**SETOMAA HARIDUSELU JUHTIMISMUDELI TUTVUSTUS KOOS ANALÜÜSIGA**  
  
Setomaa hariduselu juhtimismudelite osas analüüsiti mitmeid lahendusvariante, kuid soovitusliku jäädi tabelis 1 toodud mudeli juurde.

Tabel 1. Soovituslikud juhtimismudeli lahendusvariandid

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SETOMAA LASTEAED | SETOMAA KOOL  1.-6. klass | SETOMAA GÜMNAASIUM  7.-12. klass |
| PÕHJENDUSED | PÕHJENDUSED | PÕHJENDUSED |
| Setomaa alushariduse arendamine toimub ühtselt ning koolidest erineva juhtimise puhul saab suurendada tähelepanu alusharidusele. Lasteaiad ja koolid tegutsevad eraldi seaduste alusel. Tekib ühtne lasteaia järjekord, vastuvõtukord ja kodukord. Setomaa lasteaias on piisavalt lapsi ja personali, et olla iseseisev asutus. | Fookus I ja II kooliastmel;  võimalus taotleda kodulähedase algkooli pidamist soodustavat toetust 2024/2025 õppeaastaks (hinnanguliselt aastas 170 000 eurot täiendavat toetust) | Kolmandate kooliastmete õppetöö toimub Värskas, Mikitamäel ja Meremäel, kuid õpilased liiguvad peale Setomaa kooli lõpetamist sujuvalt „teise kooli“- Setomaa gümnaasiumi.  Fookus kolmandal kooliastmel ning õpilastel tekib suurem sidusus gümnaasiumiga, võimalus rohkem keskenduda gümnaasiumi arendamisele ja turundamisele. Erinev õppekava, mis keskendub senisest enam ennastjuhtiva õpilase kujundamisele. Koostöö erinevate kutse- ja kõrgkoolidega õppekava arendamisel. |

Järgnevalt on kirjeldatud soovitusliku juhtimismudeli lahendusvariandi võimalusi ja ohtusid. Kasutatud on sisendina 2.oktoobril 2023 toimunud arutelu kokkuvõtet. Arutelul osalesid õpetajate esindajad, hoolekogude esindajad, volikogu liikmed.

Võimalused:

* Ühine tugev identiteet (Setomaa kool, Setomaa lasteaed). Setomaa kooli ja lasteaia ühtse identiteedi loomine on loomulik samm peale valdade ühendamist. Oluline on, et igal koolil ja lasteaial jääb alles oma õppekoha nimi ja eripära. Ühtne inforuum (nt koolileht)
* Tihedam koostöö haridusasutuste vahel, mis loob uusi võimalusi, nt parimate praktikate, kogemuste, õppematerjalide jagamine, õppekavade ühtlustamine, ühisprojektid, õpilaste ühised väljasõidud, koolituste planeerimine jne . Õpilastel on paremad võimalused oma koduvalda tundma õppida.
* Ressursside optimeerimine, mis aitab paremini ja paindlikumalt korraldada õpetajate tööd ja asendamisi, kasutada paremini erinevate koolide hooneid ja inventari. Võimalik leida nii täiskoormusega, kui ka osakoormusega tööd ühes koolis. See loob eeldused ressursside efektiivsemaks kasutamiseks. Samamoodi võimaldab see ühtselt planeerida hoonete haldamist ja toitlustamist. Väheneb dubleerimine. Tugispetsialistide meeskonna suurendamine.
* Suuremad võimalused spetsialiseerumiseks, iga kool ja/või õpetaja võib leida oma niši ja keskenduda sellele, ka uue juhtkonnas saab jagada vastutust rohkem ülesannete mitte asukoha/asutuse põhiselt
* Aktiivsem meeskonnatöö – ühine asutus loob võimalusi erinevate meeskondade tegemiseks, sest varasemalt ühe/kahe spetsialisti asemel on nüüd sarnaseid spetsialiste rohkem, nt ainesektsioonid, tugimeeskond. Sünergia loomine läbi koostöö.
* Strateegilisem juhtimine – ühendatud asutuse juhtimine eeldab juhtkonna rollide muutust ning direktor saab keskenduda rohkem strateegilisele planeerimisele ja juhtimisele ning igapäeva probleeme lahendavad senisest enam teised meeskonnaliikmed (asutuses kohapeal olev vastutav juht). Karjäärivõimaluste teke (nt projektijuht, haridustehnoloog, õppejuht, ainesektsioonide juht)
* Uue juhtimiskultuuri loomine- asutuste ühendamine annab võimaluse juhile uue juhtimiskultuuri loomiseks.
* Võrdne kohtlemine, uued võimalused- ühine tulemustasustamise süsteem; sarnastel alustel planeeritavad vahendid. Vanemakoolitusteks paremad võimalused; valikainete laiem valik; paremad ettevalmistus olümpiaadideks; rohkem seto keelepesasid lasteaedades;
* Nn progümnaasiumi puhul on võimalus keskenduda enam teismeliste tahtele enam ennast juhtida; saab anda tunde erinevates õppekohtades - laste suhtlusring laieneb; suurem tõenäosus, et valitakse kodukoha gümnaasium;

