

## Intervju z Justino Erčulj, dobitnico nagrade za izjemne dosežke na področju izobraževanja odraslih

**Polona Peček**  
*Šola za ravnateljce*

**Eva Valant**  
*Šola za ravnateljce*



Diplomirano slavistko in anglistko najbolj zaznamujejo dosežki v Šoli za ravnateljce, kjer je njeno vodilo prepričanje, da je strokovni razvoj ključ do kakovostnega dela in da je treba odpirati vrata zavodov za povezovanje in mreženje. Dala je pobude, razvila in vodila številne programe usposabljanja za ravnateljce s trdnim prepričanjem, da je ugled ravnateljev in strokovnih delavcev mogoče ohraniti in krepiti z etičnim ravnanjem.

*Čestitke za prejeto priznanje! Kaj vam ta nagrada pomeni na osebni in profesionalni ravni?*

Na osebni ravni mi pomeni potrditev za vse dneve, ure, ki sem jih namenila službi, pa seveda tudi to, da so moje delo vendarle opazili. Lahko bi rekla, da je »balzam za dušo« in nekaj, kar se ti ne

zgodí ravno vsak dan. Ker pa gre vendarle za priznanje na profesionalni ravni, ga jemljem kot potrditev preteklega uspešnega dela in kot spodbudo za prihodnje razvojno delo, čeprav se moja poklicna pot počasi končuje. Vseeno menim, da imam še kaj povedati in dati na področju profesionalnega razvoja ravnateljev in strokovnih delavcev, nagrada mi bo dala še malo vetra v jadra. Navsezadnje sem jo dobila za izjemne dosežke, ne za življenjsko delo, če se malce pošalim.

*Če se ozrete na prehojeno pot, katere so tiste stvari, ki bi jih pri svojem delu izpostavili? Na kaj ste najbolj ponosni?*

Že pri snemanju spota, ki se je vrtel ob podelitvi nagrad, so mi namenili podobno vprašanje, zato bom tudi podobno odgovorila. Ena od stvari, na katere sem ponosna, je moje inovativno delo. Zdi se mi, da sem bila mogoče res ob pravem času na pravem mestu. To pomeni, da sem zaznala, kaj je v nekem času trend v svetu in hkrati tisto, kar bi potrebovali pri nas. Se pravi, da sem znala spremembe in novosti združiti s slovensko izobraževalno kulturo. Novosti namreč nikoli nisem nekritično prenašala v slovenski prostor, saj je že to, da smo svoj podiplomski študij zaključili v Veliki Britaniji, odpiralo dovolj veliko polje pomislekov. Sem pa znala iskati prostor za programe, kot sta Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem ali Mreže učech se šol in vrtcev, če omenim dva, ki sta se obdržala najdlje.

Drugo moje močno področje je mreženje. V vseh teh letih sem spletla – in kar je še pomembneje, tudi ohranila – mnoge profesionalne vezi tako z nekdanjimi sodelavci kot z ravnatelji in številnimi sodelavci v različnih projektih. Včasih se pošalim, da imam tako kot naš nekdanji zunanji minister v imeniku veliko pomembnih števil, zlasti ko gre za povabilo strokovnjakom na katerega od naših dogodkov ali za sodelovanje v projektih. Te profesionalne mreže so me obogatile na različne načine. Spoznala sem tuje izobraževalne sisteme in poti usposabljanja ravnateljev, dobila vpogled v vodenje zunaj izobraževalnega sveta in dostop do znanja, ki ga pri usposabljanju ravnateljev še kako potrebujemo. Nekatere od teh vezi so prerasle v prijateljstva, kar pa največ šteje, kajne?

*Kaj pa obžalovanje, je kakšno?*

Moja profesionalna bolečina je že mnoga leta pomanjkanje izvirnih raziskav s področja vodenja v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji. Žal nisem znala najti časa in prostora za ta del svoje dejavnosti. Ko sem delala manjše raziskave za potrebe svojih programov,

sem vedno znova ugotavljala, koliko podatkov, spoznanj se skriva v šolah, vrtcih, pa jih ne prepoznamo, ker ne delujemo raziskovalno. Premalo sem izkoristila čas, ko sem predavala na Fakulteti za management, kjer sem bila mentorica pri več kot dvajsetih magistrskih nalogah. Mnoge od njih so imele velik potencial, da bi prerasle v večje raziskave, a je ostalo zgolj pri objavi nekaj člankov. Morda mi bo v naslednjih letih še uspelo iztiskati toliko energije, da se bom vključila v raziskavo, ki bi na primer dala empirične podatke o tem, kaj pomeni uspešno ravnateljstvo v Sloveniji in kaj ravnatelji potrebujejo za to, da bi bili uspešni. Da bi po vzoru raziskave v anglosaškem svetu naredila nekaj podobnega kot »deset trditev o uspešnem ravnateljstvu v Sloveniji«.

*Kam gremo kot družba na področju izobraževanja?*

Predvsem se mi zdi, da se moramo zavedati, da izobražujemo za prihodnost, in da torej ne vemo, kakšno znanje bodo naši učenci takrat potrebovali. Zato jim moramo dajati široko znanje in jim omogočiti razvoj kritičnega mišljenja, spodbujati radovednost in veselje do učenja. Spremeniti bi morali vzorce tradicionalnega pouka in odpirati prostor inovativnosti, ustvarjalnosti, omogočiti, da se na napakah učimo, ne da jih kaznujemo. Zato pa potrebujemo pogum, predvsem ga pogrešam pri ustvarjalcih izobraževalne politike. Dosedanje velike reforme so se prevečkrat pokazale kot kozmetični popravki, ki učiteljeve vloge in učenja učencev niso bistveno spremenili.

