

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*

(senest redigeret juli 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	52 26 42 36 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.



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 prøvehandling.
- 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 Bredere 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

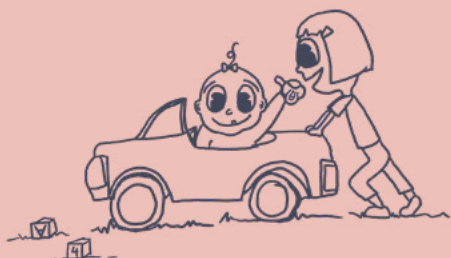


Læs mere om
det fælles pædagogiske
grundlag og de seks
læreplanstemaer



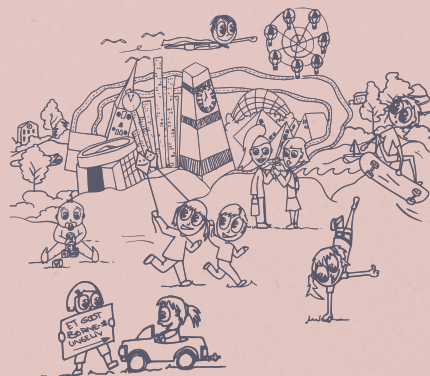
BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET

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
LYKKES 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

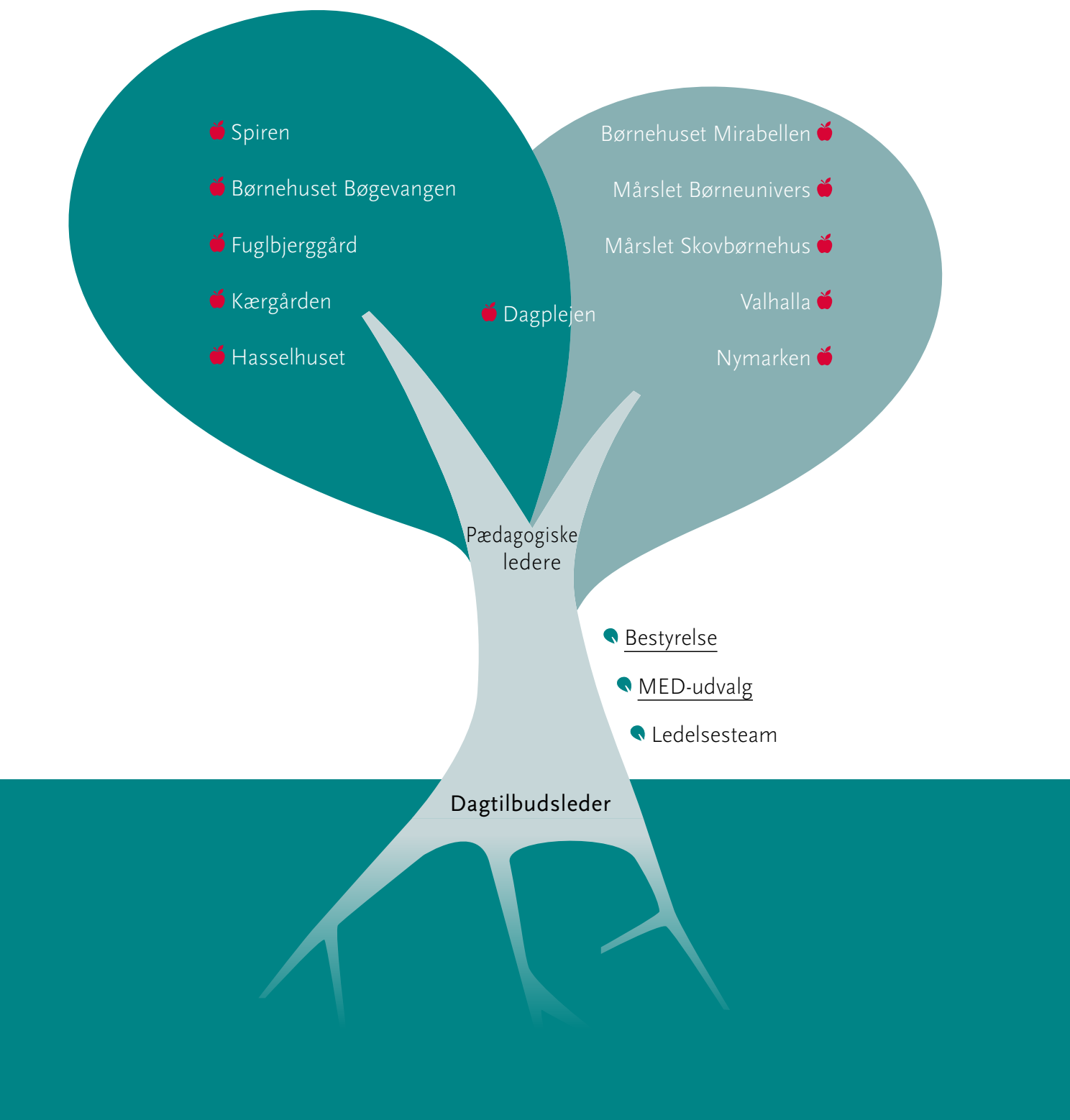


AARHUS KOMPASSET



- +
SYSTEM BORGER

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 aktuel 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

Læringssamtale

– 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.

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.

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.

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.

