

## Bedömargruppens yttrande över kvalitetssäkringsarbetet vid Förvarshögskolan

### Bedömargruppens uppdrag

Universitetskanslersämbetet (UKÄ) har gett oss i uppdrag att granska kvalitetssäkringsarbetet vid Förvarshögskolan. I detta yttrande framgår våra bedömningar med vidhängande motiveringar och ett förslag till samlat omdöme.

Härmed överlämnar vi vårt yttrande till UKÄ.

### Bedömargruppens sammansättning

I bedömargruppen har följande ledamöter ingått:

- fil.dr Bengt Ove Boström, f.d. vicerektor Göteborgs universitet, bedömargruppens ordförande (sakkunnig)
- professor Anna Karin Andershed, Örebro universitet (sakkunnig)
- docent, överstelöjtnant Mika Kerttunen, Finska Förvarshögskolan (sakkunnig)
- överste/RO Anders Emanuelson, (arbetslivsföreträdare)
- leg. fysioterapeut Josefin Norlander, tidigare Linköping universitet (studentföreträdare).

### Bedömargruppens arbete

Granskningen har utgått från de krav som ställs i högskolelagen (1992:1434) och högskoleförordningen (1993:100) samt i *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015)*<sup>1</sup>. Se vidare *Vägledning för granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete* (UKÄ 2018). Underlag för bedömningen har utgjorts av lärosätets självvärdering, studentinlaga samt dokumentation kopplat till de fördjupningsspår (se bilaga 1) som bedömargruppen har granskat vid det andra platsbesöket. Intervjuer har genomförts i samband med två platsbesök, med representanter för lärosätet och för studenter och doktorander samt med arbetslivsföreträdare som lärosätet samarbetar med. Scheman för platsbesöken återfinns i bilaga 2 och 3.

### Bedömningsprocessen

På grundval av underlagen har vi granskat lärosätets kvalitetssäkringsarbete och gjort en bedömning utifrån nedanstående bedömningsområden.

Bedömningsområden:

- styrning och organisation
- förutsättningar
- utformning, genomförande och resultat
- jämställdhet
- student- och doktorandperspektivet
- arbetsliv och samverkan.

<sup>1</sup> Se även UKÄ:s översättning *Standarder och riktlinjer för kvalitetssäkring inom det europeiska området för högre utbildning (ESG), 2015*.

UKÄ har delgivit lärosätet vårt preliminära yttrande för att ge möjlighet att korrigera eventuella sakfel. Delningstiden var tre veckor. Försvarshögskolan hade inga synpunkter på sakfel i yttrandet. (se bilaga 4)

För bedömaregruppen

Bengt Ove Boström  
Ordförande

## Bedömargruppens bedömning

<p><b>Lärosäte</b> Försvårshögskolan</p>	<p><b>ID-nr</b> A-2018-03-4448</p>
<p><b>Bedömningsområde: Styrning och organisation</b>  <b>Bedömning med motivering:</b> Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet:</p> <p><i>Inte tillfredsställande</i></p> <p>Det finns flera styrkor i Försvårshögskolans kvalitetsarbete. Det synes råda en god dynamik mellan lärare och studenter, och det finns även tecken på ett gott kollegialt samarbete. I dessa avseenden verkar det utbildningsnära kvalitetsarbetet fungera väl. Försvårshögskolan har även på kort tid utvecklat ambitiösa instrument för sitt lärosätesövergripande kvalitetsarbete. Det återstår dock att implementera dessa mer effektivt och att vid behov modifiera dem. Försvårshögskolan har redan visat förmåga att kunna modifiera sitt kvalitetsarbete vid behov. En styrka i kvalitetsarbetet är att kriterierna för beslut om inrättande av utbildning och utvärdering av utbildning är desamma, vilket i sig är positivt och kan ge en god dynamik i utvecklingen av dessa kriterier. Det är också positivt att Forsknings- och utbildningsnämnden (FoUN) nu utvecklat mallar för de åtgärdsplaner som ska åtfölja Försvårshögskolans utvärderingar. Det ger bättre förutsättningar för att effektiva åtgärder vidtas samt för FoUN:s uppföljning av åtgärdena.</p> <p>Bedömargruppen kan trots detta inte ge bedömningsområdet omdömet <i>tillfredsställande</i>, av tre huvudsakliga skäl. För det första anser bedömargruppen att väsentliga delar av Försvårshögskolans system ännu inte har implementerats i tillräcklig utsträckning för att det ska gå att avgöra om systemet är tillfredsställande. Det andra huvudskälet är de problem som uppkommit i samband med den första implementeringen av det av FoUN organiserade systemet för utbildningsutvärderingar. På detta viktiga område syns väl den problematik som uppmärksammas i Försvårshögskolans självvärdering – brister i sambandet mellan det utbildningsnära och det lärosätesövergripande kvalitetsarbetet, vilket i sin tur medför att möjligheterna för lärosätets ledning att veta hur det utbildningsnära kvalitetsarbetet fungerar har klara brister. Det tredje huvudskälet är de brister bedömargruppen uppmärksammat i Försvårshögskolans kvalitetssäkringspolicy.</p> <p>Bedömargruppen har identifierat följande utvecklingsområden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Försvårshögskolans kvalitetssäkringspolicy behöver utvecklas så att den inkluderar såväl beskrivningar av allmänna mål och principer för kvalitetsarbetet som beskrivningar av de medel som ingår i kvalitetssystemet.</li> <li>• I samband med översynen av arbetet med de av FoUN organiserade utvärderingarna bör frågan om personalens kunskap om och engagemang i det lärosätesövergripande kvalitetsarbetet uppmärksammas. Därvid bör prövas om problemen kan förklaras av brister i ledningsarbete, information, utformningen av utvärderingarna eller av andra orsaker.</li> <li>• FoUN bör följa upp att den antagna mallen för åtgärdsplaner får avsedd effekt.</li> <li>• I samband med översynen av de av FoUN organiserade utvärderingarna bör frågan om ansvar för information kring resultat och åtgärdsplaner uppmärksammas.</li> <li>• Försvårshögskolan bör utveckla en modell för hur information om det lärosätesgemensamma kvalitetsarbetet kan riktas direkt till lärosätets studenter.</li> </ul>	

- Systematiken i återkoppling mellan olika nivåer i organisationen, såväl i linjen som mellan linjen och kollegiet, behöver utvecklas.

**Bedömningar av bedömningsgrunder:****1.1 Lärosätets kvalitetssystem är uppbyggt för att säkerställa kvaliteten i utbildningarna och det relaterar till övergripande mål och strategier som lärosätet fastställt för sin utbildningsverksamhet.**

*Inte uppfyllt*

Försvårshögskolan har en tvåhundraårig historia av militär utbildning. Inom det akademiska utbildningsväsendet är det ett ungt lärosäte, som har fått lägga stor möda på att bygga upp de strukturer som sedan länge finns på äldre akademiska lärosäten. Till exempel har lärosätet arbetat med att etablera en akademisk ämnesstruktur, en för akademiska förhållanden lämplig ledningsstruktur och inte minst en tillräcklig kompetensbas av akademiskt utbildad personal. Därtill har arbetet med att få ytterligare examenstillstånd tagit stor tid och kraft. Som det uttrycks i självvärderingen har Försvårshögskolan lagt kraft på verksamhetsutveckling, och arbetet med kvalitetssäkringssystemet har kommit därefter. Nu vill lärosätet vända på det förhållandet, det vill säga strävan är att kvalitetssystemet ska driva verksamhetsutvecklingen.

Försvårshögskolan har ett antal beslutade rutiner och riktlinjer för kvalitetsarbetet som rör utbildningsverksamheten, vilka med fördel skulle kunna ingå i en sammanhållen beskrivning av lärosätets kvalitetssystem för utbildning. I självvärderingen nämns ett antal delar av lärosätets kvalitetsarbete såsom kursvärderingar och utbildningsutvärderingar, tertiärluppföljningar, ämnes- och programråd och högskolepedagogisk utveckling. Det finns dock inget sammanhållet styrdokument där det systematiska kvalitetsarbetets struktur presenteras på ett sätt som bedömargruppen anser lämpar sig för information och styrning.

Lärosätet har utformat ett antal välformulerade och tydliga styrdokument som vart och ett har central betydelse i ett kvalitetssystem – regler för inrättande, uppföljning och avveckling av utbildning samt regler och modell för utvärdering av utbildning. Dessa instrument ger i teorin förutsättningar för att bedriva ett gott kvalitetsarbete på lärosätetsnivå. Utvärderingarna har hittills haft formen av självvärderingar, och Försvårshögskolan har ännu inte kommit igång med utvärderingar med extern medverkan.

Försvårshögskolan har hittills endast begränsade erfarenheter av utvärderingsverksamheten, och de erfarenheterna är inte utan brister, enligt vad bedömargruppen uppfattat i Försvårshögskolans självvärdering och vid intervjuer. Vid intervjuerna med de som praktiskt arbetar med officersprogrammet förekom åsikten att arbetet med programmets självvärdering och åtgärdsplan varit ett delvis störande moment i det lokala kvalitetsarbetet. En av institutionerna valde dessutom att inte delta i arbetet med utvärderingen av officersprogrammet. Samtidigt har bedömargruppen uppfattat att de som praktiskt arbetar med kandidatprogrammet i statsvetenskap/militärhistoria, i stor utsträckning undgått att uppmärksamma programsjälvvärdering och åtgärdsplan för sina respektive utbildningar. Bedömargruppens uppfattning är därför att alla institutioner inte fullt ut följt lärosätets riktlinjer för att utvärdera utbildning och att det saknas ett systematiskt förhållningssätt till utvärderingarna. Exakt vad som här behöver förbättras – ledningsarbete, information, utformningen av

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

utvärderingarna/självvärderingarna eller något annat – behöver man reflektera över inom lärosätet. Bedömargruppens observationer bekräftar dock vad som redan sägs i Försvarshögskolans självvärdering: "Systematiken är /.../ ännu outvecklad när det gäller kopplingen mellan det centrala och det utbildningsnära kvalitetsarbetet." Detta är en allvarlig brist i ett kvalitetssystem eftersom det är genom detta samband som lärosätets ledning får kunskap om det utbildningsnära kvalitetsarbetets funktion och resultat, och vid behov kan vidta åtgärder.

Kvalitetssystemet måste ha prövats i verkligheten för att kunna bedömas. Även om de komponenter i kvalitetssystemet som beskrivs i Försvarshögskolans självvärdering är rimliga i olika avseenden, så är det största problemet för bedömningen att centrala komponenter i stor utsträckning ännu är relativt oprövade, och i några fall visar på brister när de har prövats. Lärosätet har heller inte i tillräcklig utsträckning kunnat visa på sin förmåga att förädla och justera sitt system, utifrån de resultat som dess komponenter genererat.

Ett kvalitetssystemets kvalitet avgörs av hur väl det samspelar med den organisation och de medarbetare som det ska verka för. Olika kvalitetssystem kan i detta avseende vara ändamålsenliga för sitt syfte ("Fit for purpose"). Försöker man bedöma modellers rimlighet även när de är oprövade, ser man inte hur organisation och medarbetare faktiskt klarar att använda dessa och huruvida de genererar den information som krävs för att de ska vara kvalitetsdrivande. Man kan därför inte heller se hur lärosätet klarar att *utveckla* sina modeller mot bakgrund av de erfarenheter som den praktiska tillämpningen ger.

Det finns flera tecken på ett gott utbildningsnära kvalitetsarbete, men eftersom sambandet med det lärosätesövergripande arbetet brister är det svårt både för lärosätets ledning och för bedömargruppen att fullt ut bedöma det arbetet. Det saknas i dagsläget en *helhet* i Försvarshögskolans kvalitetssystem, med övergripande och utbildningsnära delar som kopplas ihop med varandra på ett ändamålsenligt sätt. Därför anser bedömargruppen att Försvarshögskolans kvalitetssystem är otillräckligt när det gäller att ha ett kvalitetssystem för att säkerställa kvaliteten i utbildningarna.

## **1.2 Lärosätet har en beslutad kvalitetssäkringspolicy, eller motsvarande, som är en del av den strategiska styrningen.**

*Inte uppfylld*

Försvarshögskolan har en beslutad kvalitetssäkringspolicy, som antogs i november 2018 för att motsvara kriteriet i denna bedömningsgrund. Det fanns även tidigare ett policydokument, men under intervju beskrev lärosätets ledning att kvaliteten på det dokumentet inte bedömdes vara tillräckligt god, varför det ersattes med det som nu gäller.

Bedömargruppen instämmer i den bedömning som lärosätets ledning har gjort att också den nuvarande kvalitetssäkringspolicyn behöver utvecklas. En kvalitetssäkringspolicy, eller motsvarande dokument, kan för att vara vägledande för kvalitetsarbetet behöva innehålla *såväl* beskrivningar av allmänna mål och principer för kvalitetsarbetet, *som* beskrivningar av det mångfacetterade medel som själva kvalitetssystemet utgör. Den beskrivningen av kvalitetssäkringssystemet saknas dock i Försvarshögskolans policy, och bör således infogas på lämplig konkretionsnivå. Översynen av dokumentet bör även omfatta mål och principer för att säkerställa att dessa passar ihop med det kvalitetssäkringssystem man beskriver.

