



“LIDERII MILENIULUI TREI”[®]

Program de educație alternativă în
ARTA DE A CONDUCE,
oferit elevilor de liceu din România

RAPORT PRIVIND DESFĂȘURAREA PROGRAMULUI ÎN ANUL ȘCOLAR 2003-2004

autori:

dr. ing. mat. **MARIAN STAȘ**, MPA

Președinte, Fundația CODECS pentru Leadership (coordonare)

LILIANA IOAN

Manager Executiv, Fundația CODECS pentru Leadership

GEORGIANA DUMITRU, studentă

Asistent Manager Executiv, Fundația CODECS pentru Leadership

BUCUREȘTI, 1 NOIEMBRIE 2004

motto: "[social courage] is the courage to relate to other human beings, the capacity to risk one's self in the hope of achieving meaningful intimacy. It is the courage to invest one's self over a period of time in a relationship that will demand an increasing openness. Intimacy requires courage because risk is inescapable. We cannot know at the outset how the relationship will affect us. Like a chemical mixture, if one of us is changed, both of us will be. Will we grow in self-actualization, or will it destroy us? The one thing we can be certain of is that if we let ourselves fully into the relationship for good or evil, we will not come out unaffected."¹ –

Rollo May, *The Courage to Create*

¹ "[curajul social] este curajul de a relaționa cu alte ființe umane, capacitatea de a ne risca sinele propriu în speranța câștigării unei apropieri semnificative. Este curajul de a ne investi sinele propriu, pe o anumită de timp, într-o relație care ne va cere o deschidere din ce în ce mai mare.

Apropierea cere curaj deoarece riscul este inevitabil. Nu putem ști de la început cum ne va afecta această relație. Asemenea unui amestec chimic, dacă unul dintre noi se schimbă, atunci amândoi ne vom schimba. Vom crește oare, devenind mai buni, sau relația ne va distruge? Singurul lucru de care putem fi siguri este că dacă ne lăsăm absorbiți complet în această relație, la bine sau la rău, cu certitudine nu vom ieși din ea cei care am fost la început." (Rollo May, *Curajul de a Crea*)

CUPRINS

PREAMBUL	4
I. "LIDERII MILENIULUI TREI"[®]: VIZIUNE; MISIUNE; OBIECTIV PRINCIPAL ...	6
I.1. Viziune	6
I.2. Misiune	6
I.3. Obiectiv principal	6
II. ORGANIZARE ȘI DESFĂȘURARE	7
III. EVALUĂRI. CONCLUZII	9
III.1. Evaluarea finală	9
III.1.1. Evaluări numerice	9
III.1.2. Comentarii în format liber	10
III.2. Concluzii	12
III.3. Trainerii	13
III.3.1. Profil	13
III.3.2. Școala de Joburi și Networking LMT	14
IV. COSTURI	16
V. PROIECTE CONEXE	18
VI. REMARCI FINALE	22

PREAMBUL

Acest raport prezintă **activitățile** derulate, **rezultatele** obținute și **concluziile** degajate pe timpul celui de al doilea an al Programului de educație alternativă în Arta de a Conduce "**LIDERII MILENIULUI TREI**"[®], oferit elevilor din România² de Fundația CODECS pentru Leadership în parteneriat cu S.C. CODECS S.A.³ (fondator unic al Fundației) și British Council⁴, cu acordul Ministerului Educației și Cercetării. Raportul prezintă, de asemenea, **parteneriatele** generate în cadrul Programului "**LIDERII MILENIULUI TREI**"[®].

Demersul nostru se dedică celor care înțeleg că viitorul le va aparține în măsura în care devin *lideri cu capacitate de învățare* ("learning leaders"), contribuind astfel la (trans)formarea organizațiilor pe care le conduc în *organizații cu capacitate de învățare* ("learning organizations"). Realitatea socială, economică și politică a României ultimei decade a mileniului trecut a demonstrat incontestabil că unul dintre defectele structurale la nivelul resursei umane naționale este ceea s-ar putea diagnostica prin "*deficitul de leadership*". Organizațiile resimt acut nevoia apariției și dezvoltării noilor generații de lideri, capabile să amorseze mecanismele adaptative ale dezvoltării și performanței, precum și să-și asume profesional provocările schimbării. Riscurile diletantismului și "încremenirii în proiect" sunt mai actuale ca oricând, iar rezultatele, în acest caz, nu pot fi decât stagnarea, rămânerea în urmă sau, în cazuri extreme, părăsirea temporară a "terenului de joc", revenirea fiind deosebit de costisitoare ca strategie și resurse implicate.

De aici, și nevoia socială a construcției și punerii în fapt a unui **Program educațional în Arta de a Conduce**, oferit aceluia segment al populației școlare care acum se formează și care, în următorii 5-15 ani, va constitui baza de recrutare și selecție pentru angajatorii din sectorul public sau privat. Argumentul de principiu de la care am pornit este următorul: la ora actuală, învățământul preuniversitar este centrat cu precădere pe dezvoltarea la elevi a "competențelor tehnice individuale" (date de studiul disciplinelor consacrate: matematică; biologie; limbi străine; informatică etc.). Acestea sunt strict necesare unei exprimări profesionale performante în plan tehnic. În același timp, realitatea pieței de muncă actuale cere imperios un tip de resursă umană pentru care competența tehnică are, în multe cazuri, doar valoare "de prag" ("*threshold competence*", Goleman). Să ne imaginăm următoarea situație,

² Denumit, în continuare, Programul "**LIDERII MILENIULUI TREI**"[®]

