



Missiv

Datum
2018-12-03

FHS beteckning
Ö 430/2018

1 (2)

Sändlista

Ert tjänsteställe, handläggare
Henrik Holmquist

Ert datum

Er beteckning
411-00376-17

Vårt tjänsteställe, handläggare
Anna Westerberg, Forsknings-, utbildnings- och
studentavdelningen, 08-553 429 15

Vårt föregående datum

Vår föregående beteckning

Granskning av Försvvarshögskolans kvalitetssäkringsarbete

Bakgrund

Universitetskanslersämbetet (UKÄ) genomför en granskning av Försvvarshögskolans kvalitetssäkringsarbete. Försvvarshögskolans har beskrivit och analyserat sitt kvalitetssäkringsarbete i bifogad självvärdering.

Beslut

Härmed beslutas att Försvvarshögskolans självvärdering överlämnas till Universitetskanslersämbetet.

Beslut i detta ärende har fattats av Försvvarshögskolans rektor Romulo Enmark.

Romulo Enmark
Rektor

Missiv

Datum
2018-12-03

FHS beteckning
Ö 430/2018

2 (2)

Sändlista

Universitetskanslersämbetet

Inom Försvarshögskolan

Prorektor

Vicerektor

Högskoledirektör

FoUN

ISSL

MPL

MVI

HF

Försvarshögskolans studentkår

Universitetskanslersämbetes granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete

Självvärdering

Lärosäte: Försvarshögskolan
Reg.nr: 411-00376-17

Inledning

Försvarshögskolan är en ung högskola. Det är endast tio år sedan den inrättades som högskola under högskolelagen och i flera avseenden befinner sig Försvarshögskolan fortfarande i en formeringsprocess. Många viktiga steg har tagits, bland annat genom det arbete som ledde till att högskolan 2018 erhöll examenstillstånd på alla nivåer, med det återstår att fullt ut konsolidera verksamheten och utveckla systematiska ramar som är anpassade till resultatet av den utveckling som har skett. Det gäller inte minst det systematiska kvalitetsarbetet.

Även om det bedrivs mycket kvalitetsarbete på alla nivåer så har Försvarshögskolan inte tidigare definierat och beskrivit ett fullständigt och sammanhållet kvalitetssystem av det slag som nu efterfrågas av UKÄ. Det systematiska kvalitetsarbetet kan endast utvecklas i takt med hur själva verksamheten utvecklas. Utvecklingen av verksamheten har i sin tur hittills skett inom ramar som till stor del fortfarande speglar de omständigheter som rådde när Försvarshögskolan inrättades som högskola. Dessa ramar är sannolikt inte optimalt anpassade för den verksamhet som nu bedrivs.

Försvarshögskolan har visserligen utvecklat tydliga och stabila processer för den centrala kvalitetssäkringen, kvalitetsstyrningen och kvalitetsgranskningen. Systematiken är emellertid ännu outvecklad när det gäller kopplingen mellan det centrala och det utbildningsnära kvalitetsarbetet, liksom vad gäller förutsättningarna för ett sammanhållet kvalitetsarbete på olika nivåer däremellan.

Kvalitetsfrågor har till stor del hanterats inom grundläggande strategiska utvecklingsprocesser och utvecklingsprojekt. Examenstillståndsarbetet och arbetet med att formera och utveckla Försvarshögskolans ämnen som akademiska discipliner måste betraktas som mycket betydelsefulla delar av kvalitetsarbetet. Det har på många sätt varit behovet av verksamhetsutveckling som drivit kvalitetsarbetet, inte kvalitetsarbetet i sig som drivit verksamhetsutvecklingen. Det som Försvarshögskolan har börjat arbeta med under 2018 är att vända på denna ordning och definiera ett mer fullständigt kvalitetssystem, som kan bli en drivande kraft för fortsatt verksamhetsutveckling.

Självvärderingen bör läsas utifrån denna bakgrund. Först nu har Försvarshögskolan nått fram till en punkt där det finns förutsättningar för att göra en grundlig översyn av organisation, styrning och processer inom kvalitetsarbetet och att utveckla ett sammanhållet kvalitetssystem som är anpassat till Försvarshögskolans långsiktiga verksamhet. Detta har framkommit tydligt i arbetet med självvärderingen. För delar av självvärderingen har det visats sig svårt att ta fram enhetlig dokumentation och mer sammanhållna redogörelser för det systematiska kvalitetsarbetet. Detta hade sannolikt varit betydligt lättare om mer utvecklade och tydliga ansvarsförhållanden och processer inom kvalitetsarbetet redan hade varit på plats, framförallt

på nivån mellan det centrala och det utbildningsnära kvalitetsarbetet. Mycket av det välutvecklade utbildningsnära kvalitetsarbete som bedrivs av engagerade lärare, studierektorer, programansvariga med flera kan därför inte ges full rättvisa i självvärderingen.

Försvvarshögskolan ser UKÄ:s granskning som ett värdefullt stöd för den fortsatta utvecklingen av högskolans kvalitetssystem. I självvärderingen har därför också lagts vikt på kritiska och framåtriktade reflektioner, som speglar det pågående utvecklingsarbetet.

1. Om Försvvarshögskolan

Försvvarshögskolan inrättades som ett statligt lärosäte under utbildningsdepartementet år 2008 efter att tidigare varit Försvvarsmaktens egen skola. Utöver högskolelagen och högskoleförordningen finns också en särskild förordning som reglerar Försvvarshögskolans verksamhet, förordning för Försvvarshögskolan (2007:1164). Utbildning och forskning bedrivs i både Stockholm och Karlstad.

I Försvvarshögskolans vision 2020 (Ö 6/2014) fastslås att Försvvarshögskolan ska sträva efter att ge väsentliga bidrag till nationell och internationell forskning samt erhålla tillstånd att examinera på alla nivåer i det akademiska systemet. I enlighet med visionen har högskolan arbetat målmedvetet de senaste åren mot ett komplett akademiskt system och i december 2016 lämnades ansökan in till regeringen om examenstillstånd på master- och forskarnivå inom området försvar, krishantering och säkerhet. Våren 2018 beviljade regeringen Försvvarshögskolans ansökan och detta innebar en utvidgning av tillståndet avseende magisterexamen samt tillstånd att utfärda tre nya examina, master-, licentiat- och doktorsexamen. Hösten 2018 startade högskolans första två masterprogram. Med det utvidgade examenstillståndet har Försvvarshögskolans nu gått in i en ny fas och inriktningen för högskolan de kommande 10 åren har rektor stakat ut i sin Operationalisering 2.0 (Ö 612/2017), som beskriver hur Försvvarshögskolan bör arbeta för att upprätthålla examenstillståndet samt säkerställa och utveckla högskolans ställning som ett specialiserat lärosäte med inriktning mot försvar, krishantering och säkerhet.

Vidare styr Försvvarshögskolans utbildningsstrategi (Ö 611/2018) utvecklingen av huvudområden, ämnen, ämnesinriktningar samt vilka utbildningsprogram och kurser som högskolan ska utveckla och prioritera de närmaste åren. Strategin lägger bland annat fast att Försvvarshögskolan ska leda den akademiska utvecklingen av officersprofessionen och i samverkan med Försvvarsmakten utveckla en ändamålsenlig och långsiktigt stabil officersutbildning. Strategin lägger också fast att Försvvarshögskolan ska fortsätta arbetet med att stärka sin roll som centrum för utvecklingen av samhällsskydd och säkerhet ur ett nationellt och internationellt perspektiv, genom att erbjuda utbildningar inom området krishantering och säkerhet.

Försvvarshögskolan har drygt 1000 studenter och högskolan erbjuder idag utbildning på grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå. Utöver detta har Försvvarshögskolan ytterligare drygt 600 personer som läser poänggivande uppdragsutbildning. Försvvarshögskolan utbildar och forskar inom åtta olika ämnen: folkrätt, krigsvetenskap, ledarskap under påfrestande förhållanden, ledningsvetenskap, militärhistoria, militärteknik, statsvetenskap med inriktning mot krishantering och internationell samverkan, samt statsvetenskap med inriktning mot säkerhetspolitik och strategi.

Vid Försvvarshögskolan bedrivs såväl anslagsfinansierad utbildning som utbildning på uppdrag av olika myndigheter och organisationer. Den största anslagsfinansierade utbildningen är Officersprogrammet som leder till en yrkesexamen. I förhållande till de flesta andra högskolor har Försvvarshögskolan en hög andel avgiftsfinansierad utbildning. De största

avgiftsfinansierade utbildningarna utgörs av de högre militära utbildningar som Försvarsmakten beställer av Försvarshögskolan.

Försvarshögskolan är organiserad i två institutioner, Militärvetenskapliga institutionen (MVI) och Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap (ISSL). Därutöver finns den Militära programledningen (MPL) som utövar programansvar för de militära programutbildningarna samt Högskoleförvaltningen där stödverksamheten är samlad. MPL är en organisationsenhet på motsvarande nivå som ISSL och MVI, även om organisationsschema enligt nedan kan antyda annat. Enligt Försvarshögskolans förordning (2007:1164) ska Försvarshögskolan ha en Forsknings- och utbildningsnämnd (FoUN) som ska ansvara för forskning och utbildning. FoUN är Försvarshögskolans kollegialt valda organ och i nämnden sitter vetenskapliga företrädare, militära lärare och studentrepresentanter. Vidare ingår i styrelsen även företrädare för Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. FoUN:s ansvar regleras i nämndens arbetsordning (Ö 112/2017) som styrelsen har fastställt. FoUN ansvarar bland annat för att följa upp utbildningarnas kvalitetssäkringsarbete genom att de genomför en utbildningsutvärdering av samtliga utbildningar var tredje år enligt ett rullande schema. Därutöver bereder FoUN hur anslagen för forskning och utbildning ska fördelas, högskoleövergripande regler avseende utbildning, forskning och forskarutbildning samt ärenden om inrättande och avveckling av ämne, huvudområde, forskarutbildningsämne och utbildningsprogram inför styrelsens beslut.



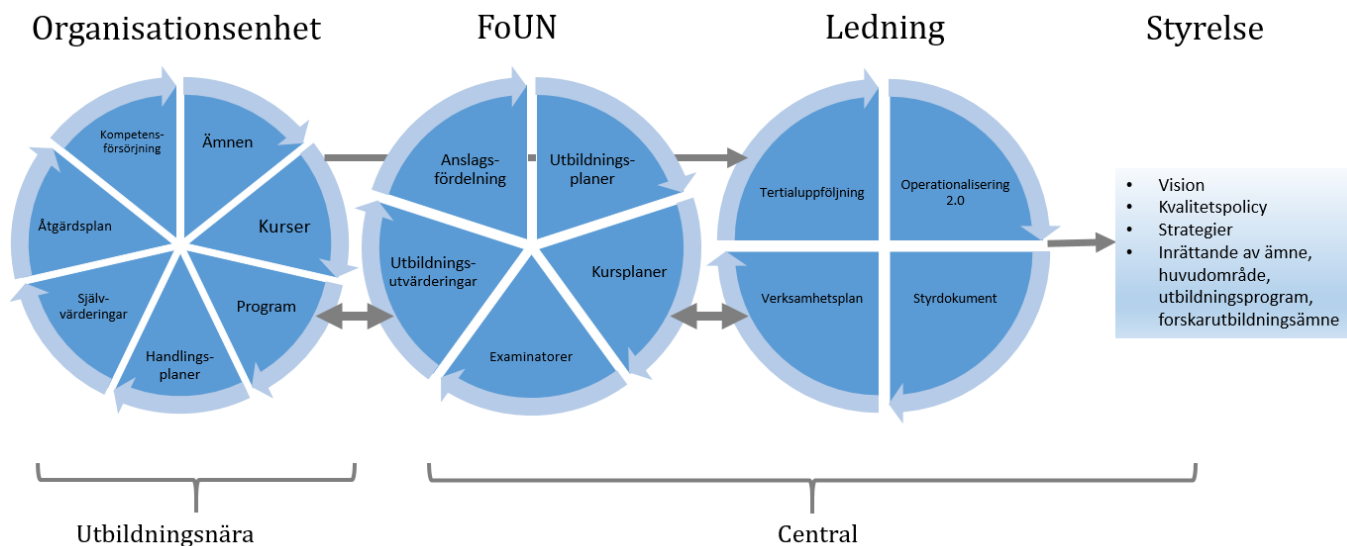
Försvarshögskolans organisationsschema

Avgränsning

Sedan våren 2018 har Försvarshögskolan examenstillstånd på samtliga akademiska nivåer, även om utbildning på forskarnivå ännu inte har startat. De första doktoranderna som antas till forskarutbildningen påbörjar sin utbildning först 2019. Utvecklingen av de delar av kvalitetssystemet som rör forskarutbildningen har skett utifrån den kvalitetsplan för utbildning på forskarnivå som fastställdes av rektor 2017 (Ö 513/2015). Därutöver kommer regelbundna utbildningsutvärderingar att genomföras inom ramen för FoUN:s kvalitetsarbete. Mot bakgrund av att forskarutbildningen ännu inte har startat kommer denna självvärdering inte att inkludera forskarutbildningen. Vidare har forskarutbildningen nyligen granskats av UKÄ inför regeringens beslut om utökade examenstillstånd. Denna avgränsning redogjorde Försvarshögskolan för vid upptaktsmötet den 13 september.

2. Bedömningsområde: Styrning och organisation

2.1 Lärosätets kvalitetssystem är uppbyggt för att säkerställa kvaliteten i utbildningarna och det relaterar till övergripande mål och strategier som lärosätet fastställt för sin utbildningsverksamhet



Exempel kvalitetsprocesser utbildning

Bilden visar övergripande hur Försvarshögskolans kvalitetssystem ser ut där hjulen motsvarar årliga processer av kvalitetsarbete. Denna bild visar de dokument och processer som rör kvalitet i utbildning. Som bilden visar beslutas styrdokument på samtliga nivåer. De strategiska styrdokumenterna beslutas av styrelsen, medan de högskolegemensamma styrdokumenterna beslutas av FoUN eller rektor. En stor del av kvalitetsarbetet bedrivs dock på lokal nivå inom organisationsenheterna, och där beslutas också lokala styrdokument som t.ex. arbetsordningar. Organisationsenheterna inom kärnverksamheten utgörs av de två institutionerna samt av den militära programledningen. På denna nivå utvecklas ämnen, program och kurser. Här tas också årliga handlingsplaner fram med utvecklingsåtgärder. Utgångspunkten för organisationsenheternas handlingsplaner är bland annat utbildningsutvärderingar och de åtgärdsplaner som följer av dessa, resultat från kursvärderingar och programvärderingar samt högskolans verksamhetsplan. Organisationsenhetschefen ansvarar för att dessa ingångsvärden omhändertas och implementeras i respektive organisationsenhets handlingsplan.

Den centrala kvalitetssäkringen och kvalitetsstyrningen utgörs främst av det arbete som bedrivs av FoUN som har det övergripande kvalitetsansvaret för utbildning och forskning. FoUN ansvarar bl.a. för att fastställa regler för utbildning och forskning samt utbildningsplaner och kursplaner, godkänner nya examinatorer och bereder inrättande och avveckling av nya huvudområden, ämnen samt utbildningsprogram inför styrelsens beslut. Vidare ansvarar FoUN för att samtliga utbildningar på grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå utvärderas regelbundet genom att utbildningarna lämnar in en självvärdering med tillhörande åtgärdsplan. Om FoUN identifierar att flera utbildningar har identifierat utvecklingsåtgärder som är högskolegemensamma och av en mer strategisk eller central karaktär, kan rektor besluta att åtgärderna ska ingå i Försvarshögskolans verksamhetsplan. Verksamhetsplanen är styrande för hela högskolan och utgår från ledningens prioriteringar för kommande år.

Ledningen har flera roller i kvalitetssystemet. En roll består i att fastställa vissa styrdokument som Rektors operationalisering 2.0 (Ö 612/2017), högskolans verksamhetsplan och kvalitetsplaner för utbildningen. Rektors operationalisering 2.0 är ett policydokument som rektor har fastställt och som är en vidareutveckling av den ”operationalisering” av Försvarshögskolans vision som angav att högskolans övergripande mål skulle vara examenstillstånd på alla nivåer. Den nya operationalisering 2.0 anger målbilden för Försvarshögskolan de kommande tio åren efter att examenstillstånd för master- och forskarutbildningar erhållits, och kommer att vara styrande för strategier, verksamhetsplan och prioriteringar framöver.

En annan viktig roll för ledningen i kvalitetssystemet är uppföljning av verksamheten. Den sker i de så kallade tertialuppföljningarna där framförallt den andra dialogen varje år fokuserar på uppföljning av åtgärder identifierade i organisationsenheternas åtgärdsplaner, utifrån ämnens självvärderingar samt åtgärder relaterade till utbildningen i de årliga handlingsplanerna. Här kan ledningen ställa frågor till organisationsenheterna om hur tidigare identifierade utvecklingsbehov har åtgärdats. Här kan även organisationsenheterna lyfta upp identifierade utvecklingsfrågor som är av högskolegemensam karaktär så att dessa kan komma in i högskolans verksamhetsplan nästkommande år.

Som framgår av bilden är styrelsens roll i kvalitetssystemet av mer övergripande karaktär och består framförallt i att säkerställa att inrättande av nya ämnen, program och forskarutbildningsämnen följer högskolans vision, kvalitetspolicy och strategier.

Reflektion

Som nämnts i kapitel 1 togs en kvalitetsplan för forskarutbildningen fram som en del av processen att planera inför Försvarshögskolans forskarutbildning. I arbetet med självvärderingen under hösten 2018 har ett behov av motsvarande kvalitetsplaner på grundnivå och avancerad nivå identifierats. Ett uppdrag att ta fram dessa kommer att gå ut till organisationen i början av 2019.

Förutom de styrdokument som styrelsen fastställer finns också styrdokument och processer för ledningens uppföljning av högskolans systematiska kvalitetsarbete. Arbetet med självvärderingen har tydliggjort att kvalitetssystemet för utbildning bör följas upp samtidigt som övriga ledningssystem. Uppföljningen bör genomföras årligen liknande den uppföljning som genomförs av Försvarshögskolans miljöledningssystem (Ö 641/2017).

2.2 Lärosätet har en beslutad kvalitetssäkringspolicy, eller motsvarande, som är en del av den strategiska styrningen

Som framgår av bilden av kvalitetsprocesserna för utbildning i 2.1 ovan återges Försvarshögskolans strategiska prioriteringar i Försvarshögskolans vision 2020 som styrelsen fastställer (Ö 334/2018) samt rektors operationalisering (Ö 612/2017). Försvarshögskolans styrelse fastställer också högskolans kvalitetspolicy (Ö 609/2018) vilken bidrar till att stödja högskolans vision. Kvalitetspolicyen beskriver kvalitetsarbetets mål och hur arbetet med dessa mål är organiserat på ett övergripande plan.

