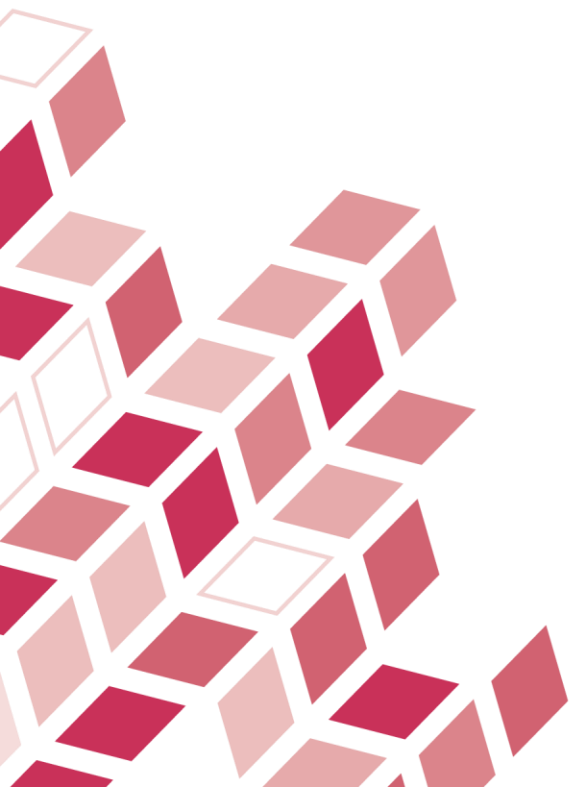


NOKUTs tilsynsrapporter

Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Krigsskolen

Februar 2014



Institusjon:	Krigsskolen
Dato for vedtak:	13.02.2014
Sakkyndige:	Gunn Haraldseid, Sven-Erik Hansén, Marie Gjerde Rolandsen
Saksnummer:	11/578

Forord

Ifølge lov om universiteter og høyskoler skal alle institusjoner som tilbyr høyere utdanning, ha et system for kvalitetssikring av utdanningen. NOKUT har fått i oppdrag å evaluere institusjonenes system for kvalitetssikring. Det skal ikke gå mer enn seks år mellom hver gang en institusjon sitt kvalitetssystem blir evaluert. Den sakkyndige komiteen som har evaluert system for kvalitetssikring av utdanningen ved Krigsskolen besøkte institusjonen 9. oktober 2013, og leverte sin rapport 27. november 2013. Komiteen hadde følgende sammensetning:

- førstelektor og dekan Gunn Haraldseid (leder), Høgskolen Stord/Haugesund
- professor Sven-Erik Hansén, Åbo Akademi
- student Marie Gjerde Rolandsen, University of Portsmouth

Seniorrådgiver i NOKUT, Anne Karine Sørskår, var komiteens sekretær.

NOKUT ønsker å takke den sakkyndige komiteen for vel utført arbeid. NOKUT vil også takke alle ansatte og kadetter ved Krigsskolen som har bidratt til komiteens arbeid blant annet gjennom intervjuer.

Denne tilsynsrapporten består av rapporten fra den sakkyndige komiteen og Krigsskolens uttalelse til den sakkyndige rapporten. Begge disse dokumentene var grunnlaget for behandlingen i NOKUTs styre 13. februar 2014, hvor følgende vedtak ble fattet:

Systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Krigsskolen godkjennes.

Oslo, 13. februar 2014



Terje Mørland
direktør

Innhold

1	 Evaluering av institusjonenes system for kvalitetssikring av utdanningen.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Evaluering av system for kvalitetssikring ved Krigsskolen	1
2	 Kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbeidet ved Krigsskolen	2
2.1	Kort om Krigsskolen	2
2.2	Hovedtrekk ved Krigsskolens kvalitetssikringssystem	4
2.3	Status og utfordringer i kvalitetsarbeidet.....	5
3	 Kvalitetssikringssystemet i funksjon ved Krigsskolen	6
3.1	Oppsummering av årsrapportene	6
3.2	Komiteens funn etter hovedbesøket	6
4	 Samlet vurdering i lys av evalueringskriteriene	9
4.1	Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur	9
4.2	Mål, plan og ledelsesforankring	9
4.3	Innhenting av dokumentert informasjon om kvaliteten i utdanningen.....	10
4.4	Analyse, vurdering og rapportering.....	10
4.5	Bruk av kunnskapen til kvalitetsforbedring.....	11
5	 Konklusjon.....	11
6	 Komiteens råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet	12
7	 Vedlegg.....	13
7.1	Dokumentasjon fra Krigsskolen	13
7.2	Program for den sakkyndige komiteens hovedbesøk ved institusjonen	13
7.3	Sakkyndig komité's mandat.....	14
7.4	NOKUTS evalueringskriterier.....	15
7.5	Institusjonens uttalelse.....	16

1 Evaluering av institusjonenes system for kvalitetssikring av utdanningen

1.1 Bakgrunn

I forskrift til *lov om universiteter og høyskoler* heter det at «Universiteter og høyskoler skal ha et system for sitt kvalitetssikringsarbeid som sikrer kontinuerlige forbedringer, gir tilfredsstillende dokumentasjon av arbeidet og avdekker sviktende kvalitet» (§ 2–1, (1)).

Kvalitetssikringssystemet er utdanningsinstitusjonenes redskap for å skaffe seg nødvendig kunnskap for å kunne vurdere kvaliteten i egne utdanningstilbud. Innenfor rammene av lov og forskrift er det institusjonene selv, som ut fra egen størrelse, faglige profil og andre forhold ved institusjonen, bestemmer hvordan systemet skal utformes.

I henhold til lov om universiteter og høyskoler er det NOKUTs oppgave å evaluere institusjonenes systemer for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten etter kriterier som organet fastsetter. NOKUT har gjennomført evalueringer av kvalitetssikringssystem siden 2003, og innledet våren 2009 sin andre runde med slike evalueringer. Evalueringskriteriene er i andre runde i større grad rettet inn mot å vurdere institusjonenes bruk og nytte av systemene.

NOKUT bruker sakkyndige komiteer i sine evalueringer. Komiteene skal vurdere hvorvidt institusjonene tilfredsstillende oppfyller kravene til kvalitetssikring av egne studietilbud. En evaluering av et kvalitetssikringssystem er således ikke en faglig vurdering av innhold og kvalitet i de enkelte studier, men en evaluering av institusjonens systematiske arbeid for å sikre og forbedre slik kvalitet.