Det är av naturliga skäl svårt att bedöma om policyn i nuvarande tappning har hunnit bli en del av den strategiska styrningen eller fått effekt på skolans verksamhet. Däremot anser bedömargruppen att innehållet är så pass otillräckligt att det inte tydligt kan bidra till lärosätets strategiska styrning. Bedömargruppen ser dock positivt på att lärosätet själva har uppmärksammat och är medvetna om bristerna i policyn.

### **1.3 Lärosätet har en ändamålsenlig och tydligt definierad ansvarsfördelning för kvalitetsarbetet.**

#### *Inte uppfylld*

Även om lärosätets övergripande kvalitetsansvar synes vara tydligt formulerat i självvärderingen finns problem med hur det faktiskt praktiseras. Som redan nämnts finns brister i *förverkligandet* av det definierade kvalitetsansvaret när det gäller relationen mellan det lärosätetsövergripande och det utbildningsnära kvalitetsarbetet. Lärosätets ledning har ett övergripande ansvar, och behöver instrument för att kunna axla detta. Ett sådant instrument kan vara en övergripande nämnd, ett annat kan vara ett utvärderingssystem. Det måste givetvis också finnas ett utbildningsnära ansvar för att utveckla och bedriva utbildning med hög kvalitet. Relationen mellan dessa delar måste fungera väl för att man säkert ska kunna veta att kvalitetsansvaret är både tydligt och ändamålsenligt fördelat.

Under intervjuerna har kritik uttryckts mot relationen mellan kollegiala organ och linjeorganisationen. Linjeorganisationen, bland annat institutionschefer och enhetschefer, uppfattar att den trots sitt kvalitetsansvar tappar kontrollen över sakfrågor när de kollegiala organen blir sakägare. De kollegiala organen saknar i sin tur kontroll över de resurser som behövs för att genomföra fattade beslut. På institutionsnivå försöker man bemästra denna problematik genom att införa institutionsråd. När relationsproblemet avser organ på olika organisationsnivåer inom lärosätet tillkommer nivåproblematiken, till exempel vad gäller relationen mellan FoUN som kollegialt organ på central nivå och linjechefer på institutionsnivå. Lärosätet anger i självvärderingen att det på central nivå finns ett behov av att utveckla systematiken i återkopplingen mellan olika nivåer, vilket även vid intervjuerna bekräftats vara ett problem.

Sammanfattningsvis visar bristerna i sambandet mellan det lärosätetsövergripande och det utbildningsnära kvalitetsarbetet, och relationen mellan linjefunktioner och kollegiala funktioner, att Försvarshögskolan behöver överväga om ansvarsfördelningen är både tydlig och ändamålsenlig. Även om den befinner sig vara det är ett utvecklingsområde att skapa en systematisk återkoppling mellan olika nivåer i organisationen, både i linjen och mellan linjen och kollegiet, för att undvika de problem som nämnts ovan. Lärosätet kan även framöver behöva följa upp hur införandet av institutionsråden påverkar kvalitetsarbetet.

### **1.4 Lärosätet har systematiska processer som uppmuntrar till delaktighet, engagemang och ansvar hos lärare, övrig personal samt studenter och doktorander.**

#### *Uppfylld*

I Försvarshögskolans självvärdering beskrivs olika aktiviteter där ett viktigt syfte just är att uppmuntra till delaktighet, engagemang och ansvar. Det beskrivs också hur personal och studenter i olika sammanhang är delaktiga i det reguljära arbetet kring utbildningsverksamheten. Avgörande för ett

positivt gensvar är dock inte att aktiviteter genomförs, eller att personal och studenter görs delaktiga i olika formella sammanhang. Positivt engagemang och ansvar är en funktion av att personal och studenter deltar, samt uppfattar att de aktiviteter som ingår i det systematiska kvalitetsarbetet är meningsfulla och intressanta.

Platsbesöken visar på ett gott engagemang när det gäller det utbildningsnära kvalitetsarbetet, och att deltaga i det utbildningsnära kvalitetsarbetet upplevs som meningsfullt. Men medarbetarna har bara i begränsad utsträckning ännu tagit till sig det lärosätetsgemensamma arbetet. Det är svårt att avgöra vad det beror på, men troligen spelar de skilda kulturena med civila och militära traditioner en roll för att lärosätet som helhet ska uppfattas som en gemensam angelägenhet. Då blir det särskilt viktigt med plattformar för samarbete och utbyte av erfarenheter. För att nämna några exempel: I ambitionen att "akademisera" de militära utbildningarna kan de traditionellt akademiska ämnena ha mycket att bidra med, och de militära programmen bör kunna bidra med sina erfarenheter från sitt kvalitetsarbete med fungerande system för studentinflytande. Interna samarbeten kan ge synergieffekter, och genom att nyttja dem mer kan lärosätet stärka känslan för andra gemensamma frågor, såsom kvalitetssystemet. Ett utvecklingsområde är att utveckla formerna för att sprida goda exempel och byta erfarenheter mellan utbildningar och verksamheter.

Studenterna uppger både vid intervjuer och i studentinlagan att de känner sig välkomna till de forum som de bjuds in till, men att de får fler förfrågningar än vad de med sina begränsade resurser har möjlighet att tacka ja till. Delaktighet i diskussioner, beslutsfattande och implementering genom representation i exempelvis ämnesråd tycks välfungerande. Upplevda brister i lärosätets arbete med åtgärder och implementering kan dock verka hämmande för studenterna. Denna fråga berörs vidare i genomgången av bedömningsområdet studentperspektiv.

Det finns brister i engagemanget i det lärosätetsövergripande kvalitetsarbetet, men bedömargruppens bild är att engagemanget är starkt på utbildningsnära nivå. Bedömargruppen anser alltså att lärosätets processer för att uppmuntra till delaktighet, engagemang och ansvar verkar fungera väl där det individuella engagemanget får störst effekt, vilket inte minst avspeglats i det engagemang för kvalitetsfrågor som personal och studenter gett uttryck för vid platsbesöken.

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

*Inte uppfylld*

Enligt självvärderingen har Försvarshögskolan olika typer av rutiner för uppföljning och utvärdering. En av rektors tertialuppföljningar utvecklas nu mot att alltmer bli en uppföljning av kvalitetsarbetet, och FoUN har ansvaret för att genomföra utvärderingar av all utbildning vart tredje år. En del av dessa utvärderingar ska genomföras av externa bedömare, medan andra består av självvärderingar av utbildningarna med åtföljande åtgärdsplaner som fastställs av FoUN. Uppföljningar och utvärderingar ska knytas till kriterierna för att inrätta utbildningar, vilket är bra och naturligt.

Studenterna pekar på att deras samspel med lärarna i allmänhet är gott, och att de är villiga att göra förändringar som är baserade på studenters synpunkter. Skulle lärarna uppfatta att en förändring inte är motiverad försöker de förklara varför. Mellan lärarna finns också en fungerande kollegial diskussion

kring utbildning, liksom ett väl fungerande samspel mellan olika aktörer som lokalt är involverade i att leda och genomföra utbildningar. I dessa avseenden anser bedömargruppen att det utbildningsnära kvalitetsarbetet fungerar väl.

Formen för åtgärdsplaner är ett hinder för att de utvärderingar som görs ska kunna bli underlag för strategisk styrning och kvalitetsarbete. Flera av de åtgärdsplaner som bedömargruppen tagit del av är allmänt hållna utan vare sig tidsättning eller uppgift om ansvar. De är alltså inte tillräckligt konkreta för att bedömargruppen ska kunna bedöma om kvalitetsarbetet får några faktiska konsekvenser. En mall för åtgärdsplaner har nu utvecklats av FoUN, vilken kan ge skärpa åt det kommande arbetet med åtgärdsplaner och FoUN:s uppföljning av dessa planer. Först när åtgärdsplanerna får konkretion kan FoUN utföra denna uppgift effektivt, och lärosätet kan då bättre säkerställa att resultat och slutsatser tillvaratas.

Försvarshögskolans kvalitetssystem är ungt, och får fortfarande sägas vara i ett uppbyggnadsskede. Likväl visar man i självvärderingen att man gjort några korrigeringar utifrån vunna erfarenheter, till exempel vad gäller utvärderingarnas periodicitet. Att det finns en sådan beredskap är positivt, och när systemet har tillämpats i några år kan det vara moget att ses över som helhet.

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

*Inte uppfylld*

I självvärderingen beskrivs en struktur för att sprida information som genereras av kvalitetssystemet, men den strukturen visar sig inte vara tillräcklig. I självvärderingen beskrivs nämligen också hur centrala aktörer i organisationsenheterna inte kände till framtagna åtgärdsplaner efter pilotomgången av de egna utbildningsutvärderingarna, och därmed arbetade de inte efter dem. Det betraktar bedömargruppen som anmärkningsvärt.

Informationsspridning har både en strukturell och en kulturell sida. Försvarshögskolan behöver etablera en god struktur för informationskanaler och utformning av information, men det behöver också finnas en kultur av intresse för att målgruppen ska vilja och kunna tillgodogöra sig informationen. Härvidlag finns en intressant koppling till den bedömningsgrund som avser delaktighet, engagemang och ansvar. Som redan nämnts i bedömningsgrunden som rör systematiska processer som uppmuntrar till delaktighet, engagemang och ansvar, är det bedömargruppens uppfattning att det finns ett engagemang kring utbildningsnära kvalitetsarbetet. En utveckling av systematiken och strukturen för information har däri en kulturell bas att luta sig mot.

Återkopplingen av kursvärderingar brister emellanåt, men intervjuerna visar att studenterna i allmänhet får bra information och återkoppling om resultat av kursvärderingar och om vidtagna åtgärder. När det gäller den mer generella informationen inom lärosätet finns ett problem. Studentkåren får genom sitt deltagande i lärosätets olika organ mängder av information, men har svårt att sälla och sprida vidare relevant information till studenterna. Studentkåren efterlyser därför bättre information om kvalitetsarbetet som är riktad till de studenter som inte är kåraktiva. Bedömargruppen delar kårens uppfattning. Ett utvecklingsområde är med andra ord att se till att samtliga studenter får tillgång till relevant information, oavsett kårtilhörighet.



Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

Bedömningen av denna bedömningsgrund hänger ihop med bedömargruppens slutsatser kring systemets struktur i allmänhet, som tas upp i den första bedömningsgrunden om systemets uppbyggnad. Det är tydligt att det finns goda exempel från det utbildningsnära arbetet och lärosätet har även lyft åtgärder som man gjort och planerar att göra. Lärosätet saknar dock en tydlig systematik och struktur för hur man säkerställer att information som genereras av kvalitetssystemet kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt, till relevanta intressenter, och får spridning inom organisationen.

**Bedömningsområde: Förutsättningar****Bedömning med motivering:** Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet:*Tillfredsställande*

Lärosätet arbetar systematiskt för att de utbildningar som erbjuds ska ha förutsättningar för att hålla hög kvalitet. Det är också en styrka att regler och processer kring rekrytering har upprättats och följs upp i det interna kvalitetssystemet. På grund av lärosätets särpräglade inriktning är det inom vissa områden svårt att finna relevant kompetens. Rekryteringsprocesserna i sig är dock välutvecklade och det examenstillstånd på forskarnivå som lärosätet nyligen fick kan på längre sikt bidra till den egna kompetensförsörjningen. Lärosätets möjlighet till återväxt av undervisande personal inom de militära ämnena hänger delvis samman med prioriteringar och ambitioner hos Försvarmakten och dess anställda, vilket är en aspekt som inte ska underskattas, men som ligger delvis utanför lärosätets kontroll.

Undervisande personal erbjuds och deltar i kompetensutvecklingsinsatser som rör högskolepedagogik, ämnesfördjupning och professionskompetens, de två senare även för att skapa kunskap och förståelse mellan militära och civila ämnesområden. I den utbildningsnära verksamheten finns forum för kollegial diskussion och kontinuerlig utveckling av utbildningarna som fungerar väl. Dialogklimatet inom kollegiet och mellan kollegiet och studenterna uppfattas också som gott. Detsamma gäller dialogerna mellan lärosätet och dess huvudsakliga externa samarbetspartner tillika uppdragsutbildningsbeställare, Försvarmakten.

Utbildningarna drar i viss utsträckning nytta av möjligheterna att arbeta över ämnes- och programgränser, även om man också själv ser outnyttjad potential för ytterligare synergier mellan militära och civila utbildningar. Detta är ett tydligt exempel på hur lärosätet drar nytta av kompletterande kompetenser för att skapa förutsättningar för utbildning av hög kvalitet. Behov av infrastruktur, studentstöd och läranderesurser identifieras via flera olika funktionella kanaler och hanteras tillfredsställande. Detta följs också upp i de utbildningsutvärderingar som lärosätet regelbundet ska genomföra i enlighet med sitt kvalitetssystem. Lärosätet identifierar själv ett utvecklingsbehov vad gäller systematik i informationsinhämtning, bedömning, återkoppling och samordning, i vilket bedömargruppen instämmer.

