

# *Ledelsesgrundlag*

for lederteamet i Solbjerg-Mårslet Dagtilbud



# INDHOLD

Forord.....	3
Ledelsesteam.....	4
Beskrivelse af Solbjerg-Mårslet Dagtilbud.....	5
Dagtilbudsledervision.....	6
Dagtilbudsvision.....	7
Vision for lederteam.....	8
Visioner for pædagogiske ledere og medarbejdere.....	9
Den fælles opgave er at realisere kommunale mål.....	10
Organisationen Solbjerg-Mårslet.....	12
Den fælles opgave kvalificeres gennem brug af data.....	14
Overordnede funktionsbeskrivelser.....	15
Lederteamets organisering.....	16
Årshjul ledelsesdialoger dagtilbud 2026.....	20
..	

*Du sidder med  
ledelsesgrundlaget for Solbjerg-  
Mårslet Dagtilbud  
– et ledelsesgrundlag, der  
fungerer som et dynamisk  
arbejdsblad, og som løbende  
udvikles i takt med os.*

*Vi er et stærkt læringsfællesskab  
med:*

- høj faglighed*
- højt ambitionsniveau*
- tid til refleksion*
- 'hellere i dybden end i  
bredden'*

*Vi ønsker at:*

- udnytte det store  
ledelsesteam bedst muligt  
ved at opbygge en stærk  
læringskultur med et solidt  
og tillidsbaseret fundament*
- skabe overblik og effektiv  
organisering*
- sætte rammer og retning  
for ledelses-, udviklings- og  
tilsynsarbejdet*
- udnytte synergien i  
lederteamet, arbejde  
med ansvarsområder og  
uddelegering for at udnytte  
både fælles og individuelle  
ressourcer, samt frigive  
mest mulig tid til det  
pædagogiske arbejde.*

*Louise Lund Rasmussen,  
dagtilbudsleder  
T: 21 30 18 76  
E: [lolr@aarhus.dk](mailto:lolr@aarhus.dk)*

*(senest redigeret juni 2026)*

# LEDELSESTEAM

AFDELING	KONTAKT	PÆDAGOGISK LEDER
Solbjerg-Mårslet Dagpleje Legestue: Testrupvej 8 8320 Mårslet	29 20 83 81 drol@aarhus.dk	Ole Drøgemüller
Mårslet Skovbørnehus Testrupvej 8 8320 Mårslet	29 20 83 81 drol@aarhus.dk	Ole Drøgemüller
Nymarken Nymarks Allé 1 8320 Mårslet	Konstitueret pædagogisk leder, Lasse A. Johannesen 40 23 08 19 jkla@aarhus.dk	Vakant
Valhalla Bedervej 86 8320 Mårslet	21 34 52 34 jador@aarhus.dk	Dorte Jacobsen
Mårslet Børneunivers Hørretvej 14A-14B 8320 Mårslet	51 14 52 83 sfrch@aarhus.dk	Frederikke Stærdahl
Børnehuset Mirabellen Borrevænget 28 8320 Mårslet	40 23 08 19 jkla@aarhus.dk	Lasse Apel Johannesen
Spiren Kærgårdsvej 39 8355 Solbjerg	41 89 08 21 brhs@aarhus.dk	Britta Hedegaard Svendsen
Hasselhuset Kærgårdsvej 4A 8355 Solbjerg	24 84 52 25 baanso@aarhus.dk	Anne Sofie Bargmann
Kærgården Kærgårdsvej 14-16 8355 Solbjerg	Telefonnummer følger jclj@aarhus.dk	Clara Christensen
Børnehuset Bøgevangen Bøgevangen 99-101 8355 Solbjerg	40 25 15 35 moanf@aarhus.dk	Annemette Fisker
Fuglbjerggård Solbjerg Hedevej 51 8355 Solbjerg	29 20 42 40 gitsc@aarhus.dk	Gitte Schelling