Den sakkyndige komiteen baserer sine vurderinger på dokumentstudier og på samtaler med relevante aktører ved institusjonen. Det gjennomføres to institusjonsbesøk. Under det innledende besøket diskuterer institusjonsledelsen og evalueringskomiteen status i kvalitetsarbeidet og innretningen på evalueringen. Komiteens hovedbesøk ved institusjonen vil inneholde samtaler med ulike grupper og aktører. Komiteen kan her velge å gå mer detaljert inn i utvalgte deler av institusjonens kvalitetssikringssystem og kvalitetssikringsarbeid.

1.2 Evaluering av system for kvalitetssikring ved Krigsskolen

Den sakkyndige komiteen som har evaluert systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Krigsskolen, har bestått av førstelektor og dekan Gunn Haraldseid (leder), Høgskolen Stord/Haugesund, professor Sven-Erik Hansén, Åbo Akademi, og student Marie Gjerde Rolandsen, University of Portsmouth. Fra NOKUT har seniorrådgiver Anne Karine Sørskår vært prosjektleder for evalueringen av de tre militære høyskolene, og har ført denne rapporten i pennen. Førstekonsulent Magnus Strand Hauge har bistått.

Hovedbesøket på Linderud fant sted 9. oktober. Det innledende møtet med høyskolens ledelse, som var et felles møte med Krigsskolen, Forsvarets ingeniørhøgskole og Luftkrigsskolen, fant sted 26. august 2013. På møtet ble ulike sider ved de tre utdanningsinstitusjonene og deres kvalitetssikringssystemer gjennomgått. Et gjennomgående trekk synes å være en sterk tilbakemeldingskultur: Alle studentene gir de tilbakemeldingene de blir bedt om å gi, og det de melder tilbake følges opp av høyskolene. Felles utfordringer kan være å dokumentere endringer og tiltak. Vakanser og relativ hyppig utskriftning av personellet gjør at dokumentasjon av endringer er viktig for å ivareta felles hukommelse og kontinuitet i kvalitetsarbeidet. Alle høyskolene har nylig revidert sine systemer, og ansatt en person med ansvar for kvalitetssikring.

Krigsskolen er en liten, men for utenforstående en relativt kompleks organisasjon. Et hovedmål for høyskolen er å skape helhet og sammenheng i utdanningen, og kvalitetssikringssystemet skal bidra til dette. Komiteen har lagt vekt på å se hvordan de enkelte aktørene oppfatter sin rolle i systemet og hvordan de inngår i helheten. Ved hovedbesøket hadde komiteen samtaler med kadetter, instruktører, kullansvarlige, emne- og semesteransvarlige (inkludert alle faggruppesjefer) og studieplangruppen. Oversikt over tilsendt dokumentasjon og program for hovedbesøket er lagt ved. Før rapporten ble avlevert har institusjonen sett et utkast til rapport for å vurdere eventuelle feil eller misforståelser.

Kapittel 2 inneholder en kort presentasjon av Krigsskolen og kvalitetssikringssystemet. I kapittel 3 blir hovedtrekkene i høyskolens årsrapporter og komiteens funn under hovedbesøket, presentert. Kapittel 4 er en vurdering av systemet i henhold til lov, forskrift og NOKUT kriteriesett. Konklusjonen er å finne i kapittel 5, mens kapittel 6 gir en samlet fremstilling av de anbefalinger komiteen har for videre utvikling av systemet.

2 Kvalitetssikringssystemet og kvalitetsarbeidet ved Krigsskolen

2.1 Kort om Krigsskolen

Krigsskolen er en av Forsvarets seks høyskoler. Den ble etablert i 1750, og er dermed landets eldste høyskole. I 2003 ble høyskolen delvis innlemmet i Universitets- og høyskoleloven, og fikk da status som akkreditert høyskole.

Høyskolen tilbyr to studieprogrammer: Militære studier: ledelse og landmakt (Krigsskolens operative linje), og Krigsskolen ingeniørfag (185 studiepoeng), samt et kvalifiseringskurs (30 studiepoeng).

Krigsskolens operative linje er et treårig utdanningsløp for kadetter med befalsskoleutdanning. Fra 2008 ble det mulig å ta utdanningen som et fireårig løp for kadetter som ikke har befalsskoleutdanning (Krigsskolen gjennomgående – KS GJG). Fullført studium gir rett til bachelorgrad i militære studier og GOU (grunnleggende offiserutdanning).

Ved ingeniørutdanningen avlegges 125 studiepoeng ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Kadettene får en bachelor i militære ingeniørfag, og kan oppnå GOU ved å ta Krigsskolens kvalifiseringskurs. Kvalifiseringskurset tilbys også som militær tilleggsutdanning for befal som har sivil utdanning.

De som etter en omfattende rekrutteringsprosess tas opp til Krigsskolen, blir ansatt i Hæren og gis status som kadetter. Studieløpet beskrives som en dannelsesreise der lederutvikling er den røde tråden. Etter endt utdanning skal de kunne ta ansvar for å lede militære operasjoner. I relasjonen til sine faglærere og instruktører er kadettene dermed både kollegaer og studenter.

Høyskolen skal drive forskningsbasert utdanning og har systematisert sitt FoU-arbeid under tre tematiske satsingsområder: militærmaktens rasjonale, muligheter og begrensninger; læring og utvikling i profesjonsutdanningen; og militærsosiologi. Det er et FoU-utvalg, og en av de ansatte i utdanningsseksjonen har funksjon som forskningsleder.

Høyskolens øverste leder er Sjef Krigsskolen, som er gitt de samme fullmakter som et styre ved de sivile høyere utdanningsinstitusjonene. Krigsskolen har vært gjennom en omorganiseringsprosess, og fra 2012 er det tre seksjoner som er direkte tilknyttet utdanningen: kompetanseseksjonen, utdanningsseksjonen og studieseksjonen.

Kompetanseseksjonen ledes av dekan, og har blant annet ansvar for driften av kvalitetssikringssystemet. Fra 2012 ble det ansatt en kvalitetsleder med ansvar for å utvikle og fasilitere systemet. Dekan leder også studieplangruppen, som for øvrig består av sjefene for stab, utdanningsseksjonen og studieseksjonen, samt kvalitetsleder. Studieplangruppen gir råd og fremmer forslag til skolesjef/ledergruppemøtet.

Utdanningsseksjonen er en sammenslåing av fire tidligere fagavdelinger. Seksjonen er organisert i fire faggrupper som ledes av en faggruppelider. Fagråd innen taktikk og operasjoner, fysisk fostring, ledelse og ingeniør brukes til å sikre at at kadettene læringsutbytte er relevant for profesjonen, og dels for å få innspill til program og pensum. Studieseksjonen har personalansvar for kadettene, og kullansvarlige følger opp den enkelte kadetts læring og utvikling.