Kvalitetspolicyen fastslår följande:

- Utbildning, forskning och samverkan håller hög kvalitet
- Kvalitetsarbetet ska ske systematiskt och vara en integrerad del av hela verksamheten. Ansvarsfördelningen ska vara tydlig
- Personal och studerande är delaktiga i kvalitetsarbetet
- Kvalitetsarbetet präglas av viljan att ständigt utveckla verksamheten på alla nivåer

Försvarshögskolans forskningsstrategi (Ö 610/2018), utbildningsstrategi (Ö 611/2018), och

internationaliseringspolicy (Ö 552/2013) syftar också till att stödja kvalitetsarbetet och förverkliga de strategiska målen i visionen.

Reflektion

Försvårshögskolan är som nämnts i inledningen fortfarande en ung högskola. Även om det bedrivs mycket kvalitetsarbete på alla nivåer så har Försvårshögskolan mot den bakgrunden inte tidigare definierat och beskrivit ett fullständigt och sammanhållet kvalitetssystem av det slag som nu efterfrågas av UKÄ eftersom högskolan fortfarande befinner sig i en formeringsprocess. Som angetts ovan startar forskarutbildningen först 2019.

Det kvalitetsarbete som har bedrivits på högskolan har framförallt genomförts som ett resultat av verksamhetens utveckling. Med ett successivt ökande antal utbildningar liksom en ökning av de militära uppdragsutbildningarna har kvalitetsarbete huvudsakligen fokuserat på den centrala uppföljningen och granskningen av utbildningens kvalitet. Det är också därför FoUN har getts en så central roll, både vad gäller den mer löpande kvalitetssäkringen av utbildningsplaner, kursplaner och examinatorer samt i det för Försvårshögskolan nya systemet med återkommande utbildningsutvärderingar. I flera avseenden har Försvårshögskolan fram till nu befunnit sig i en formativ fas. Fokus har därför varit grundläggande strategiska processer, framförallt inom ramen för operationaliseringen av högskolans vision.

Detta innebär också att det kvalitetssystem för utbildning som presenterades i avsnitt 2.1 ovan inte finns beskrivet i kvalitetspolicyn. Med anledning av högskolans nya tillstånd att examinera på alla nivåer och det faktum att högskolans nuvarande vision enbart sträcker sig fram till 2020 kommer ett arbete att behöva inledas under 2019 där visions- och strategidokument ses över. Vid en sådan översyn kommer även kvalitetspolicyn ses över vilket möjliggör att kvalitetssystemet i framtiden kan beskrivas även i detta viktiga styrdokument.

Examenstillståndsarbetet och arbetet med att formera och utveckla Försvårshögskolans ämnen som akademiska discipliner måste betraktas som mycket betydelsefulla delar av kvalitetsarbetet. Dessa strategiska processer, liksom allt det arbete som krävts för att etablera ett nytt akademiskt lärosäte, har sannolikt bidragit till att det i många avseenden finns en mycket hög medvetenhet om kvalitetsfrågor vid högskolan. Det har alltså varit behovet av verksamhetsutveckling som har drivit kvalitetsarbetet, inte kvalitetsarbetet i sig som drivit verksamhetsutvecklingen. Det som högskolan har börjat arbeta med under 2018, nu när målet att ha tillstånd att examinera på alla nivåer har uppnåtts, är att vända på denna ordning och definiera ett mer fullständigt kvalitetssystem som i framtiden blir en drivande faktor för verksamhetsutveckling.

2.3 Lärosätet har en ändamålsenlig och tydligt definierad ansvarsfördelning för kvalitetsarbetet

Försvårshögskolans organisation ger grundförutsättningarna för kvalitetssystemet och det systematiska kvalitetsarbetet. Utifrån organisation och ansvarsfördelning kan man något förenklat skilja mellan två huvudsakliga nivåer (som också visas i bilden under 2.1 ovan) inom kvalitetsarbetet:

- övergripande och central kvalitetsstyrning, kvalitetssäkring och kvalitetsuppföljning
- lokalt, utbildningsnära kvalitetsarbete

Den övergripande och centrala nivån inom kvalitetsarbetet utgår organisatoriskt från styrelsen, rektor med högskoleledningen samt Forsknings- och utbildningsnämnden (FoUN). Här ligger ansvaret för högskolegemensamma mål, strategier och regelverk, fördelning av medel och uppdrag, inrättande av utbildningar och fastställande av styrdokument för dessa, kvalitetssäkring av examinatorer och av anställningar samt regelbunden uppföljning och

granskning av utbildningar.

Den lokala utbildningsnära nivån för kvalitetsarbete utgår från organisationsenheterna under rektor och i första hand de två institutionerna, ISSL och MVI samt MPL. Utgångspunkten här är de inrättade ämnena samt de kurser och program som utvecklas och genomförs inom ramen för den övergripande linje- och kvalitetsstyrningen. Det utbildningsnära kvalitetsarbetet handlar om att planera, genomföra, följa upp och kontinuerligt utveckla utbildningarna och deras kvalitet, med avseende på förutsättningar, utformning, genomförande och resultat. Hit hör även beredning av ärenden som sedan beslutas på den centrala nivån.

2.3.1 Styrelsens ansvar

I likhet med övriga statliga högskolor har Försvarshögskolan en styrelse, som ”har inseende över högskolans alla angelägenheter och svarar för att dess uppgifter fullgörs” (2 kap. 2 § högskolelagen). Styrelsen ansvarar bland annat för att besluta i frågor om Försvarshögskolans övergripande inriktning och organisation. Det är styrelsen som fastställer högskolans policydokument som Försvarshögskolans vision, utbildningsstrategi, forskningsstrategi, kvalitetspolicy och internationaliseringspolicy. Därutöver fastställer de högskolans årsredovisning, budgetunderlag, inrättande och avveckling av huvudområde, ämne och utbildningsprogram, antagningsordning och anställningsordning.

2.3.2 Högskoleledningens ansvar

För ledningen av verksamheten närmast under styrelsen ansvarar rektor (2 kap. 3 § högskolelagen). Högskoleledningen består idag av rektor, prorektor (tillika forskningschef), vicerektor, högskoledirektör (tillika chef för högskoleförvaltningen) samt ordförande i FoUN. Ledningens ansvar är huvudsakligen strategiskt och innebär att omsätta högskolans strategiska dokument i verksamheten. Ett verktyg för detta är högskolans årliga verksamhetsplan. Uppföljning av både verksamhet och ekonomi sker regelbundet vid tertialuppföljningarna som genomförs tre gånger per år. Viktiga iakttagelser från tertialuppföljningarna återförs till styrelsen.

Rektor har också en ledningsgrupp i vilken högskoleledningen ingår tillsammans med de tre organisationsenhetscheferna från ISSL, MVI och MPL. Studentkåren är också representerad i rektors ledningsgrupp. Försvarshögskolans kommunikationschef är adjungerad. I rektors ledningsgrupp bereds samtliga högskolegemensamma ärenden av större betydelse.

I högskolans verksamhetsplan beskrivs den utveckling som är högskolegemensam och som rektor anser är prioriterad. Utgångspunkt för målen i verksamhetsplanen är bland annat Försvarshögskolans vision, utbildningsstrategi, forskningsstrategi och erfarenheter från tidigare år. Även ledningens riskbedömning är ett viktigt ingångsvärde. Nytt för kommande år är att också erfarenheter från de utbildningsutvärderingar som numera genomförs på FoUN:s initiativ kommer att vara viktiga ingångsvärden. Målen i verksamhetsplanen ligger sedan till grund för de handlingsplaner med aktiviteter som respektive organisationsenhet och FoUN utarbetar. Samtliga handlingsplaner följs upp vid högskolans tertialuppföljningar.

Vid tertialuppföljningarna deltar högskolans ledning och organisationsenhetschefer. Uppföljningarna är ett verktyg för att följa upp och kontrollera att organisationsenheterna arbetar i enlighet med ställda mål och uppdrag. Vid tertialuppföljningen följs även organisationsenheternas ekonomi upp. Detta är viktigt för att rektor vid behov ska kunna besluta om ekonomiska omprioriteringar och omfördelningar inom och mellan verksamheter.

Vid den första tertialuppföljningen redovisas utöver det ekonomiska utfallet också en sammanfattning av den forskning som bedrivits och hur anslagsmedel för detta har fördelats och också upparbetats. Ledningen går även igenom att respektive ledningssystem är

ändamålsenligt vid den första uppföljningen.

Vid den andra tertialuppföljningen redovisas också det ekonomiska utfallet i förhållande till budget, och en prognos för helåret görs. I samband med detta kan rektor besluta om omfördelningar mellan verksamheter och organisationsenheter. Vid detta tillfälle följs utbildningen upp, statistik och erfarenheter från det nyss genomförda läsåret analyseras. Även åtgärdsplaner som har tagits fram efter genomförda utvärderingar redovisas.

Den tredje tertialuppföljningen som också benämns verksamhetsanalys kompletterar och fördjupar den uppföljning som återredovisas för regeringen i Försvårshögskolans årsredovisning. Vidare ger verksamhetsanalysen viktiga erfarenhetsvärden inför ledningens arbete med den strategiska riskbedömningen samt underlag i framtagandet av planeringsdirektivet för kommande år. Planeringsdirektivet innehåller ramar för nästa års ekonomiska planering. Fokus vid den tredje tertialuppföljningen är helheten liksom måluppfyllelse i förhållande till verksamhetsplan.

Reflektion

Under det senaste året, bland annat som en konsekvens av FoUN:s arbete med att ta fram en process för utbildningsutvärderingar, har behovet av ledningens systematiska uppföljning av kvalitet i utbildningen tydliggjorts. Detta har inneburit att ledningen tydliggjort vid vilken av årets tertialdialoger som en betoning av uppföljning av utbildningens kvalitet bör göras för att åtgärder ska kunna vidtas och föras in i handlingsplaner och/eller verksamhetsplaner redan inför nästkommande år. Det här bidrar till en förstärkt återkoppling från ledningen till organisationsenheterna med syfte att förstärka systematiken i kvalitetsarbetet.

2.3.3 Forsknings- och utbildningsnämndens ansvar

Till skillnad från andra lärosäten har Försvårshögskolan reglerat i sin förordning att den ska ha en forsknings- och utbildningsnämnd som ska ”ansvara för forskning och för utbildning på grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå” samt ”i övrigt svara för de uppgifter som Försvårshögskolan beslutar”. FoUN är Försvårshögskolans kollegialt valda organ och har det övergripande ansvaret för kollegial kvalitetsstyrning och kvalitetssäkring av forskning och utbildning. Även i de fall beslut fattas av styrelsen eller rektor har FoUN ett avgörande kvalitetsansvar genom sitt beredningsarbete.

Utöver FoUN finns ytterligare tre nämnder som är knutna till rektor: Försvårshögskolans förslagsnämnd för anställningsärenden (FöNA), disciplinnämnden (enligt 10 kap. 38 § högskoleförordningen) samt personalansvarsnämnden (enligt 2 kap. 7 § förordningen för Försvårshögskolan). FöNA ansvarar tillsammans med FoUN för att kvalitetssäkra rekryteringar av och befordran till professor, lektor, biträdande lektor samt utseende av docent.

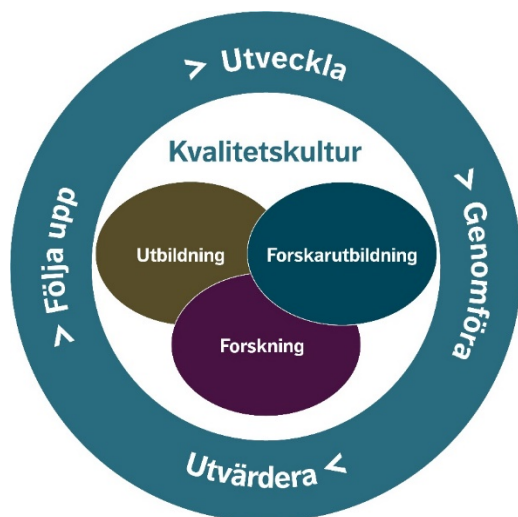
FoUN ansvarar bland annat för att följa upp utbildningarnas kvalitet och kvalitetssäkringsarbete genom de utbildningsutvärderingar som genomförs var tredje år av samtliga utbildningar. Syftet med dessa utvärderingar är att säkerställa hög kvalitet och att alla utbildningar uppfyller kraven enligt gällande regelverk, visa på hur det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs på den lokala utbildningsnära nivån, uppmuntra till kontinuerlig kvalitetsutveckling, bidra till att stärka och befästa en god kvalitetskultur och dialog kring kvalitet på Försvårshögskolan samt förbereda för utvärderingar med inslag av externa bedömare.

Utbildningsutvärderingar genomförs av huvudområden/ämnen, yrkesprogram och program inom uppdragsutbildning. Utvärderingsmodellen är cyklisk och bygger på kontinuerlig utvärdering (intern och extern) samt att resultat, analys och åtgärdsplan för de olika utvärderingarna ligger till grund för utvecklingsarbete och utgör viktiga utgångspunkter för kommande utvärderingar. Utvärderingar genomförs vart tredje år, antingen av FoUN eller med

hjälp av en bedömargrupp som också består av externa vetenskapligt och pedagogiskt sakkunniga samt arbetslivsrepresentanter. Studenterna är självklart också representerade. Som verktyg för utvärderingen använder FoUN en självvärderingsmall som utformas i enlighet med de kriterier som gäller vid inrättande, uppföljning och avveckling av ämne, huvudområde, kurs samt utbildningsprogram (Ö 137/2018). Genom detta förfarande får högskolan löpande information om hur väl ett ämne eller utbildning lever upp till de krav som styrelsen ställer avseende till exempel lärarresurser vid inrättande. Det ger också dokumenterad kunskap om hur ett ämne över tid utvecklar sitt arbete med t.ex. jämställdhet eller studentinflytande.

Efter framtagen självvärdering påbörjas ett arbete med att ta fram en åtgärdsplan som beskriver vilka konkreta åtgärder som ska genomföras för att avhjälpa identifierade brister. Åtgärdsplanen ska vara tidsatt och infogas i organisationsenhetens handlingsplan. För att ge tyngd åt FoUN:s utvärderingar och för att kvalitetsarbetet ska få genomslag inom organisationsenheternas verksamhet följer rektor årligen upp de utbildningsutvärderingar som genomförts samt samtliga åtgärdsplaner vid den ordinarie tertialuppföljningen. Även styrelsen informeras om de utvärderingar som genomförts.

Därutöver genomför FoUN löpande en fördjupad och tematisk uppföljning av utbildningarnas kvalitetsarbete. Vid den årliga anslagsfördelningen har nämnden även möjlighet att ställa särskilda återrapporteringskrav som rektor följer upp vid tertialuppföljningarna. Inför 2019 har nämnden föreslagit att rektor särskilt följer upp hur institutionerna arbetar för att säkerställa att kursvärderingar genomförs på samtliga kurser och att studenter informeras om resultaten och eventuella beslut om åtgärder som föranleds av kursvärderingarna. Denna process kommer att följas upp under tertialuppföljningarna 2019. Tidigare år har FoUN valt att titta närmare på t.ex. antal undervisningstimmar på de utbildningar som finansieras av utbildningsanslaget. Detta var en fråga som studentkåren lyfte i processen och ville sätta särskilt fokus på.



FoUN:s utvärderingar

Reflektion

Under 2017-2018 genomförde FoUN en pilotutvärdering då samtliga utbildningar utvärderades. Pilotomgången visade att formerna för utvärderingarna behövde revideras, och FoUN utvecklade systemet under våren 2018. I september samma år fastställde rektor den reviderade modellen för FoUN:s utbildningsutvärderingar (Ö 473/2018). En viktig erfarenhet som drogs av pilotutvärderingen var att det blev alltför betungande för ämnen och program med en så omfattande utvärdering årligen, och istället har en tidsplan tagits fram som innebär att samtliga utbildningar utvärderas var tredje år. Vidare identifierade FoUN även behovet av att ta hjälp av externa sakkunniga vid nämndens utvärderingar och ytterligare en modell (Ö 473/2018) för att

komplettera detta fastställdes också av rektor i september. De första ämnen som utvärderas med hjälp av externa bedömare är ledarskap under påfrestande förhållanden och statsvetenskap. Dessa utvärderingar påbörjas hösten 2019.

Under pilotomgången framkom även att centrala aktörer ute i organisationsenheterna inte kände till de åtgärdsplaner som ämnena arbetat fram och därigenom inte arbetade efter dessa. Genom att organisationsenheterna rapporterar och ledningen följer upp åtgärdsplaner och handlingsplaner i tertialuppföljningarna torde medvetandet om dessa i framtiden vara stort i alla delar av organisationen.

I pilotutvärderingarna tog många utbildningar, bland annat ämnet ledarskap under påfrestande förhållanden, upp att svarsfrekvensen för kursvärderingar är låg och att det inom ämnet saknas formella rutiner för omhändertagandet av inkomna kursvärderingar. Från och med vårterminen 2018 har ledarskap under påfrestande förhållanden därför lagt in genomförande av kursvärderingar på schemat. Under hösten har även frågorna setts över och ett arbete har påbörjats för att formalisera arbetsprocessen med tydligare analys och erfarenhetsåterföring.

Kursvärderingsprocessen togs även upp som en brist vid UKÄ:s lärosätetillsyn av Försvarshögskolan våren 2018. De brister som UKÄ påtalade i lärosätetillsynen hade redan uppmärksammats av FoUN och studentkåren, bland annat i samband med pilotutvärderingen. Under hösten har reglerna för kursvärderingar därför reviderats och förtydligats, bland annat gällande vem som ansvarar för kursvärderingens genomförande vid verksamhetsförlagd utbildning. Vidare har rektor i samband med anslagsfördelningen 2019 beslutat att institutionerna särskilt ska återrapportera hur de arbetar för att säkerställa att kursvärderingar genomförs på samtliga kurser och att studenter informeras om resultaten och eventuella beslut om åtgärder som föranleds av kursvärderingarna. Resultatet ska även tillgängliggöras på Försvarshögskolans hemsida. Detta återrapporteringskrav kommer att följas upp av rektor och FoUN under 2019 i den ordinarie tertialprocessen.