# BESKRIVELSE AF SOLBJERG- MÅRSLET DAGTILBUD

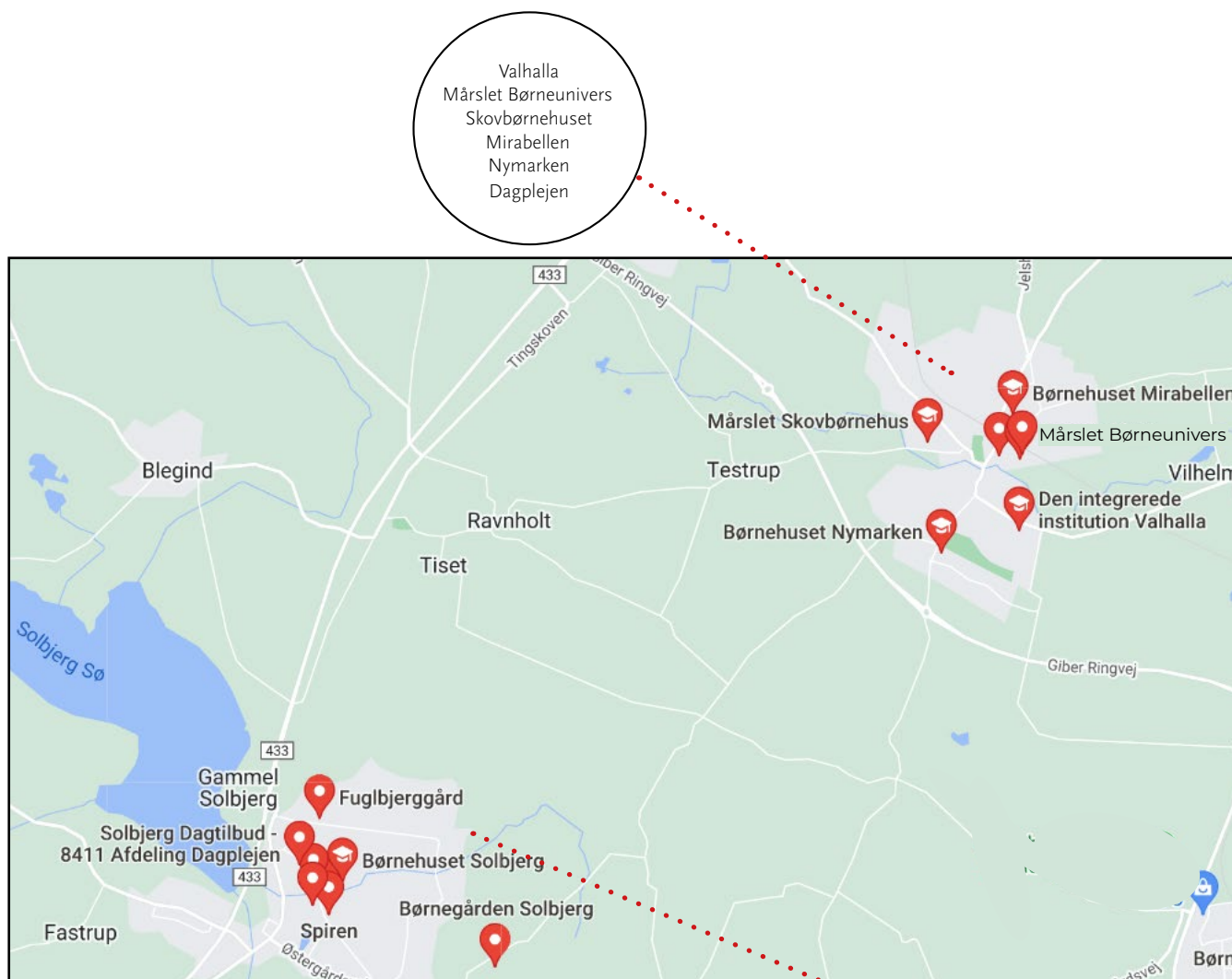
Solbjerg-Mårslet Dagtilbud er et stort dagtilbud bestående af 11 afdelinger:

Der er elleve 0-6-årsafdelinger og en dagplejeafdeling.

Dagplejen består af fire dagplejere – alle bosat i Mårslet.

De elleve 0-6-årsafdelinger er fordelt med fem afdelinger i Solbjerg og seks i Mårslet.