Læringsmiljøutvalg ble etablert i 2011, og består av 50 prosent kadetter og 50 prosent fra ledelsen. Kvalitetsleder er sekretær for utvalget, og ledervervet veksler mellom studenter og ledelsen.

Kvalitetshåndboken har et kort avsnitt om roller og ansvarsfordeling:

«Ansvaret for evaluering av utdanningen og undervisningen ligger hos utdanningsseksjonen og studieseksjonen. Disse to seksjonene vil ha litt ulike kvalitetsmålingsparametere, og semesterrapporterer derfor hver for seg. Det er utpekt en semesteransvarlig for hvert semester som sammen med kullansvarlig skal sørge for nødvendig planlegging og tilrettelegging for gjennomføring av utdanningen. For hvert emne er det etablert emnegrupper som har ansvar for at undervisningen er rettet mot læringsutbyttene og sikrer tverrfaglighet og profesjonsretning. I studieseksjonen pågår evalueringen fortløpende, stort sett i muntlig form gjennom veiledning og oppfølging, men innsatsen formaliseres i forbindelse med semesterrapporteringene.

Når evalueringen har rislet gjennom alle nivåer og analysen foreligger presenteres denne på et årlig faglig forum.»

I dokumentet *Utdanning for fremtidens offiserer* blir det presisert at faggruppesjefene er linjeledere og har ansvaret for kvalitetssikringen av emnet, og skal sikre deltakelse fra alle som bidrar inn i emnet i kvalitetsarbeidet.

2.2 Hovedtrekk ved Krigsskolens kvalitetssikringssystem

Krigsskolens system for kvalitetssikring ble evaluert av NOKUT i 2007. Komiteens forslag til det videre arbeidet med studiekvaliteten og systemet for kvalitetssikring ved Krigsskolen var:

- Krigsskolen oppfordres til å se nærmere på om (studie- og) kvalitetsansvar bør organiseres på en enklere måte.
- Komiteen vil anbefale Krigsskolen å utarbeide spesifikke målformuleringer for selve kvalitetsarbeidet.
- Komiteen vil anbefale Krigsskolen å analysere informasjonen fra kvalitetsarbeidet slik at den kan bidra i et mer langsiktig utviklingsarbeid rundt studiekvalitet.
- Komiteen vil oppfordre Krigsskolen til å vurdere nøye hvilken funksjon årsrapportene om kvalitetsarbeidet skal ha innad ved høyskolen og utad i det øvrige militære systemet.

Krigsskolen gjennomførte fra 2011 til høsten 2012 et omfattende strategi- og utviklingsarbeid, som blant annet var et resultat av at kvalitetssystemet genererte tilbakemeldinger om en opplevd manglende sammenheng mellom de ulike elementene i utdanningen. Utviklingsarbeidet medførte en omlegging til større tverrfaglighet og praksisorientering, og til at undervisningsoppleggene skal ta utgangspunkt i læringsutbyttebeskrivelser.

I Krigsskolens reviderte kvalitetshåndbok beskrives som systemets styrke, at skolen gjennomgående er svært opptatt av kvaliteten på utdanningen, og har ansett kadettene evalueringer som den viktigste kilden til å undersøke hvorvidt målene for utdanningen er nådd. Svakheten har vært å dokumentere prosessen, analysere resultatene og begrunne og synliggjøre endringene på en systematisk måte. Prosedyrene for dette er derfor styrket. Systemet anses ennå ikke som komplett, og det er ønskelig å innlemme både kandidatundersøkelser og en tettere oppfølging av undervisningskvaliteten.

I det nye systemet legges det vekt på at evalueringene kobles til vedtatte kvalitetsmål og høyskolens strategiplan. Målet for kvalitetssikringssystemet er at det skal ha en klar logikk med rutiner og prosedyrer som er enkle, effektive og funksjonelle, der alle forstår både sin rolle og ansvar i forhold til kvalitetsutviklingen av utdanningen.

Både lærere og kadetter evaluerer utdanningen, og det blir presisert at dette er en godt innarbeidet rutine. For hvert emne er det etablert emnegrupper som har ansvaret for at undervisningen er rettet mot læringsutbytte og sikrer tverrfaglighet. Kadettene gjennomfører hvert semester evalueringer i QuestBack . I tillegg gjennomføres en muntlig evaluering i klassen/kullet, som er utgangspunkt for en semesterevaluering fra kulltillitsvalgte. Ansattes evaluering skal måles gjennom spørreundersøkelser i QuestBack, men også gjennom det vurderings- og evalueringsarbeidet som gjøres i emnegruppene/teamet.

Utdanningsseksjonen og studieseksjonen skal skrive hver sine semesterrapporter. Rapporten fra Utdanningsseksjonen ska ha fokus på læringsutbytte, og semesteransvarlig skal i samarbeid med emneansvarlige gi en oppsummerende evaluering av resultater og målinger. Evalueringen bygger på Questback fra ansatte og studenter, eventuelle faggruppe-/teamrapporter og referater fra teammøter.

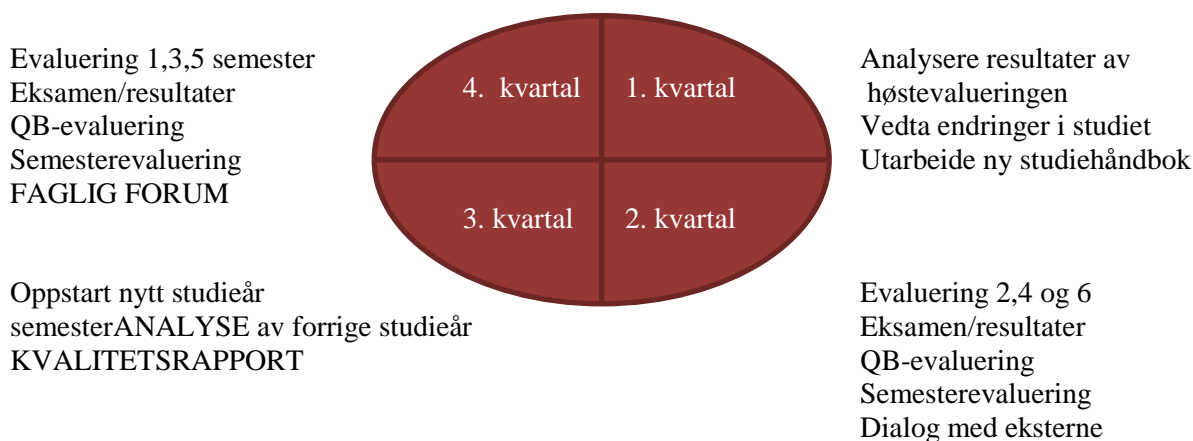
I studieseksjonen skal kullansvarlig i samarbeid med sine nestkommanderende utarbeide en oppsummerende evaluering av sitt kull og kadettene utvikling. Evalueringen skal bygge på statistikk, kullets/kadettene semesterrapport, eventuelt tilgjengelige QuestBack-undersøkelser, kullansvarliges

koordineringsmøter og erfaring fra samarbeid om undervisningen. Kadettene tilbakemeldinger kan således fanges opp i rapportene fra begge seksjonene.