Den övergripande och centrala nivån utgörs numera av ett sammanhängande system för kvalitetssäkring. Visserligen är vissa delar nyligen fastställda och en del finjusteringar återstår sannolikt. Förhoppningen är att nu när systemet implementeras, att det ska successivt bidra till utvecklingen av utbildningarnas kvalitet. Avseende den lokala utbildningsnära nivån så genomförs mycket viktigt kvalitetsarbete redan idag, men detta behöver konsolideras och bli mer enhetligt och tydligt. Detta är en förutsättning för ett transparent och förutsägbart system.

2.3.4 Kvalitetsarbete vid organisationsenheterna

Under rektor och högskoleledningen består linjeorganisationen av fyra organisationsenheter:

- Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap (ISSL)
- Militärvetenskapliga institutionen (MVI)
- Militära programledningen (MPL)
- Högskoleförvaltningen (HF)

Inom dessa fördelas linjeansvaret för olika delar av verksamheten till avdelningar och där under till sektioner. Vid ISSL finns även centrumbildningar, som i hög grad bedriver uppdragsverksamhet. Högskoleförvaltningen är också en organisationsenhet och har i uppdrag att ge stöd till kärnverksamheten (de övriga tre organisationsenheterna).

Det utbildningsnära kvalitetsarbetet bedrivs dels inom ramen för de ämnen som finns på Försvarshögskolan och dels inom ramen för de kurser och program som ges med dessa ämnen som grund. Vid ISSL finns ämnena krigsvetenskap, statsvetenskap med inriktning säkerhetspolitik och strategi, statsvetenskap med inriktning krishantering och internationell

samverkan¹, ledarskap under påfrestande förhållanden, samt juridik med inriktning folkrätt. Vid MVI finns ämnena krigsvetenskap, historia med inriktning mot militärhistoria, ledningsvetenskap samt militärteknik.

Ämnen och ämnesråd

Vid Försvarshögskolan bedrivs högskoleutbildning och forskning inom ramen för de ämnen som har inrättats av styrelsen. Ansvaret för verksamheten inom dessa ämnen är fördelat på institutionerna. Inom de ramar som sätts av högskoleledningens linjestyrning och FoUN:s kollegiala styrning har institutionerna ansvar för att säkerställa att utbildning och forskning inom ämnena håller hög kvalitet.

Det sammanhållna ansvaret för ett ämne ligger formellt hos institutionschefen. I detta avseende stöds institutionscheferna direkt av ämnesråd, som har särskilda uppgifter avseende kvalitet och ämnesutveckling. Ämnesrådets ordförande har en roll som ämnesansvarig. Ordföranden leder ämnesrådets arbete och företräder ämnesrådet. Även ämnets professorer har ett ansvar för den vetenskapliga utvecklingen inom ämnet.

Ämnesråden utses av institutionschef. I ämnesråden ingår ett ämnes samtliga professorer, därutöver ska studierektorer och ämnets lärare (såväl disputerade som militära) vara representerade. Studentkåren deltar med upp till tre representanter. Ämnesråden är beredande organ och ska verka för ämnets kvalitet och utveckling inom utbildning och forskning. Uppgifterna regleras i ämnesrådets arbetsordningar och viktiga uppgifter är att:

- bereda kursplaner,
- föreslå examinatorer till FoUN,
- bereda kravprofiler vid rekrytering av lektorer och professorer,
- lämna förslag på sakkunniga vid rekryterings- och befordringsärenden samt,
- följa upp utbildning och föreslå utvecklingsåtgärder

Ämnesråden är framförallt rådgivande till institutionschefen, men kan också ha mandat att fatta beslut i vissa frågor, t.ex. litteraturlistor. Formellt ligger ämnesråden direkt under respektive institutionschef men de kan också ha en roll som beredande organ till FoUN och högskoleledningen i vissa frågor. Ämnesråden fungerar som kvalitetssäkringsorgan för beredningsprocesser och som forum för kvalitets- och utvecklingsfrågor.

Studierektor

Studierektor utses för ett ämne eller en viss del av ett ämnes utbildningsutbud, i regel för ett utbildningsprogram eller en nivå (grundnivå, avancerad nivå eller forskarnivå). Studierektorerna är knutna till avdelningar. Studierektorernas ansvar och uppgifter skiljer sig något mellan institutionerna, men gemensamt är att studierektorerna ansvarar för att utbildningen följer högskoleförordningen och Försvarshögskolans lokala regler. Studierektorerna har också ett ansvar för att säkra utbildningens kvalitetsmässiga utveckling i ett längre perspektiv. Vid ISSL planerar och bemannar studierektorerna kurser i samråd med berörd avdelningschef, medan studierektorerna vid MVI samordnar övergripande planering och bemanning genom att bereda förslag till bemanning för samtliga tre avdelningar.

Vid ISSL är den biträdande institutionschefen en viktig kugge i kvalitetsarbetet. Den biträdande chefen kan liknas vid en övergripande studierektor som leder ett studierektorskollegium bestående av institutionens studierektorer. I arbetsuppgifterna ingår bland annat att vara

¹ Sedan 2014 har de båda statsvetenskapliga ämnena ett gemensamt huvudområde för utbildning på grundnivå och avancerad nivå och sedan 2018 ett gemensamt forskarutbildningsämne: *statsvetenskap med inriktning krishantering och säkerhet*.

övergripande ansvarig för den anslagsfinansierade utbildningen, utvärderingar och att långsiktig planera utbildning samt att årligen bereda institutionschefens beslut om fördelning av anslagsmedel till program och kurser inom institutionen. Studierektorskollegiet fungerar också som ett forum för kunskapsöverföring mellan ämnen i frågor som rör utbildningen och har på så sätt varit viktigt för kvalitetsarbetet när utbildningsvolymen växt.

I övrigt tilldelas studierektorerna vid båda institutionerna ett ansvar som i hög grad innebär beredning och samordning, avseende såväl utformning, planering och genomförande som uppföljning. Studierektorerna har tillsammans med ämnesråden en viktig roll för kvalitetsarbetet på lokal nivå och för utveckling av högskolans utbildningar liksom för samordning inom ramen för program. Det bör dock understrykas att befogenheterna och resurserna är tydligt avgränsade till linjen. För att identifierade behov ska omsättas i åtgärder krävs i många avgörande frågor att kvalitetsarbetet får genomslag i linjeorganisationen.

Kursansvarig lärare och examinator

För planering och genomförande av utbildning utses kursansvariga lärare. Till varje kurs utses också en examinator. FoUN godkänner examinatoreer på förslag av ämnesråden i enlighet med regler för examinatoreer (Ö 613/2018). Vid MVI utses kursansvariga och examinatoreer av avdelningscheferna i samråd. Vid ISSL utses de av studierektorerna i samråd med berörd avdelningschef. Endast lärare som FoUN har godkänt som examinator inom aktuellt ämne kan utses till examinator för en kurs. Genomförandet av en kurs kan sedan involvera personal från en eller flera sektioner, avdelningar eller institutioner. Inom givna ramar ansvarar kursansvarig för planering, genomförande och uppföljning, inklusive kursvärdering. Examinator har ansvar för att examination (bedömning och betygssättning) sker i enlighet med kursplan och för att säkerställa att kursen och examinationen genomförs med hög kvalitet. Detta regleras i Försvårshögskolans regler för examinatoreer.

Programansvar

För utbildningsprogram på grundnivå och avancerad nivå utses programansvarig. De programansvariga stöds av ett programråd, vilket är rådgivande till programansvarig och med representation från ämnena. Även andra interna eller externa intressenter kan ingå eller adjungeras till programråden. Programrådets och programansvarigs funktion och ansvar regleras närmare i arbetsordningen för Försvårshögskolans programansvar och programråd (Ö 231/2013). Denna arbetsordning ska revideras under 2019.

För de anslagsfinansierade programutbildningarna, Officersprogrammet undantaget, fördelas programansvaret till en institution. Chefen för respektive organisationsenhet utser programansvarig samt programråd, efter beredning av berörda ämnesråd och, i förekommande fall, i samråd med den andra institutionens chef.

För de militära programutbildningarna fördelas programansvaret till MPL. MPL samordnar också Försvårsmaktens beställning av utbildning och stöd från Försvårshögskolan. Vid MPL finns en programledning för varje program och chefen för respektive programledning utses i regel också till programansvarig.

Enligt regelverket för programansvar leder programansvarig programmet och dess utveckling samt har ansvar för kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring. Programansvarig fördelar, i dialog med berörda delar av organisationen, uppdrag och ekonomiska medel inom programmet. Programansvarig ska säkerställa planering, genomförande, utvärdering och utveckling av programmet. Programansvarig bereder utbildningsplan för beslut i FoUN. Programansvarig initierar utveckling av kurser och tecknar samråd med ämnesråd avseende kursplaner för beslut av FoUN:s kursplaneutskott.

Reflektion

Eftersom det utbildningsnära kvalitetsarbetet är det som till stor del sker i det dagliga arbetet med utbildningen hos organisationsenheterna kan de personer och råd som finns på organisationsnivå anses utgöra kärnan i det systematiska kvalitetsarbetet. Därför blir också deras roller och uppgifter av särskild betydelse. Arbetet med självvärderingen har belyst att processen för hur ämnesföreträdare utses behöver tydliggöras. Idag är denna process inte transparent. Därutöver är det inte tillräckligt tydligt på vilket sätt ämnesföreträdarna (och därigenom ämnesråden) stöder institutionscheferna eftersom detta sker på olika sätt både på de olika institutionerna och inom olika ämnen. Även om det är positivt att flera personer tar ansvar för ett ämnes utveckling och kvalitetsarbete så skulle verksamheten vinna på att ytterligare tydliggöra ansvarsfördelningen genom att understryka den roll som ämnesrådets ordförande måste ha.

Ämnesrådets roll har i vissa fall utvecklats tydligt under de senaste åren. Översynen som gjordes 2014 efter att UKÄ:s utbildningsutvärdering bedömt kvaliteten i Officersprogrammet och kandidatexamen i militärteknik som bristande föranledde ett flertal förändringar. Ämnesrådet i krigsvetenskap fick en tydligare och utökad uppgift att ansvara för kvalitet i forskning och utbildning. För att kunna lösa dessa uppgifter tillkom två fasta utskott för forskning och utbildning. Även sammansättningen ändrades för att öka andelen vetenskapligt kompetenta i rådet. Ämnesrådet ska vidare följa utvecklingen i stort för att kunna ta initiativ och föreslå åtgärder som sedan beslutas och implementeras i linjen. Därigenom säkerställs en omvärldsbevakning och värdering som gör att externa faktorer kommer att integreras i det systematiska kvalitetsarbetet. En av de uppgifter som överfördes från linjen till ämnesrådet var att granska såväl förslag på kursgenomförande före kursstart som kursutvärderingar. Därutöver ska rådet bereda förslag på kompetensutveckling för lärare. Det åligger vidare ämnesrådet att föreslå de ledamöter som utses i respektive ämnen till programråden.

Vid MVI inrättades efter den interna granskningen 2014 ett utbildningskollegium som består av studierektorer och avdelningschefer som ska bereda beslut i gemensamma frågor rörande utbildning på kort och långre sikt samt samordna resurser på övergripande institutionsnivå.

Programansvarig har som uppgift att leda programmet men äger inte direkt tillgång till alla väsentliga befogenheter och resurser som krävs för att kunna utforma, planera, genomföra och utveckla utbildningen i alla dess delar. Utövandet av programansvar förutsätter alltså samordning och samverkan med såväl studierektorer som linjechefer. Program består av kurser och dessa ges inom ämnena, och inom ramen för det till institutionerna fördelade ämnesansvaret. Ett program innebär samverkan mellan ämnen och väsentliga förutsättningar för programmets kvalitet måste skapas inom ämnesorganisationen. Inte minst måste ett programs utformning och innehåll byggas utifrån den kunskap och kompetens som finns inom ämnena och vilka tillgängliga resurser som ämnesorganisationen förfogar över, i förhållande till övriga uppgifter inom verksamheten. Särskilt för de militära programmen, där programansvariga och programledningar är placerade i en egen organisationsenhet, skilda från de ämnes- och utbildningsansvariga institutionerna, innebär detta utmaningar när det gäller att utöva ett sammanhållet kvalitetsansvar, som kan omsättas i ett sammanhållet utvecklingsarbete, eftersom personalförsörjning, bemanning, ämnesmiljö och ämnesutveckling, utformning av kurser och forskningsanknytning sker i en annan organisationsenhet. Därtill medför dessa program särskilda behov av samordning gentemot Försvarmakten.

Vad gäller programansvarigs roll finns alltså en liknande otydlighet som i de ämnesansvarigas roll vad gäller relationen till linjeorganisationen (där de ekonomiska och personella resurserna finns) samt hur dessa på bästa sätt kan mötas i det systematiska kvalitetsarbetet. Detta blir extra viktigt för program som drar på resurser från fler än en institution.

Det finns ännu inget krav på att genomföra en programutvärdering efter avslutat program, men för de militära programmen genomförs detta årligen och en återkoppling sker också till avnämaren (Försvarsmakten). De övriga programutbildningarna är relativt nya. Det första, Försvarshögskolans kandidatprogram, startade 2013 och det har därför inte beslutats om programutvärderingar på motsvarande sätt även om behovet har identifierats. Det har också identifierats behov att genomföra utvärderingar ett antal år efter avslutat program, men detta har ännu inte beslutats. För alla program behöver programutvärderingar göras och återkopplingsloopen från organisationsenheterna till ledningen bör förtydligas i de dialoger om utbildningens kvalitet som sker vid den andra tertialen varje år.

Bland annat i arbetet med utveckling av högskolans kvalitetssystem har studierektorernas roll diskuterats. Det är tydligt att kraven på en studierektor kan skilja sig åt mellan olika institutioner och ämnen, men det är också tydligt att det finns ett behov att i vissa avseenden likställa uppdraget och tydliggöra vilket ansvar en studierektor har. FoUN kommer därför under 2019 att ta fram en enhetlig arbetsbeskrivning för studierektorer.

Ett ytterligare sätt att tydliggöra ansvaret för kvalitet i utbildningen skulle kunna vara att ännu tydligare sträva mot att kursansvarig och examinator bör vara samma person.

2.3.5 Högskoleförvaltningen

Högskoleförvaltningens uppgift är att stödja kärnverksamheten och ledningen. Flera avdelningar har uppgifter av särskild betydelse för utbildningens kvalitet och det systematiska kvalitetsarbetet.

Forsknings-, utbildnings- och studentavdelningen (FUS) stöder och administrerar högskoleledningens och FoUN:s kvalitetsprocesser, ansvarar för centrala studieadministrativa processer, tillhandahåller studievägledning och stöd till studenter med funktionshinder samt samordnar högskolans arbete med jämställdhet och likabehandling.

Högskolans bibliotek, Anna Lindh-biblioteket (ALB), ansvarar för försörjning av informations- och läranderesurser (bland annat högskolans digitala lärandeplattform) utifrån utbildningsverksamhetens behov, liksom för lärandestöd i form av undervisning i informationssökning och informationshantering.

HR-avdelningen ansvarar för processer inom personalförsörjningen och stöder bland annat förslagsnämndens hantering av anställnings- och befodringsärenden.

Avdelningen för verksamhetsservice ansvarar för lokalförsörjning och infrastruktur utifrån verksamhetens behov. En långsiktig lokalförsörjningsstrategi ska tas fram under 2019.

För att säkerställa att stödverksamheten svarar mot kärnverksamhetens behov finns det en mängd processer och mötesformer på olika nivåer. Viktiga högskoleövergripande kanaler för samverkan mellan kärn- och stödverksamheten är bland annat rektors ledningsgrupp, vicerektors utbildningsråd, Försvarshögskolans utbildningsmöte samt Rådet för jämställdhet och likabehandling.

Avslutande reflektion kring ansvarsfördelningen

Arbetet med självvärderingen har belyst det faktum att mycket av det kontinuerliga kvalitetsarbetet vid Försvarshögskolan sker lokalt och utbildningsnära. Att kvalitetsarbetet sker verksamhetsnära är inget problem i sig, men utmaningar uppstår när det sker på alltför olika sätt i olika delar av organisationen. Det kan då vara svårt att följa upp hur systematiskt arbetet verkligen är samt svårt att identifiera hur återkopplingen mellan identifierade behov och verksamhetsutveckling genomförs.

Inom flertalet ämnen är verksamheten organisatoriskt fördelad på flera sektioner, ibland också på flera avdelningar och i ett fall (krigsvetenskap) på två institutioner. Det sammanhållna ansvaret för ett ämne ligger dock alltid på en institutionschef, med stöd av respektive ämnesråd, alltså även i det fall när linjeansvaret för verksamheten inom ämnet inte är sammanhållet på en institution.

Även om det finns ett antal frågor som kräver beslut på högre nivåer sker beredningen av många centrala frågor på avdelnings- och sektionnivå. Detta gäller bland annat rekrytering, kompetensutveckling, utseende av kursansvariga och examinatorer. På denna nivå saknar ämnesrådets arbete en tydlig institutionell koppling till arbetet inom linjeorganisationen och det är inte tydligt hur ämnesansvar förhåller sig till linjeansvar. I de fall ämnesråden i praktiken är integrerade i en avdelning eller sektion finns sannolikt goda förutsättningar för ett sammanhållet kvalitetsarbete inom ämnet. Men i övriga fall är det mer oklart hur det är möjligt att utöva ett sammanhållet ämnesansvar med tillräckliga befogenheter och resurser för att vidta åtgärder med avseende på alla relevanta kvalitetsaspekter. Formellt ligger det samlade ansvaret för ett ämne visserligen hos en institutionschef, men i praktiken måste det naturligtvis alltid bygga på att ansvaret för merparten av det löpande operativa arbetet delegeras vidare inom ramen för en tydlig ansvarsfördelning mellan olika nivåer.

För att förbättra det systematiska kvalitetsarbetet bör institutionsråd inrättas vid varje institution. Dessa råd kan då hantera kvalitetsfrågor som rör arbetsledning vad gäller utbildning och forskning. En process har påbörjats där rektor förbereder beslut om institutionsråd. Vad gäller sammansättningen har den inriktning som hittills diskuterats varit att institutionsråden kommer bestå av linjechefer, programansvariga, studierektorer och ämnesansvariga. Vid institutionsrådet för MVI innebär det att de programansvariga för de militära programmen (vilka organisatoriskt hör till MPL) ska vara representerade. Där ska även finnas studentrepresentanter för att säkerställa studenternas inflytande i frågor som rör utbildningens kvalitet och genomförande. Dessutom bör det stå institutionschefen fritt att vid behov adjungera fler personer till möten.