Bedömargruppen har identifierat följande utvecklingsområden:

- Vidareutveckla dialogen med Försvarmakten om behovet av undervisande personal med militär kompetens och disputerade officerare.
- Utveckla formerna för systematik i informationsinhämtning, bedömning, återkoppling och samordning vad gäller infrastruktur, studentstöd och läranderesurser.

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18**Bedömningar av bedömningsgrunder:****2.1 Lärosätet säkerställer att den undervisande personalens kompetens motsvarar utbildningsverksamhetens behov.***Uppfylld*

Lärosätet har riktlinjer för bemanning vid inrättande av utbildningar, vilka följs upp av FoUN i samband med utbildningsutvärderingar, där de bland annat efterfrågar hur lärarkompetensen säkerställs. Kontinuerliga kompetensutvecklingsinsatser beskrivs både i självvärderingen och under intervjuerna.

Rekryteringsprocessen följer den akademiska traditionen med beredning i ämnesråd, Förslagsnämnden för anställningsärenden och FoUN, samt en sakkunnigprövning av vetenskaplig och pedagogisk skicklighet, vilket kan betraktas som en del i kvalitetssäkringen. Den nyvunna examensrätten för utbildning på forskarnivå är en åtgärd som möjliggör till- och återväxt av disputerade lärare. Perspektivet här är, för Försvarshögskolan, mycket långsiktigt. I det kortare perspektivet löses bemanningsproblem i vardagen genom exempelvis timanställningar.

Företrädare för lärosätet uttrycker vid intervjuerna att lärarna är deras viktigaste tillgång och helt centrala i kvalitetsarbetet kring utbildningarna. Samtidigt framkommer det att rekrytering och bemanning är ett påtagligt problem, i synnerhet för de mer militärt inriktade ämnena. Lärosätet har i självvärderingen och under intervjuerna gjort en egen analys av varför det är svårt att finna lärare med relevant kompetens, och resultatet följer tre huvudsakliga spår: Lärosätet är nationellt och ibland även internationellt unikt i sin inriktning, kombinationen av professionskompetens och akademisk kompetens är ovanlig, och den viktigaste samarbetspartnern i rekryteringsfrågor – Försvarsmakten – har i dagsläget ett eget bemanningsproblem och har därmed svårare att också tillgodose andra organisationers behov av kompetens. Lärosätet har god insikt i problematiken, starka incitament för att lösa den och det läggs mycket tid och kraft på både rekryterings- och kompetensutvecklingsarbetet, vilket framgår av både självvärderingen och intervjuerna med lärosätetsföreträdare på alla nivåer.

Bedömargruppen anser att lärosätet visat att det finns styrdokument, systematiska processer, uppföljningar, dialoger och återkopplings-åtgärdsloopar, liksom insikt i och kunskap om utmaningarna som finns kring bemanningen, som säkerställer den undervisande personalens kompetens.

**2.2 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.***Uppfylld*

Bedömargruppen anser att lärosätet i självvärderingen och intervjuerna visat att det bedrivs ett aktivt arbete med att utveckla en främjande, akademisk miljö. I intervjuerna har det gjorts tydligt att den process som akademiseringen av de militära utbildningarna har inneburit har drivit på denna utveckling och medvetandegjort de steg som behöver tas för att kunna upprätthålla en främjande

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

miljö. Som exempel kan nämnas seminarier där vetenskapligt kompetenta lärare får möjlighet att vidareutveckla sin kunskap om det militära området, och vice versa.

Den högskolepedagogiska utbildningen har nyligen arbetats om och samtliga lärare har möjlighet att gå kurserna, vilket också lyfts fram i intervjuerna, inte minst av studeranderepresentanterna. Lärarna själva anger vid intervjuerna att kurserna är mycket värdefulla och uppskattade samt både skapar förutsättningar för och bidrar till det högskolepedagogiska utvecklingsarbetet. I vardagen innebär detta exempelvis utöver den obligatoriska högskolepedagogiska utbildningen – kollegiala pedagogiska diskussioner i ämnesråd, utbildningsutskott, pedagogiskt forum och vid utvecklingsdagar, samt engagemang i kursutveckling. Här drar man nytta av lärosätets storlek, där små lärarkollegier ökar möjligheten till informella, kollegiala diskussioner.

Studenternas återkoppling är en viktig del av uppföljningen av lärarnas arbetsinsats. Av intervjuerna framgår att lärarna, utöver kursvärderingar, skapar andra tillfällen i undervisningen att få feedback från studenterna. Studenterna å sin sida anser att lärarna i många fall tar till sig av denna feedback. Lärarnas möjlighet till kompetensutveckling kan variera, som en konsekvens av skillnader mellan ämnen och utbildningar i mängd lärarledd tid, och skillnader i finansiering mellan civila och militära utbildningar.

Den egna forskningen och seminarieverksamheten är en förutsättning för lärarnas ämneskompetens. Det framgår i både självvärdering och intervjuer att det finns både seminarieverksamhet och workshoppar om att ansöka om externa forskningsbidrag, samt stöd till enskilda forskare från ämnesprofessorerna. Den gynnsamma situationen med öronmärkta forskningsmedel från försvaret ger möjlighet att dela ut en pott som riktas mot forskning som det finns behov av, vilket skapar förutsättningar för lärare att bedriva forskning. Utifrån tanken om fri forskning är det förstås möjligt att ha synpunkter på ett sådant system. Å andra sidan resulterar det sannolikt i att fler lärare kan vara forskningsaktiva, vilket bidrar till utbildningens forskningsförankring. Här är det centralt att lärosätet arbetar för att stötta lärarna i vetenskapligt förhållningssätt och integritet.

Ansvar för lärarnas och lärarkollegiets utveckling varierar mellan organisatoriska enheter och ligger till exempel på studierektor, avdelningschef, programledning eller ämnesprofessorer. Lärosätet anger i självvärderingen att det finns ett behov av att utveckla de centrala processerna för att möjliggöra återkoppling mellan olika nivåer. Intervjuerna har bekräftat den problembilden. Lärosätet anser sig också ha behov av att utveckla systematiken vad gäller återkoppling och åtgärder, trots att denna funktion redan borde finnas i och med FoUN:s utbildningsutvärderingar, som omfattar uppföljning av att lärosätet tillhandahåller en främjande miljö. Här, som på många andra ställen, anger lärosätet att införandet av institutionsråd kan vara lösningen.

### **2.3 Lärosätet säkerställer att infrastruktur och studentstöd är ändamålsenliga för studenternas och doktorandernas lärande.**

*Uppfylld*

Ansvar för infrastruktur och studentstöd ligger, enligt självvärderingen, framför allt på lärosätets centrala förvaltning i form av Forsknings-, utbildnings- och studentavdelningen (FUS) samt Anna Lindh-biblioteket. Studievägledningen är placerad inom FUS och där hanteras även stödprogram för studenter i allmänhet, och studenter med funktionsnedsättning i synnerhet. Bibliotekets främsta roll i

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

detta sammanhang är att stötta studenternas informationskompetens samt systemägarskap för lärosätets digitala lärplattform. Rekryteringen av ytterligare en studievägledare, efter att behovet identifierats bland annat i lärosätets utbildningsutvärderingar, är en styrka och visar på lärosätets lyhördhet och förmåga att anpassa verksamheten efter studenternas behov.

Infrastrukturella behov och studentstödsbehov lyfts vid utbildningsmöten, där lärosätets relevanta aktörer, inklusive studenter, är representerade. Motsvarande diskussion kring bibliotekets service förs vid vicerektors utbildningsråd. Behov kan även lyftas i kurs- och programvärderingar. Frågor kring infrastruktur och studentstöd följs också upp i FoUN:s utbildningsutvärderingar. Lärosätet anser sig dock alltså ha behov av att bättre systematisera informationsinhämtning, bedömning, återkoppling och samordning.

Bedömargruppen instämmer i lärosätets bedömning av utvecklingsbehov, men anser att lärosätet i tillräckligt hög grad tillhandahåller både infrastrukturella resurser och stöd till sina studenter och doktorander.

#### **2.4 Lärosätet säkerställer att det finns tillräckliga läranderesurser och att dessa används på ett effektivt sätt.**

##### *Uppfylld*

Ansvaret för att tillgodose studenters och lärares behov av läranderesurser ligger, enligt självvärderingen, framför allt på Anna Lindh-biblioteket. Inriktningsbeslut om e-resurser fattas av FoUN efter beredning av biblioteket, och systematiken kring denna process tycks välutvecklad. Biblioteket ger kurser i informationssökning och kommer att vara involverat i den nyinrättade utbildningen på forskarnivå. Den insatsen anser bedömargruppen skulle kunna utvecklas för att stötta även andra forskande medarbetare vid lärosätet.

Tillgången på handledare i verksamhetsförlagd utbildning (VFU) är god, enligt självvärderingen. Samarbetet mellan lärosätet och Försvarsmakten framstår under intervjuerna också som gott och förtroendefullt, vilket bör vara en förutsättning för att den omfattande VFU-verksamheten ska fungera. Lärosätet har identifierat kursvärderingsprocessen för VFU inom Officersprogrammet som bristfällig. Processen har dock omarbetats och den nya modellen testas för närvarande, och lärosätet har egna goda exempel i andra utbildningar att lära av. I självvärderingen för FoUN:s utvärdering av Officersprogrammet anges också att studenterna arrangerar en konferens två gånger per år för att diskutera VFU-relaterade frågor, där också programledningen deltar. I samma självvärdering har variationer i lärarkompetens inom VFU identifierats som en brist, men det finns förslag på åtgärder och en tidsplan för att genomföra dessa, vilket bedömargruppen ser som positivt. Det finns med andra ord en förbättringsprocess där lärosätet har identifierat styrkor och svagheter, givit förslag på och beslutar om åtgärder samt har tid för återrapportering. Det är för tidigt för att säga om hela processen är funktionell för att driva förbättringar, men bedömargruppen gör bedömningen att processen i sig utgör ett systematiskt förbättringsarbete.

För militära studenter på grundnivå och avancerad nivå finns mentorer från Försvarsmakten. Även de civila studenterna har tillgång till mentorer i form av andra studenter, enligt dokumentation i samband med FoUN:s utvärdering av kandidatprogrammet i statsvetenskap/militärhistoria. Detta betraktar bedömargruppen som mycket positivt.

Även inom detta område ser lärosätet att den systematiska uppföljningen, återkopplingen och samordningen har potential att bli bättre. Bedömargruppen delar lärosätets bedömning, men anser att lärosätet genom de processer som är på plats säkerställer att det finns tillräckliga läranderesurser och att dessa används på ett effektivt sätt.

**Bedömningsområde: Utformning, genomförande och resultat**

**Bedömning med motivering:** Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet:

*Inte tillfredsställande*

Försvårshögskolans kvalitetssystem innehåller många komponenter, på både övergripande och utbildningsnära nivå, och ansvarsfördelningen är tydligt beskriven i självvärderingen. Det finns ett engagemang för kvalitetsfrågor bland studenter och personal som är mycket positivt. Däremot finns det bland annat otydligheter kring arbetsfördelningen mellan linjeorganisationen och kollegiala organ när det gäller utveckling av utbildningar. Eftersom uppföljnings- och utvecklingsarbetet ska bedrivas under utbildningarnas hela livslängd har ansvaret för detta arbete en särskilt stor betydelse för utbildningskvaliteten.

Genom personalens engagemang och professionalism finns goda möjligheter för enskilda studenter att aktivt bidra i lärandeprocesserna. Lärosätet har därutöver även en god uppfattning om vilka processer som behövs för att säkerställa ett nära samband mellan forskning och utbildning i verksamheten. Vid inrättande av utbildningar finns en tydlig koppling mot mål och aktiviteter som sedan ska följas upp i alla utbildningsutvärderingar. Bedömargruppen anser även att lärosätet har processer för att ta fram information och följa upp att studenter och doktorander genomför sina utbildningar inom planerad tid.

En styrka är det kontinuerliga utvecklingsarbete som lärare, institutioner och program på de utbildningsnära nivåerna ägnar sina utbildningar. Lärosätet samlar också på ett systematiskt sätt in information genom kursutvärderingar-, programutvärderingar- och självvärderingar. Det finns dock brister i hur lärosätet tar fasta på resultat från dessa uppföljningar och utvärderingar samt säkerställer att åtgärder genomförs.

Ett resultat av de relativt många organ och instanser som är inblandade i lärosätets kvalitetsarbete är även att det upplevs som otydligt hur information om åtgärder ska föras vidare till de relevanta intressenterna. Det finns flera goda exempel från verksamheten angående kommunikation mellan studenter och lärare eller ledning, men lärosätet behöver utveckla den systematiska kommunikationen av kvalitetsrelaterade åtgärder.

Bedömargruppen har identifierat följande utvecklingsområden:

- Koordinera kvalitets- och verksamhetsansvaret så att det hänger samman med roller och uppdrag och därmed får stöd av kollegiala samt ämnesspecifika råd. Därutöver bör kvalitetsarbetet på de olika organisationsnivåerna samordnas ytterligare.
- Arbeta fram en mer fullständig beskrivning av kvalitetssystemet, både helheten och de ingående delarna. Det bör vara tydligt hur delarna implementeras separat och hur delarna hänger ihop med varandra och bidrar till helheten.