Kompetanseseksjonen har ansvaret for driften av systemet, og alle rapporter systemet genererer skal sendes til kvalitetsleder. Seksjonen skal sikre relevanskontroll av offisersutdanningen, og har ansvaret for å utarbeide den årlige kvalitetsrapporten.

På grunnlag av utdanningsseksjonens og studieseksjonens vurderinger, kompetanseseksjonens analyse og studieplangruppens anbefalinger, er det skolesjefen som skal vedta eventuelle endringer eller justeringer. Implementeringen skal skje i planleggingen av et nytt studieår og i utarbeidelsen av ny studiehandbok. Den årlige utarbeidelsen av studiehandboken beskrives som et naturlig sentrum for kvalitetsutvikling, og kvalitetshjulet dreier seg rundt dette navet.

Årshjul for kvalitet ved Krigsskolen



Krigsskolen leverer årlige kvalitetsrapporter til Forsvarets høgskole (FHS), som på bakgrunn av rapporter fra alle høyskolene innen Forsvaret, utarbeider en årlig samlerapport.

2.3 Status og utfordringer i kvalitetsarbeidet

Krigsskolens beskrivelse av status og utfordringer er knyttet til den store omleggingen av utdanningen som fant sted i 2012. Systemet skal støtte opp om fler- og tverrfaglighet, praksisorientering og sammenheng i læringsutbytte. Evalueringer, vurderinger, analyser og rapporter må skape en helhet og sammenheng i kunnskapsgrunnlaget som legges til grunn for forbedrings- og utviklingsarbeid. Omleggingen innebærer at en ved evaluering av emner, ikke kan sammenlikne med evaluering etter gammel studieplan og kvalitetssystem.

3 Kvalitetssikringssystemet i funksjon ved Krigsskolen

3.1 Oppsummering av årsrapportene

Kvalitetsrapport Studieåret 2012-2013 er den første årsrapporten etter omleggingen av utdanningen og kvalitetssikringssystemet. Rapporten har to formål; den skal være Krigsskolens årsrapport og være en innberetning av det nye utdanningssystemet. Rapporten gjør rede for omleggingen av studiene som har funnet sted dette studieåret, Krigsskolens kvalitetsmål, strategiske plan, og hovedtrekkene i kvalitetssikringssystemet.

Semesteransvarliges evaluering av første semester peker på at mye obligatorisk undervisning kan komme i konflikt med prinsippet om ansvar for egen læring. Det blir fremholdt at bruk av fagessay er en viktig pedagogisk tilnærming, men at det er en utfordring å allokere tilstrekkelig med personallressurser for å kunne fortsette med dette. Videre blir det slått fast at til tross for noe strev med å lykkes med tverrfaglighet i alle emner, har kadettene uten tvil fått erfare profesjonens tverrfaglige karakter. Omorganisering fra fagseksjoner til funksjonelle seksjoner anses å ha skapt gode forutsetninger for samarbeid i kollegiet.

Hele 90 prosent av kadettene opplever god sammenheng mellom teori og praksis, og mer enn 70 prosent mener at semesteret spesielt har gjort det mulig for dem å utvikle sin egen lederplattform. Nesten 100 prosent svarer at de har oppnådd at de kan forklare krigens natur, sitt samfunnsoppdrag og har en helhetsoversikt over hva det vil si å være en del av en militær profesjon. I årsrapportene før omleggingen av studiet, fremgikk det at kadettene stort sett var fornøyde med den teoretiske delen av utdanningen (75 prosent), men bare 55 prosent var fornøyde med praksisdelen av utdanningen.

I 2013 slås det fast at konseptet med utdanningen og læring som en dannelsesreise har truffet kadettene godt. Det fremholdes at det første semesteret ble en tøff start for mange, men mange har også tatt imot utfordringen og investert nødvendig tid og krefter.

I kvalitetsrapporten for studieåret 2012-2013 inngår det et kapittel der kompetanseseksjonens relevanskontroll av utdanningen fremkommer. Relevanskontrollen er gjennomført av en oberstløytnant i seksjonen, blant annet på bakgrunn av intervjuer med nøkkelpersonell i Hæren. I et av intervjuene blir det blant annet påpekt bekymring for manglende faglig kunnskap til å kunne utøve rollen som troppssjef, men det konkluderes i rapporten med at denne detaljerte fagkunnskapen kan tas inn i et forlenget fagkurs etter uteksamineringen.

3.2 Komiteens funn etter hovedbesøket

Komiteen har gjennomført én dags besøk ved Krigsskolen og møtte kadetter, tillitsvalgte kadetter, faglærere, emne- og semesteransvarlige - hvorav fire av disse også hadde funksjon som faggrupeansvarlig-, kullansvarlige og studieplangruppen. Komiteen var under intervjuene inne på mange sider ved utdanningen som ikke direkte er elementer i kvalitetssikringssystemet, som for eksempel FoU og internasjonalisering. I det følgende oppsummeres hovedinntrykk komiteen har fått av kvalitetssystemet etter møtet med de ulike gruppene.

Alle gruppene fremholdt kadettene evalueringer og tilbakemeldinger som kjernen i kvalitetssikringssystemet. Tilbakemeldingskulturen blir ansett for å være en del av Forsvaret, og kadettene blir opplært både til å gi og til å ta imot tilbakemeldinger. Kadettene har en positiv holdning til å gi tilbakemeldinger, og ga uttrykk for at de var genuint interesserte i å forbedre skolen og seg selv. For kadettene er det derfor naturlig å gi tilbakemelding, selv om det de melder inn ikke medfører endringer for dem selv. De kulltillitsvalgte synes å være fornøyde med ordningen med at de står fritt til å rapportere det kadettene har av synspunkter i sine kullrapporter, mens en kadett som tidligere hadde vært kulltillitsvalgt, etterlyste retningslinjer for hva de skulle melde tilbake på.