Solbjerg og Mårslet er begge gamle landsbyer, der har udviklet sig med store parcelhusområder og mindre grad af socialt boligbyggeri. Byerne er beliggende i den sydlige udkant af Aarhus, og er kendetegnet ved at være afgrænsede byer med hver deres skole, klub og fritidstilbud. Der er otte kilometer mellem de to byer.



- Spiren
- Hasselhuset
- Børnehuset Bøgevangen
- Kærgården
- Fuglbjerggård

# DAGTILBUDSLEDERVISION

## DAGTILBUDSLEDERVISION

At skabe et fagligt fællesskab, hvor det meningsfulde og værdiskabende for børn altid er i fokus, i det vi gør.

At man seriøst arbejder ud fra det pædagogiske nationale og kommunale grundlag og at man altid stræber efter kvalitet.

At medarbejderne forpligter sig til at have en mere proaktiv og initiativtagende rolle i forhold til at udvikle og effektivisere på den kerneydelse, de er eksperter på.

Igennem nysgerrighed og dialogbaseret processer forpligter leder og medarbejder sig til at levere den nødvendig viden, dokumentation, faglige vurderinger og praksiserfaringer, så beslutninger træffes på et mere indsigtsfuldt grundlag.

## ALTSÅ:

- hvis det ikke gavner børnene, så stop det.
- at skabe højere trivsel ved at have opgaven for øje og kunne begrunde og dokumentere pædagogiske beslutninger.
- at skabe et større råderum bygget på tillid og en platform for prøvehandlinger.
- at kunne skabe gennemsigtige feedback-systemer og troværdige beslutningsprocesser.

# DAGTILBUDSVISION

## DAGTILBUDSVISION

Et stærkt fagligt og værdibaseret fællesskab, der kobler det faglige og det effektive.

At sikre sig at feed-back systemer er optimale, således at tilsyn og alle handlinger kan 'komme på tv-skærmen'.

Lederne er det vigtigste led til at forbinde den faglige indsats for dagtilbuddet og medarbejdere.

At give medarbejdere mod og rammer til prøvehandling.

At skabe ressourcepersoner funktioner til gavn for børn, medarbejdere og forældre.

## ALTSÅ:

- at være realistisk for det store geografiske område og bruger paradokset, hvordan laver vi nærhed på det lokale og synergi for dagtilbuddet?
- at alle laver god ledelse nedad, opad og til siden.
- at lederne tager fælles ansvar for den samlede opgave og får det faciliteret med medarbejderne, så vi lykkes i fællesskab.
- medarbejderne skal styrke fagligheden og tale faget op ved at dele fortællinger og erfaringer fra deres afdelingerne.
- vi udnytter kompetencer, og har ressourcepersoner, der kan understøtte opgaveløsningen.

# VISION FOR LEDERTEAM

- Vi har et perspektiv på at skabe lethed og synergi ved at være et stort lederteam.
- Vi har først og fremmest fokus på den pædagogiske ledelse for at skabe høj faglighed og kvalitet og herigennem skabe trivsel og arbejdsglæde.
- Vi har et stærkt tillidsbaseret fundament bygget på et læringsfællesskab, hvor vi stiller os til rådighed for hinanden.

## DETTE OPNÅR VI VED AT:

- samarbejder – koordinerer ledelsesopgaver, skaber rolleklarhed og gennemsigtig struktur i organisationen
- udnytter hinandens erfaringer, både på den faglige pædagogiske ledelse og den processuelle ledelse
- stiller os til rådighed med erfaringer på proces og implementering, således at vi alle når i mål, og alle sparer tid
- har et stærkt fagligt og personligt sammenhold, hvor mangfoldighed er en styrke
- tale åbent om det værdifulde og det vanskelige
- tænke og handle innovativt for at gøre noget nyt, der bringer værdi og effektiviser
- har mod og vilje til ærligt og meningsfuldt at udfordre hinanden og vise nysgerrighed på hinandens ledelsesmæssige praksis
- deler bøl og blær for at skabe gennemsigtighed, hjælpsomhed til problemer og inspiration
- vi fejrer succeser og tager ansvar for at skabe gode stunder og sjove pauser.