³ www.codecs.ro; S.C. CODECS S.A. este fondator unic al Fundației CODECS pentru Leadership, înființată în februarie 2001, cu scopul de a contribui la crearea, dezvoltarea și consolidarea culturii organizaționale a leadership-ului în România, pe baza următoarelor principii de acțiune: promovarea și susținerea interesului public; promovarea excelenței academice și profesionale; independența privind activitățile și programele derulate; cooperarea internă și internațională (cf. Statut, art. 2)

⁴ www.britishcouncil.ro

perfect plauzibilă: prin intermediul unei firme de resurse umane, o companie importantă invită la interviu în vederea ocupării unei poziții de top management (de pildă, manager pentru strategii de dezvoltare). Din cele 45 de persoane interesate, care au trimis scrisori de intenție și CV-uri, firma de resurse umane selectează 7 pentru interviul propriu-zis, în urma căruia rămân în joc 3 candidați pentru postul în cauză. Toți sunt excepțional de bine pregătiți ca specialiști și au o experiență profesională care i-ar califica fără rezerve pe oricare din ei, făcând compania fericită doar prin... simpla tragere la sorți!

Și totuși: cine va fi fericitul *ales* pentru poziția respectivă? Într-un scenariu în care valoarea personală contează, literatura de specialitate documentează fără echivoc faptul că, *la competențe tehnice comparabile, criteriile care să încline balanța în favoarea unei anumite persoane țin de competențele sale "soft"*, între care **inteligența emoțională** se detașează. Alte componente critice includ: **capacitatea de comunicare** însoțită de **ascultare activă**; calitățile de **negociere** și **soluționare a conflictelor**; **capacitatea de învățare** personală și organizațională; măiestria de a fi un adevărat **jucător de echipă** și de a consolida performanța echipei prin **delegare** și **coaching**... Cu o formulă acoperitoare, **Arta de a Conduce**. Convingerea noastră este că *toate competențele enunțate anterior sunt educabile* și că, pentru a le putea exercita eficient la 20-25 de ani, trebuie să le înveți de la 15-18 ani, adică din liceu.

Numele jocului? Simplu: "**LIDERII MILENIULUI TREI**"®!

Evident, orice problemă poartă în sine și oportunități ascunse. Puterea de a sesiza aceste oportunități și curajul de a le da curs înseamnă **leadership**. Forța de a articula o viziune armonioasă și pragmatică, împletită cu arta de a comunica, a convinge și a agrega coalițiile schimbării înseamnă **leadership**. Înțelepciunea de a-ți admite punctele slabe și a le domina prin învățare continuă înseamnă **leadership**. Toate laolaltă amplifică energia exercitării autorității, generării influenței și extinderii rețelei de conexiuni, contribuind la stăpânirea unui atribut atât de volatil cum este *puterea de a domina rezistența la schimbare*.

Prin însăși natura sa, Programul "**LIDERII MILENIULUI TREI**"® este un produs viu, a cărui evoluție depinde în mare măsură de relația cu cei cu care interacționează. Prin urmare – mulțumind cu deosebit respect tuturor celor care au contribuit la **succesul cert al acestui proiect** – adresez în același timp invitația de a vă pronunța critic asupra oricărei dimensiuni a dezvoltării sale. Feedback-ul obținut este important pentru îmbunătățirea demersului nostru. Iar responsabilitatea privind calitatea științifică și educațională a acestui produs îmi revine, în exclusivitate.

MARIAN STAȘ

București, 1 noiembrie 2004

I. "LIDERII MILENIULUI TREI"[®]: VIZIUNE; MISIUNE; OBIECTIV PRINCIPAL

I.1. VIZIUNE

Programul "LIDERII MILENIULUI TREI"[®] răspunde nevoii de dezvoltare a competențelor de lideri începând cu vârsta adolescenței, pentru ca acestea să se poată manifesta în mod eficient, de-a lungul carierei. **Viziunea** Programului construiește un model educațional armonios și pragmatic, orientat pe crearea noilor generații de lideri în România, la un nivel înalt de excelență academică și competență profesională.

I.2. MISIUNE

Misiunea Programului "LIDERII MILENIULUI TREI"[®] este să contribuie la facilitarea schimbărilor în viața socială și economică a României prin educație în Arta de a Conduce, la nivel individual și de grup, oferind sprijin liceenilor pentru construirea unei cariere profesionale de succes.

I.3. OBIECTIV PRINCIPAL

Obiectivul Programului "LIDERII MILENIULUI TREI"[®] îl reprezintă dezvoltarea unui set nou de aptitudini și competențe pentru tânăra generație, pornind de la Arta de a Conduce – comunicare, lucru în echipă, autocunoaștere, soluționarea conflictelor, managementul diversității și al schimbării –, strict necesar în viitorul imediat atât în cariera profesională, cât și în viața socială, indiferent de domeniul de activitate particular (în sectorul public sau în cel privat). Programul "LIDERII MILENIULUI TREI"[®] (denumit în continuare și Programul LMT) contribuie la dezvoltarea unui model de bună practică educațională, bazat pe spirit antreprenorial, inițiativă privată, dezvoltare și afirmare individuală, într-un joc de echipă cu câștigul reciproc al partenerilor.

II. ORGANIZARE ȘI DESFĂȘURARE

În anul școlar 2003-2004, Programul educațional "LIDERII MILENIULUI TREI"[®] a fost oferit în întregime, adică elevii au putut alege, atât în București, cât și în țară, oricare din cele 8 module. Am asigurat condițiile de învățare organizațională, pentru ca atât la nivelul structurii centrale, cât și al centrelor regionale CODECS să fie posibilă coordonarea în cele mai bune condiții, pentru livrarea modulelor oferite.