- Knyt det goda utbildningsnära engagemanget till det lärosätessövergripande kvalitetssystemet genom att tydliggöra ansvarsförhållanden.
- Tydliggör och utveckla den systematiska uppföljningen av utbildningar och hur de har ett nära samband till forskningen.
- Förtydliga och utveckla vidare hur lärosätet säkerställer att resultaten från kvalitetssystemet tas till vara och att åtgärder genomförs.
- Tydliggör ansvaret för kommunikationsfrågor i de olika beslutande organen, och tydliggör processen för kommunikationen av åtgärder till samtliga relevanta intressenter.

**Bedömningar av bedömningsgrunder:****3.1 Lärosätet har en tydlig ansvarsfördelning samt ändamålsenliga rutiner och processer för utformning, utveckling, inrättande samt nedläggning av utbildningar.**

*Inte uppfylld*

I självvärderingen är lärosätets kvalitetsansvar explicit och tydligt formulerat. Inom kvalitetssystemet har styrelsen och institutionscheferna det yttersta beslutsansvaret. Vidare har FoUN och ämnesråd beredande roller när det gäller att inrätta och utveckla utbildningar. Särskilt FoUN:s roll är tydligt beskriven i lärosätets styrdokument. I styrdokumenterna beskrivs också de roller som andra aktörer har i processen för uppföljning av utbildningar, i syfte att bidra till kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. FoUN beskrivs ha det övergripande kvalitetsansvaret för forskning och utbildning.

Organisationsenhetscheferna har enligt självvärderingen ansvar för analys, uppföljning och rapportering inom ramen för utbildningsutvärderingarna, särskilt i form av självvärdering av utbildningar och åtgärdsplaner. I ansvaret ingår också att kommunicera utvärderingsresultat och åtgärder samt aktiviteter som är riktade till studenter, doktorander och personal. Linjeorganisationen ombesörjer även att självvärdering-, kurs- och programutvärderingar skickas till FoUN, som kommunicerar sina beslut samt åtgärdsplaner till respektive ämnesråd. Ämnesrådet i krigsvetenskap har fått ett utökat kvalitetsansvar för både forskning och utbildning inom Militärvetenskapliga institutionen (MVI). Ämnesrådet har även fått ansvaret att granska utkast till kursbeskrivningar och kursutvärderingar genom ämnesrådets utbildningsutskott. Utskottet består av en professor som ordförande, studierektorerna, en studentrepresentant och tre ledamöter från rådet. Vidare kommer man att etablera institutionsråd i syfte att stärka institutionernas roll i kvalitetsarbetet.

Bedömggruppen vill lyfta fram inrättandet av de mest nytillkomna utbildningarna, Högre officersprogrammet (HOP) och två masterprogram, som en styrka i lärosätets kvalitetsarbete. Det finns ändamålsenliga rutiner för att inrätta nya utbildningsprogram och bedömningen är att de efterföljs. Detta visar även ansökan om examen på avancerad nivå och forskarnivå som UKÄ beviljade. Internt arbete samt koordination och kommunikation med externa intressenter, först och främst Forsvarsmakten, har varit välplanerat och välstyrt.

Bedömggruppen fick under intervjuerna intrycket att de chefer som ingår i linjeorganisationen, som har ansvaret för utbildningarna, upplever sig tappa kontrollen över sakfrågor när de kollegiala organen blir sakägare. De kollegiala organen, i sin tur, upplevs inte ha ansvaret eller resurserna för att implementera de eventuella åtgärder som de beslutar om. Bedömggruppen anser att flödet mellan kollegiala organ och linje bör tydliggöras i båda riktningarna, för att säkerställa att åtgärder

implementeras. Ett utvecklingsområde är att koordinera kvalitets- och verksamhetsansvaret så att det hänger samman med roller och uppdrag samt stöds av kollegiala och ämnesspecifika råd.

Bedömarens uppfattning är att det inte finns tydliga processbeskrivningar för ansvarsfördelning och informationsflöden mellan de centrala och de lokala kvalitetsorganen, alternativt inga sådana beskrivningar överhuvudtaget. De vore värdefullt för lärosätet att arbeta fram en enhetlig processbeskrivning som tydligare kopplar ihop dessa i dagsläget separata så kallade "snurror" i praktiken, exempelvis i form av processflöden med kompletterande förklaring.

Bedömarens grupp fick vid platsbesöken höra exempel på initiativ och engagemang för att utveckla utbildningarna från flera lärare, forskare och chefer. Bedömarens grupp träffade också studenter och studerande som uppskattade sina utbildningar och lärosätet, och var angelägna om att bidra till utvecklingen av dem. Bedömarens uppfattning är att relationerna mellan institutionernas personal, studenter och studerande har kollegial karaktär, vilket förstärker kvalitetsarbetet på kurs- och programnivå. Ett utvecklingsområde är dock att knyta detta utbildningsnära engagemang till det lärosätesövergripande kvalitetssystemet.

Bedömarens grupp anser att lärosätet har visat att det finns en tydlig ansvarsfördelning och ändamålsenliga processer för att inrätta utbildningar. Det är även tydligt vilka som har beslutsfattande roller när det gäller att utveckla utbildningar. Bedömarens grupp anser vidare att det finns ett engagemang kring kvalitetsfrågor bland personal och studenter som är mycket positivt. Däremot anser bedömarens grupp att relationen mellan linjeorganisationen och kollegiala organ är otydlig när det gäller att utveckla utbildningar, vilket orsakar förvirring bland personalen om vem som ansvarar för dessa frågor. Detta avspeglas bland annat i den problematik som bedömarens grupp uppmärksammar i bedömningsgrund 3.6 och 3.7 nedan, angående säkerställande av att åtgärder genomförs och kommuniceras. Bedömarens grupp tror även att de nyinrättade institutionsråden kan ge den institutionsförankring som krävs för att tydliggöra relationen mellan organen. Kopplingen mellan de lärosätesövergripande och de utbildningsnära processerna behöver stärkas för att denna bedömningsgrund ska kunna anses vara uppfylld.

**3.2 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.**

*Uppfylld*

Självvärderingen beskriver de formella regler och åtgärder som ska bidra till studenternas och doktorandernas aktiva roll i lärandeprocessen. Även under platsbesöket gavs tydliga beskrivningar av studenternas möjligheter att påverka och bidra till utbildningarna samt av utvecklings och kvalitetsarbetet.

Lärosätet framhåller bland annat Officersprogrammet som ett exempel där studenter har goda förutsättningar för att ta en aktiv roll. Tack vare en genomarbetad progression mellan kurser och examinationer kan studenterna ta sig an allt mer komplexa uppgifter under utbildningens gång. Progression och kontinuerlig återkoppling på både processnivå och individnivå beskrivs här som viktiga delar av pedagogiken för att uppnå detta. Som exempel tar man även upp fortsättningskursen i vetenskaplig metod vid Officersprogrammet. Där har lärosätet, enligt självvärderingen, sett en positiv

effekt på resultaten genom att kursen utformats med "nära koppling till studium och kritik" av tidigare uppsatser och examensarbeten. Kursens upplägg med få föreläsningar och fler seminarie- och inlämningsuppgifter kräver också att studenterna kritiskt ska utvärdera materialet och diskutera detta på ett seminarium.

Vid platsbesöken framfördes även som exempel på aktivt lärande att studenterna ibland deltar i rollspel och stabsövningar. Bedömaregruppen uppfattar att detta är en styrka hos lärosätet, framför allt när studenter vid civila och militära utbildningar kan delta i dessa aktiviteter tillsammans.

Bedömaregruppen anser att lärosätet har visat att det finns ett tydligt engagemang för studenternas aktiva deltagande och att man skapar goda förutsättningar för detta. Bland annat har det blivit tydligt att studenterna genom personalens engagemang och professionalism har goda möjligheter att bidra i lärandeprocesserna.

### **3.3 Lärosätet säkerställer ett nära samband mellan forskning och utbildning i verksamheten.**

#### *Uppfylld*

Lärosätet lyfter i självvärderingen fram kompetensförsörjning samt utveckling av forskning och forskarutbildning som viktiga processer för att säkerställa sambandet mellan forskning och utbildning i verksamheten. Försvarshögskolans examenstillstånd på forskarnivå och avancerad nivå, vilka erhöles 2018, samt framgångsrik akademisering inom ett eget unikt område, beskrivs i självvärderingen som viktiga exempel på dessa processer.

I självvärderingen framgår att FoUN, kursplaneutskottet och ämnesråden har en viktig roll i att säkra forskningsanknytningen när det gäller att inrätta utbildningar. Uppföljning av forskningsanknytningen ska genomföras inom ramen för FoUN:s utbildningsutvärderingar. Ett utvecklingsområde är att specificera hur denna uppföljning ska gå till.

Lärosätet lyfter även fram processer för att stärka forskningsanknytningen inom sitt system för att fördela forskningsmedel. Särskilt hänvisas till möjligheten att fördela anslag baserat på prestation, men även medel som kan fördelas för att stimulera "kvalitativ och nyskapande forskning". Lärosätet beskriver även hur forskningsanknytningen på Officersprogrammet stärks, genom att lärare vid programmet utför de forskningsuppdrag som Försvarsmakten förlägger till lärosätet.

En utmaning som lärosätet belyser är att hitta balansen mellan yrkesmässig och akademisk kompetens inom officersutbildningarna. För att upprätthålla forskningsanknytningen vill man bland annat att uppdragen som kursansvarig och biträdande kursansvarig och/eller examinator tillsätts med dels en lärare med akademisk kompetens (disputerad), dels en lärare med militär kompetens (yrkeskompetens). Man vill också att ämnesrådet i krigsvetenskap beslutar om kurslitteratur och att dess utbildningsutskott granskar utbildningsbeskrivningar.

Flera lärare beskriver vid platsbesöken hur de har tagit upp dagsaktuella frågor och aktuell forskning i undervisningen. Detta ser bedömaregruppen som en styrka hos lärarna på lärosätet och något som eventuellt kan utvecklas i det systematiska kvalitetsarbetet, exempelvis inom ämnesrådets eller FoUN:s uppföljningar.



Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

Bedömargruppen anser att lärosätet har en god uppfattning om vilka processer som behövs för att säkerställa ett nära samband mellan forskning och utbildning i verksamheten. Lärosätet skapar förutsättningar för kompetensutveckling hos personalen och det finns en tydlig ambition att stärka forskningen inom området. Det finns vidare positiva exempel från verksamheten och lärosätet tycks ha en god uppfattning om de problem och hinder som det står inför.

#### **3.4 Lärosätet säkerställer att dess utbildningar utformas och genomförs med tydlig koppling mellan nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer.**

##### *Uppfylld*

Lärosätet beskriver i självvärderingen vilka krav som ställs på utbildningar enligt deras riktlinjer för att inrätta utbildningar. Kraven inkluderar att utbildningens mål är tydliga och motsvarar högskolelagens krav; att undervisningen, materialet och examinationsformerna är adekvata för utbildningens innehåll och mål; och att studenter får goda förutsättningar för att uppnå utbildningens mål. För att specifika kurser ska uppnå dessa krav finns det riktlinjer för hur lärandemål ska formuleras, i lärosätets instruktion till kursplanemall. Enligt lärosätet ska FoUN:s utbildningsutvärderingar behandla att utbildningarna har en tydlig koppling mellan lokala och nationella mål, lärandeaktiviteter och examinationer.

Ett tydligt inslag i den högskolepedagogiska utbildningen är att den planeras utifrån konceptet konstruktiv länkning, där stor vikt läggs vid att koppla samman och samordna lärandemål, aktiviteter och examinationer. Lärosätet har även detta tema som en särskild del av utbildning av examinatorer.

Som ett konkret exempel på åtgärder kring detta tema lyfter lärosätet bland annat fram Officersprogrammet. I samband med att programmet reviderades länkade man samman examensmål och utbildningsmål, och resultatet låg sedan till grund för utvecklingen av skedesmål. Ett "skede" avser ett längre block i utbildningen. Skedesmålen användes sedan för att utforma kurser och innehåll för officersexamens 17 examensmål. Mot denna bakgrund togs sedan kursplanerna fram. Inom ämnet krigsvetenskap beskrivs även bland annat hur kopplingen mellan lärandemål, aktiviteter och examinationer diskuteras i ämnesrådets utbildningsutskott vid föredragning av kursbeskrivning och kursvärdering.

Försvarsmakten är beställare och avnämare av många reguljära utbildningar och uppdragsutbildningar, och dess målsättningar följs mycket bra samtidigt som lärosätet har en kontinuerlig dialog med Försvarsmakten. Att detta samarbete fungerar väl har blivit tydligt vid platsbesöken och är något som genomsyrar självvärderingen och intervjuerna i allmänhet.