# VISIONER FOR PÆDAGOGISKE LEDERE OG MEDARBEJDERE

Alle pædagogiske ledere har udarbejdet et personligt ledelsesgrundlag med afsæt i 'God ledelse – i børn og Unge' og de fælles visioner.

Se et udpluk her:

<https://solbjergmaarsletdagtilbud.aarhus.dk/faelles-i-dagtilbuddet/hvem-er-vi/#1>



# DEN FÆLLES OPGAVE ER AT REALISERE KOMMUNALE MÅL

Vores grundlag for at drive dagtilbud tager afsæt i lovgivningen og politiske beslutninger.

## [Dagtilbudsloven](#)

I dagtilbudsloven finder du dagtilbudsområdets formål, regler for optagelse, tilskud og forældrebetaling i dagtilbud – og meget mere.

## [Dagtilbud for alle – en del af Brede børnefællesskaber](#)

Det overordnede formål med Dagtilbud for alle er, at flere børn og unge kan trives og udvikle sig i deres nærmiljø. Det betyder, at der skal forankres et nyt pædagogisk nærhedsprincip, som står på to ben:

- Almenområdet skal styrkes med flere specialpædagogiske kompetencer.
- Flere skal kunne få det tilbud de har behov for lokalt – det gælder også specialgrupper.

## [Den pædagogiske læreplan](#)

Den pædagogiske læreplan udgør rammen for det pædagogiske arbejde.

## [Fælles pædagogisk grundlag i Aarhus Kommune](#)

Det fælles pædagogiske grundlag er tænkt som et afsæt for arbejdet i dagtilbud.

## [Aarhus Kommunes værdier – fælles personalepolitik](#)

Aarhus Kommune har en fælles personalepolitik. Personalepolitikken handler om vores fælles værdier, og hvordan vi sammen skaber den gode arbejdsplads.

## [Børne- og Ungepolitikken](#)

Børne- og ungepolitikken udgør den fælles vision og det fælles værdigrundlag for arbejdet med børn og unge i hele Aarhus Kommune.

## [Stærkere læringsfællesskaber](#)

Med stærkere læringsfællesskaber vil vi i Børn og Unge gå fra vision til handling for i fællesskab at gøre børne- og ungepolitikens ambitioner til en del af praksis og samarbejdskulturen.

## [Dagtilbudsbestyrelse/forældreråd](#)

Som forældre kan man blive valgt ind i bestyrelsen eller forældrerådet i barnets dagtilbud, når der afholdes lokalvalg.

## [Aarhuskompasset](#)

Aarhus skal være en god by for alle – vi skal tænke Mindre system. Mere borger.

Lær mere om Aarhuskompasset – vores forståelsesramme, hvad den handler om, hvilken forskel den skal gøre for borgerne og samfundet – og for os som medarbejdere.

## [Tilsyn](#)

Tilsyn med dagtilbud i Aarhus Kommune involverer både uanmeldte observationer og anmeldte tilsynsmøder. Formålet er at sikre kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer og følge op på lovgivningen. Kommunen fører tilsyn med alle dagtilbud, herunder kommunale, selvejende og private institutioner.