Kadettene fremholdt at skolen var interessert i å forbedre seg hele tiden – ikke bare gjennom kvalitetssystemet, men også i de organer der kadettene er representert. Faglærere og instruktører fremholdt at de alltid var lydhøre for kadettene innspill til forbedringer. Også kullansvarlige – som er de som ser kadettene hver dag – fremholdt at de tar kvalitetssikring og tilbakemelding fra kadettene svært alvorlig. Det ble også sagt at det nye systemet stimulerer til mer analyse i forkant av oppfølging av tilbakemeldingene, og dermed blir det ikke så mye «quick fix» som tidligere.

Kadettene erfaringer er at det blir gjort endringer i ting det er mulig å endre på kort tid, og noen hadde også erfart betydelige endringer i emner som følge av evalueringer. Tredjeårs-kadetter kunne konstatere at mye av det de gjennom årene hadde meldt tilbake om, nå er ivaretatt i den nye studiemodellen, og komiteens inntrykk er at førsteårs-kadettene er mer fornøyd med studieopplegget enn de som går etter den gamle modellen.

Faglærerne var samstemte i at den lille kvalitetssirkelen fungerer bra. Sammen med emneansvarlig tar de tak i det som blir meldt tilbake, og er innstilte på å få til forbedringer der dette er mulig. Den daglige tette kontakten bidrar til at mye skjer via uformelle kanaler, og noen ganger kunne det være en utfordring å koble dette til det formelle. Det ble imidlertid gitt uttrykk for at det formelle matcher godt det uformelle systemet, og at de formelle evalueringene ofte bekrefter det inntrykket de har via det uformelle systemet.

Det nye systemet, og det at det var ansatt en kvalitetsleder til å fasilitere dette, synes å bidra til at det formelle kvalitetsarbeidet blir høyere prioritert. Det ble fremholdt at de ansatte blir tvunget til å tenke nytt, og til å utvikle god kommunikasjon mellom seksjonene. Kvalitetsleder hadde også informert førsteårs-kadetter om kvalitetssystemet ved studiestart, og disse kadettene synes å være bedre kjent med systemet enn tredjeårs-kadettene.

Flere av gruppene fremholdt spesielt at ingeniørutdanningen var blitt styrket etter omleggingen, og fagrådet ble nevnt som en god arena for tilbakemelding og utvikling av emnene i denne utdanningen. Kadettene opplevde at de tilbakemeldingene de ga i den delen av utdanningen som tilbys ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HIOA), ikke ble fulgt opp på samme måte som de ble i de emnene de tok ved Krigsskolen. Ifølge emneansvarlige har de god dialog med HIOA, men ettersom krigsskolekadettene bare utgjør en liten andel av ingeniørstudentene her, kan det være vanskelig å få til endringer i forhold som kadettene har meldt inn.

Lærernes egne tilbakemeldinger har gått gjennom emne- eller semesteransvarlige, og ingen av de komiteen møtte, nevnte at de hadde gitt tilbakemeldinger i QuestBack. Selv om innhenting av deres tilbakemelding ikke alltid ble gjort på en like systematisk måte, mente de at deres tilbakemeldinger ble godt ivaretatt i emne- eller semesteransvarlige sine rapporter. Faglærerne var imidlertid noe frustrerte over at de som faglærere ikke fikk god nok informasjon om hva som skjedde videre med det de meldte

tilbake. Flere opplevde at organisasjonen var blitt mer hierarkisk og at det var langt til toppen. De kunne heller ikke klart finne sin rolle i den nye kvalitetshåndboken. Men de utførte de oppgavene i kvalitetsarbeidet de til enhver tid fikk beskjed om.

Også kadettene var kritiske til den oppfølgingen de fikk etter å ha kommet med sine tilbakemeldinger. Tillitsvalgte hadde erfart å få tilbakemelding i teammøter, mens kadettene generelle oppfatning var at de aldri fikk informasjon om hva som skjedde videre med det de spilte inn.

Alle de fire faggruppesjefene var representert i gruppen av emne- og semesteransvarlige. Disse fremholdt at helhet og sammenheng i utdanningen er blitt bedre. Selv om det nå er innført en mer formell linjeorganisering, mente de det fortsatt er en relativt flat struktur. Det ble poengtert at undervisningen er blitt mindre personavhengig, ettersom den nå er forankret i en emnegruppe.

Faggruppesjefene oppfattet rollen som semesteransvarlig og emneansvarlig som klar, og fremholdt at teamene ivaretok koordineringen av den daglige driften. Forholdet mellom emneplangruppe og studieplangruppe ble oppfattet som noe uklart, blant annet var det noe uklart hvordan disse gruppene kunne spille inn til studiehåndboken og til programmet som helhet. Den generelle oppfatningen i gruppen var likevel at det nye kvalitetssystemet og studieopplegget var bedre enn det som var tidligere, og at det ville bli bra når det hadde gått seg til.

Heller ikke de kullansvarlige oppfattet at den nye organiseringen og systemet helt hadde satt seg i organisasjonen, og at det er behov for å få avklart roller og ansvar. Det ble understreket at de var på god vei, og at ingen har sagt at ting var bedre før. Studieplangruppen – som er det organet som samler alle innspill og analyserer den samlede informasjonen – var oppmerksom på at det er behov for kommunikasjon og bedre informasjon nedover i systemet, slik at alle får med seg funnene i rapporten. Det ble fremholdt at den nye linjeorganisasjonen og representasjonen i utvalg vil sikre bedre medvirkning og informasjonsflyt.

Manglende dokumentasjon av endringer fremholdes av ledelsen som en svakhet ved det tidligere systemet. Å få dokumentert endringer og hvilke vurderinger som er blitt gjort forut, anses fortsatt som en utfordring. Det ble fremholdt at det i en organisasjon med relativt stor utskifting av personell, er spesielt viktig at årsrapportene kunne tjene som høyskolens felles hukommelse.

Ingen av kadettene var kjent med årsrapportene, og det var også en overraskelse for dem å høre hva som sto skrevet om uttrykt bekymring for kandidatenes sviktende fagkompetanse. Refleksjonen rundt dette var at det kanskje ikke var så rart, ettersom utdanningen er blitt mer akademisert, og at det er mye som skal klemmes inn i utdanningen.

Faggruppelederne anså det som en fordel at årsrapporten er så omfangsrik som den er, og at den inneholder mye informasjon. Kullansvarlige mente at arbeidet med årsrapporten var en god start på en avklaring av hvilke erfaringer som bør overføres, og at rapporten gir et godt utgangspunkt for oppfølging.

Studieplangruppen understreket at studiehåndboken er målet med kvalitetssystemet, og at planen er at denne håndboken skal bli et direkte produkt av kvalitetsrapporten. Men rapporten skulle også være nyttig for alle som hadde ansvar for å utvikle studiene.