PÆDAGOGISKE ASSISTENTER

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

UDDYBENDE FUNKTIONSBESKRIVELSER

Der er udarbejdet uddybende funktionsbeskrivelser for det pædagogiske personale – de ligger på dagtilbuddets Sharepointdrev i undermappen 'Retningslinjer'

PÆDAGOGISKE MEDHJÆLPERE

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

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.
- der 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 punkter/emner til mødet, mødet begynder med at afstemme indhold.
- Ledere er forpligtiget til at bidrage med punkter/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.

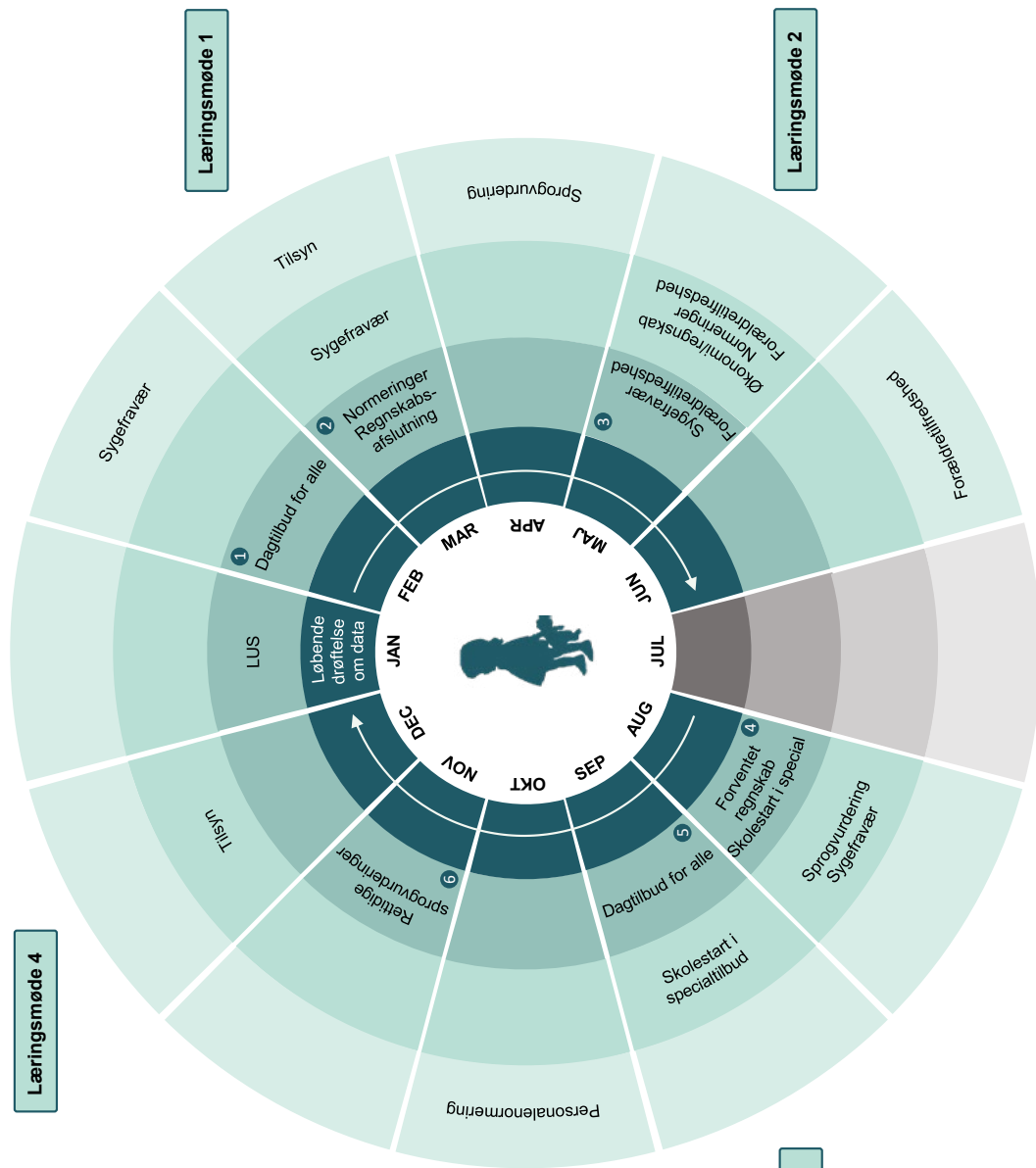
8. UGEBREV

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

ÅRSHJUL LEDELSESDIALOGER DAGTILBUD 2026

- Pædagogisk leder og dagtilbudsleder
- Dagtilbudsleder og BU-chef for dagtilbud
- Børn og Unge-chef for dagtilbud og direktør
- Chefteam, rådmand og Børn og Unge-udvalg

OBS: Årshjulet er vejledende. De konkrete mødedatoer for kan afvige fra placeringen i årshjulet.



Tilsyn og læringsamtale
Læringsamtalen afholdes én gang årligt i forlængelse af tilsynet. Opfølgning på læringsamtalen drøftes på den efterfølgende ledersparring mellem Børn og Unge-chefen og dagtilbudslederen.

Basisdagsorden
Fast basisdagsorden drøftes på alle sparringsmøder.

APV
Data klar i december i lige år.
APV drøftes på den efterfølgende ledersparring 1 i februar i ulige år.

Forældretilfredshed
Data klar i foråret 2026 og forventeligt hvert 3. år.

Kvalitetsdrøftelse
Der afholdes en kvalitetsdrøftelse i Børn og Unge-udvalget hvert andet år i ulige år (marts).