# Den styrkede pædagogiske læreplan

Rammer og indhold

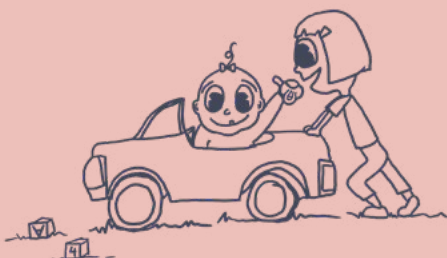


Læs mere om det fælles pædagogiske grundlag og de seks læreplanstemaer



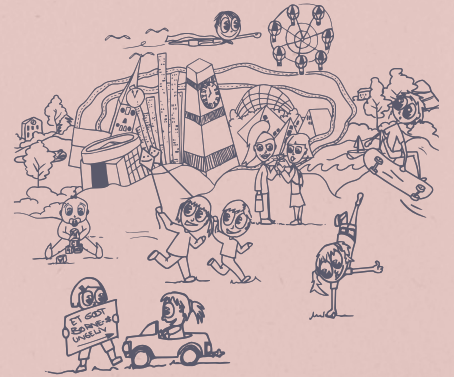
BØRNE- OG UNDERVISNINGSMINISTERIET

## BREDERE BØRNEFÆLLESSKABER



Dagtilbud for alle

## AARHUS KOMMUNES BØRNE- OG UNGEPOLITIK



ALLE BØRN OG UNGE FØLER, DE KAN VÆRE SIG SELV

BØRN OG UNGE BEVARER DERES NYSGERRIGHED

ALLE BØRN OG UNGE FØLER SIG SOM EN DEL AF ET FÆLLESSKAB

VI ER PÅ VEJ TIL AT LYKKESS NÅR...