Ohud:

* Ühest juhist sõltub kõigi koolide edukus- see on kõige suurem risk, kas leitakse „hea juht; suur oht juhi läbipõlemiseks
* Kõrge kvalifikatsiooni ja juhtimiskompetentsiga juhti on keeruline leida- mitme maja juhtimine on väljakutseterohke
* Direktor ei ole maja igapäevaselt, vajadus juhtimist ja töökultuuri ümber mõtestada; vajatakse just seal, kus juhti ei ole.
* Juhtimiskulude kokkuhoidu ei tule; vajadus täiendavateks vahenditeks; hirm ressursside ebavõrdseks jaotamiseks.
* Ressursipuudus- kaasaegseid õppevahendeid on vähe
* Suured vahemaad- juhtide ja töötajate liikumisega seoses suured vahemaad koolide vahel, tekib lisakulu transpordile; võib tekitada stressi ja ajakulu, hirm, et transpordikulusid ei kompenseerita.
* Ajapuudus- keeruline leida ühist aega kogemuste jagamiseks ja ühisüritusteks ja koolitusteks
* Majade eripärade säilitamine on väljakutse – mõned koolid võivad tunda, et nende unikaalne identiteet ja autonoomia võib kaduda ja eripära hägustuda.
* Bürokraatia ja hierarhia suurenemine- igapäevatöös võivad muutuda protsessid ja otsuste tegemised aeglasemaks ja keerukamaks. Võib lisanduda bürokraatiat kvaliteedi ühtlustamiseks. Paljudel töötajatel tekib nö kaks lepingut/tööandjat- kool ja gümnaasium.
* Võimaliku organisatsioonikultuuride ja väärtuste konflikti tekkimine- kui majad on väga erineva organisatsioonikultuuriga ja tuginevad erinevatel väärtustel, siis võib ette tulla konflikte. Koolid võivad omada erinevaid lähenemisviise ja traditsioone, mis võivad takistada sujuvat üleminekut ühtse juhtimise alla. Ei saa vahetada koolikeskkonda (sama asutus); vajadus kokku leppida väärtused
* Side kogukonnaga võib nõrgeneda kui õpetajad ei ole nii tihedalt ühe kogukonnaga seotud
* Lapsevanema kaasatus võib väheneda, kolme hoolekogu asemel on 1 hoolekogu.
* Õpilaste kaasatus õpilasesindusse väheneb, sest kolme õpilasesinduse asemel on 1 õpilasesindus.
* Infoliikumine on väljakutse
* Koolide juurest lasteaiarühmade eraldamine tähendab, et mõnes majas võib tekkida nö mitu juhti- vaja on teha selged kokkulepped, kes haldavad maja jms.
* Kõik ei soovi muutustega kaasa minna- ei julgeta selgitusi/abi küsida

Koolide vahemaad Värska G-Meremäe Kool ca 35 km; Meremäe Kool- Mikitamäe Kool- ca 40 km; Värska G-Mikitamäe ca 9 km. Nt alustades Värska G, liikudes Mikitamäe kooli ja seejärel Meremäe kooli ning jõudes tagasi Värska on marsruut ca 82 km

Tabel 2. Alternatiivsed lahendusvariandid, mis pärast kaalumist on tänaseks kõrvale jäetud.