Institutionsråden kommer kunna säkerställa att en samlad bedömning kan göras av uppdrag, resurser och kompetens samt möjliggöra en tydligare återkoppling från den lokala utbildningsnära nivån till den centrala nivån av det systematiska kvalitetsarbetet. Detta görs genom att institutionsrådet bereder ärenden för beslut av institutionschef, samt i de fall beslut delegerats fungera som ett forum för återrapportering av fattade beslut. Beslut som bereds av institutionsrådet är till exempel när nya studierektorer och programansvariga utses. Andra exempel på beslut som kan beredas av institutionsråd är när nya ämnesrepresentanter utses, årsvisa handlingsplaner för utveckling av utbildning och forskning (identifierade av programansvariga och studierektorer i läsårvisa utvärderingar), åtgärdsplaner med anledning av ämnens självvärderingar, beslut om att starta/lägga ner en kurs. I de fall beslut om antal platser på program/kurs delegerats så återrapporteras detta i institutionsrådet. Institutionsrådet bereder även de återrapporteringar till ledningen som sker i samband med tertiärluppföljningarna, samt andra frågor i vilken institutionschefen behöver stöd inför beslut eller som åläggs av högskoleledningen. Ämnesrepresentanterna är tillsammans med ämnesråden ansvariga för ämnesutvecklingen vad gäller kvalitet i forskning och utbildning. Som nämnts ovan har dock en tydlig koppling till linjeansvaret saknats. Genom införandet av ett institutionsråd där ämnesrepresentanterna är med tydliggörs *var* deras bidrag till linjen i det systematiska kvalitetsarbetet sker.

2.4 Lärosätet har systematiska processer som uppmuntrar till delaktighet, engagemang och ansvar hos lärare, övrig personal samt studenter och doktorander

Som beskrivits ovan är det utbildningsnära kvalitetsarbetet det dagliga arbetet med att utveckla undervisning, kurser och program. Kvalitetsarbetet bygger här huvudsakligen på lärarlaget och

den professionella kompetens som lärarna gemensamt besitter. Kvaliteten i utbildningen bygger på att lärarna är involverade i det kontinuerliga utvecklingsarbetet med utbildningen. Detta sker exempelvis genom deltagande i det kollegiala samtalet i olika forum och tar sig uttryck i form av exempelvis utvecklad pedagogik i genomförandet av utbildningen samt uppdaterad anknytning till forskningsfronten i litteraturen. Här utgör Försvarshögskolans beredande och beslutande organ samt andra systematiska mötesformer viktiga forum och kanaler. För utformningen och genomförandet av utbildningen finns ytterligare systematiska former för kollegial samverkan. Exempelvis är ämnes- och programråden, som även de inkluderar representanter för studenterna och i flera fall också externa intressenter, viktiga forum för delaktighet, engagemang och gemensamt ansvarstagande. Inom ämnena anordnas lärarmöten och lärarlagsmöten. Inom de militära programmen sker regelbundna program- och kursamordningsmöten.

Den kollegialt valda FoUN, i vilken även studentkåren och de externa intressenterna Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap är representerade, har en central betydelse i detta avseende. Nämnden, med de underordnade forsknings-, utbildnings- och kursplaneutskotten, har utvecklat systematiska processer för hanteringen av såväl cykliskt återkommande som löpande frågor. FoUN har också en viktig roll som högskolegemensam arena för diskussion och kunskapspridning när det gäller kvalitetsfrågor. Vid sidan av nämndens sammanträden har nämnden anordnat seminarier kring kvalitetsfrågor. Nämnden genomför också utredningar, på eget initiativ eller på uppdrag av ledningen, kring olika frågor av betydelse för utbildningens kvalitet. Några exempel är utredningar kring pedagogisk meritering, utveckling av den högskolepedagogiska verksamheten och samskrivning av uppsatser.

Vid Officersprogrammet genomförs årligen programdagar där lärare och representanter från studentkåren bjuds in för att diskutera programmets utveckling och andra aktuella frågor. Vidare förs en kontinuerlig dialog mellan lärare vid olika möten. I krigsvetenskap ger ämnesrådets utbildningsutskott goda förutsättningar att diskutera olika pedagogiska upplägg och utvecklingsmöjligheter med i stort sett samtliga lärare.

För högskolegemensam samordning och beredning av utbildningsfrågor är Försvarshögskolans utbildningsmöte ett viktigt forum för informationsspridning och diskussion av frågor som kräver samverkan mellan kärn- och stödverksamheten. På utbildningsmötet deltar samtliga studierektorer och delar av högskoleförvaltningen såsom kommunikationsavdelningen, biblioteket och Forsknings- utbildnings- och studentavdelningen. Försvarshögskolans utbildningsmöte hanterar operativa utbildningsfrågor, och kan vid behov lyfta frågeställningar till vicerektors utbildningsråd. Vicerektors utbildningsråd består av organisationsenheternas chefer, representant från högskolepedagogisk utvecklingsgrupp och studentkåren och leds av vicerektor. Vicerektors utbildningsråd hanterar mer långsiktiga strategiska utbildningsfrågor.

Dessutom anordnas högskolegemensamma medarbetardagar, som i regel genomförs en gång per termin, samt lokala medarbetardagar vid respektive organisationsenhet. Vartannat år genomförs en medarbetarenkät.

Dessa organ och mötesformer skapar förutsättningar för ett brett deltagande i kvalitetsarbetet, från de övergripande centrala processerna till det mer löpande utbildningsnära kvalitetsarbetet. Viktiga processer är bland annat verksamhetsstyrningen med tertiärluppföljningar och dialoger, FoUN:s kvalitetssäkrings- och utvärderingsprocesser, ämnes- och programrådets berednings- och uppföljningsprocesser samt hanteringen av kurs- och programvärderingar.

För att konkretisera hur arbetet med studentinflytande ska bedrivas samt uppmuntra till delaktighet, engagemang och ansvar i frågor som rör studenternas utbildning och situation har rektor fastställt regler för studentinflytande vid Försvarshögskolan (Ö 215/2018). Studenterna

uppmuntras till aktiv medverkan i utbildningen, bland annat genom utvärdering av kurser och program och genom representation i beslutande och beredande organ. Studenter är bland annat representerade i ämnesråd, FoUN, vicerektors utbildningsråd samt rektors ledningsgrupp. En viktig dialogpartner för studenterna är även studierektor i varje ämne. Försvarshögskolan har en mycket engagerad studentkår, däremot har studentkåren inte några arvoderade uppdrag utan samtliga engagerade studenter bedriver studier samtidigt som de har sina uppdrag. Detta innebär att studentkåren ibland behöver prioritera mellan vilka organ de ska vara representerade i, vilket innebär att olika organ vid Försvarshögskolan ibland kan sakna studentrepresentation.

I de utbildningsutvärderingar som FoUN genomför regelbundet ställs frågor kopplade till studenternas möjlighet att utöva inflytande i planering, genomförande och uppföljning av utbildningen samt lärarnas möjlighet att påverka utbildningens utformning innehåll, genomförande och resultat. Införande av institutionsråd kommer innebära ett ytterligare utökat deltagande av studenter i beredning av beslut i kvalitetsfrågor som rör arbetsledning vad gäller utbildning och forskning.

2.5 Lärosätet säkerställer att de resultat och slutsatser som genereras av kvalitetssystemet systematiskt tas tillvara i den strategiska styrningen, kvalitetsarbetet och i utvecklingen av kvalitetssystemet

Arbetet med självvärderingen har identifierat några svagheter i Försvarshögskolans systematiska kvalitetsarbete. Som nämnts tidigare har högskolan varit inne i en omfattande utvecklingsprocess under de senaste tio åren. Denna har inneburit ett omfattande kvalitetsarbete och bidragit till en stor kvalitetsmedvetenhet och en hög grad av engagemang hos personalen. Däremot har formella processer för att säkerställa att resultat och slutsatser som genereras av kvalitetsarbetet tas till vara inte skapats i tillräcklig omfattning inom hela organisationen.

En process som ska säkerställa att de resultat och slutsatser som genereras av kvalitetssystemet tas tillvara i den strategiska styrningen och utvecklingen av kvalitetsarbetet är FoUN:s regelbundna utbildningsutvärderingar. Denna modell (Ö 473/2018) fastställdes av rektor i september 2018 och det går därför inte att dra några slutsatser om systemet i nuläget. En utvärdering av modellen kommer att genomföras efter de första utvärderingar som genomförs med hjälp av externa vetenskapligt och pedagogiskt sakkunniga hösten 2019.

FoUN genomför utbildningsutvärderingar av huvudområden/ämnena, yrkesprogram och program inom uppdragsutbildning. Samtliga utvärderingar och åtgärdsplaner som tas fram vid utvärderingarna ligger till grund för nästkommande utvärdering samt den löpande uppföljningen som genomförs i den ordinarie tertiälprocessen. Frågorna i utvärderingarna kopplas till de kriterier som är framtagna för inrättande, uppföljning och avveckling av ämne, huvudområde, kurs samt utbildningsprogram (Ö 137/2018). Vid de utvärderingar som genomförs med hjälp av externa vetenskapligt och pedagogiskt sakkunniga kommer även ett återföringsmöte att genomföras mellan bedömaregruppen, FoUN, utbildningsföreträdare, ledningen för utbildningen samt representanter från Försvarshögskolans ledning för att säkerställa att de resultat och slutsatser som bedömaregruppen har dragit omhändertats.

För att säkerställa att resultatet från utvärderingarna implementeras i organisationsenheternas ordinarie verksamhet infogas respektive åtgärdsplan i organisationsenhetens övergripande handlingsplan. Både utbildningsutvärderingar som genomförts samt samtliga åtgärdsplaner följs upp av rektor i den ordinarie tertiäluppföljningen. Tertiäluppföljningarna är ett verktyg för att följa upp och kontrollera att organisationsenheterna arbetar i linje med sina uppgifter, mål och uppdrag enligt Försvarshögskolans verksamhetsplan och respektive enhets handlingsplan. Under tertiäluppföljningen rapporterar respektive organisationsenhetschef verksamhetsmässiga resultat samt utfallet av enhetens ekonomi för rektor. Rektor återrapporterar sedan i sin tur hur FoUN:s kvalitetsarbete fortlöper för styrelsen.

Åren mellan utbildningsutvärderingarna genomför FoUN en fördjupad uppföljning av utbildningarnas kvalitetsarbete. Vid den årliga anslagsfördelningen har nämnden även möjlighet att föreslå särskilda återrapporteringskrav som rektor särskilt ska följa upp vid tertialuppföljningarna. Inför 2019 föreslog nämnden att rektor skulle följa upp hur institutionerna arbetar för att säkerställa att kursvärderingar genomförs på samtliga kurser och att studenter informeras om resultaten och eventuella beslut om åtgärder som föranleds av kursvärderingarna. Denna process kommer att följas upp under tertialuppföljningarna 2019.

Reflektion

För att resultat och slutsatser från kvalitetsarbetet ska kunna tas tillvara på ett mer systematiskt sätt i den strategiska styrningen och i det fortsatta kvalitetsarbetet bör högskolans tertialuppföljningar utvecklas. Bland annat skulle ämnesråden kunna bereda åtgärder till organisationsenheternas handlingsplaner. Detta skulle ske med hjälp av läsårsvisa uppföljningar där underlag och förslag kommer från studierektorer och programansvariga. Vid den andra tertialdialogen skulle sedan både redan vidtagna och redan planerade åtgärder i innevarande års handlingsplan kunna diskuteras i relation till läsårsutvärderingen och därmed ligga till grund för de åtgärder som behöver föras in i institutionernas handlingsplaner för nästkommande år. I förekommande fall skulle även åtgärder i högskolans verksamhetsplan för nästkommande år kunna identifieras.

Sedan 2017 finns även ett beslut om ledningens årliga genomgång av ledningssystem (Ö 641/2017). Det första året detta genomfördes var 2018. Syftet med ledningens genomgång är enligt beslutet att säkerställa att respektive ledningssystem vid Förvarshögskolan är ändamålsenligt, samt att beslut fattas om förbättringar och eventuella resurser för genomförande av strategiska åtgärder inom respektive område.

2.6 Den information som genereras av kvalitetssystemet kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt med relevanta intressenter och får en spridning inom organisationen

Vid FoUN:s utbildningsutvärderingar tar varje utbildning fram en självvärdering och åtgärdsplan som publiceras på nämndens hemsida på medarbetarwebben samt på Förvarshögskolans externa webbsida. Vidare ansvarar organisationsenhetschef för att förankra och sprida information om utvärderingsresultatet, den fortsatta kvalitetsutvecklingen, det kontinuerliga förbättringsarbetet samt implementerade åtgärder inom utbildningen till studenter/doktorander och berörd personal.

Åtgärdsplanen från utbildningsutvärderingen utgör en del av organisationsenheternas övergripande handlingsplaner. Denna handlingsplan följs årligen upp i Förvarshögskolans ordinarie tertialprocess. Tertialuppföljningarna utgör viktiga underlag för styrning av innevarande och kommande år samt återrapportering till styrelse och regering.

Vidare lämnas information kontinuerligt till Förvarshögskolan avnämare då Förvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap enligt Förvarshögskolans förordning (2007:1164) ska finnas representerad i FoUN. Representation från dessa myndigheter finns även i Förvarshögskolans styrelse samt i vissa program- och ämnesråd.

I den lärosätetillsyn som UKÄ genomförde våren 2018 riktade UKÄ kritik mot att Förvarshögskolans regler för kursvärderingar inte alltid efterlevs. Sedan tillsynen har FoUN reviderat regler för kursvärderingar vid Förvarshögskolan (Ö 614/2018) som fastställs 4 december 2018. För att säkerställa att kursvärderingar genomförs, sammanställs och att studenter informeras om resultat och eventuella beslut om åtgärder kommer högskolans ledning och FoUN att följa upp institutionernas måluppfyllnad gällande detta under 2019.

Ämnena har efter lärosätetillsynen arbetat med att förbättra hanteringen av kursvärderingar. Ett

exempel är från Ledarskap under påfrestande förhållanden där lärarlaget utvecklat en ny enkät för kursvärderingar samt förändrat arbetsprocessen med att ta in, analysera och återföra erfarenheter från dessa till studenterna. Implementeringen är påbörjad och fortgår denna termin (ht 2018). Studenterna ska få information om resultatet av kursvärderingarna som en sammanställning i lärplattformen itslearning LMS i respektive kursrum samt få ta del av de åtgärder som vidtagits för att förbättra kurserna via en särskild rubrik för detta i kursbeskrivningarna.

Även ämnesrådet i krigsvetenskap gav vid sitt möte i november 2018 dess utbildningsutskott i uppgift att utvärdera kursvärderingsprocessen och lämna förslag på förändringar, inte minst då det gäller det systematiska arbetet med att omhänderta synpunkter ur kursvärderingar och hur dessa ska kommuniceras. Redovisning av uppgiften är planerad att ske i februari 2019.

Generellt för alla kurser och program är att kursvärderingar publiceras på lärosätets lärplattform, men då denna kräver inloggning och endast är tillgänglig för antagna studenter kommer lärosätet under första kvartalet 2019 att publicera kursvärderingarna även på den externa webbplatsen. Försvarshögskolan har under 2018 genomfört en omfattande omarbetning av sin externa webbplats och arbetet med att förbättra såväl innehåll som funktioner för såväl presumtiva som antagna studenter pågår fortfarande. Den nya webbplatsen innebär ökad tillgänglighet för olika plattformar samt för personer med funktionsnedsättningar. Under året samlades utbildnings- och kursplaner samt litteraturlistor på en plats som både befintliga och presumtiva studenter kan nå.

Under hösten 2018 har lärosätet dessutom inlett en förstudie för att undersöka behovet av en studentportal inom ramen för lärosätets webbplats. Studentkårsrepresentanter och studenter ges härvid möjlighet att inkomma med synpunkter genom enkäter och intervjuer. Förstudien beräknas vara klar januari 2019.

Inom de militära programmen tas programutvecklingsplaner och programrapporter fram utifrån kurs-, skedes- och programutvärderingar. Dessa redovisas till programråd, FoUN och Försvarsmakten. Även kvartalsrapporter skickas till Försvarsmakten. Vidare behandlas kvalitets- och utvecklingsfrågor kontinuerligt i programråd, programsamordningsmöten och samordningsmöten med Försvarsmakten.

3. Bedömningsområde: Förutsättningar

3.1 Lärosätet säkerställer att den undervisande personalens kompetens motsvarar utbildningsverksamhetens behov

Flera av Försvarshögskolans utbildningar, ämnen och ämnesinriktningar är relativt nya och unika inom den svenska högskolesektorn och sedan Försvarshögskolan inrättades som högskola under högskolelagen har kompetensförsörjningen därför varit en högt prioriterad strategisk fråga. Kompetensförsörjningen har gått hand i hand med ämnesutvecklingen. Att långsiktigt fylla behovet av en samlad lärarresurs med adekvat vetenskaplig och professionsinriktad ämneskompetens har dock i vissa fall varit en utmaning. Å ena sidan har det funnits begränsad tillgång på vetenskapligt kompetenta lärare med en ämnesinriktning som helt svarar mot Försvarshögskolans ämnen och utbildningarnas specifika innehåll. Å andra sidan har de för de yrkesinriktade utbildningarna helt nödvändiga professionslärarna, som besitter viktig områdesspecifik kompetens, huvudsakligen skolats i ett utbildningssystem som hade andra förutsättningar och mål än utbildning inom högskolan

Med syfte att stärka den vetenskapliga kompetensen, särskilt i officersutbildningens centrala ämnen (krigsvetenskap, militärteknik och ledarskap under påfrestande förhållanden), har Försvarshögskolan ett doktorandprogram. FoUN beslutar om doktorandprogrammets

strategiska inriktning och målsättningen är att doktorandprogrammet ska bidra till att säkra tillväxten av disputerade officerare. Det är viktigt att antalet disputerade officerare ökar över tid. Styrelsen har beslutat att FoUN ska sträva efter att ha en majoritet vetenskapligt kompetenta ledamöter, och för att officerare långsiktigt ska kunna delta i FoUN:s viktiga arbete behövs fler disputerade officerare. Det är angeläget att professionen kan ta ansvar för sin egen akademiska utveckling. Behovet av disputerade officerare är stort. Detta gäller både inom Försvarsmakten och Försvarshögskolan, men också inom andra myndigheter och organisationer inom framförallt försvarssektorn.

Det framgångsrika arbetet med att erhålla examenstillstånd på alla nivåer inom Försvarshögskolans unika område har naturligtvis också varit en viktig del av denna utveckling. Försvarshögskolan har hittills inrättat två forskarutbildningsämnen, krigsvetenskap och statsvetenskap med inriktning krishantering och säkerhet, men målsättningen är att på sikt inrätta ytterligare forskarutbildningsämnen. Detta är av stor betydelse för att kunna säkerställa den långsiktiga kunskaps- och kompetensförsörjningen för Försvarshögskolans och sektorns behov.