Bedömargruppen konstaterar att Försvarshögskolan genom rutiner och processer skapar förutsättningar för studenter att uppfylla utbildnings- och examensmålen. När man inrättar utbildningar finns en tydlig koppling mot mål och aktiviteter. Detta ska följas upp i alla utbildningsutvärderingar och självvärderingen lyfter goda exempel från verksamheten. Lärosätet lägger vikt vid konstruktiv länkning i sin högskolepedagogiska verksamhet, och det ger även en god grund för lärare och examinatorer att bistå studenterna.

Ett utvecklingsområde är att utveckla och förtydliga hur kopplingen mellan nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer avses att följas upp i FoUN:s utbildningsutvärderingar.

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18**3.5 Lärosätet säkerställer att varje student och doktorand ges goda förutsättningar att genomföra utbildningen inom planerad studietid.***Uppfylld*

I självvärderingen framgår att det inte finns en "enhetlig systematisk central process" för att följa upp att studenter och doktorander har goda förutsättningar för att genomföra sina utbildningar inom planerad studietid. Grunden i arbetet med att få studenterna att slutföra studierna inom planerad tid uppges vara det utbildningsnära kollegiala kvalitetsarbetet inom ämnen, kurser och program.

Studievägledare stödjer studenterna i att genomföra utbildningarna. Lärosätet uppger i självvärderingen att ytterligare en studievägledare ska anställas och man ska även påbörja ett mer aktivt arbete med att följa upp programstudenters resultat i Ladok. Bedömargruppen ser positivt på utökningen av antalet studievägledare och att uppföljningen av studieresultat görs mer aktivt.

För att alla studenter ska ha förutsättningar att genomföra sin utbildning inom planerad studietid erbjuds studenter med olika funktionsnedsättningar möjlighet att ta del av en särskild mentorsverksamhet. Syftet är att de ska få stöd för att planera och strukturera studierna. Vidare erbjuds olika typer av stödprogram för studenter med funktionsnedsättning.

I samband med att anslag fördelas får kurser och program uppdrag om att uppnå en viss genomströmning, något som följs upp vid tertialuppföljningarna. Som stöd för institutionernas analys sänder högskoleförvaltningen ut statistik till institutionerna över hur många studenter som slutfört sin utbildning. Inför fördelning av anslag analyseras sedan utfallet. I självvärderingen beskriver också lärosätet att kurs- och programvärderingar är viktiga för att uppmärksamma problem med genomströmningen.

Bedömargruppen anser att lärosätet har processer för att ta fram information för att följa upp att studenter och doktorander genomför sina utbildningar inom planerad tid. Lärosätet har uppmärksammat specifika förändringsbehov och genomfört åtgärder för att tillgodose dem. Bedömargruppen har inte uppfattat att avsaknaden av en enhetlig systematisk process på detta område hindrar lärosätet från att uppfylla bedömningsgrunden.

**Utformning, genomförande och resultat****3.6 Utifrån genomförda uppföljningar vidtar lärosätet de åtgärder som krävs för att förbättra och utveckla utbildningarna.***Inte uppfylld*

Av självvärderingen och intervjuerna framgår att regelmässiga kurs- och programutvärderingar genomförs och används för att följa upp och förbättra enskilda kurser och program. Inom de militära programmen tas programutvecklingsplaner fram utifrån kurs-, skedes- och programutvärderingar. Institutionerna har också planeringsdagar då de samlar linjechefer, ämnesföreträdare och studierektorer för att följa upp och utveckla verksamheten. Under institutionsdagarna samlas även all personal två gånger per år för utvecklingsarbete och för att skapa ett gemensamt förhållningssätt.

Vidare beskrivs i självvärderingen hur rektor vid ordinarie tertialuppföljning följer upp de utbildningsutvärderingar som genomförts samt samtliga åtgärdsplaner.

Flera lärare, forskare och chefer tog under intervjuerna upp sina specifika och individuella åtgärder för att utveckla utbildningarna och verksamheten. Lärosätets utbildningar, kurser och ämnen är unika, men en viss enhetlighet och standardisering kan förstärka kvalitetsarbetet.

Som tidigare uppmärksammats angående ansvarsfördelningen på lärosätet kom det under platsbesöken fram kritik mot relationen mellan kollegiala organ och linjeorganisationen. Linjeorganisationen, bland annat institutionschefer och enhetschefer, uppfattar att den trots sitt kvalitetsansvar tappar kontrollen över sakfrågor när de kollegiala organen blir sakägare. Och de kollegiala organen saknar kontroll över de resurser som behövs för att genomföra de beslut som man fattar. På institutionsnivå försöker man bemästra denna problematik genom att införa institutionsråd. När relationsproblemet avser organ på olika organisationsnivåer inom lärosätet tillkommer nivåproblematiken, till exempel relationen mellan FoUN på central nivå och linjechefer på institutionsnivå. Lärosätet anger i självvärderingen att det på central nivå finns ett behov av att utveckla systematiken i återkopplingen mellan olika nivåer, vilket även vid intervjuerna bekräftats vara ett problem.

Bedömargruppen anser att lärosätet behöver förtydliga och utveckla hur det säkerställer att åtgärder i utbildningar genomförs. En av aspekterna som lärosätet bör utreda är kommunikationen kring uppföljningar och åtgärder mellan organisationsnivåerna. En annan är hur lärosätet säkerställer och följer upp att beslutade åtgärder faktiskt genomförs, om det finns någon kontrollfunktion för detta och huruvida den i sådant fall är ändamålsenlig.

Utifrån underlagen anser bedömargruppen att det inte är tydligt hur lärosätet systematiskt tar fasta på resultaten av uppföljningar och utvärderingar. Bedömargruppen instämmer i lärosätets bedömning i självvärderingen, att åtgärdsplanen ska vara tidsatt och infogas i organisationsenhetens handlingsplan, eftersom det i de flesta fall är organisationsenhetscheferna som ska genomföra åtgärderna. Men lärosätet behöver vidareutveckla hur det säkerställer att åtgärder genomförs. Bedömargruppen anser att lärosätet bör förstärka uppföljningen samt återkopplingen av kurs- och programvärderingar, beslut och åtgärder, för att säkerställa implementering av de åtgärder som genereras av kvalitetsarbetet i linjeorganisationen och de kollegiala organen.

### **3.7 Åtgärder som planeras eller genomförs för att förbättra och utveckla utbildningarna kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt med relevanta intressenter.**

*Inte uppfyllt*

Enligt självvärderingen kommuniceras åtgärder regelbundet i anknytning till kurs- och programvärderingarna. Lärosätet menar vidare i självvärderingen att åtgärdsplanerna som tas fram i samband med FoUN:s granskningar kommuniceras brett på högskolan. De tar också upp kommunikation mot Försvarmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), bland annat genom att dessa deltar med representanter i bland annat FoUN och programråd. Lärosätet pekar även på behovet av en studentportal och att en sådan är under utveckling. Under platsbesöket beskrevs vidare att lärosätets syfte med studentportalen är att få bättre möjlighet att informera studenterna.

Under platsbesöken framkom många goda exempel på hur lärare kommunicerar med sina studenter om kursvärderingar och förändringar. Inom främst de militära utbildningarna finns en väl fungerande process och struktur för kursvärderingar, inklusive arbetet med handlings- och åtgärdsplaner. Kursvärderingarna har dessutom hög svarsfrekvens för de militära utbildningarna, medan den är lägre för de civila. Bedömargruppen anser däremot att det under platsbesöken blev tydligt att kommunikationen kring åtgärder på lärosätet inte är tillräckligt systematisk för att säkerställa att samtliga studenter får relevant information. Bedömargruppen uppfattar därför lärosätets kommunikationsarbete som passivt och begränsat. Det upplevs som otydligt hur information om åtgärder ska föras vidare till de relevanta intressenterna, vilket beror på att relativt många organ och instanser är inblandade i lärosätets kvalitetsarbete. Det är således särskilt viktigt att de beslutande organen kommunicerar på ett väl fungerande sätt och att mottagare av informationen är medvetna om de har ett ansvar att föra den vidare.

Ett utvecklingsområde för lärosätet är att tydliggöra ansvaret för kommunikationsfrågor i de olika beslutande organen och att tydliggöra processen för kommunikationen av åtgärder. Bedömargruppen anser dessutom att det bör tydliggöras att linjechefer bör ha ansvaret för att kommunicera kvalitetsrelaterade beslut. Lärosätets kommunikationsavdelning kan vara ett gott stöd för ledningen i det arbetet.

En styrka är att lärosätet har uppmärksammat dessa problemområden och gett förslag på förbättrade rutiner, bland annat att ta fram en gemensam kursvärderingsmall, att institutionerna aktivt ska arbeta för att säkerställa att kursvärderingar genomförs på samtliga kurser och att studenter informeras om resultaten och eventuella beslut om åtgärder. Resultaten ska även publiceras på lärosätets webbplats och på så sätt tillgängliggöras för befintliga och presumtiva studenter. Här kan även den tilltänkta studentportalen spela en roll i kommunikationen. Bedömargruppens uppfattning är att kommunikationen på den utbildningsnära nivån i allmänhet fungerar väl. Lärosätet har dessutom identifierat brister och kommit med förslag på åtgärder. Ytterligare en styrka är den nära dialogen med Försvarsmakten kring förbättrings- och utvecklingsåtgärder inom officersutbildningarna.

Bedömargruppen anser att denna bedömningsgrund inte är uppfylld. Anledningen är att lärosätet i dagsläget saknar en helhetssyn för att definiera, presentera och systematisera lärosätets ambition när det gäller att kommunicera kvalitetsrelaterade åtgärder. Bedömargruppen vill dock återigen lyfta fram att det finns flera goda exempel från verksamheten, särskilt från officersutbildningarna, där kommunikationen mellan studenter och lärare eller ledning fungerar väl. Lärosätet har även visat att det är medvetet om vilka problemområden som finns. Lärosätet behöver således fortsätta att utveckla sitt kommunikationsarbete så att det på ett systematiskt sätt säkerställer att samtliga relevanta intressenter får del av nödvändig information, oavsett organisationstillhörighet, organisationsnivå, program eller kurs.

**Bedömningsområde: Jämställdhet****Bedömning med motivering:** Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet*Tillfredsställande*

Lärosätet verkar inom en sektor med traditionellt oerhört stark könsmässig snedfördelning. Medvetenheten om vikten av ett jämställdhetsperspektiv är utpräglad och lärosätet arbetar med olika verktyg för att åstadkomma förändringar, exempelvis inkluderande marknadsföring av utbildningarna, integrering av genusperspektiv i kurserna och särskilt avsatta forskningsmedel.

Jämställdhetsperspektivet lyfts i allt från kursvärderingar och student- och medarbetarundersökningar till utbildningens och forskningens innehåll. Området har fått stor uppmärksamhet i interna utbildningsuppföljningar, och när brister identifierats har man också satt in åtgärder och följt upp resultatet. Bedömargruppen anser sammanfattningsvis att lärosätet bedriver ett systematiskt och förtjänstfullt arbete med jämställdhetsfrågor kopplat till sina utbildningar.

Bedömargruppen har identifierat följande utvecklingsområde:

- Lärosätet bör tydliggöra ansvarsfördelningen mellan Försvarmakten och lärosätet angående jämställdhetsfrågor, inklusive ansvar vid frågor om kränkningar och liknande, i de delar av utbildningarna som överlappar mellan organisationerna.

#### **Bedömning av bedömningsgrunden:**

#### **4.1 Lärosätet säkerställer ett systematiskt arbete med att beakta jämställdhet i utbildningarnas innehåll, utformning och genomförande.**

##### *Uppfylld*

Lärosätet redogör i självvärderingen utförligt för sitt arbete med jämställdhet. Utöver lagstiftningen och förordningen för högskoleutbildning har lärosätet ytterligare ett uppdrag, att "bidra till genomförandet av FN:s säkerhetsrådsresolutioner om kvinnor, fred och säkerhet" (FN:s resolution 1325). Det förefaller som att detta bidragit till en starkare medvetenhet om jämställdhetsfrågor. Lärosätet har ett särskilt organ, Rådet för jämställdhet och likabehandling, som har ansvar för att följa upp och till lärosätetsledningen återrapportera arbetet utifrån en handlingsplan för jämställdhetsintegrering och 1325-uppdraget. I handlingsplanen har lärosätet identifierat svagheter i jämställdhetsarbetet samt åtgärder för att komma tillrätta med dessa svagheter. Återrapporteringen sker i samband med högskoleledningens tertialuppföljningar.