BØRN OG UNGE TRIVES FYSISK OG MENTALT

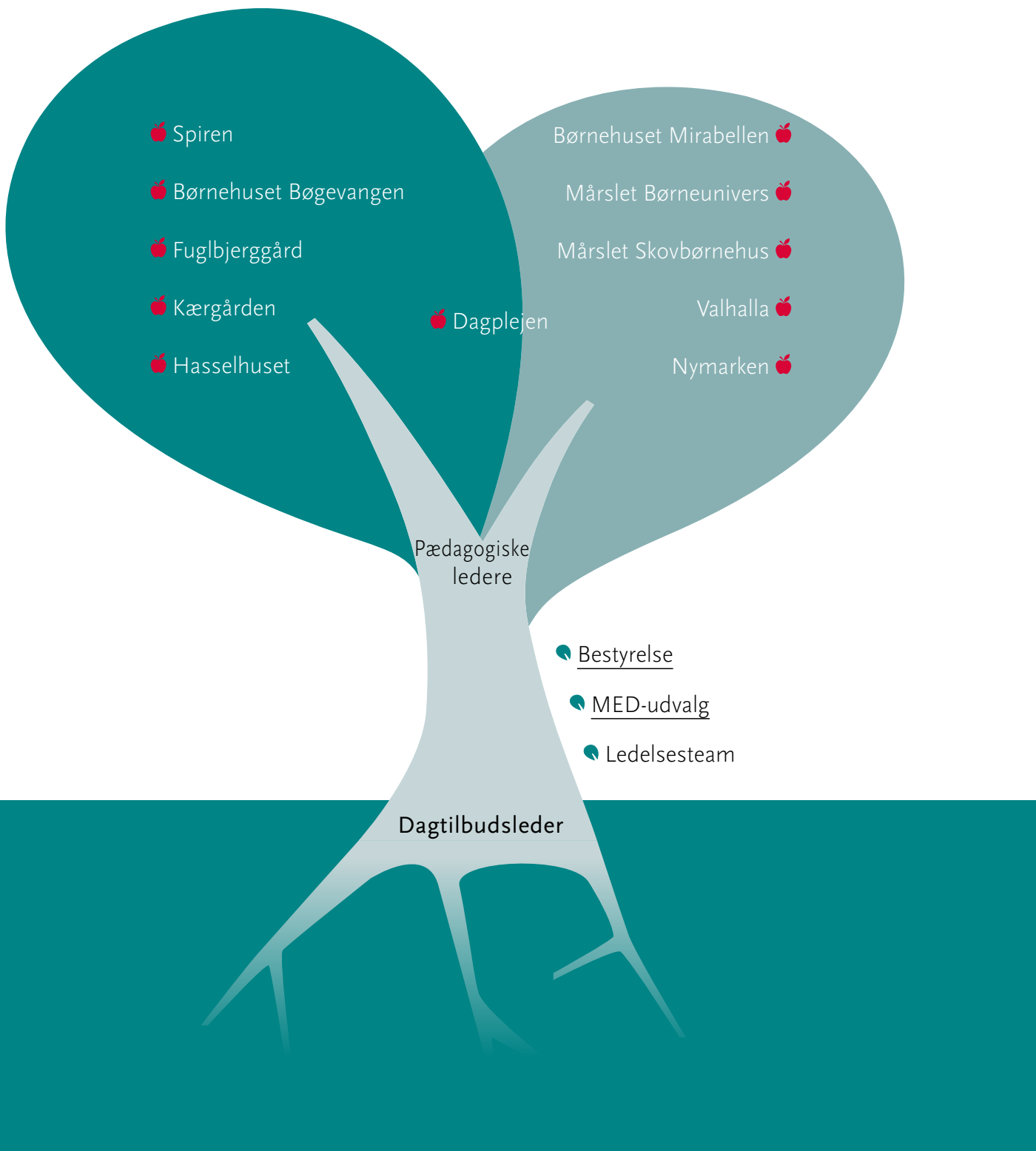
BØRN OG UNGE LYTTER TIL HINANDEN

ALLE BØRN OG UNGE HAR MINDST EN VOKSEN, DE KAN GÅ TIL

## UUVILDIGE TILSYN MED DET GODE BØRNELEV



# ORGANISATIONEN SOLBJERG-MÅRSLET



🍎 [Pædagogisk læreplan for Solbjerg-Mårslet Dagtilbud](#)

🍎 [Pædagogisk grundlag](#)

🍎 [Den styrkede pædagogiske læreplan](#)

🍎 [Dagtilbudsloven](#)

🍎 [E-kurset 'Velkommen i Børn og Unge'](#)

🍎 [Børne- og ungepolitikken](#)

🍎 [Aarhus Kommunes værdier](#)

🍎 [Byrådsbeslutninger](#)

🍎 [Dagtilbudsaftalen i Solbjerg-Mårslet](#)

🍎 [Aarhuskompasset](#)

# DEN FÆLLES OPGAVE KVALIFICERES GENNEM BRUG AF DATA

Udover at tage afsæt i lovgivning og politiske beslutninger, arbejder vi med forskellige værktøjer og redskaber, hvor nogle udsendes fra og opsamles af Børn og Unge og andre er udarbejdet i Børn og Unge, men der arbejdes med dem lokalt.

Derudover anvender vi forskellige metoder, der aktuelt matcher de behov, der er i de enkelte afdelinger, disse er inspireret af Stærkere Læringsfællesskaber eller anden aktuell viden.

## UDARBEJDET I BØRN OG UNGE, MEN ANVENDES LOKALT

### MUS – LUS – GRUS

– til medarbejder-  
udviklingssamtaler, som aftales årligt

### Hjernen og Hjertet

– hvor der er værktøjer, som bruges til  
forældresamtaler samt vurdering af sprog  
og motorik:

- *Samspil* til forældresamtaler
- Motorikvurderinger
- Sprogvurderinger

## ANVENDES LOKALT

### Evalueringskultur

– fælles årshjul og brug af progressionsmodel

**Data fra dagligdagen til udfyldes af diverse  
systemer/skemaer – eksempelvis relations-  
skemaer**

### Observationer fra dagligdagen

– her bruger vi forskelligt materiale for at  
afdække styrker og udfordringer: DPU – TRAS  
– Palle Post

## UDSENDES FRA OG OPSAMLES AF BØRN OG UNGE

### Trivselsundersøgelse

– gennemføres blandt alle  
medarbejdere hvert 3. år

### Social kapital undersøgelse

– gennemføres blandt alle medarbejdere de år,  
hvor der ikke er trivselsundersøgelse

### Forældretilfredshedsundersøgelse

### Lærings samtale

– gennemføres en gang om året, tager afsæt i  
kvalitetsrapport for 0-6 års-området og datapakke for  
dagtilbuddet.

Uvildigt pædagogisk tilsyn i alle afdelinger hvert  
andet år.

Se filmen om uvildige tilsyn i Aarhus Kommune.

# OVERORDNEDE FUNKTIONSBESKRIVELSER

## DAGTILBUDSLEDER

Ansvarlig for tilsyn, organisering og implementering af politiske målsætninger. Er overordnet ansvarlig for Dagtilbudsloven.

## PÆDAGOGER

Ansvar for at planlægge, organisere, udføre og evaluere den pædagogiske praksis ud fra en vidensinformeret tilgang med de pædagogiske læreplanstemaer.