Începând cu anul școlar 2003-2004, elevii pot beneficia de acest program contracost, prețul unui modul fiind **39 EURO/modul/participant** dacă se achită integral sau **42 EURO** dacă plata se face în rate. Prețul acoperă următoarele categorii principale de costuri:

- achiziția materialelor și producția suportului de curs;
- salariile trainerilor;
- costul certificatului de absolvire;
- salariile managementului Programului;
- transport;
- comunicații.

Într-o strategie bazată pe câștigul reciproc al părților, mecanismul financiar prevede, de asemenea, **transferul pe bază contractuală, către liceele-gazde ale Programului, a unui procent din încasări**, în funcție de numărul de elevi înscriși, precum și **crearea unui fond** care să fie utilizat în viitor, sub formă de **burse acordate participanților** în Program. Pentru a sprijini dobândirea și consolidarea statutului de client care are dreptul să solicite servicii educaționale de foarte bună calitate în schimbul sumei plătite, acordarea bursei se va face pe principiul "**matching funding**", similar modului de co-finanțare practicat în programele Uniunii Europene .

În același timp, pentru a încuraja accesul cât mai multor tineri la acest tip nou de educație, Programul "LIDERII MILENIULUI TREI"[®] promovează conceptul **programelor de burse** oferite de persoane private, companii, cluburi și alte instituții interesate, ale căror convingeri, misiuni și valori organizaționale susțin principiile **promovării interesului public, dezvoltării excelenței academice și profesionale și cooperării interne și internaționale**, conferind, astfel, legitimitate, credibilitate și robustețe demersului nostru educațional.

O altă noutate a acestui an școlar o constituie pilotarea unui modul adresat elevilor din clasele a V-a și a VI-a („**Vreau să fiu mare! Leadership, în pantaloni scurți!**”), al cărui concept central este **dezvoltarea personală bazată pe valori**. Modulul – proiectat de dna Irina de Hillerin – are durata de 9 săptămâni. Pilotul s-a desfășurat la **Școala Generală Nr. 97** din București, urmând ca din anul școlar 2004-2005 acesta să devină parte integrantă a Programului și să fie oferit de asemenea contracost elevilor din București și din țară.

Tot în acest an, sub licența Changemakers (UK), am început proiectarea unui modul de **leadership civic**, intitulat „**Generația LMT: Curaj Social în Acțiune**”. Modulul va fi pilotat în semestrul al doilea al anului școlar 2004-2005 și va fi disponibil începând cu anul școlar 2005-2006.

Broșura de prezentare a Programului conține structurile, pe teme și ședințe, ale modulelor LMT.

Absolvenților modulelor de curs li s-au acordat **certIFICATE personalizate**, atestând *participarea în program, însușirea conceptelor predate* în cadrul modului parcurs și conferirea calității de *membriu* al Clubului „**LIDERII MILENIULUI TREI**”[®]. Certificatele poartă siglele British Council și Fundației CODECS pentru Leadership, fiind semnate de Directorul British Council, Președintele Fundației CODECS pentru Leadership și de trainerul care a predat modulul respectiv. Tabelul 1 prezintă sinteza numerică a Programului, la nivel național.

Tabelul 1. STATISTICI LMT – ANUL ȘCOLAR 2002-2003

Parametrul	Semestrul I		Semestrul al II-lea		2002-2003	
	TOTAL	București	TOTAL	București	TOTAL	București
Orașe	9	1	15	1		
Licee	18	9	28	9		
Nr. grupe	22	10	37	15	59	25
Elevi înscriși	367	181	649	278	1016	459
Traineri / traineri LMT	23 / 3	12 / 3	32 / 3	12 / 3	/ 4	/ 4
Traineri asistenți elevi	7	6	15	8		

Consecvență politicii formulate încă de la început – respectiv de a oferi tuturor liceenilor oportunități de învățare și dezvoltare pe dimensiunea artei de a conduce – Fundația CODECS pentru Leadership a desfășurat Programul **LMT** în colegii naționale, licee teoretice, grupuri școlare, cu participanți și din colegii tehnice, licee de informatică, licee cu program sportiv, licee de artă, licee pedagogice. În acest an s-au desfășurat module și în locații altele decât unitățile școlare, astfel:

- **La Timișoara:** modulul #2, la sediul CR CODECS – elevi din Consiliul Local al Tinerilor
- **La Craiova:** modulul #4, la sediul unei companii private (elevi din 1 liceu)
- **În București:** modulele #2 și #4, la sediul CODECS – elevi din 2 licee

III. EVALUĂRI. CONCLUZII

Programul "LIDERII MILENIULUI TREI"⁵ a inclus două evaluări (intermediară și finală), efectuate de beneficiarii direcți, elevii. Evaluările intermediare au caracter de *uz intern* și nu au făcut obiectul unor prelucrări statistice la nivel de sistem. Prezentăm, în sinteză, profilul Programului, pe baza procesării a peste 861 de evaluări finale rezultate din activitatea grupelor de elevi, din București și din țară.

III.1. EVALUAREA FINALĂ

Evaluările finale au avut loc în cursul lunilor **decembrie 2003-ianuarie 2004** și, respectiv, **mai-iunie 2004**, și au conținut atât aspecte cuantificate numeric (pe o scară de la 1, valoare minimă, la 5, valoare maximă), cât și comentarii în format liber. Secțiunile următoare sintetizează rezultatele, pe semestre, la nivelul întregului Program.

