

November 2020

# **FKOBST FAK.180-0**

# **FORSVARETS UDDANNELSES-STRATEGI**



# FORSVARETS UDDANNELSESSTRATEGI

## 1. GYLDIGHEDSOMRÅDE

Denne bestemmelse gælder for Forsvarskommandoens myndighedsområde.

## 2. FORMÅL

Strategien skal sikre den uddannelsesmæssige understøttelse af Forsvarets HR-strategi, Nyordningen af Forsvaret og kompetenceudvikling indenfor Forsvarskommandoens myndighedsområde.

## 3. INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. Gyldighedsområde</b> .....	2
<b>2. Formål</b> .....	2
<b>3. Indholdsfortegnelse</b> .....	2
<b>4. introduktion</b> .....	3
<b>5. det militære uddannelsessystem</b> .....	3
5.1 De militære grunduddannelser. ....	4
5.2 De militære videreuddannelser. ....	4
5.3 Øvrige uddannelser. ....	4
<b>6. pædagogisk gennemførelse</b> .....	4
<b>7. tilrettelæggelse af forsvarets uddannelser</b> .....	5
<b>8. strategiens gennemførelse</b> .....	6
8.1 Konstabeluddannelse. ....	6
8.2 Sergentuddannelse. ....	6
8.3 Løjtnantsuddannelse. ....	7
8.4 Officersuddannelse. ....	7
8.5 Den Militære Akademiuddannelse og Master i Militære Studier. ....	7
8.6 Kvalitetssikring. ....	7
8.7 Ny uddannelsesplatform. ....	8
8.8 Nyt videnscenter til understøttelse af uddannelse i værnene. ....	8
8.9 Netværksgrupper. ....	8
<b>9. Fremtidig uddannelsesmodel og kursusstruktur</b> .....	8
<b>10. Ikrafttrædelsesdato</b> .....	8
<b>11. sagsbehandlende enhed</b> .....	8

#### **4. INTRODUKTION**

Forsvarets opgaveløsning er i dag og i fremtiden præget af et komplekst risiko- og trusselsbillede samt en hastig teknologisk udvikling, hvilket fører til en stigende grad af uforudsigelighed. Det øger kravene til medarbejderes kompetencer og dermed også til de uddannelser, der skal forberede dem på komplekse opgaver, hyppige indsættelser og stor diversitet i opgaveløsningen.

Grundlaget er, at Forsvarets enheder skal kunne kæmpe og vinde krige i rammen af NATO og koalitioner. Det kan kun ske gennem et uddannelsessystem, der til en hver tid bygger på de seneste erfaringer og den seneste udvikling og forskning, der sikrer en løbende opretholdelse og udvikling af personellets professionelle kompetencer.

Derfor skal Forsvarets uddannelser og uddannelsessystem løbende tilpasses Forsvarets operative virke, truslen og øvrige opgaveløsning, herunder de operative enheders fokuserede førings- og enhedsuddannelser i regi af de respektive værnskommandoer, samt skabe forudsætninger for medarbejdernes professionelle, løbende og livslange kompetenceudvikling.

For at løse denne opgave og samtidig understøtte den operative opgaveløsning, skal Forsvarsakademiet og Forsvarets øvrige uddannelsesenheder inddrage tidssvarende undervisningsteknologi og pædagogik i udviklingen af grund-, videre- og efteruddannelser, så personalet i større omfang kan udvikle deres kompetencer under tilstedeværelse i enhederne frem for under lange skoleophold. Dette skal ske i tæt dialog med Forsvarets enheder og med de undtagelser, der er nødvendige for at opnå den bedst mulige effekt af kompetenceudviklingen.

Samtidig påvirker den samfundsmæssige udvikling Forsvarets nuværende og kommende medarbejderes forventninger og forståelse af samvær, vidensdeling og social interaktion. Fremtidens militære læringsmiljø skal derfor både understøtte og understøttes af de såkaldte 21st Century Skills, som består af læringskompetencer, kompetencer indenfor tilgangen til information og kompetencer indenfor understøttende sociale dynamikker.

Forsvarets uddannelsesstrategi danner rammen for en bred portefølje af lærings- og uddannelsesaktiviteter, herunder grund-, videre- og efteruddannelser. Forsvarets uddannelsesstrategi fastlægger de overordnede pejlemærker for videreudviklingen af Forsvarets uddannelser ud fra bærende principper for relevans, kvalitet og fleksibilitet.