Er overordnet ansvarlig for lærerplantemaerne og Stærkere Læringsfællesskaber.

## PÆDAGOGISKE ASSISTENTER

Medansvarlig for at planlægge, organisere, udføre og evaluere den pædagogiske praksis. Gennemfører planlagte indsatser, observerer, vurderer og handler ud fra NUZO.

## PÆDAGOGISKE MEDHJÆLPERE

Bidrage til at børn har alsidige udviklingsmuligheder gennem arbejdet med pædagogiske læreplaner. Har kendskab til læreplanstemaer.

## PÆDAGOGISKE LEDERE

Er oversættere af nationale og kommunale målsætninger til pædagogisk teori og udvikling samt ansvarlige for pædagogisk ledelse, motivation, proces og rammer.

Er overordnet ansvarlige for læreplanstemaerne og Stærkere Læringsfællesskaber.

## DAGPLEJERE

Sammen med dagplejepædagog ansvarlig for at planlægge, organisere, udføre og evaluere den pædagogiske praksis ud fra en vidensinformeret tilgang med de pædagogiske lærerplanstemaer.

Er ansvarlig for at realisere praksis på målsætningen og kerneopgaven samt udvikle en evalueringskultur.

## UDDYBENDE FUNKTIONSBESKRIVELSER

Der er udarbejdet uddybende funktionsbeskrivelser for det pædagogiske personale – de ligger på dagtilbuddets Sharepointdrev i undermappen '[Retningslinjer](#)'

# LEDERTEAMETS ORGANISERING

Lederteamet består af 10 pædagogiske ledere og en dagtilbudsleder.

## Møder og aftaler

Vi har organiseret os med forskellige møder og aftaler, som er beskrevet her:

1. Teammøde
2. By-møder
3. Møde uden dagsorden
4. Økonomiopfølgning
5. Ledersparring 1:1
6. Neuroaffektiv sparring
7. Walk and Talk
8. Ugebrev

## 1. TEAMMØDE

### Deltagere:

Alle PL'ere og DTL

### Frekvens:

2 gange om måneden, hvor 2 møder om året er heldagsmøder.

### Ansvarlig:

DTL – dagsorden kommer ud ca. 1 uge før mødet, referat kommer ud hurtigst mulig efter mødet.

### Formål:

Teammødet skal opleves som vigtig for arbejdet og for fællesskabet, så det er tydeligt, at vi sammen har gang i noget betydningsfuldt til gavn for kerneopgaven.

- Dette foregår ved at skabe fælles fodslag, styrke relationerne imellem ledere og opgaverne, inspirere hinanden igennem videndeling og skabe synergi til gavn for kerneopgaven og børnene.
- Mødet tager overordnet udgangspunkt i Dagtilbudsloven, Lærerplanstemaer og SLF for at skabe bevægelse, ledelse og implementering af visioner, lovgivning og politiske beslutninger.

## 2. BY-MØDER

### **Deltagere:**

PL'ere – opdelt byvis for Mårslet og Solbjerg.

### **Frekvens:**

Hver 5. – 6. torsdag à 3 timer.

### **Ansvarlig:**

PL – der udarbejdes plan og dagsorden, samt skrive referat, som lægges på SharePoint i fælles mappe.

### **Formål:**

At skabe koordinering af fælles lokale opgaver herunder samarbejde og overgange til skoler, sam-/fællespasning, børnefællesskaber og fordeling af lokale opgaver og opgavefordeling med bl.a. samarbejdspartner.

- Mødet skal give mere nærværende sparring på aktuelle ledelsesmæssige udfordring og problemstillinger.

## 3. MØDE UDEN DAGSORDEN

### **Deltagere:**

PL og DTL – samarbejdspartner kan inviteres

### **Frekvens:**

Hver 5. – 6. uge møde uden dagsorden. Fra 9:00 – 12:00. Afsluttes med fælles frokost.

### **Ansvarlig:**

DTL og to PL'er på skift.

### **Formål:**

At skabe et trygt, refleksivt og åbent rum, hvor pædagogiske ledere kan styrke relationer, dele faglige og personlige kompetencer og dermed øge psykologisk tryghed.