|  |  |
| --- | --- |
| ÜHTNE KOOLIDE JUHTIMINE, kuid HALLATAVAD ASUTUSED SÄILITAVAD OMA STAATUSE | Olemasolevate juhtidega tuleb osalise või täielikult töölepingud lõpetada (koormuse vähenemine); ei teki ühtset identiteeti ja organisatsioonikultuuri; bürokraatia ei vähene- igal asutusel on jätkuvalt omad lepingud, käskkirjad, lepingud; õpetajatel jätkuvalt erinevad lepingud ning ei teki erinevate majade vahel nn töölähetust sõidu kompenseerimisel. |
| SETOMAA KOOL-LASTEAED (Mikitamäe ja Meremäe lasteaiarühmad), eraldi asutusena VÄRSKA LASTEAED + SETOMAA GÜMNAASIUM | Ei teki ühtset alushariduse arendamist, osad rühmad on seotud kooli juhtimisega ja Värska lasteaiarühmad eraldi. |
| SETOMAA KOOL JA SETOMAA LASTEAED | Soovituslik variant!, kuid see ei võimalda taotleda kodulähedase algkooli toetust, mis on hetkeinfo põhjal arvestatav summa Setomaa hariduselu arendamiseks. |
| SETOMAA KOOL-LASTEAED + SETOMAA GÜMNAASIUM | Ühel juhil on liiga suur vastutus nii erinevate haridusastmete arendamisel, samas aitaks veelgi vähendada juhtimiskulusid ning ei peaks eraldama juba koolide juures olevaid rühmasid. Võimaldab luua eraldi hoolekogu ning seeläbi kaasata rohkem vanemaid hariduselu korraldusse. |
| ÜHINE SIHTASUTUS VALLA HARIDUS- ja/või KULTUURIASUTUSTE JUHTIMISEKS | Juhtimine kaugeneb; koolid tegutseksid erakooli seaduse alusel, mis ei ole mõistlik. |
| HETKEOLUKORD SÄILIB, TUGEVDATAKSE KOOLI PIDAJA ROLLI KOOSTÖÖ KOORDINEERMISEL JA HARIDUSASUTUSTE ARENDAMISEL | Ressursside optimeerimine ja ühtse identiteedi loomine on oluline argument, miks samamoodi jätkata ei ole mõistlik. Kooli pidaja ei saa ära võtta haridusasutuselt vastutust |

# Soovitusliku lahendusvariandi õiguslikud alused ja finantsmõju

Haridusasutuste ümberkorraldamisel lähtutakse põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse (PGS) §-st 80. Setomaa valla haridusasutuste tegevuse ümberkorraldamise puhul oleks tegemist koolide liitmisega. Vastavalt PGS § 80 lõike 2 punktile 2 tähendab koolide liitmine, et kool või koolid liidetakse teise kooliga ja liidetav kool või liidetavad koolid lõpetavad tegevuse. Seega Mikitamäe ja Meremäe kool liidetakse Värska Gümnaasiumiga ning toimub nimemuutus. PGS § 80 lõige 8 sätestab, et ühe asutusena tegutseva üldhariduskooli ja lasteasutuse ning ühe asutusena tegutseva üldhariduskooli ja huvikooli ümberkorraldamisel ja tegevuse lõpetamisel kohaldatakse PGS-s sätestatut. Enne koolide liitmist jaotatakse nii Mikitamäe kool ja Meremäe kool (kõigi tegutsemise vorm on koolieelne lasteasutus ja põhikool, mis tegutsevad ühe asutusena) kaheks eraldi üksuseks - põhikool ja lasteaed -, millest kooliosa liidetakse Värska Gümnaasiumiga ja lasteaiaosa Värska Lasteaiaga. Lisaks on vaja eraldada koolide 7.-12. klassid, mille tulemusena asutatakse uus kool ja säilib ka esialgne kool.