Forsvaret fokuserer sin uddannelsesvirksomhed på kompetenceudvikling, som er unik for Forsvaret og anvender det civile uddannelsessystem, hvor dette tilbyder den relevante kompetenceudvikling.

Strategien skal sikre den uddannelsesmæssige understøttelse af Forsvarets HR-strategi, Nyordningen af Forsvaret og Forsvarskommandovejledning U.180-2, Vejledning om kompetenceudvikling i Forsvarskommandoen.

#### **5. DET MILITÆRE UDDANNELSESSYSTEM**

Forsvarsakademiet udvikler, gennemfører og kvalitetssikrer alle Forsvarets uddannelser på grund-, videre- og efteruddannelsesniveau i overensstemmelse med værnenes behov.

Kvalitetssikring af uddannelser, der alene udvikles og gennemføres i et af værnene, ligger dog inden for værnenes ansvar.

For at Forsvarsakademiet og underliggende officers- og sergentskoler løbende kan sikre, at Forsvarets uddannelser understøtter Forsvarets opgaveløsning, beskrives uddannelserne jf. kvalifikationsrammen for livslang læring. Uddannelserne skal, hvor det er muligt, ligeledes være akkrediterede for derigennem at sikre en løbende kvalitetssikring og anerkendelse i og udenfor Forsvaret.

Forsvarets udbud af uddannelser og kurser skal være let tilgængeligt og kunne gennemføres med en høj grad af fleksibilitet og mulighed for individuel tilpasning. Derfor gennemføres uddannelser og kurser med øget brug af tidssvarende digitale læringsteknologier.

### **5.1 De militære grunduddannelser.**

De militære grunduddannelser giver adgang til relevant funktionsniveau på hvert hovedniveau (manuelt niveau, mellemliderniveau, lederniveau). Grunduddannelsernes formål er at udvikle de kompetencer, som er nødvendige for at fungere i operative enheder på det pågældende funktionsniveau. Militære grunduddannelser til manuelt niveau er for eksempel Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse. Grunduddannelse til mellemliderniveauet er sergentuddannelserne og grunduddannelse til lederniveauet er løjtnantsuddannelsen og/eller officersuddannelsen.

### **5.2 De militære videreuddannelser.**

De militære videreuddannelser har til formål at videreudvikle personellet militære og generelle kompetencer på mellemliderniveau og lederniveau. Videreuddannelser udgøres for mellemlidere af Den Militære Akademiuddannelse og for ledere af Master i Militære Studier. For at videreuddannelserne kan sikre helhedsforståelse af Forsvarets kerneopgaver, er det en forudsætning, at de studerende på videreuddannelserne har tilstrækkelig forudgående erfaring fra tjeneste på lavere funktionsniveauer. Tidspunktet for gennemførelse skal tilrettelægges, så den studerende kan opretholde balance mellem studier, job og privatliv, snarere end at videreuddannelserne ses som en forudsætning for udnævnelse til et højere funktionsniveau. Videreuddannelserne gennemføres i tæt samspil med berørte enheder i Forsvaret, så studiebetingelser og gennemførelse bedst muligt harmonerer med enhedens opgaveløsning og den studerendes muligheder. Heri indgår lokale chefers anvendelse af uddannelseskontrakter og vigtigheden af realkompetenceafklaringer.

### **5.3 Øvrige uddannelser.**

Alle øvrige uddannelser er efteruddannelser, der har til formål at udvikle personellet militære kompetencer tilpasset enhedens og den enkeltes behov for kompetenceudvikling.

## **6. PÆDAGOGISK GENNEMFØRELSE**

Forsvarets uddannelser gennemføres med det pædagogiske sigte at styrke de studerendes tilegnelse af militære kompetencer, normer og værdier. Uddannelserne inddeles i fuldtidsuddannelser og deltidsuddannelser.

Fuldtidsuddannelser gennemføres med en høj grad af eller fuld tilstedeværelse. Det gælder for de grundlæggende uddannelser, hvor der er behov for tid til faglig identitetsdannelse.

Forsvarets videre- og efteruddannelser gennemføres derimod som udgangspunkt som deltidsuddannelser, der som hovedregel udbydes som blended learning, hvor læringsaktiviteter med tilstedeværelse på uddannelsesinstitutionen og læringsaktiviteter udenfor uddannelses-

institutionen (for eksempel ved brug af digitale læringsplatforme) gensidigt understøtter og styrker læringseffekten. Blended learning rummer på samme tid mange og nuancerede muligheder for at optimere fleksibiliteten i tid og rum.