4 Samlet vurdering i lys av evalueringskriteriene

4.1 Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur

- om institusjonen stimulerer til engasjement for kvalitetsarbeid blant ansatte og studenter og deres demokratiske organer

Komiteens hovedinntrykk er at Krigsskolen er en endringsvillig institusjon som hele tiden søker etter å bli enda bedre. Det pågår et holdningsarbeid fra topp til bunn, som kan føre med seg tiltak og iverksetting fremfor skepsis og vanskeligheter. Kvalitetsarbeidet synes å være nært knyttet til tiltak for å utvikle utdanningen og å skape gunstige forutsetninger for studentenes lærings- og profesjonsutvikling.

Både kullansvarlige, fagstaben og ledelsen virker særdeles motiverte og positivt innstilt til endringer. Det er stort fokus på kadettene tilbakemeldinger, og kadettene trenes i hele studieløpet både til å gi og ta imot tilbakemeldinger. Fokuset på kvalitetskultur og at kadettene skal bli gode offiserer gjør at kvalitetsarbeidet ikke er en pliktøvelse, men noe som motiveres av at alle ønsker forbedring.

Kadettene synes å være fornøyde med hvordan de gjennom sine tillitsvalgte kunne gi tilbakemeldinger om kvaliteten i utdanningen. Kadettene er representert i teammøter og i formelle organer som læringsmiljøutvalget. Medbestemmelse ivaretas også gjennom fagforeningene.

4.2 Mål, plan og ledelsesforankring

- om mål, ansvar, prosesser og aktører som inngår i kvalitetssystemet er klart beskrevet (systemets strukturelle oppbygning), og hvordan systemet for kvalitetssikring utvikles i tråd med institusjonens behov

Krigsskolen har klare planer og mål som synes å være godt forankret i ledelsen på alle nivåer. Kadetter og faglærere var ikke like kjent med mål og strategier og hvordan deres tilbakemeldinger påvirket disse. De ansatte kjenner godt til årshjulet for kvalitetssikringsarbeidet og rapportering.

Kvalitetshåndboken angir overordnede mål for kvalitetssikring og gjør rede for årssyklusen og for flyten i systemet. Ikke alle roller er like tydelig avklart. Faglærerne fant ikke sin rolle klart beskrevet, og for dem var det også uklart hvordan tilbakemeldingene ble ivaretatt videre oppover i organisasjonen. Deres tilbakemeldinger skjer via semester- og emnerapporter. Semesteransvarlige og emneansvarlige har ansvar for å rapportere til sjef for utdanningsseksjonen. Imidlertid er det faggruppeansvarlige som også er fag- eller emneansvarlig, som inngår i den formelle linjestrukturen. Krigsskolens største utfordring når det gjelder selve kvalitetssikringssystemet, synes å være å definere tydeligere roller og ansvar i den faglige linjen fra faglærer via emne-, semester- eller faggruppeansvarlig og videre til seksjonssjefen og studieplangruppen/ledergruppen. Det synes videre å være behov for å avklare forholdet mellom emneplangruppe og studieplangruppe nærmere.

Krigsskolen har fulgt opp de rådene som ble gitt i evalueringsrapporten fra 2007. Omleggingen av kvalitetssystemet parallelt med omleggingen av studier, viser at Krigsskolen utvikler systemet i tråd med skolens behov.

4.3 Innhenting av dokumentert informasjon om kvaliteten i utdanningen

- om sikring og vurdering av kvaliteten i hvert enkelt studium bygger på dokumentert informasjon som systematisk innhentes fra flere kilder, og om det er særskilte prosesser for å kvalitetssikre oppretting av nye studier

Kadettene gjennomfører evalueringer både individuelt og som samlet klasse. Klassens tilbakemeldinger foregår i plenum, og det synes som at alle kadettene aktivt kan delta i studieutviklingen og tilbakemeldingene til skolen. QuestBack-undersøkelsene brukes som grunnlag for rapporteringen i utdanningsseksjonen, mens klassenes tilbakemeldinger i plenum inngår i kullansvarlige rapporter. Kadettene er dermed kilde til informasjon langs to linjer.

De fagansatte skal besvare spørreundersøkelser om planlegging, gjennomføring og samarbeid om undervisningen. Denne ordningen er ikke implementert ennå, men de gir tilbakemeldinger gjennom sine semester- og emneansvarlige. Selv om det fremstår som noe utydelig hvordan kvalitetssikringssystemet er forankret i utdanningsseksjonens linjestruktur, blir det samlet inn relevante tilbakemeldinger som genereres videre til ledelsen. Det er imidlertid ikke alltid at endringer som faktisk er gjort, blir dokumentert. Linjestrukturen synes heller ikke å fungere godt nok når det skal gis tilbakemelding til lærere og instruktører.

Årsrapporten inneholder en relevansvurdering gjort av kompetanseseksjonen, som ikke bygger på dokumentert informasjon som systemet frembringer. Det arbeides med å utvikle relevansundersøkelser blant uteksaminerte kadetter.

Skolen fremholder dårlig dokumentering og mye muntlig informasjonsoverføring som en svakhet. Dette synes å være bedre etter omstruktureringen, blant annet ved at rapporter fra emneansvarlige fanger opp tilbakemeldinger fra de fagansatte som brukes i emnegruppens videre utvikling av emnet.

For Krigsskolen er det ikke relevant å ha egne prosesser for etablering av nye studier.

4.4 Analyse, vurdering og rapportering

- om den informasjonen som systemet generer analyseres, vurderes og framstilles for ansvarlige fora og ledernivå

Krigsskolen har omfattende vurdering/rapportering, og kompetanseseksjonen har ansvaret for å sammenfatte og analysere alt som spilles inn, og på grunnlag av dette utarbeide en årsrapport. De vurderinger og analyser som gjøres i årsrapporten drøftes i ledergruppen og i studieplangruppen, men resten av organisasjonen er lite kjent med dette.

De fagansatte synes å være kjent med innholdet og analysene i rapportene som går fra sin emne- og semesteransvarlig, men ikke hvordan denne informasjonen inngår i skolens helhetlige vurdering.

Heller ikke kullsjefene er alltid godt nok kjent med med den informasjonen som genereres i den faglige linjen. Kadettene mener å se lite til analyser og rapporter, og var blant annet ikke kjent med de vurderingene som ble gjort av relevansen i utdanningen. Det må antas at årsrapportens omtale av relevans vil være av stor interesse for kadettene, og ikke minst vil ledelsens analyse av det som fremkommer gi viktige signaler nedover i organisasjonen.