Översynen som gjordes efter UKÄ:s kvalitetsvärdering av Officersprogrammet och kandidatexamen i militärteknik ledde som tidigare nämnts till ett flertal förändringar för att åtgärda påtalade brister. Den interna utredningen som tillsattes framhöll bland annat en generell brist på vetenskapligt kompetenta lärare och bristande kompetensutveckling av lärare.

Som en direkt konsekvens av utredningen infördes vissa riktlinjer för bemanningen, bland annat ställs krav på bemanning av både militärt och vetenskapligt kompetenta lärare. Vidare fick studierektorerna ansvar för att gemensamt utarbeta förslag på bemanning för samtliga kurser i krigsvetenskap för att tillgodose att den samlade lärarkompetensen utnyttjas på ett ändamålsenligt sätt. Beslut rörande bemanning fattas sedan av avdelningscheferna i samråd med de vetenskapligt kompetenta biträdande avdelningscheferna.

För att öka antalet vetenskapligt kompetenta lärare har MVI sedan hösten 2015 anställt en professor och sju biträdande lektorer.

Att den undervisande personalens kompetens motsvarar utbildningsverksamhetens behov prövas i enlighet med Försvarshögskolans inrättandedokument (Ö 137/2018) vid inrättande av nya utbildningar, huvudområden och ämnen. Inför inrättande av dessa ska frågor om utbildningens förutsättningar besvaras, bland annat ställs frågor om befattningar kan tillsättas med lärare och forskare med adekvat kompetens, om det finns en långsiktig kompetensförsörjning och om antalet tillgängliga lärare räcker i relation till utbildningens omfattning och om deras sammantagna kompetens är adekvat i förhållande till utbildningens innehåll. Dessa kriterier följs upp i FoUN:s utbildningsutvärderingar då utbildningarna får besvara motsvarande frågor om lärarnas kompetens motsvarar utbildningsverksamhetens behov. Vid de utvärderingar som genomförs med externa bedömare kommer även utbildningarna att lämna in en förteckning över sina lärare och hur deras arbetstid är fördelad mellan forskning, utbildning och administration. Vidare ska en analys lämnas om vilka förutsättningar lärarkompetensen ger för att kunna ge undervisning av hög kvalitet och för att studenterna ska kunna uppnå kursmål samt examensmål. Dessutom ställs en fråga om hur lärarnas kompetensutveckling på kort och lång sikt säkerställs.

Frågor som rör kompetensförsörjningen hanteras i första hand med utgångspunkt från verksamheten inom enskilda sektioner och avdelningar. Behov av kompetens identifieras utifrån tilldelade utbildnings- och forskningsuppdrag. Rekryteringar beslutas i dialog mellan institutionschef och avdelningschef. Avdelningschefer ansvarar med stöd av sektionschefer och studierektorer för att säkerställa behovet av kompetensutveckling hos lärarna. Vidare

genomförs utvecklingssamtal varje år där medarbetare och chef kommer överens om kompetensutveckling på 1 respektive 3 års sikt.

I samband med revideringen av Officersprogrammet identifierades kompetensförsörjningen inom krigsvetenskap som ett centralt område. Förutom en satsning på rekrytering av vetenskapligt kompetenta lärare ledde detta till en särskild utredning för att ta fram målsättningar och riktlinjer för kompetensutveckling av både militärt och vetenskapligt kompetenta lärare. Förslaget behandlades och godkändes av ämnesrådet. Detta har sedan legat till grund för arbetet med att utveckla den systematiska kompetensutvecklingen av befintlig personal. Från och med 2019 erhålls också nödvändig finansiering.

Enligt förslaget behöver de vetenskapligt kompetenta lärarna utveckla sina kunskaper om ämnets beprövade erfarenhet och sin insikt om den militära yrkesutövningen. På motsvarande sätt behöver militärprofessionellt kompetenta lärare få ökade kunskaper i teori och metod utifrån ämnets vetenskapliga grund. Förslaget består av två delar, dels utbildningsinsatser i samband med nyanställning, dels fortsatt kompetensutveckling. Den förra består i första hand av högskolepedagogisk utbildning, men kan även omfatta en eller två ämnesrelaterade kurser. För vetenskapligt kompetenta lärare som saknar officersutbildning kan de senare t.ex. utgöras av kurser i taktik, operationer eller militärstrategi samt deltagande i fältövning eller stabstjänstövning. Den fortsatta kompetensutvecklingen omfattar möjligheter att gå olika kurser, att delta i konferenser, internationella övningar eller liknande samt tid för att kunna följa kunskapsutvecklingen inom det egna ämnesrådet. Frågan rörande kompetensbehov har även varit föremål för särskilda utredningar med anledning av högskolans ansökan om tillstånd att utfärda doktorsexamen.

Samtidigt som arbetet pågått med att utreda kompetensbehov och kompetensutveckling har ämnet krigsvetenskap sett över principer för bemanning för att kunna använda tillgängliga resurser så effektivt som möjligt. Inför det nya Högre officersprogrammets start hösten 2018 påbörjades våren 2017 ett arbete med syfte att bedöma behovet av lärarkompetens, behov och tillgång fram till 2021, men något beslut har dock ännu inte fattats.

Vid anställning av lärare som kräver sakkunniggranskning bereder Förslagsnämnden dessa anställningsärenden. Förslagsnämnden för anställningsärenden, på förslag av berört ämnesråd lämnar också förslag till FoUN som i sin tur beslutar om kravprofil och sakkunniga. Utöver detta bereder Förslagsnämnden för anställningsärenden även ansökan om befordran till lektor eller professor samt ansökan att antas som oavlönad docent. Ledamöter utses av FoUN och ska vara disputerade och bör inneha en anställning som professor. Vidare är studentkåren representerad. HR-avdelningen tillhandahåller sekretariatsstöd till Förslagsnämnden för anställningsärenden.

Vid tillsättning av officerare som militära lärare genomförs en bemanningsdialog mellan Förvarshögskolan och Förvarsmakten där Förvarshögskolan kommunicerar behörighetskrav och inom vilka arbetsområden det finns vakanser. Förvarsmakten ansvarar sedan för matchningen. Chefsbefattningar tillsätts genom ansökningsförfarande. Samtliga officerare är tidsbegränsat anställda och är under den tiden tjänstlediga från Förvarsmakten. De är således inte fast anställda vid högskolan.

Vid rekrytering av lärare ställs krav på pedagogisk kompetens och skicklighet. Lärare som anställs vid Förvarshögskolan ska ha genomgått högskolepedagogisk utbildning med godkänt resultat senast ett år efter att anställningen påbörjades.

För att utveckla lärarnas högskolepedagogiska kompetens anordnar Förvarshögskolan högskolepedagogisk utvecklingsverksamhet. Inom ramen för denna ges regelbundet

högskolepedagogiska kurser för redan anställda lärare samt för VFU-handledare vid Försvarsmaktens skolor. Högskolepedagogik 1 (7,5 hp) och Högskolepedagogik 2 (7,5 hp) ges varje termin. Därutöver anordnas, mindre regelbundet, också kortare introduktionskurser samt forskarhandledarutbildning. För att kunna utses som kursansvarig krävs kursen Högskolepedagogik 1 eller motsvarande. För att kunna godkännas som examinator av FoUN krävs Högskolepedagogik 1 och 2 eller motsvarande. För att utses till handledare för forskarstudier krävs genomförd forskarhandledarutbildning.

Inom ramen för den högskolepedagogiska verksamheten arrangeras även pedagogiska seminarier för att ständigt utveckla pedagogiken och kompetensen i takt med verksamhetens och studenternas behov samt i takt med teknisk och annan samhällslig utveckling.

Den högskolepedagogiska verksamheten är en högt prioriterad högskolegemensam fråga. FoUN har 2015 och 2018 på ledningens uppdrag genomfört utredningar av hur denna verksamhet bör organiseras, utformas och utvecklas. Resultatet av den senaste uppföljningen, som innehåller en rad utvecklingsförslag, kommer att omsättas i åtgärder under 2019.

För att fånga upp eventuella behov i utbildningsverksamheten i tid och på ett mer systematiskt sätt kommer införandet av institutionsråd att få en stor betydelse.

3.2 Lärosätet tillhandahåller en främjande miljö som ger undervisande personal möjlighet att utveckla såväl sin pedagogiska kompetens som sin ämneskompetens, samt förutsättningar att bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt

Vid Försvarshögskolan finns en mängd processer och aktiviteter som är kopplade till utvecklingen av den akademiska miljön. Inom vissa delar av organisationen arbetar man också aktivt och medvetet med att upprätthålla och utveckla en främjande akademisk miljö. I några ämnen tar ämnesråd och studierektorer stort ansvar för seminarier, lärarlagsmöten, pedagogiskt utvecklingsarbete m.m.

Som nämnts ovan under avsnitt 3.1 anordnar Försvarshögskolan högskolepedagogisk utvecklingsverksamhet för att utveckla lärarnas högskolepedagogiska kompetens.

Inom MVI finns utvecklade rutiner för att tillgodose lärarnas behov av att utveckla såväl den pedagogiska kompetensen som ämneskompetensen. Den pedagogiska kompetensutvecklingen leds av linjechefer (sektions- och avdelningsnivå) i samarbete med studierektorerna. Utveckling av forskarkompetensen leds av ämnesprofessorer i samråd med de enskilda forskarna. Pedagogisk kompetensutveckling sker främst genom deltagande i högskolepedagogisk lärarutbildning, men även genom pedagogiska diskussioner i ämnesråd, där t.ex. ämnesrådet i krigsvetenskap har ett utbildningsutskott med seniora lärare som regelbundet diskuterar kursupplägg och pedagogik med alla kursansvariga lärare. Under de senaste åren har också en stor del av lärarna varit inblandade i kursutveckling för det nya Högre officersprogrammet.

Försvarshögskolans anslagsfinansierade forskning är generellt styrd att stödja främst officersutbildningens behov i vid bemärkelse. Detta bidrar således till en övergripande ämnesutveckling inom kurserna som ges på Officersprogrammet. Tiden för forskning inplaneras i samråd med linjechefer och riktlinjen inom MVI är att förlägga tid för forskning i längre sammanhängande block. Ämnena genomför regelbundet seminarier, t.ex. inom krigsvetenskap genomförs dels ett artikelbaserat forskningsseminarium en gång per månad och dels särskilda rapport/artikelbaserade seminarier vid behov. I och med att ämnena vid MVI är unika i Sverige så kommer de flesta disputerade lärare ifrån andra ämnesbakgrunder. Detta bidrar till seminarier där många olika metod- och kunskapstraditioner bryts mot varandra på ett stimulerande och utvecklande sätt.

På ISSL skiljer sig rutiner och processer mellan institutionens ämnen. Inom den del av krigsvetenskap som finns på ISSL ansvarar avdelningschefen för att verksamhetens och lärarnas behov av pedagogisk och ämnesspecifik kompetensutveckling tillgodoses. Detta arbete sker i samarbete med studierektor. Vid sidan av pedagogisk kompetensutveckling och det pedagogiska arbete som bedrivs i ämnesrådets utbildningsutskott, som beskrevs ovan, anpassas utvecklingsarbetet även efter behov och önskemål som framkommit under t.ex. medarbetarsamtal. Utvecklingen av särskilda kurser eller program sker i regel genom dialog inom lärarlag där studierektor sköter det övergripande arbetet med att sammanhålla och tillse progression mellan kurser. När det gäller utvecklingen av forskningen sker en kontinuerlig dialog mellan ämnesprofessorn och de enskilda forskarna. Det löpande arbetet omfattar i regel även workshops inför ansökningsperioderna för externa forskningsanslag.

Inom ämnet ledarskap under påfrestande förhållande vid ISSL uppmuntras undervisande personal att utveckla sin pedagogiska kompetens och ämneskompetens i framförallt återkommande lärarlagsmöten och i ett så kallat pedagogiskt forum samt ämnesråd.

Inom de två inriktningarna av det statsvetenskapliga ämnet, som hålls samman i en avdelning, sker mycket av det pedagogiska utvecklingsarbetet inom ramen för lärarmöten, som leds av studierektor. När det gäller utvecklingen av forskning så utgör det statsvetenskapliga seminariet ett centralt forum. Seminariet leds av studierektorn för forskarutbildningen (professor) och genomförs regelbundet.

Programledningarna för de militära programmen anordnar seminarier med teman för utveckling av pedagogik och genomför årliga utvecklingsdagar för att främja, upprätthålla och vidareutveckla den akademiska miljön. Programledningen för Officersprogrammet genomför dessutom två årliga konferenser med tillhörande ämnesutvecklingsdagar för VFU- och ämnesföreträdare där utveckling och kvalitet står i fokus.

Att tillse att Förvarshögskolan tillhandahåller en främjande miljö för undervisande personal följs även upp i FoUN:s utbildningsutvärderingar. Då ställs frågor om hur respektive ämne arbetar för att tillhandahålla en främjande miljö som ger lärarna möjlighet till pedagogisk kompetensutveckling samt kompetensutveckling inom sitt ämne samt hur lärarna tillse kunna bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt.

Som exemplen ovan visar är ansvaret för att tillhandahålla en främjande miljö idag delegerat till institutionerna. De centrala systematiska processerna för att säkerställa en främjande miljö inom alla ämnen och alla delar av organisationen bör utvecklas än mer för att möjliggöra återkoppling mellan olika ansvarsnivåer och planmässigt arbete med åtgärder i berörda delar av organisationen. Införande av institutionsråd bör ha en positiv effekt för att åstadkomma en sådan systematik och återkoppling.

3.3 Lärosätet säkerställer att infrastruktur och studentstöd är ändamålsenliga för studenternas och doktorandernas lärande

En förutsättning för att inrätta nya utbildningar är att det finns en ändamålsenlig infrastruktur för utbildningen samt att studenternas ges möjlighet till medverkan i utbildningens utveckling. Detta följs även upp genom de utbildningsutvärderingar som genomförs av FoUN. Då får utbildningarna reflektera över om infrastruktur och studentstöd är ändamålsenliga för studenternas lärande.

Det är huvudsakligen högskoleförvaltningen som ansvarar för att tillhandahålla en ändamålsenlig infrastruktur och ett fungerande studentstöd. På högskoleförvaltningens Forsknings-, utbildnings- och studentavdelning (FUS) arbetar bland annat högskolans studievägledare som stödjer studenterna i frågor kopplade till sin studiesituation och lärande.

Inom högskolan, bland annat i de utbildningsutvärderingar som genomförts under året, har det varit tydligt att det funnits behov av ytterligare en studievägledare. Under hösten har Förvarshögskolan rekryterat ytterligare en studievägledare som börjar i januari 2019.

För att stödja alla studenters lärande erbjuds studenter med olika funktionsnedsättningar möjlighet att ta del av en särskild mentorsverksamhet som syftar till att underlätta när det finns funktionshinder i studiesituationen, såsom svårigheter att planera och strukturera studierna. Vidare erbjuds campuslicenser med olika typer av stödprogram för studenter med funktionsnedsättning. Dessa program är tillgängliga för alla studenter vid Förvarshögskolan. Samtliga studenter får information om detta stöd i samband med sin utbildningsstart. Vidare ges information om studenthälsans verksamhet.

Vidare genomförs tre utbildningsmöten per termin. På mötena deltar studierektorer, studentkåren, representant från FoUN, MPL representanter från Forsknings-, utbildnings- och studentavdelningen, biblioteket och kommunikationsavdelningen. Utbildningsmötet bereder frågor på uppdrag av vicerektors utbildningsråd där samtliga organisationsenhetschefer deltar. Utbildningsmötena är ett forum där både studenter och studierektorer lyfter frågor om infrastruktur och studentstöd. Forsknings- utbildnings- och studentavdelningen tillser sedan att frågorna omhändertas i andra relevanta organ samt lyfts till vicerektors utbildningsråd. Exempel på frågor som lyfts är behovet av ett system för schemaläggning och utökat antalet studieplatser.

Därutöver träffar Forsknings- utbildnings- och studentavdelningen, men även representanter från högskolans ledning, studentkåren regelbundet. Även i kurs- och programvärderingar kan studenterna lyfta frågor. Kursvärderingarna ska diskuteras och analyseras av studierektor, studentrepresentant och kursansvarig lärare.

Anna Lindh-biblioteket ansvarar för att ge studenterna stöd och undervisning, bland annat i informationssökning. Vid vicerektors utbildningsråd diskuteras hur bibliotekets tjänster motsvarar behoven hos studenter och lärare.

Anna Lindh-biblioteket ansvarar även för Förvarshögskolans digitala lärplattform its learning LMS. Lärplattformen används i samtliga kurser och ska säkerställa att studenterna inte går miste om viktig information. Under 2019 kommer Förvarshögskolan att byta till Canvas.

Vid Förvarshögskolan finns verksamhetsprocesser för att säkerställa att infrastruktur och studentstöd är ändamålsenliga för studenternas lärande. Det finns dock behov av utveckling vad gäller lokalanvändningen, liksom vad gäller systematiska processer för att samla in relevant information, göra adekvata behovsbedömningar och hantera utvecklingsbehov. Det gäller också formerna för återkoppling och samordning mellan olika ansvarsnivåer.

3.4 Lärosätet säkerställer att det finns tillräckliga läranderesurser och att dessa används på ett effektivt sätt

Anna-Lindh-biblioteket ansvarar för den vetenskapliga informationsförsörjningen på Förvarshögskolan. Biblioteket köper in både tryckt och elektronisk media.

För de elektroniska resurserna tar biblioteket ut användarstatistik och har en formaliserad process där önskemål från forskare och lärare samlas in från FoUN och ämnesråden inför förnyelsearbetet med e-resurserna. FoUN tar också fram ett inriktningsbeslut på vilken riktning man vill att förnyelsen ska ha. Bibliotekets förslag till nya e-resurser stäms sedan av med FoUN. Processen fungerar bra och har ökat förståelsen både från biblioteket om användarnas behov och från lärosätet om förutsättningarna för inköpen. Genom processen har Förvarshögskolan också kunnat utöka utbudet av e-resurser samt följa med i ökningen av

kostnader. Bedömningen är därför att utbudet av e-resurser för studenter, lärare och forskare, utifrån de förutsättningar som finns, är bra.

Biblioteket kommer i januari 2019 ge en presentation till nya doktorander om vilka resurser biblioteket erbjuder och vilket stöd som kan ges under forskarstudierna. Biblioteket önskar bli en aktiv och integrerad del av doktorandutbildningen med fördjupande genomgångar i publicering och vetenskaplig kommunikation med bl.a. öppen vetenskap, referenshantering och avancerad informationssökning. Upplägget med en introducerande presentation och kompletterande stöd utanför utbildningen kommer utvärderas vid årets slut och utvecklas utifrån detta.