Uanset typen af uddannelse skal læringsaktiviteterne tilrettelægges nøje efter hvilke typer læring og undervisning, der netop passer til den enkelte uddannelse. Som eksempel på Blended Learning indgår en kombination af e-læring, traditionel undervisning, symposier, gruppediskussioner og faciliteret on-line gruppearbejde som bare nogle af de elementer, der kan indgå i et fleksibelt uddannelsesforløb.

Læring i enhederne omfatter efteruddannelser, der gennemføres ved medarbejderens egen enhed eller andre steder i den operative struktur. Læring i enhederne omfatter tillige læringsaktiviteter i den operative struktur, der ikke har karakter af egentlig uddannelse.

## **7. TILRETTELÆGGELSE AF FORSVARETS UDDANNELSER**

Forsvarets uddannelser bygger på et vidensgrundlag, der ligger indenfor områderne militær strategi, militære operationer, militær ledelse, teknologi samt kulturforståelse, krigshistorie og -teori. Forsvarets vidensgrundlag er unikt, fordi der er direkte adgang til en unik og omfangsrig empiri af observationer og aktiviteter fra praksisfeltet. Systematisk arbejde med forskning, udvikling og dokumentation af vidensgrundlaget er en forudsætning for, at Forsvaret kan levere uddannelser i høj kvalitet med et relevant indhold for den militære profession, som afspejler den nyeste viden, forskning og udvikling. Vidensgrundlaget omsættes til uddannelser, som dækker Forsvarets kompetencebehov.

Fordi grunduddannelserne stiller krav om at tilegne sig både militære kompetencer og Forsvarets normer og værdier, som disse fremgår af for eksempel Forsvarets Ledelsesgrundlag eller specificeret af det enkelte værn, er det et kerneelement i Forsvarets uddannelsesstrategi, at for eksempel Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse, den almene sergentuddannelse, løjtnantsuddannelsen samt den grundlæggende officersuddannelse tilrettelægges og gennemføres som fuldtidsuddannelse.

Alle øvrige uddannelser gennemføres som deltidsuddannelser, idet uddannelse gennemføres sideløbende med den enkeltes funktion og tjeneste i dennes militære enhed. Fx ved at uddannelsen gennemføres i fritiden, på tjenestestedet, som læring i enheden eller ved et antal kortere fraværsperioder fra tjenestestedet.

Når uddannelserne gennemføres som deltidsuddannelse, skal enhedens fører, leder eller chef arbejde for, at de undervejs udviklede kompetencer så vidt muligt bringes i spil i enheden.

Det er en central forudsætning for medarbejdernes læringsudbytte og opfyldelsen af Forsvarets kompetencebehov, at Forsvarets chefer skaber rum for en sådan work-life-balance, at mulighederne for læring tilgodeses. Førere, ledere og chefer forventes blandt andet derfor at støtte medarbejdernes kompetenceudvikling gennem sparring og fleksibilitet i tjenestetilrettelæggelsen og gennem dialog om formål med kompetenceudviklingen og nyttiggørelse af den nye viden. Dialog med medarbejderne før, under og efter uddannelses- og kursusaktivi-

tet fokuserer læringsindsatsen og understøtter den faglige forankring af den erhvervede viden.<sup>1</sup>

Videreuddannelse og efteruddannelse gennemføres som hovedregel som deltidsuddannelse og tilrettelægges så fleksibelt som muligt til gavn for enhedens opgaveløsning og den enkeltes balance mellem uddannelse, job og privatliv.

Undtaget kan være kortere, specialiserede uddannelser samt særligt udpegede operative/taktiske uddannelser, hvor dele af uddannelsens formål er at udvikle og indøve elevernes/de studerendes samarbejde samt indøve procedurer. I sådanne tilfælde kan fuld tilstedeværelse eller reduceret deltidsuddannelse anvendes. Fx Hærens Føringskursus, Faglærerkursus, Søværnets Taktiske Officerskursus eller Forsvarets chefkursus.

## **8. STRATEGIENS GENNEMFØRELSE**

Forsvarets nuværende struktur og den stigende kompleksitet i Forsvarets opgaveløsning samt øgede krav til beredskab i de operative enheder stiller krav om et mere fleksibelt udbud af uddannelser og kurser, der kan tilpasses den enkelte.