*Kakšno bi moralo biti po vašem mnenju vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov v prihodnosti?*

Mislim, da naši ravnatelji večinoma delajo dobro. Pogrešam pa nekoliko več poguma, da bi si upali stopiti na neznane poti. Saj vem, zakonodaja pa inšpekcija pa podobne ovire, bodo rekli. Ampak ni čisto tako. Ravnatelji imajo precej prostora, ki ga lahko napolnijo s svojimi idejami. Bolj drzno bi ga morali izkoristiti in v vodenje morda tudi nekoliko bolj vključevati svoje sodelavce. Mislim še, da postaja vodenje vse bolj etična kategorija, zato ne bodo v ospredju večine, ampak ravnanja, ki temeljijo na trdnih vrednotah.

*Kaj je tisto, kar bi priporočili ravnateljem pri njihovem delu?*

Težko vprašanje in kar drzno je dajati nasvete, priporočila »iz naslonjača«. Vsekakor se nagibam k temu, da bi morali še bolj odpirati prostor za dialog, za različne poglede in tako sprejemati ne-

koliko pogumnejše odločitve; da bi torej postali še bolj dejavni soustvarjalci sprememb, ki naj ne ostanejo le v njihovih zavodih, ampak naj jih predstavljajo širše in k temu pozovejo tudi tiste, ki snujejo izobraževalno politiko. Ne smejo pozabiti, da so skupaj močnejši, zato jih pozivam k oblikovanju strokovnih mrež, v katerih bi se kovale inovativne rešitve na področju vodenja.

*Lahko izpostavite kakšno področje v vzgoji in izobraževanju, za katero menite, da bi ga bilo res treba spremeniti?*

Res? Mogoče malo manj normiranosti in da bi se ravnatelji lahko bolj posvečali pedagoškemu vodenju. To poslušam od ravnateljev že leta, pa imam skupaj z njimi občutek, da se administrativni del malo preveč kopiči. Ali pa imamo zgolj ta občutek? Ampak tudi to ni dobro ali je celo še trši oreh. Zanimati nas mora, zakaj imajo ta občutek in kako ga preseči. Pa več bi se morali ukvarjati z odnosi, kar nam ne nazadnje sporoča tudi TALIS-ova raziskava. Želela bi si, da bi vsi učenci radi hodili v šolo in da bi vsi učitelji in ravnatelji takoj, ko začnejo opravljati ta poklic, sprejeli dejstvo, da je vseživljenjsko učenje sestavni del njihove profesionalne poti.

*Kaj ste se sami naučili pri svojem delu v vzgoji in izobraževanju?*

Premalo je prostora, da bi naštela vse, kar mi je dalo moje delo. Ko sem učila na Srednji šoli za gostinstvo in turizem Bled, sem se morala najprej naučiti, da moram upoštevati okolje, od koder prihajajo dijaki. Slovenščino sem učila v razredih, kjer je zgolj petina dijakov govorila slovensko. Velik izziv! Pa še eno pomembno spoznanje bi rada delila z bralci. V razredu so sedeli »pridni« dijaki in seveda tudi taki, ki jim za šolo ni bilo kaj dosti mar, in verjetno sem komu kdaj rekla, da bo težko uspešen v poklicu, če se v šoli ne bo učil. Kakšna zmota! Mnogi od teh učno ne tako uspešnih dijakov so postali vrhunski mojstri svojega poklica, ker jih odlikujejo druge lastnosti, ki jim danes učeno rečemo »transverzalne veščine«. To svojo izkušnjo še danes večkrat delim z udeleženci usposabljanj.

Delo v Šoli za ravnatelje mi je na široko odprlo možnosti za inovativnost, ustvarjanje programov, sodelovanje v nacionalnih in mednarodnih projektih, vse to pa so bile tudi odlične učne priložnosti, za kar sem danes hvaležna, sama nase pa ponosna, da sem jih znala izkoristiti.

*Hobiji so sestavni del vašega življenja, še posebej druženje z naravo. Kako vam je to pomagalo pri vašem delu?*

Pred približno tridesetimi leti sem odkrila hribe, pred desetimi pa še pohajkovanje po dolgih veznih poteh. Verjetno bi bila danes videti in bi delala drugače, če jih ne bi. Hoja po zahtevnih zavarovanih ali celo nezavarovanih poteh te opomni, da je narava še močnejša od tebe, da torej nisi vsemogočen, in če se ji hočeš približati, moraš biti vztrajen, pogumen in malo ponižen. Na dolgih pešpoteh moraš vztrajati kljub dežju in kakšnemu žulju, če hočeš priti na cilj v približno načrtovanem času. Spomnim se nekega intervjuja z znanim alpinistom Vikijem Grošljem, ki je dejal, da tudi sam kdaj trpi zaradi višine ali bolečin. Za razliko od mnogih drugih pa zaradi tega ne tarna, ampak vztraja. No, nekaj tega je tudi v meni.

*Sem kaj pozabila vprašati, pa sami kot nekdanja urednica revije veste, da bi bilo treba povedati našim bralcem?*

Absolutno. Kot strokovnjakinja za karierno pot me niste vprašali, kje se vidim čez pet let. Poetično bi rekla: hodim in hodim, opazujem čudesa narave in se predajam sončnim žarkom. Upam, da čim več tega, kajti takrat bom že v t. i. tretjem življenjskem obdobju, kar koli si že kdo pod tem predstavlja. Pa še kaj bom napisala za revijo, če boste hoteli objaviti.