III.1.1. EVALUĂRI NUMERICE

În trei valori numerice, Programul "LIDERII MILENIULUI TREI"⁵ a fost evaluat de elevii participanți astfel:

- **SEMESTRUL I:**

1. **Calificativ general** acordat **MODULELOR** (maxim: 5) 4.23
2. **Calificativ general** acordat **TRAINERILOR** 4.67
3. Calificativ general acordat modulelor, în raport cu **gradul de satisfacere a PREFERINȚELOR și AȘTEPTĂRILOR personale** 4.04

- **SEMESTRUL AL II-LEA:**

1. **Calificativ general** acordat **MODULELOR** (maxim: 5) 4.36
2. **Calificativ general** acordat **TRAINERILOR** 4.70
3. Calificativ general acordat modulelor, în raport cu **gradul de satisfacere a PREFERINȚELOR și AȘTEPTĂRILOR personale** 4.21

⁵ Documentația primară (formularele de evaluare intermediară și finală) poate fi consultată de cei interesați, la sediul Fundației CODECS pentru Leadership (cu excepția comentariilor în format liber, care nu au caracter public)

- **ANUL ȘCOLAR 2002-2003:**

1. **Calificativ general** acordat **MODULELOR** (maxim: 5) 4.32
2. **Calificativ general** acordat **TRAINERILOR** 4.69
3. Calificativ general acordat modulelor, în raport cu **gradul de satisfacere a PREFERINȚELOR și AȘTEPTĂRILOR personale** 4.15

III.1.2. COMENTARIILE ÎN FORMAT LIBER

Formularele de evaluare conțin comentarii caracterizate prin **concizie, sinceritate, realism**, remarcabilă **precizie a exprimării**. Impresionează **nevoia acută de comunicare**, de așezare sub lupa **evaluării critice** a experiențelor academice și personale parcurse, nevoie manifestată prin cantitatea impresionantă de comentarii formulate de tinerii liceeni.

Marea majoritate a aprecierilor sunt pozitive, încurajatoare. Ca atare, trecerea lor în revistă nu ar adăuga foarte multă valoare de învățare prezentului raport (poate, doar, comentariul selectat ca prim motto, ce dovedește un percutant simț al observației și concizie a exprimării plastice; notele acordate reflectă percepția favorabilă a Programului din partea beneficiarilor săi). În consecință, am decis să sintetizăm acele opinii care semnaleză **aspecte de avut în vedere** cu atenție sporită pe viitor – fie de **îmbunătățit**, fie de **corectat**.

A. DESPRE MODULE

- Mai multe ședințe, mai lungi ca durată
- Timp suplimentar acordat dezbaterilor
- Abordarea mai în profunzime a chestiunilor teoretice (variațiuni pe temă: mai multă informație; mai multă teorie; "simplist"; "pueril"⁶)
- Mai multe materiale de prezentare
- Mai multe exerciții practice
- Mai multe cazuri și situații din viața reală
- Să existe mai mulți invitați din afară, care pot împărtăși din experiența lor
- Ceva mai avansat, detaliat
- Handout-urile să conțină mai multă informație

⁶ Se pot da două categorii de explicații acestui tip de comentarii: **pe de o parte**, obiectivul nostru a fost de a oferi un Program "aerisit", cu o încărcare conceptuală apreciată de noi ca rezonabilă – ceea ce este posibil să contrasteze, îndeosebi în opinia "performerilor" școlari, cu stilul de lucru super-intensiv cotidian cu care sunt obișnuiți; **pe de altă parte**, învățarea experiențial-comportamentală (cum sunt: managementul timpului personal; ascultarea activă; separarea persoanei de problemă etc.) presupune constante de timp mai mari, respectiv un exercițiu de acomodare mai îndelungat.

B. DESPRE TRAINERI

- Să implice mai mult toți elevii grupei, în special pe cei mai timizi, retrași sau mai puțin activi
- Să verifice că toți au înțeles noțiunile predate
- Să controleze mai bine tendința de a aluneca pe discuții cu caracter prea personal, fără relevanță pentru întreaga grupă
- Să se încadreze în timpul destinat fiecărei ședințe
- Să ofere tuturor participanților ocazia discursului public (prin prezentări în fața întregii grupe)
- Să se impună, atunci când este necesar (coordonarea discuțiilor și dezbaterilor; ordinea și disciplina pe durata desfășurării ședințelor)
- Să acorde atenția cuvenită fiecăruia în parte
- Să folosească exemple reale, din propria experiență profesională

C. DESPRE PREFERINȚE ȘI AȘTEPTĂRI PERSONALE

- Mai mult caracter practic
- Mai multă informație
- De îmbunătățit prezentarea grafică (handout-uri)
- Lucruri "mai interesante", activități "mai moderne" (nespecificate)
- Mai multe noțiuni de management

D. LUCRURI PRACTICE ÎNVĂȚATE

- Comunicare publică eficientă, îndeosebi cu un auditoriu numeros
- Asumarea responsabilității
- Încrederea în forțele proprii
- Lucrul în echipă
- Nu există NU!
- Să cer ajutor atunci când am nevoie
- Mai mult curaj în exprimarea propriilor opinii
- Mai buna organizare a timpului
- Mai buna comunicare
- Networking
- *Cum să abordez dialogul cu părinții și profesorii*
- Acceptarea celor din jur, așa cum sunt
- Utilizarea rațională a resurselor
- Autocunoaștere și autocontrol
- Am câștigat noi prieteni
- *Să ascult și să respect opiniile celorlalți*
- *Și părerea mea contează!*

III.2. CONCLUZII

Analiza evaluărilor finale conduce la formularea următoarelor **concluzii** principale:

1. **Tema educației în Arta de a Conduce este, în mod cert, oportună și generează interes în peisajul educațional preuniversitar actual**
2. În cea mai mare măsură **modulele de curs au fost primite bine** de elevi, dovedindu-se **corect proiectate și livrate** pe durata semestrului de probă
3. **Prezența și prestația trainerilor** au constituit – împreună cu **noutatea ideii de educație în leadership – ingredientele-cheie ale succesului programului**; fără excepție, reacțiile primite din partea elevilor (evaluări; discuții informale; mail-uri transmise pe durata pilotului) documentează **relațiile excelente**, în multe cazuri de **prietenie genuină**, create între tinerii liceeni și trainerii CODECS – cei din urmă căpătându-și statutul de **modele profesionale** față de cei dintâi
4. În legătură cu preferințele și așteptările participanților, majoritatea covârșitoare a comentariilor au un **numitor comun**, de genul "**nu mă așteptam la sesiuni atât de interesante, interactive, deschise comunicării**" etc. Surpriza principală (plăcută, de altminteri!) a venit, în esență, atât din **CE**, cât și din **CUM s-a învățat** în modulele desfășurate (învățare *experiențial-comportamentală*, sensibil diferită de învățarea cognitiv-rațională – bazată pe formule, algoritmi, teoreme, în general pe acumulare de cunoștințe – exersată zilnic la școală). Prin urmare, constantele de timp de învățare au trebuit explicate și ajustate în mod corespunzător
5. **Desfășurarea programului confirma, prin forța realității, ipoteza inițială a demersului nostru: un program de leadership pentru liceeni este necesar și, livrat profesional, poartă cu sine premisele unei schimbări graduale de paradigmă în modelul educațional preuniversitar actual. Este un pas înainte spre ceea ce nouă ne place să numim „școala pe bune”, școala clădită pe valori.**

III.3. TRAINERII

III.3.1. PROFIL

Toți trainerii invitați au apreciat participarea în program ca pe o **provocare profesională deosebită**, care le-a oferit ocazia cunoașterii îndeaproape a unui grup-țintă cu care cei mai mulți nu interacționaseră direct până în acest moment. Săptămânile petrecute în licee împreună cu elevii au favorizat o bună **experiență de învățare**, îndeosebi în ceea ce privește **adaptarea la ritmul de predare** (o sesiune pe săptămână, timp de 8-11 săptămâni) **managementul timpului propriu** (cu precădere pentru cei care au desfășurat ore pe timpul programului de lucru normal din companie) sau **reacția rapidă și eficientă la modificări de moment ale contextului** (de genul: schimbări de ore, săli de clasă; comunicare uneori defectuoasă, alteori insuficient sincronizată etc.).

Echipa de traineri CODECS a apreciat în mod deosebit **comunicarea și colaborarea excelente cu liceenii** participanți în Program, reținând cu plăcere **comportamentul civilizat** al acestora și **modul constructiv de formulare a criticilor**, obiecțiilor sau propunerilor de îmbunătățire. În afara celor două seturi de evaluări, s-a încurajat **conversația deschisă, neformală** prin intermediul e-mail-ului (folosită intensiv), fapt care a contribuit în multe cazuri, cum aminteam anterior, la crearea unor veritabile **relații de prietenie** pornind de la **încrederea și respectul reciproc al părților**.

În urma desfășurării Programului "**LIDERII MILENIULUI TREI**"[®], s-a degajat următorul **profil al trainerului** (construit folosind modelul FACTORULUI MERLIN⁷):

A. DINSPRE GLASTONBURY

- cunoștințe de specialitate, în funcție de modul (ex.: psihologie, pentru modulul 3; negociere, pentru modulul 4 etc.)
- capacitate de coordonare a lucrului în grup
- rezistență fizică (1 modul = 10 sesiuni = 10 săptămâni x 1,5 h / sesiune)
- capacitate de planificare a resurselor (e.g., TIMP)
- prezență intelectuală convingătoare

⁷ Charles E. Smith, **Factorul Merlin – Chei către regatul organizațional**, Ed. CODECS, 2001 (versiunea în limba română)

B. DINSPRE AVALON

- dorință de autodezvoltare
- intuiție și capacitate de reacție
- diplomație, capacitate de negociere
- spirit ludic
- simț al umorului
- echilibru emoțional
- deschidere spre dialog
- bun moderator, facilitator
- empatie
- capacitate de "a nu judeca"
- o bună relație interioară cu "universul școlii".

III.3.2. ȘCOALA DE JOBURI ȘI NETWORKING LMT

În trei ani de la lansarea sa în licee, "**LIDERII MILENIULUI TREI**"[®] a evoluat remarcabil: din **program educațional**, el a devenit **generator de cariere profesionale**, ajungând în punctul în care el produce joburi pentru tineri de 17-19 ani – liceeni și studenți.

CE am făcut, și CUM, ca să ajungem aici? **În primul rând**, am gândit un program interesant, dinamic, centrat pe dezvoltarea la elevi a competențelor soft (comunicare; lucru în echipă; inteligență emoțională; negociere și soluționarea conflictelor; leadership personal; managementul schimbării). **În al doilea rând**, l-am oferit contracost, la un preț accesibil. Am conferit astfel tinerilor noștri coechipieri statutul de **clienți**, învățând împreună, clipă de clipă, ce înseamnă relația contractuală de tip client-furnizor de servicii. Am fost onești cu segmentul de piață căruia ne-am adresat, promovând de la bun început ideea unei investiții de succes în dezvoltarea personală. Am învățat să vorbim fără rezerve și inhibiții despre faptul că a căpăta acces la o educație de bună calitate costă și că "nici un prânz nu este oferit pe gratis". **În al treilea rând**, am inventat parteneriate multiple cu câștigul reciproc al tuturor părților implicate și am deschis întregul Joc, întorcându-l pas cu pas celor cărora el aparține de fapt – școlilor, elevilor și dascălilor. Am comunicat următoarele mesaje importante: Programul nostru de leadership nu este deloc unul destinat exclusiv "elitelor"; în același timp, el nu este (și nu poate fi) un Program "de masă" (vrem-nu vrem, "esențele tari stau în flacoane mici", după vorba unui distins domn colonel care mi-a fost profesor pe vremea studenției mele). Pur și simplu, el este un program de "oportunități": **imediat**, pune la dispoziție educație folositoare, de bună

calitate; **imediat**, oferă apartenența la o familie de profesioniști de excepție, cu arie foarte largă de acoperire în România (familia CODECS); **pe termen scurt-mediu** (1-3 ani), creează condiții pentru cariere profesionale interesante, în managementul programelor și training.