For at understøtte den fortsatte udvikling, samt for at sikre at Forsvarets uddannelser og kurser skaber værdi for Forsvaret, skal Forsvarsakademiet kontinuerligt opretholde en tæt dialog på flere niveauer: 1) Mellem lærer/underviser og elev/studerende; 2) mellem studieledelsen og enhederne i værnene i bred forstand; 3) mellem studiecheferne på skolerne eller MMS og Niveau III; samt 4) mellem Forsvarsakademiets stab og Niveau I og II. Sidstnævnte formelt gennem Aftagerpanelet og koordinationsgrupperne i Forsvarschefens Uddannelsesforum. Derved sikres, at nye observationer, udviklingsperspektiver og behov fra aftagerne bliver en del af vidensgrundlaget. Dialogen mellem uddannelsesudbydere og aftagere, herunder de militære personelfaglige organisationer, er samtidig en vigtig del af grundlaget for implementering af uddannelsesstrategien og den løbende udvikling af strategien.

### **8.1 Konstabeluddannelse.**

Der vil i strategiperioden blive arbejdet for at omlægge og tilrettelægge det faglige indhold af konstabeluddannelsen i retning af, at uddannelserne løbende tilpasses behovet for en høj grad af professionalisering målrettet den øgede kompleksitet og uforudsigelighed i opgaveløsningen. For at styrke anerkendelsen af konstabeluddannelsen i og udenfor Forsvaret vil dette arbejde i størst muligt omfang blive udmøntet i rammen af de anerkendte erhvervsrettede uddannelser.

### **8.2 Sergentuddannelse.**

Sergentuddannelserne omlægges, som det fremgår af Aftale på Forsvarsområdet 2018-2023. Sergentuddannelser for erfarent stampersonel forkortes, modulariseres og gennemføres

---

<sup>1</sup>Læringseffekten i et uddannelsesforløb forøges drastisk ved lederens aktive interesse for effekten af forløbet. Dette benævnes 40-20-40 princippet efter forskeren Robert O. Brinkerhof og indebærer, at leder og medarbejder aftaler, hvad der skal komme ud af et kommende uddannelsesforløb, og hvordan forløbet forventes at påvirke opgaveløsningen (heri ligger 40% af læringen), hvorefter uddannelsesforløbet gennemføres (heri ligger 20% af læringen). Endelig aftaler leder og medarbejder efter forløbet, hvordan medarbejderens nye kompetencer skal bringes i spil, og hvordan dette vil forbedre enhedens præstationer (heri ligger 40% af læringen).

res som blended learning. Sergentuddannelsernes stærke fokus på grundlæggende ledelsespraksis og evnen til at omsætte idé til handling udgør kerneelementer i uddannelsen, og skal derfor fastholdes. Desuden arbejdes der i perioden frem mod 2023 for en løbende udvikling af sergentuddannelserne for derigennem at styrke kvaliteten og anerkendelse i og udenfor Forsvaret. Sergentuddannelser målrettet nyansat stampersonel og tidligere værnepligtige gennemføres uændret som fuld tilstedeværelsesuddannelse.

### **8.3 Løjtnantsuddannelse.**

Løjtnantsuddannelserne udvikles i alle værn til at udgøre integrerede dele af officersuddannelsernes funktionsuddannelser. Uddannelsernes potentiale til at supplere rekrutteringsbehovet i den stående styrke og bidrag til opstilling af krigsstyrken samt lette stampersonellets adgang til officersuddannelserne ved at give adgang til Forsvarets ledelsesniveau for ansøgere med en gymnasial eller teknisk baggrund undersøges og udvikles yderligere. Som led i dette arbejde revideres rammestudieordningen for officersuddannelsen.

### **8.4 Officersuddannelse.**

Officersuddannelserne består fremadrettet af løjtnantsuddannelserne, som forbereder militære ledere til at løse basale ledelsesopgaver i rammen af krigsstyrken, og den militære diplomuddannelse, som gennem styrkelse af løjtnantens førings- og ledelseskompetencer og udvikling af helhedsforståelse for militærets rolle og ansvar i fred, krise og krig skaber forudsætninger for linjeofficerens øgede ansvar og videre karriere som militær leder og embedsmand.