I många avseenden finns fungerande processer för att omhänderta utbildningsverksamhetens behov, men även här finns det sannolikt en potential för att utveckla den systematiska uppföljningen, återkopplingen och samordningen. I FoUN:s uppföljningar följs det upp om lärarna har förutsättningarna för att bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt.

Genom avtal med Försvarsmakten avdelar myndigheten mentorer för att stödja de militära studenterna vid officersprogrammet i deras individ- och chefutveckling under både den campus- och verksamhetsförlagda utbildningen. Under den verksamhetsförlagda utbildningen varierar tillgången på handledare beroende på inriktning och behov, men generellt är tillgången god. På motsvarande sätt finns mentorer även under det Högre officersprogram som Försvarsmakten beställer av Försvarshögskolan.

4. Bedömningsområde: Utformning, genomförande och resultat

4.1 Lärosätet har en tydlig ansvarsfördelning samt ändamålsenliga rutiner och processer för utformning, utveckling, inrättande samt nedläggning av utbildningar

Ansvarsfördelningen för utformning, utveckling, inrättande och nedläggning av utbildningar regleras i följande styrdokument:

- Riktlinjer för inrättande, uppföljning och avveckling av ämne, huvudområde, forskarutbildningsämne, kurs på grundnivå eller avancerad nivå, kurs på forskarnivå samt utbildningsprogram inom ramen för Försvarshögskolans examenstillstånd (Ö 137/2018)
- Delegeringsordning vid Försvarshögskolan (Ö 407/2016)
- Arbetsordning för Forsknings- och utbildningsnämnden (FoUN) (Ö 112/2017)
- Instruktion för ämnesråds utformning av ämnesvisa arbetsordningar (Ö 612/2018)
- Arbetsordning för Försvarshögskolans programansvar och programråd (Ö 231/2013)

Vid inrättande av ämnen, huvudområden, forskarutbildningsämnen, kurser och program sker kvalitetssäkring utifrån fastställda kvalitetskrav, som baseras på lag och förordning samt erkända normer för högskoleutbildning. Dessa krav motsvarar de krav som tillämpas av UKÄ vid examenstillståndsprovningar och utbildningsutvärderingar. Vid beslut om inrättande krävs en redogörelse för hur den planerade verksamheten lever upp till dessa krav samt specifik dokumentation avseende utbildningen och dess förutsättningar.

Ansvaret för beslut om inrättande fördelas enligt följande:

- Inrättande av ämne beslutas av styrelsen, på förslag av rektor, efter beredning av institutionschef och hörande av FoUN.
- Inrättande av huvudområde beslutas av styrelsen, på förslag av rektor, efter beredning av institutionschef och hörande av FoUN.
- Styrelsen beslutar om inrättande av forskarutbildningsämne, på förslag av rektor och

- efter hörande av FoUN.
- Beslut om att en kurs på grundnivå eller avancerad nivå ska utvecklas, inrättas och genomföras fattas av institutionschef, efter beredning av ämnesråd.
 - Beslut om att en kurs på forskarnivå ska utvecklas, inrättas och genomföras fattas av institutionschef, på förslag av områdesföreståndare, efter beredning av ämnesråd och hörande av FoUN:s forskningsutskott.
 - Beslut om att inrätta ett utbildningsprogram fattas av styrelsen, på förslag av rektor efter hörande av FoUN.

Samma ansvarsfördelning gäller för beslut om avveckling. Vid avveckling av huvudområden, forskarutbildningsämnen och program ska beslutas om övergångsbestämmelser som tillser att antagna studenter ges möjlighet att inom rimlig tid avsluta utbildningen och, i förekommande fall, erhålla examen. För kurser regleras motsvarande möjlighet i kursplanerna.

FoUN:s regelbundna uppföljningar av utbildningskvalitet är kopplade till kraven för inrättande. Om FoUN finner anledning att ifrågasätta att utbildningen inom ett ämne, huvudområde, forskarutbildningsämne eller program kan bedrivas med hög kvalitet och de av FoUN påtalade bristerna inte har åtgärdats inom ett år, så ska FoUN uppmärksamma rektor om dessa brister.

Ansvar för att fastställa utbildningsplaner, allmänna studieplaner och kursplaner ligger hos FoUN. Beslut om kursplaner har av FoUN delegerats till kursplaneutskottet. FoUN utser ledamöter samt fastställer arbetsordningen för kursplaneutskottet (Ö 575/2018).

Det finns en fastställd rutin för beslut om utbildningsplaner i FoUN samt en mall med instruktioner. Beredning och beslut avseende kursplaner regleras av kursplaneutskottets arbetsordning, Instruktion till kursplanemall samt kursplaneutskottets processbeskrivning. Dessa inbegriper krav avseende såväl utformning som innehåll. Även för allmänna studieplaner finns regler och en mall.

Innan en kursplan skickas in till kursplaneutskottet för att fastställas har den beretts av relevant ämnesråd. Om kursen ingår i ett program deltar även programansvarig i beredningsarbetet. Kursplaneutskottets kvalitetssäkring handlar ytterst om att säkerställa att Försvarshögskolans kursplaner uppfyller de krav som anges i högskolelag och högskoleförordning (kursens mål, antal högskolepoäng, lärandemål, krav på särskild behörighet, formerna för bedömning av studenternas prestationer samt övriga nödvändiga föreskrifter) och att kursplanerna också följer Försvarshögskolans lokala regler för bland annat examination. Kursplaneutskottet bevakar även att kursplaner för anslagsfinansierad utbildning fastställs i tid så att kursplaner finns tillgängliga innan ansökan till utbildning sker. Därutöver kontrollerar kursplaneutskottet att Försvarshögskolans mall för kursplaner tillämpas på ett korrekt och konsekvent sätt, det sker även ett innehållsligt kvalitetsarbete vilket omfattar sambandet mellan kursens innehåll, lärandeaktiviteter, lärandemål och examinationsformer. Kursplaneutskottet har även som uppgift att rapportera till FoUN om man ser brister i ämnesrådets beredning av kursplaner.

Kursplaneutskottet består av två disputerade ledamöter varav en också är officer, två studeranderepresentanter (en från studentkåren och en från den högre militära utbildningen) samt en sekreterare från högskoleförvaltningen. De två disputerade ledamöterna liksom de båda studeranderepresentanterna har en röst var. Denna sammansättning ger goda möjligheter till reellt studentinflytande. Kursplaneutskottet har strävat efter en jämställd representation, och av de fyra ledamöterna är idag två kvinnor. Kursplaneutskottet sammanträder varje månad under terminstid.

Vad gäller inrättande är praxis att högskoleledningen utifrån en dialog med organisationsenheterna identifierar utvecklingsmöjligheter och behov, vilka kan härröra såväl

från externa som interna initiativ. Utifrån denna dialog kan sedan uppdrag om att utveckla nya utbildningar och ta fram underlag för inrättande ges till berörda organisationsenheter. För genomförandet av arbetet utses i regel särskilda arbetsgrupper.

När det gäller ett nytt ämne eller ett nytt program finns av uppenbara skäl inte några befintligt ämnesråd eller någon befintlig programansvarig med vidhängande programråd. I dessa fall krävs en särskild projektorganisation. I övriga fall är utgångspunkten den ordinarie ämnes- och programorganisationen.

För utveckling av utbildning inom befintliga ämnen har ämnesråden ett viktigt kvalitetsansvar. Ämnesråden bereder och föreslår kursplaner. För kurser inom program krävs samråd med programansvarig. Studierektorerna har en viktig roll för planering, samordning och kvalitetsledning av utvecklingsarbetet.

Med stöd av programråden initierar och utvecklar programansvariga utbildningsplaner och samråder med ämnesråden om utveckling av kurser och kursplaner.

Som ett resultat av UKÄ:s kvalitetsutvärdering av Officersprogrammet stramades det utbildningsnära kvalitetsarbetet kring utformning, uppföljning och utveckling av kurser upp. Som tidigare framgått fick ämnesrådet i krigsvetenskap ett utökat kvalitetsansvar i både forskning och utbildning 2015. Det medförde att ansvaret att granska utkast till kursbeskrivningar och kursutvärderingar överfördes från linjen till ämnesrådets utbildningsutskott bestående av en professor (ordförande), studierektorerna, studentrepresentant och tre ledamöter från rådet.

Vid föredragning och beredning av kursbeskrivningar har ämnesrådets utskott fastställt vilka frågor som ska behandlas, bl.a. vilka förändringar som gjorts sedan föregående kurs. Utöver att kvalitetssäkra planeringen av kursen är syftet att bidra till en vidgad pedagogisk diskussion. Kursbeskrivningar för kurser inom de militära utbildningarna fastställs därefter av aktivitetsansvarig, kursansvarig och examinator. Inför fastställande ges även studentkåren möjlighet att yttra sig.

Vid föredragning av kursutvärderingen har utskottet, för att skapa förutsättningar för ett systematiskt kvalitetsarbete, tagit fram en särskild mall som kursansvarig ska redovisa sin utvärdering efter. Vid kursutvärdering har utskottet befogenhet att fatta beslut om vilka förändringar som ska ske till nästkommande kurs. För de kurser som ingår i ett program föredrar studierektor resultaten från kursutvärderingarna för programansvarig. Vid beslut om förändringar som föranleder krav på revidering i kursplan föredrar studierektor dessa i ämnesrådet i samråd med programansvarig. Därefter skickas kursplanen till FoUN:s kursplaneutskott för beslut.

Revideringen av Officersprogrammet 2015 ledde även till att riktlinjerna för kursutvärderingar under VFU förändrades. Det beslutades därför att införa en gemensam mall för kursutvärderingar och att dessa skulle skickas in till den militära programledningen efterhand som kurserna genomförts eller i slutet av utbildningen om kurserna genomfördes tematiskt. De bearbetas därefter av studierektorerna tillsammans med den programvärdering som görs av programledningen. Den samlade värderingen skulle ligga till grund för de uppföljningsbesök som görs en gång per termin vid de försvarsmaktsskolor där VFU genomförs. Vid besöket på våren ska utvärderingarna och förslag på åtgärder diskuteras, medan besöket på hösten ska följa upp hur åtgärderna implementerats i planeringen för vårterminen. Erfarenheterna från den VFU som genomfördes 2017-2018 visar dock att systemet inte fungerat som avsett och att både programledning och ämnen behöver förtydliga anvisningar för hur kursvärderingar och kursutvärderingar ska genomföras. Reviderade anvisningar kommer att ges ut innan VFU påbörjas vårterminen 2019.

4.2 Lärosätet säkerställer att dess utbildningar utformas och genomförs på ett sätt som uppmuntrar studenterna till att ta en aktiv roll i lärandeprocesserna, vilket också återspeglas i examinationen

Att studenterna tar en aktiv roll i lärandeprocesserna är en grundläggande förutsättning för att högre utbildning ska bli framgångsrik och leda till den förväntade utvecklingen av bland annat självständigt och kritiskt tänkande, problemlösningsförmåga och ansvarstagande för den egna kunskapsutvecklingen. Den centrala pedagogiska utmaningen för lärare inom högskolan är sannolikt att finna vägar att uppmuntra och stimulera studenternas aktiva lärande på ett sätt som utgår från och möter de enskilda studenternas skiftande förutsättningar. Det finns dock knappast en universellt användbar modell för hur detta ska åstadkommas. Olika utbildningar har olika förutsättningar, t.ex. beroende på mål, innehåll, nivå och studentgruppens sammansättning.

I grunden måste säkerställandet av att utbildningen främjar ett aktivt lärande bygga på tillit till lärarnas kompetens och det kollegiala utvecklings- och kvalitetsarbetet. Utformningen och genomförandet av en specifik kurs eller ett helt program vilar till stor del på välbeprövad praxis och utgår från en bakgrund av institutionaliserad kunskap och professionella normer som hör till den akademiska lärarrollen. De specifika val som har gjorts avseende sådant som progression, undervisnings- och examinationsformer, kurslitteratur med mera vilar i regel på såväl välbeprövad allmän praxis som stegvist framväxande erfarenhet av vad som fungerar i just denna kurs eller detta program.

Officersprogrammet utgör ett bra exempel på detta. Under hela programmet finns en väl genomarbetad progression mellan kurser och examinationer för att både utmana och uppmuntra studenterna att ta en aktiv roll i lärandeprocessen. Mot slutet av utbildningen förväntas studenten i stor utsträckning kunna ta ansvar för mer komplexa uppgifter, bl.a. att kunna leda seminarier med sina medstudenter samt i grupp och som chefer lösa uppgifter som präglas av stor osäkerhet och tidspress. En central del i pedagogiken är vidare att studenterna får kontinuerlig återkoppling både på process- och självregleringsnivå för att de själva ska kunna förbättra sina metoder för problemlösning och identifiera sina mål och hur de ska nå dem.

Exempel från en kurs på fortsättningsnivå: I krigsvetenskapens fortsättningskurs i vetenskaplig metod på Officersprogrammet uppmuntras studenterna att ta en aktiv roll på flera sätt. Ett är att metodkursen utformats med en nära koppling till studium och kritik av tidigare studerandes B-uppsatser och examensarbeten. Detta har gett en märkbar effekt i utvärderingens resultat. Vidare består läraktiviteterna endast i liten omfattning av föreläsningar och tyngdpunkten i denna 7,5 hp-kurs ligger på eget arbete dels med lösande av seminariefrågor till veckovisa seminarier, dels en inlämningsuppgift per vecka. Båda dessa delar kräver att studenten med hjälp av metodlitteratur ska sätta sig in i och kritiskt utvärdera en tidigare students uppsatser från ett metodperspektiv och att detta sedan diskuteras på lärarledda seminarier. Examinationerna har gett goda resultat och kursutvärderingen visade att de studerande bedömde måluppfyllelsen som mycket hög.

Naturligtvis finns det alltid en utvecklingspotential. Man ska inte heller underskatta risken för att även mindre ändamålsenlig praxis traderas och att utformningen och genomförandet av utbildningen sker slentrianmässigt. Därför är det av största vikt att man stimulerar kontinuerlig kritisk reflektion och diskussion kring pedagogiska frågor, och att kunskap och erfarenheter sprids i organisationen.

Den högskolepedagogiska verksamheten har en viktig roll för att främja ett mer medvetet och kritiskt reflekterande förhållningssätt i arbetet med att utveckla utbildningarnas utformning och genomförande. I de högskolepedagogiska kurserna läggs stor vikt vid att förstå och kunna

tillämpa ett studentaktiverande synsätt på utbildningen, och konceptuella verktyg för detta presenteras i kurserna liksom uppgifter att analysera egna kurser med hjälp av verktygen.

Den kollegiala beredningen och granskningen vid inrättande och utformning av utbildning säkerställer att utbildningen svarar mot såväl formella krav som relevanta normer och praxis för högskoleutbildning, t.ex. vad gäller undervisnings- och examinationsformer. Centrala instanser för detta är ämnes- och programråd, FoUN och kursplaneutskottet. I granskningen av kursplaner läggs stor vikt vid att lärandemål, innehåll och utformning svarar mot kursens nivå i progressionen samt att lärandemålen är möjliga att examinera.

I genomförandet har programansvariga, studierektorer, kursansvariga och examinatoreer ett särskilt ansvar. Uppföljning sker dels lokalt genom kurs- och programvärderingar, analyser av genomströmning och resultat samt andra former av utvärdering, dels genom FoUN:s utvärderingar. På grundval av dessa kan behov av utveckling identifieras och åtgärder vidtas.

I de utbildningsutvärderingar som genomförs av FoUN ställs frågor om hur utbildningarna arbetar för att säkerställa att det finns utbildningsnära studentinflytande för att tillse att studenter har möjlighet till inflytande i planering, genomförande samt uppföljning av utbildningen.

Via den centrala studie- och yrkesvägledningfunktionen erbjuds studenter med funktionsnedsättningar stöd och möjligheter till individanpassning av utbildningen.

Studenternas möjlighet att uttrycka synpunkter och klagomål på utbildningens innehåll och utformning ges i första hand genom kursvärderingar på enskilda delkurser. För att hantera studenternas klagomål har studierektor ett särskilt ansvar enligt Försvårshögskolans regler för studentinflytande (Ö 215/2018). Om handläggningen inte kan hanteras av studierektor pga. jäv eller andra omständigheter ska klagomålet lämnas över för handläggning vid Forsknings- utbildnings- och studentavdelningen. Eventuella beslut i anslutning till klagomålet fattas av vicerektor för utbildning.

4.3 Lärosätet säkerställer ett nära samband mellan forskning och utbildning i verksamheten

Att det finns ett nära samband mellan forskning och utbildning är ett särskiljande grundkrav på högskoleutbildning. Vad detta innebär är en komplex fråga. Vanligen brukar man lyfta fram följande: att utbildningens innehåll och genomförande ska vila på vetenskaplig grund och anknyta till aktuell forskning, att vetenskapligt kompetenta lärare har en avgörande roll i utbildningen och att utbildningen bedrivs i en forskande miljö präglad av kollegialt utbyte. Den starkaste anknytningen får man rimligen om lärarna också är aktiva forskare inriktade mot utbildningens specifika innehåll. De grundläggande förutsättningarna för att säkerställa ett nära samband mellan forskning och utbildning skapas genom adekvat kompetensförsörjning och bemanning, goda akademiska miljöer och en välutvecklad forskningsverksamhet.

Att det ska finnas ett nära samband mellan forskning och utbildning gäller för utbildningen som helhet. Vad som är adekvat för enskilda kurser eller moment inom utbildning beror naturligtvis på arten och nivån hos dessa delar. På forskarnivå och på avancerad nivå är forskning en naturligt integrerad del av utbildningen och innehållet bygger då i regel huvudsakligen på de aktiva lärarnas egna forskningsintressen.

Vid Försvårshögskolan finns en rad processer som syftar till att säkerställa ett nära samband mellan forskning och utbildning. Målmedveten utveckling i detta avseende har från början varit en del av den strategiska inriktningen och det har bedrivits en rad strategiska utvecklingsprocesser på central och övergripande nivå, men också lokalt inom verksamhetens

olika delar. Här kan man särskilt lyfta fram målsättningar och processer kring kompetensförsörjning samt utveckling av forskning och forskarutbildning. Doktorandprogrammet och det arbete som resulterade i att Försvarshögskolan erhöll examenstillstånd på forskarnivå och avancerad nivå inom ett eget unikt område är centrala exempel. Inom ramen för ”akademiseringen” av officersutbildningen, med dess unika ämnen, har frågan om forskningsanknytning också varit en stående punkt på agendan.