CUM am procedat practic? În fiecare semestru școlar, tuturor clienților Programului – elevi înscriși într-unul din cele opt module oferite – le-am solicitat **să ne evalueze** de două ori (la jumătatea și la încheierea modulului parcurs), pe trei dimensiuni: **conținutul modulelor; prestația trainerului; gradul de îndeplinire a așteptărilor inițiale**. În acest fel, toți au devenit participanți proactivi la monitorizarea calității ofertei noastre. Apoi, am inventat pozițiile de **trainer asistent** și de **membru al echipei de promovare** (faimoasa echipă "promo LMT!"), invitându-i să ne ajute – în limita timpului lor disponibil – la desfășurarea ședințelor în clase și la administrarea Programului. Cu alte cuvinte, am deschis "**TÂRGUL DE OFERTE DE VOLUNTARIAT LMT**" pe coordonatele principale ale muncii noastre: **pregătire și livrare**. În fine, din aceste voluntariate s-a creat în scurt timp o nouă piață – piața în care se negociază **cererea și oferta de joburi LMT: traineri, respectiv asistent al managerului executiv** al Fundației. Așa încât, începând cu anul școlar 2002-2003, am avut plăcerea ca *Roxana Spiridon, Ioana Agachi* (absolvente ale Colegiului Național "Mihai Viteazul" din București, acum studente în anii III-II la Management și, respectiv, Psihologie), *Mădălina Șerban, Georgiana Dumitru, Lucian Pavel* (absolvenți ai Școlii Superioare Comerciale "Nicolae Kretzulescu" din București, acum studenți în anul II la ASE) și *Răzvan Crișan* (absolvent al Liceului Bilingv "George Coșbuc" din București, acum student în anul I la ASE) să-și construiască o parte din carierele profesionale pornind de la "**LIDERII MILENIULUI TREI**"®.

Asta am făcut noi din 2002 încoace: am reușit **să conectăm** în mod firesc **educație non-formală** cu **oportunități de dezvoltare profesională** și cu **ofertă de locuri de muncă** adecvate vârstei de 17-19 ani. Partea frumoasă a acestei realități este că ea **se află la îndemâna tuturor elevilor**, tangibilă într-un orizont de timp de 6-18 luni (cursant LMT; trainer asistent; membru al echipei de promovare program; asistent administrare program; trainer). Cu alte cuvinte, un elev aflat acum, în 2004, în clasa a X-a sau a XI-a, **dacă dovedește că într-adevăr "are stofă" de așa ceva, are șansa ca imediat după absolvirea liceului** (adică în septembrie 2006, sau septembrie 2007) să-și pună în CV **primul job plătit** de trainer sau de asistent administrare program.

IV. COSTURI

Costul total al pregătirii și derulării **Programului LMT** în anul școlar 2003-2004 (sept 2003 – iulie 2004) a fost de **31.610 EURO**. **Veniturile** Fundației CODECS Pentru Leadership în perioada sept 2003 - iulie 2004 au fost de **58.904 EUR** provenind, în principal, din încasările de la elevi și din alte surse.

Principalele **categorii de venituri** au fost:

- ◆ **Elevi** **34.095 EUR** – încasări LMT
- ◆ **S.C. CODECS S.A.** **2.992 EUR** – consultanță
- ◆ **Consiliul Britanic** **11.638 EUR**, din care:
 - **2.275 EUR** – consultanță acordată de d-na Jane Buckley la București, în cadrul parteneriatului cu British Council
 - **9.363 EUR** – sumă destinată diferitelor activități ale programului (pilotul „Reaching Out”, revizuire și multiplicare materiale promoționale, train the trainers, materiale pentru curs)
- ◆ **Alte surse** **15.617 EUR** – sponsorizare etc.

Principalele **categorii de cheltuieli** au fost:

- ◆ **Cheltuieli directe Program LMT:**
 - salarii trainerii (predare module) și colaboratori (elevi, studenți);
 - suport de curs pentru elevi;
 - consumabile, protocol grupe LMT;
 - organizare și desfășurare ateliere "Train the Trainers;"
 - PR & Marketing (materiale de promovare, delegații promovare și ceremonii, lansare program, consultanță media; identitate vizuală, grafică, OSIM);
 - procent acordat liceelor;
 - cheltuieli de expediere.

◆ **Cheltuieli indirecte Fundație:**

- salarii management Program și colaboratori (consultanță juridică etc.);
- transport (delegații; benzină);
- consumabile, cheltuieli de expediere;
- protocol;
- servicii auto;
- sponsorizări;
- etc.

Valorile în EURO ale veniturilor și cheltuielilor sunt calculate pe baza cursului mediu anual: 37.556 lei/euro (2003) și 40.679 lei/euro (2004).

Toate cheltuielile s-au efectuat conform legii. Nu s-au constatat probleme deosebite.

