmøntning af strategiske kompetenceudviklingsmidler særligt målrettet pædagogik og didaktik.

## Forankring af kompetencestrategi

Forankring af Zealands kompetencestrategi skal sikres både gennem ansvarsfordelingen, organiseringen, ressourcetildelingen samt gennem afholdelse af udviklingssamtalen og udarbejdelse af udviklingsplanen for den enkelte medarbejder. Men forankringen skal også sikres gennem den tværgående kompetenceudvikling. Derudover vil kompetenceudvikling blive drøftet på HSU ved en årlig justering af nærværende dokument.