I Försvarshögskolans interna system för fördelning av lärosätets forskningsanslag finns processer för att stärka forskningsanknytning. En del av anslaget fördelas genom en så kallad prestationspott, som belönar vetenskaplig publicering och förmåga att dra in externa forskningsmedel i konkurrens. Vidare finns en sökbar stimulans- och samverkanspott vars syfte är att stimulera kvalitativa och nyskapande forskning. Försvarsmakten kan även via de forskningsuppdrag man lägger på Försvarshögskolan styra forskningen ur ett relevans- och nyttiggörandeperspektiv. Den forskning Försvarsmakten lägger på Försvarshögskolan utförs av undervisande lärare, och resultaten förs på så vis in i officersutbildningarna.

Vad gäller förutsättningar, innehåll och genomförande sker kollegial kvalitetssäkring vid utveckling och inrättande av ämnen, huvudområden, kurser och program, men också vid utveckling och fastställande av kursplaner, utbildningsplaner, kursbeskrivningar och litteraturlistor. Kvalitetssäkringen vid inrättande sker utifrån kriterier som huvudsakligen motsvarar de som UKÅ tillämpar vid examenstillståndsprövning och utbildningsutvärdering. FoUN, kursplaneutskottet och ämnesråden har en viktig roll i detta avseende. Härvid beaktas såväl utbildningens innehåll och utformning som tillgången till adekvat lärarkompetens. För utbildning som leder till masterexamen är det ett krav att den kan bedrivas i nära anknytning till utbildning på forskarnivå. Frågan om forskningsanknytning behandlas också i den av FoUN centralt initierade kvalitetsuppföljningen av utbildningarna. Då analyseras hur utbildningen genom utformning och genomförande säkerställer forskningsanknytning och vetenskaplighet samt säkerställer att undervisningen vilar på beprövad erfarenhet.

Däremot finns det sannolikt en utvecklingspotential vad gäller systematiken inom det utbildningsnära kvalitetsarbetet. Här kommer sannolikt institutionsråden kunna spela en viktig roll.

Vid MVI är den främsta utmaningen att säkerställa en god koppling mellan forskning och utbildning i uppdragsutbildningen av officerare. För att hantera kraven på såväl praktisk yrkesrelevans som på vetenskaplig grund i kurserna tillsätts kursansvarig och biträdande kursansvarig och/eller examinator av dels en lärare med akademisk kompetens (disputerad) och dels en lärare med militär (yrkes-)kompetens. Detta gör att båda perspektiven påverkar kursutformning och val av litteratur. Inom ämnet krigsvetenskap som har det största kursansvaret i de militära utbildningarna säkerställs forskningsanknytning därutöver genom att ämnesrådet beslutar om kurslitteratur och att ämnesrådets utbildningsutskott (med seniora akademiker) årligen granskar kursbeskrivningar och för dialog med kursansvariga om bl.a. kurslitteratur.

De vetenskapligt kompetenta lärarnas möjlighet att bidra till att kurserna är forskningsanknutna gynnas av god tillgång till forskningsmedel och att forskningsprojekt inriktas mot forskning för (främst) officersutbildningens behov. I många av kurserna i krigsvetenskap återfinns därmed publikationer författade av Försvarshögskolans forskare. En viss försvårande omständighet är dock att praxisnära forskning kring officersyrkets praktik är relativt ringa förekommande och att de disputerade lärarna oftast har en annan ämnesbakgrund än de ämnen som finns i officersutbildningarna. Officersutbildningarna har jämfört med t.ex. läkar- och sjuksköterskeutbildningarna en relativt låg grad av evidensbaserad, men strävan genom både rekryteringsstrategi och styrning av forskningsmedel är att öka denna typ av forskning.

En annan strategi vid MVI som är tänkt att främja forskningsanknytning av officersutbildningen är att forskartjänster lysas ut riktade för att främja just praxisnära forskning i för officersutbildningen relevanta ämnesinriktningar.

4.4 Lärosätet säkerställer att dess utbildningar utformas och genomförs med tydlig koppling mellan nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer

I samband med inrättande av utbildningar och fastställande av kursplaner, utbildningsplaner finns reglerade kollegiala kvalitetssäkringsprocesser med tydliga krav avseende dessa frågor ("Riktlinjer för inrättande /.../" (Ö 137/2018)).

För program ställs bland annat följande krav:

- Den planerade utbildningens utformning, innehåll och genomförande svarar mot högskolelagens krav på utbildning på aktuell utbildningsnivå och ger, i det fall programmet leder till en examen, goda förutsättningar för uppfyllelse av examensmålen.

För kurser på grundnivå och avancerad nivå gäller bland annat följande krav:

- Kursen har ett innehåll som är adekvat i relation till kursens fördjupningsnivå och dess eventuella funktion i progressionen inom ett huvudområde eller program. Här ska särskilt beaktas hur kursen, som en fristående kurs eller som en del av ett större utbildningssammanhang, svarar mot de krav på högskoleutbildning som ställs i högskolelagen.
- Förkunskapskraven är adekvata i relation till kursens innehåll och fördjupningsnivå.
- Kursens mål är tydliga och motsvarar högskolelagens krav på utbildning på grundnivå eller avancerad nivå.
- Undervisningsformer, undervisningsmaterial och examinationsformer är adekvata i relation till kursens innehåll och mål.
- Utbildningen kan anordnas på ett sätt som ger studenterna goda förutsättningar att nå kursens mål

I kursplaneutskottets instruktion till kursplanemallen finns riktlinjer för formulering av lärandemål. Ett centralt krav är att målen ska vara möjliga att examinera.

Frågan om utbildningar utformas och genomförs med tydlig koppling mellan nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer behandlas även i FoUN:s utbildningsutvärderingar.

Ett tydligt inslag i den högskolepedagogiska utbildningen, och som kommer att ges än större tyngd framöver, är att utbildningen planeras utifrån konceptet konstruktiv länkning (*constructive alignment*). Detta koncept lägger stor vikt på kopplingar och samordning mellan lärandemål, lärandeaktiviteter och examination. Speciellt vid utbildningen av examineringer läggs stor vikt på att förstå relationerna mellan lärandemål, examination och bedömningskriterier.

Utöver dessa centrala processer finns det ett omfattande utbildningsnära kvalitetsarbete inom ämnen, kurser och program.

Vid revideringen av Officersprogrammet gjordes ett mycket omfattande arbete att länka examensmålen till utbildningsmål som sedan låg till grund för utveckling av skedesmål. Dessa användes sedan för utformning av kurser och huvudsakligt innehåll i kurser för samtliga 17 examensmål. Med detta underlag togs därefter kursplanerna fram samtidigt som det fanns en

tydlig grundläggande idé om progression i flera olika aspekter, bl.a. rörande analysförmåga, teori- och metodkunskaper, skriftlig framställningsförmåga, examinationer etc.

I krigsvetenskap granskas och diskuteras kopplingen mellan lärandemål, lärandeaktiviteter och examination i ämnesrådets utbildningsutskott såväl vid föredragning av kursbeskrivning som vid kursutvärdering. Vid nya kurser och vid större förändringar sker även motsvarande diskussion i ämnesrådet och med programansvarig för att säkerställa länkningen till programmål.

4.5 Lärosätet säkerställer att varje student och doktorand ges goda förutsättningar att genomföra utbildningen inom planerad studietid

Det finns ingen enhetlig systematisk central process för att uttryckligen hantera och följa upp denna fråga, men den fångas till stor del upp av de processer som behandlades i avsnitt 4.2 ovan. Att utbildningen utformas och genomförs på ett sätt som ger alla studenter goda förutsättningar att slutföra utbildningen inom planerad tid är däremot en självklarhet i utformning, planering och uppföljning av utbildning. Grunden är det utbildningsnära kollegiala kvalitetsarbetet inom ämnen, kurser och program, men även den centrala kvalitetssäkringen och utvärderingen av utbildningarna bidrar till att säkerställa att utformningen och genomförandet ligger i linje med god praxis.

Kursplaner, litteraturlistor, scheman och, i förekommande fall, formellt fastställda kursbeskrivningar tillgängliggörs i god tid för att studenterna ska kunna planera och förbereda sig för sina studier.

Även högskolans studievägledare stödjer studenterna. Under våren kommer ytterligare en studievägledare att börja och även arbete påbörjas med att mer aktivt följa upp programstudenters resultat i Ladok för att kunna erbjuda stöd och individuella studieplaner.

För att ge alla studenter förutsättningar att genomföra sin utbildning inom planerad studietid erbjuds studenter med olika funktionsnedsättningar möjlighet att ta del av en särskild mentorsverksamhet som syftar till att underlätta när det finns funktionshinder i studiesituationen, såsom svårigheter att planera och strukturera studierna. Vidare erbjuds campuslicenser med olika typer av stödprogram för studenter med funktionsnedsättning. Dessa program är dock tillgängliga för alla studenter vid Försvarshögskolan.

För att uppmärksamma problem är uppföljningen av kurser och program genom kurs- och programvärderingar ett viktigt instrument, liksom de regelbundna centrala utvärderingarna av ämnen och program. Utifrån analys av exempelvis genomströmning kan åtgärder sedan vidtas.

I samband med att utbildningsanslaget fördelas till Försvarshögskolans kurser och utbildningsprogram erhåller de uppdrag om att uppnå en viss upparbetningsgrad. Under högskolans tertiäluppföljningar följs detta upp och som stöd för institutionernas analys sänder högskoleförvaltningen ut statistik till institutionerna över hur många studenter som slutfört sina kurser. Inför varje ny beredningsprocess av utbildningsanslaget analyseras utfallet av respektive uppdrags upparbetning.

4.6 Utifrån genomförda uppföljningar vidtar lärosätet de åtgärder som krävs för att förbättra och utveckla utbildningarna

Utifrån kurs- och programutvärderingar genomförs regelmässigt förbättrings- och utvecklingsåtgärder. Inom de militära programmen tas programutvecklingsplaner fram utifrån kurs-, skedes- och programutvärderingar. Kursutvärderingar används ofta inom de olika kurserna för att följa upp och förbättra enskilda kurser. Utvärdering och förbättring utgör s.a.s. en lokal loop i enskilda kurser.

På institutionerna är planeringsdagar som samlar linjechefer, ämnesföreträdare och studierektorer ett viktigt forum för att följa upp och utveckla verksamheten strategiskt. Även institutionsdagarna som samlar all personal två gånger årligen är en viktig plattform för utvecklingsarbete och för att skapa ett gemensamt förhållningssätt.

Som nämnts tidigare ska även FoUN:s utbildningsutvärderingar säkerställa att åtgärder vidtas för att förbättra och utveckla utbildningarna kontinuerligt. I den åtgärdsplan som tas fram ska det framgå vilka konkreta åtgärder som planeras att genomföras för att avhjälpa identifierade brister. Åtgärdsplanen ska vara tidsatt och infogas i organisationsenhetens handlingsplan. För att ge tyngd åt FoUN:s utvärderingar och för att kvalitetsarbetet ska få genomslag inom organisationsenheternas verksamhet följer rektor årligen upp de utbildningsutvärderingar som genomförts samt samtliga åtgärdsplaner vid den ordinarie tertiälvuppföljningen.

4.7 Åtgärder som planeras eller genomförs för att förbättra och utveckla utbildningarna kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt med relevanta intressenter

Inom några utbildningar sker detta regelbundet i anknytning till arbetet med kurs- och programvärderingar, och då med särskilt fokus på studenterna och lärarna.

I samband med FoUN:s granskningar tas också åtgärdsplaner fram, vilka kommuniceras brett inom olika organ på högskolan samt på hemsidan. Just nu pågår även ett arbete med att ta fram en studentportal.

Vad gäller de militära utbildningarna finns en omfattande dialog med Försvarsmakten kring förbättrings- och utvecklingsåtgärder.

Till viss del sker kommunikation också genom intressentrepresentation i styrelse, FoUN, program och ämnesråd. Särskilt tydligt är detta i styrelsen och FoUN där Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap enligt Försvarshögskolans förordning har rätt att delta med ledamöter.

5. Bedömningsområde: Jämställdhet

5.1 Lärosätet säkerställer ett systematiskt arbete med att beakta jämställdhet i utbildningarnas innehåll, utformning och genomförande

Försvarshögskolans arbete med jämställdhet och likabehandling utgår dels från de skyldigheter högskolan har som arbetsgivare och utbildningsanordnare enligt diskrimineringslagen och dels från regeringens strategi om jämställdhetsintegrering. Jämställdhetsintegrering är den strategi som Försvarshögskolan använder för att jämställdhetsperspektivet ska ingå i utbildnings- och forskningsverksamheten. Parallellt med jämställdhetsintegreringsarbetet pågår även ett aktivt arbete med att främja lika villkor och en god arbets- och studiemiljö för anställda och studerande.

Vidare har Försvarshögskolan ett särskilt uppdrag från regeringen om att högskolan ska bidra till genomförandet av FN:s säkerhetsrådsresolutioner om kvinnor, fred och säkerhet (FN:s resolution 1325). En central utgångspunkt är att Försvarshögskolan har ett utbildningsansvar för såväl den militära som den civila sektorn och fokus på aktiviteter ska utgöras av utbildnings-, forskningsinsatser och informationsspridning för att bidra till andra utpekade aktörers verksamhet inom området.

Försvarshögskolan har därför utarbetat en handlingsplan för åtgärder kopplade både till regeringens uppdrag om jämställdhetsintegrering, men även FN:s resolution 1325 (Ö 6/2016). Rektor har det övergripande ansvaret för arbetet med jämställdhet och FN:s resolution 1325. Även Rådet för jämställdhet och likabehandling har ett särskilt ansvar då de ansvarar för

uppföljning och åiterrapportering av handlingsplanen till rektor vid tertialuppföljningarna. I rådet deltar vicerektor, organisationsenhetschefer, studierektorer, representanter från FoUN, arbetstagarorganisationerna, studentkåren samt sekretariat från högskoleförvaltningens avdelningar: HR och Forsknings-, utbildnings- och studentavdelningen. Rådets ordförandeskap roterar årligen mellan organisationsenhetscheferna. Rådet har även ett arbetsutskott som bereder och analyserar frågor som stöd till rådets arbete.

Ett problemområde som har identifierats i handlingsplanen är att Försvarshögskolans inte tillräckligt väl säkerställer att studenterna har sådan kunskap som krävs för att verka för jämställda villkor i det framtida yrkesutövandet. För att integrera jämställdhetsperspektiv i utbildningen samt kunskap om FN:s resolution 1325 ska samtliga ledamöter i ämnesråden utbildas inom dessa områden. Vidare har dessa områden förts in i programmålen för det Högre officersprogrammet och ett centralt mål för utbildningen är att blivande officerare ska ha kunskap om jämställdhetsperspektiv och säkerhetsresolution 1325 i sin framtida yrkesutövning.

För att stärka forskningsmiljön på området har Försvarshögskolan rekryterat en professor inom ramen för den nyinrättade Anna Lindh-professuren i genus, fred, och säkerhet. Dessutom har strategiska forskningsmedel avsatts för forskning inom området genus/1325, vilket lett till en avsevärd ökning av antalet forskare som engagerar sig inom detta område.

Vid inrättande av huvudområde och utbildningsprogram är ett kriterium att jämställdhetsperspektiv ska beaktas i utbildningens utformning och genomförande. Detta följs även upp i FoUN:s regelbundna utbildningsutvärderingar. Då ställs bland annat frågor om hur jämställdhets- och mångfaldsperspektiv integreras i utbildningen, i vilken utsträckning studenter ges samma förutsättningar för lärande och lärare samma förutsättningar att utföra sitt arbete.

Vidare bör jämställdhetsperspektiv även beaktas i kursers lärandemål och litteraturlistor. Detta ska ämnesråden särskilt beakta vid fastställande av litteraturlistor. Inom t.ex. Officersprogrammet kan det inom vissa områden vara svårt att hitta kurslitteratur som är skriven av författare som är kvinnor, eftersom officersyrket historiskt har varit mansdominerat och ämnesområdena är traditionellt maskulint kodade. För att säkerställa att jämställdhetsperspektiv alltid beaktas vid fastställande av litteraturlistor pågår just nu en revidering av ämnesrådets arbetsordning.

Vid Försvarshögskolan är det lärarna som ansvarar för utformning och genomförande av kurs. Lärare vid Försvarshögskolan ska genomföra kurser i högskolepedagogik. Ett perspektiv som de högskolepedagogiska kurserna tar upp är bland annat hur jämställdhetsperspektivet kan beaktas i undervisningen. Ett exempel på hur lärarna på ledarskapsutbildningen har utvecklat sina kurser är att ett tematiskt genusspår som löper över kursnivåerna och som bygger på särskild litteratur och föreläsningar kring detta har utvecklats. Målsättningen är att stärkt kompetens inom lärarkåren kommer att leda till ökad förmåga att integrera jämställdhetsperspektiv i den egna undervisningen.

Vid ISSL pågår just nu ett arbete med att ta fram en jämställdhetsstrategi för institutionen. Målen i strategin ska formuleras med utgångspunkt i Försvarshögskolans verksamhetsplan samt handlingsplan för jämställdhetsintegrering och FN:s resolution 1325 och syfta till att jämställdhet ska beaktas i alla utbildningars innehåll, utformning och genomförande. Detta kommer att följas upp av avdelningens studierektorer och samordnas av biträdande institutionschef som har det övergripande ansvaret för all anslagsfinansierad utbildning. Rent konkret innebär detta att studierektorerna, som i vissa fall även är programansvariga, inriktar kursansvariga och tar del av alla individuella kursers utvärderingar.

För att trygga en god studie- och arbetsmiljö bedriver Förvarshögskolan likabehandlingsarbete inom flera områden. Via kursvärderingar inhämtas studenternas synpunkter om utbildningen, inklusive frågor om eventuella upplevelse av trakasserier och diskriminering. Rektor har beslutat att frågor om diskriminering och trakasserier alltid ska finnas med i kursvärderingarna. För de militära programmen genomförs även programutvärderingar där det ställs frågor om jämställdhet och den psykosociala studiemiljön. Programvärderingarna analyseras av den militära programledningen tillsammans med ämnenas studierektorer, varpå programledningen skriver en programutvärdering, med förslag på eventuella åtgärder. Programutvärderingarna redovisas på programråd där eventuella åtgärder beslutas av programansvarig och förs in i programutvecklingsplanen efter rekommendation från programrådet. Programutvärderingarna presenteras för studenterna på lärplattformen itslearning LMS. Programutvärderingarna ligger till grund för en rapport som sammanfattar genomförd utbildningsomgång och som redovisas för högskoleledning, FoUN, studentkåren samt Förvarsmakten.