4.5 Bruk av kunnskapen til kvalitetsforbedring

- om tiltak for forbedringer iverksettes på grunnlag av de kvalitetsanalyser som gjøres

Krigsskolen arbeider kontinuerlig med å forbedre utdanningen, og på alle nivåer er det stor vilje og evne til å anvende den kunnskap de har til kvalitetsforbedring.

Etter flere tilbakemeldinger fra kadettene, som følte seg noe dårlig forberedte på å komme ut i feltet som ledere, samt om manglende helhet og sammenheng i utdanningen, er det gjort en stor gjennomgang av studieplanen. Tilbakemeldinger så langt tyder på at kadettene, men også de ansatte, opplever endringen som positiv.

5 Konklusjon

Ansatte og kadetter ved Krigsskolen synes å være høyt motiverte og interesserte i en kvalitetsutvikling, og har hele tiden vært åpne og villige til å ta kvalitetsfremmende grep. På bakgrunn av tilbakemeldinger om svakheter i studieopplegget gjennom flere år, har Krigsskolen nylig gjennomført en større omstrukturering av studieplanen og emnene. Som en del av dette er både organisasjonen og kvalitetssystemet endret. Den nye studiemodellen skal tilby kadettene en mer helhetlig og komplimenterende kunnskapsutvikling over hele studiet, samt bedre koble sammen teori og praksis.

Kvalitetssystemet innhenter tilbakemeldinger fra hele organisasjonen. Denne involveringen av alle nivåer gir ledelsen et godt inntrykk av hvordan ulike grupper oppfatter kvaliteten i høyskolens utdanningstilbud. Hvilke analyser og tiltak som gjennomføres på grunnlag av tilbakemeldingene, er ikke like godt kjent i organisasjonen for øvrig. Komiteen har noen råd for videreutvikling som går på tydeligere rolleavklaringer og bedre informasjonsstrategi, men hovedinntrykket er at Krigsskolen er i ferd med å nå det målet den hadde for omleggingen: Et utdanningsløp med helhet og sammenheng og tydelig profesjonsorientering, og at kvalitetssystemet bidrar til å innhente informasjon som underbygger dette.

Komiteen anbefaler at systemet for kvalitetssikring av utdanningen ved Krigsskolen godkjennes.

6 Komiteens råd om videreutvikling av kvalitetsarbeidet

Klargjøre roller og ansvar

Roller og ansvar bør beskrives nærmere i kvalitetshåndboken. Samtidig kan noen av de overordnede vurderingene om mål og strategier, og beskrivelser av utviklingstrekk, som gjenfinnes i andre dokumenter, nedtones. På den måten kan håndboken bli et praktisk redskap for alle som er tiltenkt ansvar og roller i systemet, og de vil kunne se sin rolle i sammenheng med andre.

En tydeliggjøring av roller kan også bidra til å løse utfordringen med manglende dokumentasjon av endringer, i og med at ansvar for å dokumentere endringer kan knyttes til en funksjon.

Spredning av informasjon om kvalitetssikringsarbeidet

Krigsskolen synes å utnytte dårlig det sterke engasjementet for kvalitet som kunne observeres blant kadetter og ansatte i de to seksjonene som bidrar til kadettene læring. Årsrapporten om kvalitet bør aktivt gjøres kjent for alle. Bedre informasjonskanaler til kadettene og de ansatte i seksjonene gir disse mulighet for både å få kunnskap om hva som skjer med det de selv har meldt tilbake, og hvilke andre tilbakemeldinger systemet genererer, og hvilke vurderinger som gjøres. Slik kunnskap kan være viktig for å kunne bli enda bedre på å gi konstruktive tilbakemeldinger for å utvikle utdanningen.

Økt representasjon av kadetter

Ved de andre militære skolene komiteen har besøkt, var studentene/kadettene representert i (besluttede) organer med funksjoner som tilsvarer studieplangruppen (som ikke er et beslutende organ). Krigsskolen bør vurdere om dette også kan være hensiktsmessig ved denne institusjonen.

Relevans

Når Krigsskolen skal utvikle relevansundersøkelse, bør det vurderes om det skal innhentes dokumenterte tilbakemeldinger fra flere kilder enn kandidater. Mulige kilder kan være kandidatenes nærmeste overordnede og de fire fagrådene.

Styrke samarbeidet med de andre høyskolene i Forsvaret

Etter å ha besøkt både Krigsskolen, Forsvarets ingeniørhøgskole og Luftkrigsskolen, har komiteen en oppfatning om at de alle synes å ha noe å lære av hverandre. Komiteen anbefaler derfor et tettere samarbeid mellom de kvalitetsansvarlige ved de tre høyskolene. Krigsskolen bør for eksempel vurdere om den har noe å lære av Forsvarets høgskoles ordning med stridsjournal.

7 Vedlegg

7.1 Dokumentasjon fra Krigsskolen

Presentasjon av institusjonen, studietilbudene og institusjonens FoU-strategi.

Studiehåndbøker 2013-2014 for bachelor i militære studier: - ledelse og landmakt, og for studieprogram for ingeniørutdanning bachelor i ingeniørfag

Konsept for læring og utvikling ved krigsskolen – Perspektiver på rammefaktorer og prinsipper for hva som skal læres og hvordan det skal læres.

Skriv fra skolens ledelse vedrørende status, suksesser og utfordringer i kvalitetsarbeidet, samt utviklingen siden forrige institusjonsbesøk

Utdanning for fremtidens offiserer, KS fagrapport 2/2012

Krigsskolens kvalitetshåndbok

KS INTERN NOTAT NR. 1 2013: Profesjonsutdanning med relevans og kvalitet – evaluering av første semester (høsten 2012), bachelor i militære studier

Årsrapport for kvalitetsarbeid ved Krigsskolen 2011-2012

Årsrapport for Krigsskolen 2012-2011

Samlet årsrapport om utdanningskvalitet ved de akkrediterte utdanningene i Forsvaret studieåret 2011-2012

Kvalitetsrapport studieåret 2012-2013

7.2 Program for den sakkyndige komiteens hovedbesøk ved institusjonen

Onsdag 9. oktober 2013

Tidspunkt	Aktivitet	Deltakere
08:00 – 09:00	Møte i komiteen	Komiteen og NOKUT
09:00 – 09:45	Tillitsvalgte studenter	
10:00 – 10:45	Studenter	Kadetter fra alle kull
11:00 – 11:45	Lærere	Faglærere/instruktører
11:45 – 12:30	Lunsj	
12:30 – 13:15		Emne/Semesteransvarlige
13:30 – 14:15		Kullansvarlige
14:30 – 15:15		Studieplangruppe
15:30	Tilbakemelding til ledelsen	

7.3 Sakkyndig komité's mandat

MANDAT FOR SAKKYNDIGE KOMITEER VED EVALUERING AV INSTITUSJONENES KVALITETSSIKRINGSSYSTEM

Fastsatt av NOKUTs styre 5. mai 2003, revidert 17.12. 2008, tilpasset Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning av 1. februar 2010.