V. PROIECTE CONEXE

Și în anul școlar 2003-2004, Programul "**LIDERII MILENIULUI TREI**"[®] a generat proiecte conexe, având rolul de a consolida și extinde mesajul educațional al Programului. Prezenta secțiune le trece în revistă, pe scurt.

- A.** Acordul de colaborare privind participarea Fundației CODECS pentru Leadership la **Programul național de educație pentru cetățenie democratică**, derulat de Ministerul Educației și Cercetării prin Direcția Generală pentru Activități Extrașcolare. **Obiectivele** colaborării au vizat: dezvoltarea educației pentru cetățenie democratică, bazată pe drepturile și responsabilitățile cetățenilor, ca o componentă importantă a politicilor și practicilor educativ-formative în reforma sistemului educațional din România; formarea, dezvoltarea și exersarea competențelor social-civice democratice, necesare tinerei generații pentru participarea activă la viața socială a României; consolidarea și dezvoltarea parteneriatului între instituții publice și organizații non-guvernamentale, prin lucrul pe proiecte educaționale comune. Specific, colaborarea în cadrul ECD s-a materializat prin **redactarea a două lecții de leadership** în manualul de clasa a XI-a și **susținerea unor sesiuni de formare** cu profesorii-diriginți care urmau să predea lecțiile de leadership în semestrul al doilea al anului școlar 2003-2004.
- B.** În data de 24.02.2004, Consiliul Local al Municipiului Timișoara a aprobat, prin Hotărârea nr. 22, finanțarea de la bugetul local al Primăriei Municipiului Timișoara a Programului "**LIDERII MILENIULUI TREI**"[®] pentru participarea membrilor Consiliului Local al Tinerilor la 2 module de curs, în perioada aprilie-decembrie 2004.
- C.** În zilele de 20-21 martie 2004, la Colegiul Tehnic "Nichita Stănescu" din București am desfășurat – în parteneriat cu Casa Corpului Didactic a municipiului București – atelierul "**LEADERSHIP, LA PERSOANA ÎNTÂI, PLURAL: ALTCEVA! ALTFEL**"⁸, de formare a formatorilor pentru

⁸ Agenda atelierului este inclusă în suportul de curs oferit participanților

Programul "LIDERII MILENIULUI TREI"[®]. Activitatea a cuprins **20 de ore de formare**, fiind primul atelier de acest gen oferit profesorilor din învățământul preuniversitar din București.

1. Participanți

La atelierul de formare a formatorilor LMT – oferit contracost, pe baza de înscrieri individuale și cu condiția redactării unui eseu cu tema "DE CE EU?"⁹ – au participat persoanele din **tabelul 1** (9 profesori și 2 părinți de elevi absolvenți de module LMT). Echipa care a asigurat, din partea Fundației CODECS pentru Leadership, desfășurarea activității este prezentată în **tabelul 2**.

Tabelul 1. Lista formatorilor LMT – 20-21 martie 2004

Nr. crt.	Nume, prenume	Unitatea școlară	Modul LMT absolvit
1	prof. Irina-Maciu Popescu	Șc. Gen. Nr. 5	#3
2	prof. Anca Ileana	Lic. Teor. "Grigore Moisil"	#3
3	prof. Camelia Pletea	Lic. Teor. "Grigore Moisil"	#3
4	prof. Ana Iordăchescu	Șc. Gen. Nr. 97	#4
5	prof. Gabriela Șubă	Col. Tehn. "Edmond Nicolau"	#4
6	prof. Magdalena Vuțulicu	Lic. Bilingv "Cervantes"	#4
7	prof. Diana Niculescu	Șc. Gen. Nr. 97	#6
8	prof. Camelia Cosmici	Gr. Șc. Ind. "Nicolae Teclu"	#6
9	prof. Luiza Miu	Șc. Sup. Com. "N. Kretzulescu"	#6
10	ing. Rodica Popescu	părinte (C.N. "I.L. Caragiale")	#6
11	tehn. Șerban Moldoveanu	părinte (C.N. "I.L. Caragiale")	#4

Tabelul 2. Echipa LMT

Nr. crt.	Nume, prenume	Rol
1	Liliana Ioan	Coordonator înscrieri, organizare, logistică
2	prof. Mirela-Nicoleta Dinescu	Co-trainer, modulul #6
3	prof. Sorin-Doru Sandu	Trainer, modulul #4
4	Nineta Ceauș	Trainer, modulul #3
5	Ligia Garabețanu	Trainer, tehnici de training
6	stud. Ioana Agachi	Co-trainer, modulul #3
7	Dan Vlad	Co-trainer, modulul #4
8	stud. Mădălina Șerban	Co-organizator; co-trainer, tehnici de training
9	stud. Georgiana Dumitru	Co-organizator; co-trainer, tehnici de training
10	Marian Staș	Coordonator proiect; trainer, modulul #6

⁹ Portofoliul atelierului conține fișele de înscriere, eseurile, fișele de evaluare și feedback ale participanților, precum și suporturile de curs ale modulelor oferite.

2. Rezultatele atelierului

La încheierea activității, participanților li s-au acordat certificate de participare, co-semnate de directorul Casei Corpului Didactic a municipiului București și de președintele Fundației CODECS pentru Leadership și li s-a conferit statutul de formator LMT. Cu același prilej, prof. Mirela-Nicoleta Dinescu (director adjunct, Șc. Sup. Com. "N. Kretzulescu") și prof. Sorin-Doru Sandu (director, Șc. Gen. Nr. 80) au devenit **formatori naționali de formatori LMT** și au primit câte un certificat semnat de președintele Fundației CODECS pentru Leadership.