### **8.5 Den Militære Akademiuddannelse og Master i Militære Studier.**

Den Militære Akademiuddannelse og Master i Militære Studier tilrettelægges, så de kvalificerer erfarne militære mellemledere og militære ledere til den militære opgaveløsning på et højere analyse- og abstraktionsniveau og med øget helhedsforståelse for Forsvarets opgaver og rolle i samfundet. En forudsætning herfor er, at de studerende forud for optagelsen - gennem egne erfaringer - har erhvervet tilstrækkelige kompetencer som leder eller mellemleder til at nyttiggøre uddannelsernes læringsudbytte i en overordnet militær sammenhæng. Den Militære Akademiuddannelse iværksættes som et kompetenceløft for militære mellemledere, der stiler mod opgaver og funktioner med øgede krav til helhedsforståelse af den militære mellemleders praksis og rolle. For at skabe mulighed for individuel tilpasning udvikles flex-moduler til uddannelsen i det omfang, dialogen med aftagerne og udviklingen i det militære vidensgrundlag viser behov herfor.

Studieordningen for Master i Militære Studier revideres, så den afspejler ønsker fremsat af aftagere og studerende i forhold til fleksibilitet i gennemførelse af uddannelsen og mulighederne for en optimeret work-life balance. Uddannelsen fastholdes som en deltidsuddannelse under anvendelse af blended learning, men tilstedeværelsesperiodernes mængde og længde justeres på baggrund af indvundne erfaringer. Erfaringerne herfra overføres til Den Militære Akademiuddannelse.

### **8.6 Kvalitetssikring.**

For at sikre en løbende professionalisering og kvalitetssikring af Forsvarets uddannelser samt bred anerkendelse i og udenfor Forsvaret arbejdes der på alle Forsvarets uddannelser og kurser inden for kvalifikationsrammen for livslang læring. Akkrediteringen af den Militære Akademiuddannelse, den Militære Diplomuddannelse og Master i Militære Studier fastholdes, ligesom den Militære Akademiuddannelse søges akkrediteret.

### **8.7 Ny uddannelsesplatform.**

I perioden frem mod 2021 udvikler og implementerer Forsvaret gennem Forsvarsakademiet, herunder Koncernfælles Kursusadministration, en tidssvarende, interaktiv uddannelsesplatform, hvor alle medarbejdere "on-demand", enkelt og intuitivt via internettet opnår adgang til et koncernfælles uddannelse- og kursusudbud samt fremtidens administrations- og læringsystemer, og hvor chefer på sigt kan skaffe sig overblik over kompetenceudviklingsaktiviteter og status for medarbejdernes kompetenceudvikling samt planlægge enhedens kompetenceudvikling.

### **8.8 Nyt videnscenter til understøttelse af uddannelse i værnene.**

Som led i det lokale kendskab til og forståelse for digitalt understøttet undervisning samt som forudsætning for den øgede brug af læring ved enhederne skal Forsvarets enheder opbygge og opretholde de nødvendige lærerkompetencer til faglig understøttelse af indsatsen. Forsvarsakademiet rådgiver og støtter enhederne i denne indsats.

### **8.9 Netværksgrupper.**

Forsvarsakademiet vil i samarbejde med værnene udvikle og afprøve nye koncepter for netværksdannelse for udvalgte officersgrupper, et såkaldt alumnenetværk, med det formål at understøtte løbende erfaringsudveksling og kompetenceudvikling mellem værnet, de studerende og dimittender, samt for at identificere kompetencebehov, der kræver understøttelse udenfor netværkene – fx gennem uddannelse og kurser. Fra 2019 igangsættes indledningsvis en forsøgsordning i Flyvevåbnet, MMS og Forsvarets Chefkursus.

## **9. FREMTIDIG UDDANNELSESMODEL OG KURSUSSTRUKTUR**

Der udvikles frem mod 2023 en uddannelsesmodel og kursusstruktur – Den røde tråd - som i større omfang understøtter soldatens og den militære lederes livslange og varierende behov for kompetenceudvikling. Modellen skal "on-demand" supplere de eksisterende militære uddannelser gennem korte, målrettede kursusforløb. Modellen skal gøre det muligt at skræddersy kompetenceudviklingsforløb med udgangspunkt i soldatens, den militære lederes og myndigheders individuelle behov og specifikke praksis, og under anvendelse af tidssvarende undervisningsmetoder. Dette bevirker, at uddannelsesmodellen er et kontinuum af uddannelsesaktiviteter, hvor der er sammenhæng og livslang såvel som livsbred læring.

## **10. IKRAFTTRÆDELSESDATO**

Nærværende bestemmelse træder i kraft 02.11.2020.

## **11. SAGSBEHANDLENDE ENHED**

Sektion for Uddannelsesstrategi og Forskningsstøtte ved Forsvarsakademiet.

HENRIK RYBERG  
Kontreadmiral  
Chef for Forsvarsakademiet