Tabel 3. Kinnitatud struktuur Setomaa valla koolides (andmed: Setomaa VV)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Mikitamäe kool | Meremäe kool | Värska Gümnaasium | KOKKU |
| Direktor | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 3,0 |
| Õppe- ja arendusjuht | 0 | 0 | 1,0 | 1,0 |
| Juhiabi/asjaajaja | 0 | 0,45 | 0,5 | 0,95 |
| Õpetajad | 7,1 | 7,38 | 15,7 | 30,18 |
| Eripedagoog | 0 | 1,0 | 0 | 1,0 |
| IT-spetsialist (V: haridustehnoloog) | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,7 |
| Logopeed | 0,45 | 0 | 0 | 0,45 |
| Koristaja | 2,0 | 2,0 | 3,5 | 7,5 |
| Majahoidja/majandustöötaja | 1,0 | 0 | 1,0 | 2,0 |
| Kokk | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 3,0 |
| Abikokk | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 3,0 |
| Majandusjuht | 0 | 0 | 1,0 | 1,0 |
| Raamatukogu juhataja | 0 | 0 | 0,8 | 0,8 |
| Pikapäevarühma õpetaja | 0,5 | 0,5 | 0 | 1,0 |

Vallavalitsuse struktuuris on 1,0 sotsiaalpedagoogi ametikohta.

Tabel 4. Setomaa kooli ja Setomaa Gümnaasiumi uus juhtimisstruktuur (direktor, õppe-arendusjuht, juhiabi, IT-juht/haridustehnoloog, majandusjuht) NÄIDIS

|  |  |
| --- | --- |
| Ametinimetus | Koormus |
| Direktor | 1,0 |
| Õppejuht/kogukonnajuht | 2,0 |
| Juhiabi | 1,0 |
| Haldusjuht | 1,0 |
| IT-juht (sh haridustehnoloog) | 1,0 |
| Kokku | 6,0 |

Tabelis 4 toodud struktuur on näidis, ametinimetused ja koormused võivad erineda vastavalt täiendavatele aruteludele. Õppejuht võiks olla 1,0 koormusega gümnaasiumis ning väiksema koormusega koolis, kuid sinna võiks lisada täiendavalt kogukonnajuhi ülesanded, et kokku võiks olla õppe-kogukonnajuhte 2,0. Lisaks võiks gümnaasiumi õppejuht tegeleda ka täiskasvanuõppe teemadega.

Tabel 5. Setomaa lasteaia uus juhtimisstruktuuri (direktor, õppejuht, juhiabi, haldusjuht) NÄIDIS

|  |  |
| --- | --- |
| Ametinimetus | Koormus |
| Direktor | 1,0 |
| Õppejuht | 1,0 |
| Juhiabi | 0,5 |
| Haldusjuht | 0,5 |
| Kokku | 3,5 |

Lasteaiarühmad, mis asuvad koolihoonetes on kooli haldusjuhi majandada.

Tabel 6. Setomaa koolide ja lasteaedade tugispetsialistide hetkeolukord ja vajadus

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ametinimetus | Koormus koolides hetkel | Koormus  lasteaedades | Vajadus |
| Logopeed | 0,45 | 0,25 | 1,0 |
| Eripedagoog | 1,0 | 0,75 | 2,0 |
| Sotsiaalpedagoog (VV) | 1,0 | 0 | 2,0 |
| Psühholoog | Vastavalt vajadusele teenusena | | |
| Kokku |  |  | 5,0 |

# 

# Taustaandmed

Tabel 7. Lasteaialaste ja õpilaste arv klasside ja kooliastmete kaupa

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1.kl | 2.kl | 3.kl | I KA | 4.kl | 5.kl | 6.kl | II KA | 7.kl | 8.kl | 9.kl | III KA | 10.kl | 11.kl | 12.kl | G | KOKKU | LA |
| Mikitamäe Kool | 9 | 6 | 3 | 18 | 4 | 4 | 8 | 16 | 3 | 6 | 7 | 16 |  |  |  |  | 50 | 14 (1) |
| Meremäe Kool | 6 | 4 | 5 | 15 | 4 | 4 | 7 | 15 | 3 | 7 | 3 | 13 |  |  |  |  | 43 | 33 (2) |
| Värska Gümnaasium | 8 | 9 | 14 | 31 | 10 | 12 | 10 | 32 | 11 | 12 | 12 | 35 | 10 | 14 | 12 | 36 | 134 |  |
| Värska Lasteaed |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 65 (4) |