Utöver den särskilda handlingsplanen och arbetet som är kopplat till denna, finns uppföljning av jämställdhetsperspektivet på flera nivåer. I självvärderingen framgår att lärosätets jämställdhetsarbete vad gäller studie- och arbetsmiljö följs upp genom regelbundna studentenkäter och medarbetarundersökningar. Frågor om jämställdhet är också ett inslag i kursvärderingarna. FoUN har även en roll i att kontinuerligt beakta och följa upp jämställdhetsperspektivet vid inrättande av utbildningar, samt i utbildningarnas utformning och genomförande. I de interna utbildningsuppföljningarna ska exempelvis könsfördelning bland både sökande studenter och undervisande personal redovisas och analyseras. En av institutionerna arbetar vidare med att ta fram en jämställdhetsstrategi. Ämnesråden bevakar också frågan genom att granska kursinnehåll. Delar av de högskolepedagogiska kurserna handlar om hur lärarna kan arbeta för att beakta jämställdhetsperspektivet i undervisningen. Ett konkret exempel på förändringsarbete som framkom under intervjuerna är den egenutvecklade genomlysningen av militärhistoria, som resulterat i att ett genusperspektiv implementerats i samtliga kurser. Ytterligare ett exempel från intervjuerna är att när en utbildning i sin självvärdering identifierat jämställdhetsrelaterade problem har FoUN ställt särskilda

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

krav på åtgärder, och tätare uppföljningar har genomförts, vilket visar hur systemet fångar upp brister och hur åtgärder med anledning av dessa brister följs upp. Just denna uppföljningscykel är inte fullt genomförd och därför går det ännu inte att uttala sig om det faktiska resultatet. Bedömargruppen anser dock att processen är genomtänkt och visar i just detta fall på handlingskraft och att det finns utrymme för att konkretisera förändringstrycket.

I självvärderingen och intervjuerna framgår att särskilda medel har tilldelats för att bedriva forskning med inriktning på gender, genom en nyinrättad professur med tillhörande resurser för en biträdande lektor och en doktorand. Utifrån områdets särskilda förutsättningar ter sig detta som en värdefull satsning. Samtidigt är det uppenbart, både i självvärderingen och vid intervjuerna, att lärosätet är verksamt inom ett område som har en kraftig snedfördelning i rekryteringen vad gäller kön, liksom en traditionellt stark könsrelaterad kultur och identitet. Enligt intervjupersoner har det även förekommit fall av kränkningar vid officersutbildningen. Men på grund av den speciella situationen där studenterna delar sin tid mellan Försvarshögskolan och Försvarsmakten har det varit oklart om lärosätet haft någon direkt roll i detta eller ansvar för att agera. Det kan också tilläggas att deltagarna i uppdragsutbildningen inte har varit delaktiga i studentenkäter, exempelvis den som genomfördes 2018 med fokus på #metoo.

Medvetenheten om jämställdhetsfrågor är dock stor, exempelvis vad gäller snedrekrytering vid både läraranställningar och studentrekrytering, lärarfördelning på kurser, marknadsföring som fokuserar på att locka personer av underrepresenterat kön, och inte minst i utformningen av utbildningarna. En lärosätetsinsyn resulterade i kritik mot ojämförbar representation, och sedan dess har lärosätet arbetat för att förändra detta. Bedömargruppens uppfattning är att lärosätet har vidtagit de åtgärder man har förutsättningar och mandat för. Sammantaget anser bedömargruppen att Försvarshögskolan visar på en stark medvetenhet i frågorna och att arbetet med att systematiskt säkra ett jämställdhetsperspektiv i sin utbildningsverksamhet är förtjänstfullt.

**Bedömningsområde: Student- och doktorandperspektiv****Bedömning med motivering:** Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet:*Tillfredsställande*

Lärosätet ger möjlighet till studentrepresentation i både beredande och beslutande organ samt möjlighet för studenterna att på olika sätt ha inflytande över utbildningen. Det finns en god kontakt mellan lärosätet och studentkåren med många inofficiella dialoger utöver arbetet i formella organ. Även det lokala samspelet mellan lärare och studerande fungerar väl. Utvecklingsområden innefattar hur lärosätet kan underlätta för studentkåren att delta i olika organ och ge deltagare i uppdragsutbildning inflytande på lärosätetsnivå. Det är en styrka att lärosätet har ett starkt samarbete med både studentkår och studerande på utbildningsnära nivå. Det finns också många olika sätt för studenterna att ha inflytande inom programmen. Lärosätet har även gett förslag på förbättringar av rutiner i arbetet med kurs- och programvärderingar.

Bedömargruppen har identifierat följande utvecklingsområden:

- Lärosätet bör arbeta fram en strategi för att studentkåren lättare ska kunna utöva inflytande och få kontinuitet i sitt arbete.

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

- Lärosätet bör tillsammans med studentkåren och de studerande fortsätta utveckla lösningar för hur deltagare i uppdragsutbildningar kan påverka det lärosätetsgemensamma kvalitetsarbetet.
- Lärosätet bör få till en struktur för hur studenterna ska nås av information om kvalitetsarbetet.
- Lärosätet bör utveckla formerna för att sprida goda exempel vad gäller student- och doktorandperspektiv mellan utbildningarna.

**Bedömning av bedömningsgrunden:****5.1 Lärosätet säkerställer studenternas och doktorandernas möjlighet och förutsättningar att utöva inflytande över utbildningen och sin studiesituation.***Uppfylld*

I Försvarshögskolans självvärdering beskrivs att ett starkt studentinflytande har stor betydelse för lärosätet och att det säkerställs på flera sätt. Studenter har möjlighet till representation i både beredande och beslutande organ, vilket bland annat innefattar disciplinnämnden, högskolans styrelse, FoUN, råd och tillfälliga arbetsgrupper. Protokoll och minnesanteckningar skickas till studentkåren om studentrepresentation saknas i ett organ eller vid anmält förhinder.

Studentinflytandet har konkretiserats i *Regler för studentinflytande* vilket är utarbetat gemensamt av FoUN och studentkåren. FoUN ses som ett bra exempel på när studentinflytande kan utövas. Där har bland annat undervisningstid om minst sex timmar/vecka lyfts av studentkåren, vilket lett till förändring. Efter synpunkter från studentkåren är även återrapportering från studentkåren en stående punkt på dagordningar, vilket bedömargruppen ser positivt på då det i högre grad säkerställer att studenters synpunkter tas tillvara.

Studentkåren påpekar både i studentinlagan och vid platsbesöken att studenter och doktorander tillåts delta i många olika organ, vilket gör det svårt att säkerställa studentrepresentationen. Enligt studentkåren förvärras problemet av att nya organ skapats utan konkret information om vad de innebär eller tillför, och man ser risk för överlappning. Exempel på detta är de nya institutionsråden. Studentkåren måste därför prioritera mellan olika organ, med stöd av Försvarshögskolan.

Möjlighet till studentrepresentation lyfts även i självvärderingen där det bland annat tas upp att det inte finns några arvoderade uppdrag, vilket innebär att alla uppdrag måste utföras parallellt med heltidsstudier. Lärosätet tycks känna till de problem som studentkåren pekar på. Bedömargruppen anser dock att lärosätet bör arbeta fram en strategi för att komma tillrätta med problemen, i syfte att säkerställa att studentkåren får bättre förutsättningar för att utöva inflytande och få kontinuitet i sitt arbete. Det kan till exempel gälla ökade ekonomiska resurser.

De som bedriver studier vid Högre officersprogrammet är anställda i Försvarsmakten och studerande vid Försvarshögskolan i en utbildning som leder till generell examen. Det innebär att de å ena sidan inte formellt betraktas som studenter, och att deras inflytande över utbildningen på den grunden ska kanaliseras genom uppdragsgivaren. Å andra sidan finns det inom utbildningen system för att tillvarata deltagarnas synpunkter, som verkar fungera väl, exempelvis genom kursvärderingar och programråd.

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

Med det nuvarande regelverket hamnar deltagarna inom Högre officersprogrammet i ett mellanläge som kan vara svårt att hantera. Vad gäller inflytandet på lärosätetsnivå har Försvarshögskolan försökt med olika informella lösningar. I självvärderingen framgår exempelvis att deltagare i uppdragsutbildning "inbjuds att delta i vissa organ och mötesforum". De uppdragsstuderande saknar dock formell representation trots att uppdragsutbildningen leder till en generell examen samt är omfattande och har drag av permanent verksamhet som Försvarshögskolan har ansvar för. Studentkåren har tagit ett första steg mot förändring då den nyligen beslutat att deltagare i uppdragsutbildning ska kunna bli medlemmar i studentkåren i stället för bara stödmedlemmar som tidigare. Bedömargruppen anser att lärosätet tillsammans med studentkåren och de studerande bör fortsätta utveckla lösningar för hur deltagare i uppdragsutbildningar kan påverka det lärosätetsgemensamma kvalitetsarbetet.

Utöver inbjudan till formella sammanhang finns många inofficiella dialoger mellan lärosätet och studentkåren. Att högskolan är liten ses som en fördel eftersom det underlättar kommunikation och möjlighet till stöd. Som exempel nämns avdelningen FUS som har regelbundna möten med studentkåren, bistår med information och agerar bollplank. Även vicerektor har tät kontakt med studentkåren. Under platsbesöken framkom det dock att studentkåren har svårt att sovra och sprida vidare relevant information till vanliga studenter då de får en stor mängd information från olika organ. Ett utvecklingsområde är att lärosätet behöver en tydligare struktur för hur information som rör kvalitetsarbetet riktas till lärosätets studenter.

Intervjuerna visar att det i allmänhet finns ett gott samspel mellan lärare och studenter, med goda förutsättningar för de studerande att vara delaktiga och engagera sig i sin utbildning, bland annat genom ämnesråd och kurs- och programutvärderingar. Under platsbesöken får bedömarna också blandande intryck av de praktiska konsekvenserna av studentmedverkan, eftersom studenterna ibland upplever brister i lärosätets arbete med implementering och åtgärder, som nämnts i bedömningsgrunderna 3.6 och 3.7. Anonymiserade tentamina är ett exempel och det råder delade meningar om varför sådana inte implementeras. Lärosätet menar att det är en teknisk fråga som kommer att lösas när den nya digitala lärplattformen lanseras, medan studenterna menar att det saknas en "kontrollinstans" som säkerställer att implementeringsprocessen fungerar.

Under intervjuer med både ledning och studenter framkommer det att det på de militära utbildningarna finns en välfungerande process och struktur för kursvärderingar, med handlings- och åtgärdsplaner och dessutom en hög svarsfrekvens. För de civila utbildningarna är svarsfrekvensen däremot låg, och det saknas en systematik för hur återkopplingen fungerar och kommuniceras. Bedömargruppen anser att systematiken behöver säkerställas för att öka engagemanget hos studenterna och för att undvika att endast studentkåren är med och påverkar utbildningarna och undervisningen. En styrka är att lärosätet har uppmärksammat dessa problemområden och gett förslag på förbättrade rutiner som innefattar en gemensam kursvärderingsmall, aktivt arbete för att säkerställa att kursvärderingar ska genomföras på samtliga kurser och information till studenter om resultaten och eventuella åtgärder. Resultaten ska även publiceras på lärosätets webbplats och på så sätt bli tillgängliga för befintliga och presumtiva studenter.

Slutligen finns goda exempel på bra synergiinslag där statsvetare bland annat får vara med på militära övningar, men de studerande efterlyser fler synergiåtgärder. Bedömargruppen ser gärna att lärosätet sprider fler goda exempel mellan utbildningarna.



Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18**Bedömningsområde: Arbetsliv och samverkan****Bedömning med motivering:** Sammanvägd bedömning av bedömningsområdet:*Tillfredsställande*

Lärosätet bedriver ett systematiskt arbete med att säkerställa att utbildningarna är användbara och relevanta för arbetslivet. Det finns en genomgående och utvecklad samverkan, särskilt med Försvarmakten men också med MSB, som ger studenterna och doktoranderna beredskap för förändringar i arbetslivet.

Det är en styrka att Försvarmakten och MSB är representerade i styrelsen, i FoUN, i programråd och i vissa ämnesråd. Vidare genomförs gemensamma chefs- och handläggarmöten samt utbildningskonferenser. En annan styrka är bredden av aktiviteter och processer som ska förbereda studenter och doktorander för deras framtida yrkesliv. Det finns vidare goda möjligheter till synergieffekter mellan olika program på lärosätet genom att gemensamma stabtjänstövningar genomförs mellan civila och militära utbildningar.

Bedömargruppen har identifierat följande utvecklingsområden:

- Lärosätet bör förtydliga processen för att öka antalet disputerade officerare.

**Bedömning av bedömningsgrunden:****6.1 Lärosätet har rutiner och processer som säkerställer att utbildningarna är användbara och utvecklar studenternas och doktorandernas beredskap att möta förändringar i arbetslivet.***Uppfylld*

Lärosätet har ett starkt inslag av officersutbildning och en tydlig profil som centrum för utveckling av samhällsskydd och säkerhet ur ett nationellt och internationellt perspektiv, och detta innebär att samverkan med Försvarmakten och MSB är av yttersta vikt. I självvärderingen framgår bland annat att Försvarmakten och MSB har ett påtagligt inflytande över lärosätets verksamhet genom att vara representerade i styrelsen, FoUN, programråd och vissa ämnesråd. Vidare genomförs gemensamma chefs- och handläggarmöten samt utbildningskonferenser. Vid intervjuerna framgick att särskilt Försvarmakten, men även MSB, på ett tydligt sätt medverkar när det gäller att inrätta och vidareutveckla utbildningar för att säkerställa att utbildningarna är användbara och utvecklar studenternas och doktorandernas beredskap för att möta förändringar i arbetslivet.