Mødet skal fremme fælles refleksioner, samarbejde, og relationer der kvalificere opgaveløsningen i den daglige praksis.

- Rummet er ikke styret af dagsorden, men af tilstedeværelse og relationel udforskning.
- er er plads til uformel samtale og refleksion over både faglige dilemmaer og personlige perspektiver.
- Mødet afsluttes med fælles frokost for at understøtte det sociale og emotionelle bånd i gruppen.

## 4. ØKONOMIOPFØLGNING

### Deltagere:

PL'ere, DTL og administrativ medarbejder

### Frekvens:

En gang om måneden – 30 minutter, fysisk fremmøde

### Ansvarlig:

DTL og administrativ medarbejder

### Formål:

Kvalificere opgaveløsning og samarbejdet med administration og teknisk service.

Information fra administrativ medarbejder og koordinering omkring drift, administration og teknisk service.

- DTL og administrativ medarbejder har forud for mødet samlet aktuelle punkt/emner til mødet, mødet begynder med at afstemme indhold.
- Ledere er forpligtiget til at bidrage med punkt/emner, sendes til DTL inden mødet eller tages med til mødestart.
- DTL skriver referat fra mødet.

## 5. LEDERSPARRING 1:1

### Deltagere:

1 PL og DTL

### Frekvens:

Ca. hver 6. uge

### Ansvarlig:

DTL og PL

### Formål:

At skabe et nærværende og fortroligt rum for ledelses feed-back og ledelsesudvikling på individuelle lokale strategier og give muligheder for at spotte blinde vinkler og komme på rette vej.

### Form:

Møderne bliver afholdt ca. hver 6 uge, hvor DTL kommer i afdelingen.

En af sparringerne bruges til LUS

Der er afsat 1 1/4 time til sparring med PL. PL skal forud fra sparring sende punkter der ønskes drøftet.

Der er følgende punkter til sparring:

- Ledelsesdilemmaer - Emner fra PL
- Brug for hjælp
- Status og refleksion på aktuelle indsatser/opgaver
- En god historie, der skal deles
- Status og refleksion over aktuelle indsatser/opgaver og data – sygefravær, budget, tilfredshedsundersøgelser – se 'Årshjul Ledelsesdialoger Dagtilbud 2025' på s. 20

## 6. NEUROAFFEKTIV SPARRING

### Deltagere:

Alle PL'ere opdelt i tre grupper samt ressourcepædagog

### Frekvens:

1 gang i kvartalet (ikke torsdage)

### Ansvarlig:

PL og ressourcepædagog

### Formål:

Styrke ledertrivsel gennem et fælles refleksionsrum, der giver mulighed for at dele udfordringer og dermed styrke den gensidiges forståelse og opbygge psykologisk tryghed i ledergruppen. Blive mere opsøgende overfor hinanden, blive bedre til at bede om hjælp og til at spotte kolleger der har brug for hjælp/støtte og give den rette hjælp/støtte.

### Form:

Der er lavet en tydelig vejledning med afsæt i neuroaffektiv ledelese.

Hjemme forbereder PL'er fra en vanskelig case fra sit virkelige ledelseliv – gerne en case, der aktuelt er i spil for dem.

Ressourcepædagog er facilitator i alle grupper – sikrer at alle kommer på, at tiden holdes og at den neuroaffektive tilgang anvendes.

## 7. WALK AND TALK

### Deltagere:

PL'ere

### Frekvens:

Efter aftale

### Ansvarlig:

PL'er indgår selv aftaler.

Ved modtagelse af nye PL'er laver DTL aftaler i forbindelse med opstart

### Formål:

Styrke ledertrivsel gennem et mere uformelt rum, der kan sætte gang i tanker og refleksion, samt styrke relationer og kendskab til hinanden i ledergruppen. Den fysiske aktivitet kan få os ned i kroppen, slippe tankemylder, øge nærværet og give en skærpet bevidsthed til at mærke efter, hvad der føles rigtigt og forkert.

### Form:

Mødes to-og-to og går en tur.

## 8. UGEBREV

DTL sender ugebrev på mail til PL'er en gang om ugen.