Dessutom genomför Förvarshögskolan studentenkäter regelbundet. Under hösten 2018 och våren 2019 genomförs en särskilt riktad enkät till samtliga studerande vid Förvarshögskolan. Studien har ett studiesocialt perspektiv och är särskilt inriktad för att följa upp #Metoo samt andra former av kränkningar och trakasserier. Resultatet kommer att utgöra del i nulägesanalysen av Förvarshögskolans studiemiljö. Förvarshögskolans likabehandlingsarbete inbegriper även undervisningsformer och organisering av utbildningen, examinationer och bedömningar av studenternas prestationer samt möjligheter att förena studier med föräldraskap. Förvarshögskolans arbete inom dessa områden sker enligt modellen: undersök, analysera, åtgärda samt följa upp och utvärdera. Modellen innebär ett arbetssätt som kräver att likabehandlingsarbetet integreras ännu tydligare i verksamheten. Ett exempel där utbildningen har utformats för att möjliggöra att studier kombineras med föräldraskap är det Högre officersprogrammet där delar av undervisningen kan göras via distans.

Motsvarande likabehandlingsarbete riktas även mot Förvarshögskolans personal avseende bland annat arbetsmiljö, rekrytering och anställningsvillkor. Som kunskapsunderlag genomförs medarbetarundersökningar regelbundet. I undersökningarna ställs frågor om jämställdhet och likabehandling. Även en lönekartläggning genomförs varje år enligt bestämmelserna i diskrimineringslagen. Vid rekrytering görs en analys utifrån ett jämställdhetsperspektiv och om behov finns uppmanas sökande av det underrepresenterade könet att söka. Även vid tjänsteplanering, dvs. att fördela lärare på kurser bör jämställdhetsperspektivet beaktas. Dock är detta en utmaning för högskolan då flera av Förvarshögskolans ämnen, t.ex. krigsvetenskap och militärteknik historisk har haft en övervägande andel manliga lärare. Vidare är det även svårt att rekrytera kvinnor med rätt kompetens inom flera ämnen på grund av att rekryteringsbasen huvudsakligen består av män och ämnesområdet i sig är maskulint kodat, så även internationellt. Vid rekrytering av militära lärare är Förvarshögskolan även beroende av Förvarsmakten. Den snedfördelning av kön som finns inom Förvarsmakten speglar och präglar i viss utsträckning Förvarshögskolans utbildning i det att det är förhållandevis få lärare som är kvinnor, och särskilt få kvinnor med officersbakgrund, som undervisar på till exempel Officersprogrammet. Förvarshögskolan är dock väl medveten om denna problematik.

I den lärosättestillsyn som UKÄ genomförde vårterminen 2018 erhöll Förvarshögskolan kritik för att det inte var en jämställd representation i sammansättningen av högskolans Förslagsnämnd för anställningsärenden. Vidare fick högskolan kritik mot att anställningsordningen inte var tydlig avseende jämställd representation vid sakkunniggranskning. Sedan tillsynen har anställningsordningen reviderats och förtydliganden gällande detta har införts.

I regleringsbrevet har Försvarshögskolan ett särskilt krav från regeringen att öka andelen professorer som är kvinnor. Som ett led i detta arbete har Försvarshögskolan bland annat tittat på hur ett mentorsprogram skulle kunna se ut som stöd till meritering för yngre/juniora akademiker.

Försvarshögskolan försöker i möjligaste mån återspegla både kvinnliga och manliga studenter och alumner med olika bakgrunder i texter, bilder och filmer som riktas till potentiella studenter. Marknadsföringen riktas också gentemot grupper som är underrepresenterade vid lärosätet.

Vid såväl Officersprogrammet som vid den högre militära utbildningen är kvinnor underrepresenterade. Då antagning till Officersprogrammet förutsätter militär grundutbildning utgör antalet kvinnor som gjort värnplikt eller grundläggande militär utbildning, med efterföljande förberedande officerskurs, en begränsning i möjligheten att öka andelen kvinnliga studenter. Officersyrket i sig har på grund av sin historik och tradition en ojämn könsfördelning och det var först 1989 som samtliga delar av yrket gjordes tillgängligt för kvinnor. Försvarshögskolan tillsammans med Försvarsmakten arbetar dock aktivt med att hitta flera vägar in på Officersprogrammet. I olika informationsunderlag och kampanjer om utbildningen tas det hänsyn till att dessa ska främja rekryteringen av kvinnor. Forskare vid högskolan undersöker hur nuvarande rekryteringsprocess är utformad och vilka antagningskrav som ställs i syfte att vid behov korrigera dessa och underlätta en ökad rekrytering till Officersprogrammet i allmänhet samt öka antalet kvinnliga sökande.

Vad gäller uppdragsutbildningarna, till exempel inom den högre militära utbildningen, är det arbetsgivaren som utser deltagarna till utbildningarna. Försvarshögskolan har därmed mycket begränsade möjligheter att påverka könsfördelningen till dessa utbildningar.

6. Bedömningsområde: Student- och doktorandperspektiv

6.1 Lärosätet säkerställer studenternas och doktorandernas möjligheter och förutsättningar att utöva inflytande över utbildningen och sin studiesituation

Ett starkt studentinflytande är av stor betydelse för Försvarshögskolan. Studentinflytandet vid högskolan sker på flera olika sätt. Det äger rum genom studentinflytandet som är reglerat i högskolelagen, högskoleförordningen och förordningen för Försvarshögskolan, genom aktiv medverkan i undervisningen, genom utvärdering av kurser och program, via representation i beslutande och beredande organ och genom studentkåren. För att konkretisera hur arbetet med studentinflytande ska bedrivas samt ge vägledning till goda rutiner för samarbete mellan Försvarshögskolans anställda och studenter i frågor som rör studenternas utbildning och situation har FoUN tillsammans med högskolans studentkår utarbetat Regler för studentinflytande (Ö 215/2018).

Studentkåren vid Försvarshögskolan har inte några arvoderade uppdrag, utan samtliga engagerade studenter bedriver studier samtidigt som de har sina uppdrag i studentkåren. Detta innebär att studentkåren ibland behöver prioritera mellan vilka organ de ska vara representerade i, vilket innebär att olika organ vid högskolan ibland kan sakna studentrepresentation. Studentkåren beslutar själv om vilka organ de ska vara representerade i, men Försvarshögskolan via Forsknings-, utbildnings- och studentavdelningen bistår med information om vilka frågor som diskuteras i olika forum och kan fungera som ett bollplank till studentkåren i dessa frågor. För att ytterligare stärka studentinflytandet hålls även regelbundna möten mellan representanter från studentkåren och Forsknings- utbildnings- och studentavdelningen. Minst en gång per termin deltar även högskolans ledning i dessa möten. Vid dessa möten får studentkåren möjlighet att informellt lyfta frågeställningar.

Även doktorander och de som studerar inom ramen för uppdragsutbildningar, främst de utbildningar som ges på uppdrag från Försvarmakten finns representerade som stödmedlemmar i Förvarshögskolans studentkår då kåren utgörs av fyra sektioner, bland annat doktorandsektionen och sektionen för högre militär utbildning. Från och med januari 2019 kommer Förvarshögskolan att bedriva forskarutbildning i egen regi i och med att regeringen beviljade Förvarshögskolan examenstillstånd på avancerad nivå och forskarnivå inom området försvar, krishantering och säkerhet under våren 2018. De doktorander som är verksamma vid Förvarshögskolan har hittills varit antagna till utbildning på forskarnivå vid andra lärosäten i Sverige eller utomlands.

Enligt lag har studenterna rätt att vara representerade i högskolans styrelse, disciplinnämnd samt Forsknings- och utbildningsnämnd, som har det övergripande ansvaret för kollegial kvalitetsstyrning och kvalitetssäkring av forskning och utbildning. Utöver dessa specifika organ ges studenterna (inbegriper även doktorander) även möjlighet att vara representerade i andra organ inom Förvarshögskolans linjeorganisation samt utskott till FoUN. Studentkåren bjuds även in att delta i samtliga arbetsgrupper som kan ha betydelse för utbildningen eller studenternas situation. Om studentrepresentant saknas i ett organ eller om studentkåren har anmält förhinder att delta så sänds mötesprotokoll och relevant information till studentkårens funktionsbrevlåda. Deltagare på uppdragsutbildning inbjuds att delta i vissa organ och mötesforum.

Förvarshögskolan verkar för att studenterna tar en aktiv del i arbetet med att vidareutveckla utbildningen genom att ta tillvara studenternas erfarenhet och kunskap. Bland annat används kurs- och programvärderingar för att säkra utbildningskvaliteten, för att förbättra befintliga kurser och för att utveckla nya kurser. Processen för kursvärderingar ingår som en del i FoUN:s kvalitetsuppföljning av samtliga utbildningar där samtliga utbildningar utvärderas vart tredje år genom en självvärdering och åtgärdsplan. Den åtgärdsplan som tas fram ingår som ett underlag i organisationsenheternas övergripande handlingsplan som årligen följs upp enligt högskolans ordinarie tertialprocess.

Under året har kursvärderingsprocessen setts över då denna togs upp som en brist vid UKÄ:s lärosätetillsyn våren 2018. Dock hade de brister som UKÄ påtalade i lärosätetillsynen redan uppmärksammats av FoUN och studentkåren vid nämndens kvalitetsuppföljningar. Sedan lärosätetillsynen har FoUN förtydligat Förvarshögskolans regler för kursvärderingar (Ö 614/2018), bland annat gällande vem som ansvarar för kursvärderingens genomförande vid verksamhetsförlagd utbildning. Vidare har institutionerna erhållit ett särskilt åiterrapporteringskrav i samband med fördelningen av utbildningsanslaget inför 2019. Under 2019 ska institutionerna aktivt arbeta för att säkerställa att kursvärderingar genomförs på samtliga kurser, sammanställs och att studenter informeras om resultaten och eventuella beslut om åtgärder som föranleds av kursvärderingar. Resultatet ska även tillgängliggöras på Förvarshögskolans hemsida. Detta åiterrapporteringskrav kommer att följas upp av rektor och FoUN i den ordinarie tertialprocessen.

Ytterligare en brist som togs upp vid lärosätetillsynen var att Förvarshögskolans rutiner för att säkerställa studentinflytande när en person bereder eller fattar beslut inte var tillräckligt förankrade inom organisationen. Ett arbete för att komma till rätta med detta problem har påbörjats av Förvarshögskolans ledning och åtgärder kommer sannolikt att implementeras under våren 2019.

Som nämnts tidigare i kapitel 5 genomför Förvarshögskolan regelbundet studentenkäter.

Vidare följs studenternas möjlighet till inflytande i planering, genomförande och uppföljning upp i de utvärderingar som FoUN initierar regelbundet. För de utbildningar som utvärderas

med hjälp av externa bedömare ingår även en student-/doktorandrepresentant i bedömargruppens sammansättning. Student-/doktorandrepresentanten ska särskilt bidra med student-/doktorandperspektivet på utbildningens innehåll och genomförande. Även utbildningens studenter eller doktorander intervjuas för att bedömarna ska få en helhetsbild av utbildningen.

Ett exempel på studenternas möjlighet att utöva inflytande är studentkårens representation i FoUN. I FoUN har studentkåren lyft frågan om att Försvarshögskolan bör besluta att ämnen ska sträva efter minst sex timmar lärarledd undervisningstid per vecka på anslagsfinansierad utbildning på grundnivå och avancerad nivå. Sedan 2018 är detta högskolans inriktning och institutionscheferna är ålagda att återrapportera hur mycket lärarledd undervisningstid studenterna erbjuds vid respektive ämne i den ordinarie tertiälprocessen.

Försvarshögskolan och studentkåren har en överenskommelse om ett samarbete inom ett antal områden. Detta har under 2018 handlat om introduktionsdagen inför höstterminen, arbetsmarknadsdag och alumnträffar. Studentkåren åtar sig att delta i eller driva några frågor inom dessa områden och för detta får den en ersättning från högskolan. Genom denna ersättning förbättras studentkårens möjlighet att verka och driva viktiga frågor.

7. Bedömningsområde: Arbetsliv och samverkan

7.1 Lärosätet har rutiner och processer som säkerställer att utbildningarna är användbara och utvecklar studenternas och doktorandernas beredskap att möta förändringar i arbetslivet

För att säkerställa att utbildningarna är användbara och utvecklar studenternas beredskap att möta förändringar i arbetslivet är ett kriterium vid inrättande av nya utbildningar, huvudområden och ämnen att arbetslivsperspektivet beaktas i utbildningens utformning och genomförande och att det finns en god arbetsmarknad för dem som genomgått utbildningen. Arbetslivsperspektivet följs även upp i FoUN:s regelbundna utbildningsutvärderingar. Då ställs frågor om hur utbildningarna säkerställer att de är användbara för studenter och samhälle samt vilka åtgärder som vidtagits för att säkerställa att utbildningen är relevant för samhällets behov och förbereder studenterna för ett framtida arbetsliv. Vid de utvärderingar som genomförs med externa bedömare kommer även en arbetslivsrepresentant att delta som har till uppgift att särskilt bevaka arbetslivsperspektivet i utbildningen.

De flesta av Försvarshögskolans utbildningar har en väl utvecklad arbetslivsanknytning. Detta innebär också att representanter ur professionen och därmed arbetslivet är direkt involverade i utbildningarnas utformning och genomförande. I flera av skolans ämnesråd och programråd deltar representanter ur arbetslivet, till exempel deltar Försvarsmakten i ämnesråden för krigsvetenskap och militärteknik. I programrådet för Försvarshögskolans kandidatprogram deltar Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Vidare finns båda dessa myndigheter representerade i FoUN och styrelse.

Enligt Försvarshögskolans förordning (2007:1164) 3 kap. 2 § får officerare anställas som lärare. Detta ger högskolan en möjlighet att skapa en yrkesrelevant förankring i utbildningen som säkerställer att den även bygger på beprövad erfarenhet. Försvarshögskolan är beroende av Försvarsmakten vid bemanning med officerare som militära lärare. Vid tillsättning genomförs en bemanningsdialog mellan myndigheterna där Försvarshögskolan kommunicerar behörighetskrav och inom vilka arbetsområden det finns vakanser. Chefsbefattningar tillsätts genom ansökningsförfarande. Samtliga officerare är tidsbegränsat anställda och är under den tiden tjänstlediga från Försvarsmakten. De är således inte fast anställda vid högskolan.

Officersprogrammet är en yrkesutbildning som leder till en yrkesexamen på grundnivå. Efter genomgången utbildning erbjuds de flesta en anställning i Försvarsmakten. Då utbildningen ger en yrkesexamen innehåller programmet flera yrkesförberedande inslag såsom studiebesök, gästföreläsare, olika typer av applikatoriska moment, fältövningar, krigsspel, laborationer och syntesövningar som vidgar studentens förståelse för att kunna verka som officer inom ofta komplexa miljöer och sammanhang. Vidare genomför studenterna verksamhetsförlagd utbildning (VFU) under två terminer vid Försvarsmaktens skolor vilket ger möjlighet till mer praktisknära utbildning och studenterna får möjlighet att lära sig mer om den specifika inriktning inom vilken de senare inledningsvis ska tjänstgöra.

Det är programansvarig tillsammans med programrådet för Officersprogrammet som ansvarar för Officersprogrammets genomförande och kvalitetssäkring. Detta sker genom programutvärderingar, framtagande av rapporter och utvecklingsplaner. Samverkan sker regelbundet med Försvarsmakten, bland annat genom möten och gemensamma utbildnings- och utvecklingskonferenser.

På Officersprogrammet genomförs tre programvärderingar för respektive utbildningsomgång, en efter termin tre, en efter termin fem (VFU) och en efter avslutat program. Programvärderingarna som studenterna fyller i analyseras av programledningen tillsammans med ämnenas studierektorer, varpå programledningen skriver en programutvärdering, med förslag på åtgärder. Resultatet från programutvärderingen VFU tilldelas respektive skola och förslag på åtgärder kan tas fram och föras in i åtgärdsplan/utvecklingsplan. Samtliga programutvärderingar redovisas på programråd där eventuella åtgärder beslutas av programansvarig och förs in i programutvecklingsplanen efter rekommendation från programrådet. Programutvärderingarna presenteras för studenterna på its learning LMS.

För att medverka till ökad kvalitet och säkerställa utbildningarnas användbarhet genomförs en undersökning av hur Försvarsmakten ser på de studenter som lämnar utbildningen och får anställning i Försvarsmakten. Ett annat planerat framtida projekt är att inhämta uppgifter från programmets alumner och på så sätt inbringa ytterligare information om hur utbildningen lyckas möta det behov av kunskaper, färdigheter och förmågor som professionen ställer på individen efter avslutad utbildning och anställning i Försvarsmakten.

I jämförelse med andra högskolor är en stor andel av den utbildning som Försvarshögskolan genomför avgiftsfinansierad. Under 2017 motsvarade intäkterna från uppdragsutbildning ca 43 procent. Den största avgiftsfinansierade verksamheten är det Högre officersprogrammet som är en uppdragsutbildning som Försvarsmakten beställer. Även på detta program är arbetslivsinslagen omfattande. Militära bedömanden, operativ planering, stabsövningar, fältövningar och gästföreläsningar av höga militära företrädare är några exempel som förbereder studenterna för deras fortsatta verksamhet i Försvarsmakten.

Arbetslivsperspektivet har även inarbetats väl för de icke militära utbildningarna. På masterprogrammet i Politik och krig samt på Försvarshögskolans kandidatprogram ingår en termins praktik som valbar kurs. Även folkrätt erbjuder en praktikkurs. Praktiken förbereder inte bara studenterna för ett kommande arbetsliv, utan ger även Försvarshögskolan möjlighet att arbeta för att stärka kopplingen mellan utbildning och den ämnesrelaterade professionen.

Även gästföreläsare används inom utbildningarna för att stärka kopplingen till arbetslivet. På t.ex. Försvarshögskolans kandidatprogram används även interaktiv pedagogik i form av spel och övningar. Ett flertal programstudenter anger i sina praktikrapporter att detta inslag i utbildningen är en viktig förberedelse inför praktiken.

Utöver de åtgärder som högskolan själv genomför för att stärka utbildningarnas koppling till

arbetslivet genomför också studentkåren löpande arbetsmarknadsaktiviteter. Studentkåren får också en ersättning från högskolan för att årligen genomföra en arbetsmarknadsdag för studenterna. Syftet är att underlätta och stimulera studenternas kontakter med arbetsmarknaden och potentiella arbetsgivare.