I självvärderingen och vid intervjuer framgår att lärosätet har externa föreläsare, erfarna lärare, mentorer, studiebesök och praktiktjänstgöring för att öka studenternas och doktorandernas beredskap att möta förändringar i arbetslivet. Lärosätet ger även ekonomiskt stöd för att studentkåren årligen ska genomföra en arbetsmarknadsdag, med syfte att bland annat underlätta och stimulera studenters kontakter med potentiella arbetsgivare. Inom flera av utbildningarna ges praktikterminer som valbara kurser för att stärka kopplingen till det kommande arbetslivet, och inom Officersprogrammet genomförs en VFU.

När nya utbildningar inrättas ska enligt självvärderingen arbetslivsperspektivet beaktas, och ett kriterium i lärosätets riktlinjer för detta är att det finns en god arbetsmarknad efter avslutad utbildning. Vid de kommande utbildningsutvärderingarna, både interna och externa, kommer man att följa upp utbildningarnas användbarhet i arbetslivet och beredskapen att möta förändringar. Vid de programsjälvvärderingar som gjordes 2017/18 fanns ett arbetslivsperspektiv med som två frågeställningar. 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, vid programsamordningsmöten och vid samordningsmöten med Försvarsmakten.

Ett bekymmer som blev tydligt under platsbesöken är bemanning med officerare vid lärosätet; det är svårt att hitta tillräckligt många som har den nödvändiga kompetensen. Det är dock ytterst en fråga för Försvarsmakten eftersom lärosätets tillgång till officerare är beroende av Försvarsmaktens kompetensförsörjning. Både i lärosätets självvärdering och vid platsbesöken klargjordes också behovet av fler disputerade officerare för att öka kvaliteten. Det uttrycktes även en ambition att "erövra professionen", så att officerare ser möjligheten att disputeras som ett utvecklande och positivt steg i karriären och att professionens utövare kan genomföra viktig forskning. Bristen på disputerade officerare framkom som ett påtagligt problem vid intervjuer med lärosätetsrepresentanter och representanter för Försvarsmakten, men man redovisade ingen tydlig långsiktig process för att lösa problemet, vare sig från lärosätets eller Försvarsmaktens sida. Forskarutbildningen är dock ett steg i en strategi för lärosätet att öka antalet disputerade officerare och därmed underlätta kompetensförsörjningen. Ökad disputerad kompetens inom Försvarsmakten skulle också bidra till att höja myndighetens beställarkompetensen visavi Försvarshögskolan.

För att medverka till ökad kvalitet och för att säkerställa utbildningarnas användbarhet kommer lärosätet att undersöka 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 för att på så sätt få ytterligare information om hur utbildningen lyckas möta de behov av kunskaper, färdigheter och förmågor som professionen ställer på individen efter avslutad utbildning och anställning i Försvarsmakten.

Bedömargruppen anser att lärosätet har visat att det finns rutiner och processer för att säkerställa att utbildningarna är användbara och utvecklar studenternas och doktorandernas beredskap för att möta förändringar i arbetslivet. Särskilt väl utvecklad är lärosätets samverkan med Försvarsmakten.

**Samlat omdöme****Bedömning med motivering:**

Ifrågasatt

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18**Samlat omdöme: Ifrågasatt kvalitetssäkringsarbete****Motivering:**

Sammantaget visar underlagen att kvalitetssäkringsarbetet inte kan godkännas.

Bedömningsområdena Styrning och organisation samt Utformning, genomförande och resultat bedöms som inte tillfredsställande. Det kvalitetssäkringssystem som beskrivs inom ramen för dessa två grundläggande bedömningsområden är ännu inte tillräckligt implementerat för att systemet ska kunna bedömas som i huvudsak väl fungerande, och i några fall visar försöken till implementering på tydliga brister i sambandet mellan det utbildningsnära kvalitetsarbetet och lärosätets övergripande kvalitetsarbete. Så länge dessa omständigheter råder saknar lärosätets ledning välfungerande redskap för att kunna ta ansvar för kvaliteten i lärosätets utbildningsverksamhet. Bedömargruppens uppfattning är därför att kvalitetssäkringsarbetet vid lärosätet i sin helhet ska granskas på nytt.

Det finns dock flera styrkor i Försvvarshögskolans kvalitetsarbete. Försvvarshögskolan har på kort tid utvecklat ambitiösa instrument för sitt lärosätetsövergripande kvalitetsarbete. I det utbildningsnära kvalitetsarbetet finns även exempel på god praktik och flera tecken på en god dynamik inom enheter och mellan lärare och studenter. Väsentliga delar av Försvvarshögskolans system har dock ännu inte implementerats i tillräcklig utsträckning för att det ska gå att avgöra om systemet är tillfredsställande, och vid försök till implementering av det av Forsknings och utbildningsnämnden (FoUN) organiserade systemet för utbildningsutvärderingar syns tydligt brister i sambandet mellan det utbildningsnära och det lärosätetsövergripande kvalitetsarbetet. Försvvarshögskolans kvalitetssäkringspolicy behöver också utvecklas för att kunna fungera som styrande och informerande dokument rörande kvalitetssäkringsarbetet.

Lärosätet bedriver ett systematiskt arbete för att tillse att det finns förutsättningar för att de utbildningar som erbjuds är av hög kvalitet. Behov av infrastruktur, studentstöd och läranderesurser identifieras via flera olika funktionella kanaler och hanteras tillfredsställande. Systematiken kan dock utvecklas ytterligare.

Det är en styrka att regler och processer kring rekrytering har upprättats och följs upp i det interna kvalitetssystemet, men på grund av lärosätets särprägel i inriktning är det inom vissa områden svårt att finna relevant kompetens. Eftersom lärosätets möjlighet till rekrytering av undervisande personal inom de militära ämnena delvis hänger samman med prioriteringar och ambitioner hos Försvvarsmakten och dess anställda bör dialogen med Försvvarsmakten utvecklas. Undervisande personal erbjuds och deltar i kompetensutvecklingsinsatser som rör högskolepedagogik, ämnesfördjupning och professionskompetens. I den utbildningsnära verksamheten finns forum för kollegial diskussion och kontinuerlig utveckling av utbildningarna som fungerar väl. Dialogklimatet inom kollegiet och mellan kollegiet och studenterna uppfattas gott. Detsamma gäller mellan lärosätet och dess huvudsakliga externa samarbetspartner tillika uppdragsutbildningsbeställare, Försvvarsmakten.

Utbildningarna drar i viss utsträckning nytta av möjligheterna att arbeta över ämnes- och programgränser, även om man också själv ser outnyttjad potential för ytterligare synergier mellan militära och civila utbildningar.

Det finns således många goda förutsättningar för ett gott kvalitetsarbete inom lärosätet.

Försvvarshögskolans kvalitetssystem innehåller många relevanta komponenter, på såväl övergripande

nivå som utbildningsnära nivå, och ansvarsfördelningen är tydligt beskriven i självvärderingen. Det finns dock otydligheter kring arbetsfördelningen mellan linjeorganisationen och kollegiala organ när det gäller utveckling av utbildningar. Det finns även ett engagemang för kvalitetsfrågor bland studenter och personal, vilket är mycket positivt. Genom personalens engagemang och professionalism finns även goda möjligheter för enskilda studenter att aktivt bidra i lärandeprocesserna. Bristerna i sambandet mellan det utbildningsnära kvalitetsarbetet och det övergripande arbetet är emellertid sådana att dessa goda förutsättningar ej kan få genomslag i kvalitetssystemets reella funktion. Det är inte udda eller fel att ha en kollegialt sammansatt nämnd som har det mandat den har och en linjeorganisation som har sina mandat, på det sätt som man har inom Försvarshögskolan, men skolan har inte fått relationen att fungera effektivt och väl.

Ett resultat av de relativt många organ och instanser som är inblandade i lärosätets kvalitetsarbete är att det upplevs som otydligt hur information om åtgärder ska föras vidare till de relevanta intressenterna. Det saknas en övergripande, tydlig kvalitetsprocess, vilket leder till brister i kvalitetsarbetet i relation till utformning, genomförande och resultat av lärosätets utbildningar. Lärosätet brister avseende att implementera och följa upp beslutade åtgärder.

Lärosätet verkar inom en sektor med traditionellt oerhört stark könsmässig snedfördelning, men bedömargruppen anser att lärosätet bedriver ett systematiskt och förtjänstfullt arbete med jämställdhetsfrågor kopplat till sina utbildningar. Lärosätet bör dock tydliggöra ansvarsfördelningen mellan Försvarsmakten och lärosätet angående jämställdhetsfrågor i de delar av utbildningar som överlappar mellan organisationerna.

Lärosätet ger möjlighet till studentrepresentation i både beredande och beslutande organ samt möjlighet för studenterna att på olika sätt bedriva inflytande över utbildningen. Det finns en god kontakt mellan lärosätet och studentkåren med många inofficiella dialoger utöver arbetet i formella organ. Även det lokala samspelet mellan lärare och studerande fungerar väl. Utvecklingsområden innefattar att på olika sätt underlätta studentkårens och studeranderepresentanternas arbete vilket gör att studentkåren får bättre förutsättningar att skapa kontinuitet i sitt arbete. Ytterligare utvecklingsområden är att ge deltagare i uppdragsutbildning inflytande på lärosätets nivå, att finna former för att informera alla studenter om kvalitetsarbetet samt att sprida goda exempel rörande studerande- och doktorandperspektiv.

Lärosätet bedriver ett systematiskt arbete med att säkerställa utbildningarnas användbarhet och relevans för arbetslivet. Det finns en genomgående och utvecklad samverkan, särskilt med Försvarsmakten men också med Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, som bidrar till att rusta studenterna och doktoranderna för att möta förändringar i arbetslivet. Bredden av aktiviteter och processer som ska förbereda studenter och doktorander för deras framtida yrkesliv är också en styrka. Goda möjligheter att skapa synergieffekter mellan olika program på lärosätet har skapats genom att gemensamma stabtjänstövningar genomförs mellan civila och militära utbildningar. Lärosätet bör förtydliga processen som syftar till att öka antalet disputerade officerare.

Datum

2019-10-21

Reg.nr

411-00154-18

## Bilaga 1

# Fördjupningsspår för granskningen av kvalitetssäkringsarbetet vid Försvarshögskolan

Inom ramen för Universitetskanslersämbetets granskning av kvalitetssäkringsarbetet vid Försvarshögskolan kommer några fördjupningsspår att granskas vid platsbesöket 7 – 8 maj 2019. Se bilaga 1 för valda fördjupningsspår.

Lärosätets självvärdering inkl. bilagor, studentinlagen, intervjuer i samband med platsbesöket 12 mars, granskningen av de fördjupningsspår som valts samt ytterligare material som begärts in i första hand för dessa fördjupningsspår, utgör utgångspunkt för platsbesöket. Syftet med fördjupningsspåren är att bedöma hur lärosätets kvalitetssäkringsarbete fungerar i praktiken.

Fördjupningsspåren utgörs av kvalitetssäkringsprocesser, relaterade till bedömningsområden och bedömningsgrunder, som studeras i faktiska miljöer.

**Fördjupningsspår 1: FHS arbete med egna utbildningsutvärderingar**

Process: FHS arbete med sina egna utbildningsutvärderingar. I detta ingår att undersöka vilken roll de olika organen har i dessa och ansvarsförhållandena dem emellan.

Bedömningsområde: Framförallt Utformning, genomförande och resultat, i viss utsträckning Styrning och organisation samt inslag av Förutsättningar.

Miljö:  
- Kandidatprogrammet, inriktning krishantering och säkerhet, statsvetenskap  
- Officersprogrammet

Motivering: De egna utvärderingarna tas upp i självvärderingen som en del av kvalitetssystemet och nämndes under platsbesök 1. Ger en bra inblick i kvalitetsprocessen. Bedömargruppen vill se hur de olika aktörerna agerar i utvärderingsprocessen – från beslut om kriterier till implementering och uppföljning av åtgärder.

Dokumentation som begärs in:

- Lista på genomförda utvärderingar, eventuella pågående utvärderingar och konkreta planer på framtida utvärderingar.
- Utvärderingarna
- Kriterier, ev metodbeskrivning
- Exempel på underlag (kommer överens om vad i samråd med UKÄ)
- Åtgärdsplaner
- Eventuella dokument kring uppföljning

Materialet ovan begärs för följande tidsperiod: 2016-2019

Eventuella ytterligare dokument efter samråd med FHS.

**Fördjupningsspår 2: FHS arbete med inrättande av utbildningar**

Process: Försvarshögskolans arbete med inrättande av utbildningar

Bedömningsområde: Framförallt Utformning, genomförande och resultat, men även Styrning och organisation och inslag av Förutsättningar.

Miljö: Inrättandet av högre officersprogrammet HOP. HOP leder till generell examen.

Motivering: Genom detta fördjupningsspår får bedömargruppen en inblick i inrättandet av nya program enligt fastställda kvalitetskrav. Genom att HOP är en uppdragsutbildning får bedömargruppen här också en bättre inblick i hur den civila och den militära delen av FHS samverkar. Får också inblick i nationella och lokala mål samt samverkan mellan FHS, Försvarsmakten och MSB.