Den sakkyndige komiteen skal evaluere institusjonens system for kvalitetssikring av utdanningen, og vurdere om dette er tilfredsstillende i forhold til gjeldende forskrift og NOKUTs evalueringskriterier.

Komiteen skal gi en entydig og begrunnet konklusjon om hvorvidt institusjonens system for kvalitetssikring er tilfredsstillende.

Evalueringen skal gjennomføres med en konstruktiv holdning til institusjonen, og komiteen skal også gi råd om det videre kvalitetsarbeid ved institusjonen.

Hvis evalueringen avdekker klare indikasjoner på alvorlig kvalitetssvikt i enkeltstudier skal dette bemerkes i komiteens rapport.

Komiteens vurdering skal baseres på følgende materiale:

- Institusjonens beskrivelse av kvalitetssikringssystemet.
- Dokumentasjon av utført kvalitetssikring / kvalitetsarbeid som institusjonen legger fram. Komiteen kan be om å få seg forelagt et hvilket som helst materiale som den anser at kan ha betydning for vurderingen.
- Komiteens erfaringer og funn ved institusjonsbesøk. Komiteen avgjør hvem den vil treffe og hvilke enheter den vil besøke.

Komiteen skal nedfelle sine vurderinger, konklusjoner og anbefalinger i en skriftlig rapport. Komiteen skal kvalitetssikre rapportens faktiske opplysninger før den avgis.

Komiteen arbeider på oppdrag fra og avgir sin rapport til NOKUT. Oppdraget er avsluttet når NOKUT har fattet vedtak i saken. Inntil oppdraget er avsluttet, skal de sakkyndige ikke ta del i den offentlige debatt om saken.

7.4 NOKUTS evalueringskriterier

NOKUTs evalueringskriterier er fastsatt i Studietilsynsforskriften, fastsatt av NOKUT 28.februar 2013.

Kapittel 6. Evaluering av institusjonenes system for kvalitetssikring av utdanningen

§ 6-1. NOKUTs evalueringskriterier

Ved evaluering av institusjonenes interne kvalitetsarbeid gjøres det en helhetlig vurdering av kvalitetssikringssystemet og institusjonenes aktive bruk av det. Det skal legges vekt på:

- a) *Stimulans til kvalitetsarbeid og kvalitetskultur*: om institusjonen stimulerer til engasjement for kvalitetsarbeid blant ansatte og studenter og deres demokratiske organer,
- b) *Mål, plan og ledelsesforankring*: om mål, ansvar, prosesser og aktører som inngår i kvalitetssystemet er klart beskrevet (systemets strukturelle oppbygning), og hvordan systemet for kvalitetssikring utvikles i tråd med institusjonens behov,
- c) *Innhenting av dokumentert informasjon om kvalitet i studiene*: om sikring og vurdering av kvaliteten i hvert enkelt studium bygger på dokumentert informasjon som systematisk innhentes fra flere kilder, og om det er særskilte prosesser for å kvalitetssikre oppretting av nye studier,
- d) *Analyse, vurdering og rapportering*: om den informasjonen som systemet generer analyseres, vurderes og framstilles for ansvarlige fora og ledernivå
- e) *Bruk av kunnskap til kvalitetsforbedring*: om tiltak for forbedringer iverksettes på grunnlag av de kvalitetsanalyser som gjøres.

Til kapittel 6 Evaluering av institusjonenes system for kvalitetssikring av utdanningen

Institusjonene skal kontinuerlig og systematisk arbeide for å sikre og forbedre kvaliteten i utdanningen. Det interne systemet for kvalitetssikring av utdanningen skal frambringe kunnskap institusjonen trenger i sikringen og utviklingen av utdanningene som tilbys. Kvalitetssikringen skal omfatte alle studietilbud som en institusjon gir, alle deler av studiet og alle formidlingsformer. Gjennom faste rutiner og prosesser i en årlig syklus frembringes, vurderes og anvendes informasjon om det enkelte studium, og om institusjonens utdanningsvirksomhet generelt.

Institusjonens system for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten er institusjonens eiendom. Det er derfor institusjonen selv som ut fra egen størrelse, faglig profil og andre lokale behov bestemmer hvordan det skal utformes. Det samme gjelder for den dokumentasjonen som systemet frembringer.

7.5 Institusjonens uttalelse



FORSVARET
Hæren

1 av 1

Vår saksbehandler

Berit Kristin Haugdal, bhaugdal@mil.no
+47 44 22 36 16, 02 309 9386
KS/KOMPSEKSJ

Vår dato

2014-01-28

Vår referanse

2011/046166-009/FORSVARET/ 514

Tidligere dato

2013-11-28

Tidligere referanse

11/578-21

Til

Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT)
Postboks 1708 Vika
0121 OSLO

Kopi til

Evaluering av system for kvalitetssikring ved Krigsskolen - Uttalelse om sakkyndig rapport

Vi viser til brev av 28. november 2013 *Evaluering av system for kvalitetssikring ved Krigsskolen – oversendelse av sakkyndig rapport*, samt medfølgende tilsynsrapport av 27. november 2013 *Krigsskolen, Rapport fra sakkyndig komite*.

Vi ønsker å takke den sakkyndig komiteen og NOKUTS administrasjon for imøtekommenhet og god dialog i forbindelse med gjennomført tilsyn med Krigsskolens kvalitetssikringssystem. Tilsynsbesøket kom på et tidspunkt der vi stod midt mellom to systemer, - på vei ut av det tidligere og inn i et nytt system tilpasset revidert studiemodell og ny organisasjon. Vi forsøkte etter beste evne og dokumentere og muntlig å gjøre rede for både den evalueringspraksis og kvalitetsutvikling som har pågått siden forrige tilsynsbesøk. I gjengjeld opplevde vi stor forståelse og interesse for de kvalitetsmessige grep vi er i ferd med å gjøre for utdanningene våre.

Vi har ingen ytterligere kommentarer til den foreliggende rapporten, og imøteser styrets behandling og vedtak.

Med vennlig hilsen

Ingrid Margrethe Gjerde
oberst
skolesjef

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer

Besøksadresse

General Fleichersvei 6
9325 BARDUFOSS

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

0