Dokumentation som begärs in:

Datum  
2019-10-21

Reg.nr  
411-00154-18

- 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)
- Ansökan om inrättande från aktuell enhet
- Beslut om inrättande och underlag för det beslutet.
- Eventuella särskilda riktlinjer för uppdragsutbildningar.
- Eventuella dokument rörande beställningar.

Materialet ovan begärs för följande tidsperiod: 2016-2019

Eventuella ytterligare dokument efter samråd med FHS.

### Fördjupningsspår 3: Studentinflytande

Process: Studentinflytande, inklusive möjlighet till inflytande för uppdragsstudenter

Bedömningsområde: Student- och doktorandperspektiv, i viss utsträckning styrning och organisation.

Miljö: De miljöer som ingår i de övriga fördjupningsspåren.

Motivering: Bedömargruppen vill med detta fördjupningsspår framförallt undersöka hur olikheterna mellan olika studentgrupper påverkar studentinflytandet och därmed kvalitetsarbetet.

Dokumentation som begärs in:

- Regler för studentinflytande (nämns i självvärdering, s 36)
- Något exempel på kursvärdering från vardera av de tre olika utbildningarna, OP, HOP och kandidatprogram i statsvetenskap.
- Något exempel på kursanalys efter genomförd kursvärdering.

Materialet ovan begärs för följande tidsperiod: 2018

Eventuella ytterligare dokument efter samråd med FHS.



## Bilaga 2

### Schema för det första platsbesöket

#### Platsbesök 1, Försvarshögskolan 12 mars 2019

Lokal: Lejonsköldska, FHS, Drottning Kristinas väg 37

Tid (max)	Rubrik
8:15	Samlas vid FHS huvudentré (FHS-representant möter upp)
08:30-09:30	Högskoleledningen Romulo Enmark, avgående rektor Robert Egnell, tillträdande rektor Malena Britz, prorektor Ewa Skoog Haslum, vicerektor Ronny Modigs, högskoledirektör
09:30-9:45	Bedömargruppen sammanträder
09:45-10:30	Studentkåren och representanter för uppdragsstudenterna Nike Hafström, kårordförande Sudeshna Chowdhury, vice kårordförande Alexander Klaréus, andre vice ordförande Jan-Åke Andersson, uppdragsstudentföreträdare, högre officersprogrammet Carl Hartman, uppdragsstudentföreträdare, högre officersprogrammet
10:30 – 10:45	Bedömargruppen sammanträder, fika
10:45-11:30	Representanter för forsknings- och utbildningsnämnden (FoUN) Stefan Silfverskiöld (ordförande för FoUN) Arita Holmberg (vice ordförande för FoUN och ordförande för forskningsutskottet) Aida Alvinus (ordförande för utbildningsutskottet)
11:30-11:45	Bedömargruppen sammanträder
11:45-12:30	Institutionschefer samt chef för Militära programledningen Eva-Karin Olsson (C ISSL) Carl van Duin, stf C ISSL Hans Granlund (C MPL) Christian Jeppsson (C MVI) Alastair Finlan (Stf C MVI)
12:30-13:30	Lunch i Lejonsköldska och bedömargruppen sammanträder
13:30-14:15	Företrädare för beställaren Försvarsmakten (kanske på Skype)

Datum  
2019-10-21Reg.nr  
411-00154-18

	Catarina Niklasson Schöön (stabsofficer) Rickard Åström (chef utbildningssektionen)
14:15-14:30	Bedömarksgruppen sammanträder
14:30-15:15	Representanter för styrelsen Peter Egardt (ordförande) Lena Gerholm (vice ordförande)
15:15 – 15:45	Fika och överläggning
15:45-16:30	Malena Britz, prorektor Samt kontaktpersonerna: Anna Westerberg Karl Weigelt Maria Gustafsson
16:30-17:15	Avslutande överläggning inom bedömarksgruppen

Bedömarksgruppen: Bengt Ove Boström, Josefine Norlander, Anders Emanuelson, Mika Kerttunen, Anna Karin Andershed.

Universitetskanslersämbetet: Henrik Holmquist, Erik Kyhlberg

### Bilaga 3

Schema för det andra platsbesöket

Platsbesök 2, Försvarshögskolan 7 - 8 maj 2019

Lokal förmiddag: Ugglan, FHS, Drottning Kristinas väg 37

7 maj

Tid (max)	Rubrik
8:15	Samlas vid receptionen, Karl Weigelt möter upp
08:30-09:15	Högskoleledningen  Robert Egnell, rektor Malena Britz, prorektor Ewa Skoog Haslum, vicerektor Ronny Modigs, högskoledirektör  Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, inrättande, studentinflytande
09:15-9:30	Bedömargruppen sammanträder
09:30-10:30	Studenter statsvetenskap, deltagare inom Högre officersprogrammet (HOP)  <b>Högre officersprogrammet</b> Niklas Kamperhaug Dennis Löfvenborg  <b>Statsvetenskap</b> Carl-Johan Jacobsson Kristian Hamreby Hedvig Kaskal Jonathan Demner Sophia Weingarten Ellen Sundberg  Fördjupningsspår: inrättande, studentinflytande, egna utbildningsutvärderingar
10:30 – 10:45	Bedömargruppen sammanträder, fika

10:45-11:30	<p>Lärare statsvetenskap och eventuell någon lärare i sidoämne</p> <p>Linus Hagström, ISSL statsvet säk Maria Hellman, ISSL statsvet säk Sara Bondesson, ISSL statsvet kris Edward Deverell, ISSL statsvet kris Fredrik Eriksson, MVI militärhistoria</p> <p>Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, studentinflytande</p>
11:30 – 11:45	Bedömargruppen sammanträder
11:45 – 12:30	<p>Institutionschef ISSL samt programledning statsvetenskap, ev ytterligare studierektor av relevans för programmet</p> <p>Eva-Karin Olsson, chef ISSL Tom Lundborg, programansvarig kandidatprogrammet samt studierektor i statsvetenskap (ISSL) Maria Gussarsson, studierektor i militärhistoria (MVI)</p> <p>Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, studentinflytande</p>
12:30-14:00	<p><b>Lunch och transport till Karlberg</b>, Christer Mildenerger möter upp</p> <p><b>Lokal: Konferensrum plan 3, Nydal</b></p>
14:00-14:45	<p>Studenter officersprogrammet (OP)</p> <p>Sandra Widén Sara Noreen Erik Lanzén Oskar Wåhlander Edvard Selander Robert Kandel</p> <p>Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, studentinflytande</p>
14:45-15:00	Bedömargruppen sammanträder
15:00 – 15:45	<p>För OP och HOP lämpliga studierektorer</p> <p>Jens Lindh, studierektor militärteknik grundnivå (MVI) Niklas Wikström, studierektor krigsvetenskap grundnivå (MVI) Ingvar Sjöblom, studierektor krigsvetenskap avancerad nivå (MVI) Pontus Winther, studierektor folkrätt (ISSL) Sofia Ledberg, studierektor krigsvetenskap (ISSL)</p>

	Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, inrättande, studentinflytande
15:45 – 16:00	Bedömargruppen sammanträder, Fika
16:00 - 16:45	<p>Chef militära programledningen och programledning OP</p> <p>Hans Granlund, chef militära programledningen (</p> <p>Johan Brorson, programansvarig tillika programchef OP</p> <p>Pernilla Foyer, programledning OP</p> <p>Olof Johansson, programledning OP</p> <p>Christer Mildemberger, programledning OP</p> <p>Pelle Sarri, PL OP samordning VFU</p> <p>Stefan Ceder, PL OP</p> <p>Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, studentinflytande</p>
16:45 – 17:15	Bedömargruppen sammanträder

8 maj

Lokal: Ugglan, FHS, Drottning Kristinas väg 37

8:15	Samling Ugglan
8:30 – 9:15	<p>FHS arbetsgrupp för inrättandet av Högre militär utbildning (HOP).</p> <p>Anders Palmgren, ev tjänstemän mfl,</p> <p>Anders Palmgren, programansvarig tillika programchef HOP (MPL)</p> <p>Jörgen Rosén, bitr. programchef HOP (MPL)</p> <p>Johan Hansson, avdelningschef operativa avdelningen (MVI)</p> <p>Irene Clément, sektionschef operativa funktioner (MVI)</p> <p>Fördjupningsspår: inrättande</p>
9:15 – 9:30	Bedömargruppen sammanträder
9:30 – 10:30	<p>Lärare HOP, Lärare OP</p> <p>Per Skoglund, MVI</p> <p>Christer Svanborg, MVI</p>

	<p>Carl von Gerber, MVI Emma Björnehed, MVI Jonas Björkqvist, MVI Peter Bull, MVI Fredrik Doeser, ISSL Daniel Hjalmarsson, ISSL</p> <p>Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, inrättande, studentinflytande</p>
10:30 – 10:45	Bedömargruppen sammanträder, Fika
10:45 – 11:30	<p>Beställare från försvarsmakten, HOP, Henrik hämtar i receptionen</p> <p>Patrick Wallberg överste stabschef LEDS PERS Högkvarteret Rickard Åström, överstelöjtnant chef FPE UTB Högkvarteret Michael Larm: Ansvarig för att omhänderta FM-FHS gemensamma utredning, Framtidens officersutbildning Patrik Elisson (tillsammans med Rickard Åström) – FM:s huvudsakliga kontaktpersoner under utvecklingsarbetet</p> <p>Fördjupningsspår: inrättandet,</p>
11:30 – 11:45	Bedömargruppen sammanträder
11:45 – 12:30	<p>För fördjupningsspåren lämpliga avdelningschefer.</p> <p>Carl van Duin, avdelningschef strategiavdelningen ISSL Erik Hedlund, stf avdelningschef ledarskapsavdelningen ISSL Jann Kleffner, avdelningschef centrum för operativ juridik och folkrätt ISSL Stefan Wilson, avdelningschef taktikavdelningen MVI Thomas Uneholt, avdelningschef ledningsvetenskap och militärteknik MVI Johan Hansson, avdelningschef operativa avdelningen MVI Ola Bogren, sektionschef för gemensamma operationer, operativa avdelningen MVI</p> <p>Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, studentinflytande, inrättande</p>
12:30– 13:30	Lunch
13:30– 14:15	<p>Studentkåren och representanter för deltagare inom uppdragsutbildningen</p> <p>Förslagsvis: Nike Hafström, kårordförande Sudeshna Chowdhury, vice kårordförande Alexander Klaréus, andre vice ordförande Jan-Åke Andersson, företrädare för deltagare i uppdragsutbildning, högre officersprogrammet Carl Hartman, företrädare för deltagare i uppdragsutbildning, högre officersprogrammet</p>

	<p>John Nisser, doktorand</p> <p>Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, studentinflytande, inrättande</p>
14:15 – 14:30	Bedömargruppen sammanträder
14:30 – 15:15	<p>Representanter för forsknings- och utbildningsnämnden (FoUN)</p> <p>Stefan Silfverskiöld, ordförande för FoUN</p> <p>Arita Holmberg, tillträdande (7/5) vice ordförande för FoUN och ordförande för forskningsutskottet, från 7/5 även ordförande i forskningsutskottet</p> <p>Aida Alvinus (ordförande för utbildningsutskottet t.o.m. 2019-04-30)</p> <p>Kjell Engelbrekt, områdesföreståndare forskarutbildningen</p> <p>Fördjupningsspår: egna utbildningsutvärderingar, studentinflytande, inrättande</p>
15:15 – 15:45	Bedömargruppen sammanträder
15:45 – 16:30	<p>Rektor, prorektor, kontaktpersoner.</p> <p>Robert Egnell, rektor</p> <p>Malena Britz, prorektor</p> <p>Maria Gustafsson, HF/FUS</p> <p>Karl Weigelt, HF/FUS</p> <p>Anna Westerberg, HF/FUS</p> <p>Fördjupningsspår: Inrättande, egna utbildningsutvärderingar, studentinflytande</p>
16:45 – 18.15	Bedömargruppen sammanträder

Bedömargruppen: Bengt Ove Boström, Josefine Norlander, Anders Emanuelson, Mika Kerttunen, Anna Karin Andershed.

Universitetskanslersämbetet: Henrik Holmquist, Erik Kyhlberg

## Bilaga 4

Lärosätets svar på delning av preliminärt yttrande

# Universitetskanslersämbetets granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete

## Delningssvar – synpunkter på preliminärt yttrande

Lärosäte: Försvarshögskolan

Lärosätet ges möjlighet att kontrollera innehållet i det preliminära yttrande och påpeka eventuella sakfel. Synpunkterna på yttrandet bör utgå från de bedömningsområden och bedömningsgrunder som ingått i utvärderingen.

Ange i tabellerna nedan vilken sida i yttrandet korrigeringen avser, vid behov kan tabellen byggas ut med ytterligare rader. Korrigeringarna bör hållas så kortfattade som möjligt. Observera att det i detta skede av utvärderingsprocessen *inte* är möjligt att komplettera med *ny* information som inte ingått i de ursprungliga underlagen.

Försvarshögskolan har tagit del av yttrandet och delar inte analyserna i alla avseenden, men ser inga sakfel som i grunden ändrar bedömningen.