3. Evaluarea atelierului

La încheierea activității, participanții au completat fișe de evaluare și feedback (format numeric și format liber). Sinteza evaluărilor numerice este următoarea (11 respondenți)¹⁰:

- Calificativ acordat sesiunii de teambuilding 5
- Calificativ acordat conținuturilor modulelor LMT 4,91
- Calificativ acordat trainerilor LMT 4,85
- Calificativ acordat suportului de curs de tehnici de training..... 4,8
- Calificativ acordat trainerului pe tehnici de training 4,77
- Calificativ acordat organizării activității 4,90
- **A meritat timpul și banii? DA (11/11)**
- **Ți-am îndeplinit așteptările? DA (11/11)**
- **Ai recomanda trainingul și altora? DA (9/11 au răspuns)**
- **Calificativ de ansamblu acordat atelierului 5 (8/11)**

4. Concluzii. Propuneri

Pe baza evaluărilor și feedback-ului primit de la participanți, apreciem că atelierul de formare formatorilor LMT **și-a atins obiectivele propuse și a satisfăcut pe deplin așteptările acestora**. Ne-am bucurat să constatăm că **toți participanții au făcut dovada impresionantă a seriozității și implicării totale** în activitățile incluse pe agendă, câștigându-și absolut meritat certificatul de absolvire și, implicit, statutul de formator LMT.

Din perspectiva coordonatorului echipei care a organizat și desfășurat atelierul, evidențiez **profesionalismul și eficiența tinerilor noștri**

¹⁰ Note de la 1 la 5 (5 – nota maximă)

coechipieri studenți co-traineri și/sau co-organizatori – toți fiind elevi absolvenți de module LMT, trainerii asistenți și, acum trainerii LMT –, precum și contribuția de excepție a dnei prof. Mirela-Nicoleta Dinescu și dlui prof. Sorin-Doru Sandu la reușita întregului proiect LMT, încă din etapele sale inițiale, de pregătire și pilotare (nov. 2001). Remarc, de asemenea, sprijinul și disponibilitatea depline ale conducerii Grupului Școlar "Nichita Stănescu" pentru ca atelierul nostru să constituie un succes, fapt pentru adresez mulțumiri respectuoase dlui director Ion Frujină.

- D. În perioada martie–mai 2004 s-a derulat Programul "Liderii Mileniului Trei® – componenta Reaching Out" în patru orașe noi: Giurgiu (Liceul Teoretic „Tudor Vianu” – 20 elevi); Sebeș (Colegiul Național „Lucian Blaga” – 27 elevi), Roman (Colegiul Național „Roman Vodă” – 40 elevi) și Tulcea (Colegiul Dobrogean „Spiru Haret” – 20 elevi). Pentru prima dată, orele au fost ținute de 8 profesoare din cele 4 licee care au urmat un curs de formare pentru modulul „Win-Win” – tema centrală „negocierea și soluționarea conflictelor”
- E. În 28 aprilie 2004 s-a derulat atelierul practic „Liderii Mileniului Trei – în vizită la Parlamentul României” la care au participat 24 de elevi și trainerii asistenți – participanți în Programul LMT, reprezentanții British Council Romania și ai Fundației . Programul atelierului a fost următorul:

Activitatea	Detalii
Prezentarea Parlamentului României	Andrei Ioan Chiliman, deputat PNL
Comisia cultură, arte, mijloace de informare în masă	Monica Octavia Muscă, deputat PNL Mădălin Voicu, deputat PSD
Rolul deputatului	Monica Octavia Muscă, deputat PNL Grupul de consilieri
Comisia pentru Integrarea Europeană	Puiu Hașotti, secretar al Biroului permanent al Camerei Deputaților
VIZITAREA PALATULUI PARLAMENTULUI	

- F. Începând cu cel de al doilea semestru al anului școlar 2003-2004, echipa administrativă a programului Liderii Mileniului Trei® s-a întregit prin crearea poziției de asistent-administrare program (part time), oferită foștilor cursanți, deveniți acum studenți. Persoana angajată pe acest post colaborează în mod direct cu managerul executiv al Fundației. Fișa postului include următoarele atribuții principale: centralizarea, procesarea și analiza evaluărilor finale; pregătirea materialelor de curs; organizarea atelierelor de formare a formatorilor; emiterea facturilor și chitanțelor.

VI. REMARCI FINALE

La finele celui de-al doilea an în care a fost oferit contracost ne bucurăm să **constatăm succesul** Programului "LIDERII MILENIULUI TREI"[®], în raport cu obiectivele stabilite inițial. Contribuția determinantă la obținerea acestui rezultat remarcabil are **două sorginți distincte**, ce trebuie menționate ca atare:

- înainte de orice, a fost **miracolul "stării de grație" din sălile de curs**, creat prin **efortul comun superb al liceenilor** – cărora le revine meritul principal –, **alături de și împreună cu fiecare trainer** în parte;
- a doua sursă a fost dată de **sprijinul direct al conducerilor liceelor** invitate în Program (directori; directori adjuncți; profesori), a căror implicare s-a simțit benefic: au salutat ideea inițială și au susținut-o permanent, cu competență și tact; au participat, atunci când au considerat de cuviință, la sesiunile modulelor; au oferit feedback și sugestii de îmbunătățire a Programului; au încurajat interacțiunea eficientă între elevi și traineri, în spațiul educațional din zona proprie de responsabilitate; au transmis în exterior un mesaj onest și corect privind valențele și valoarea pe care acest Program le adaugă educației preuniversitare completând, armonios și pragmatic, modelul existent la ora actuală.

În încheierea prezentului raport, doresc să mulțumesc tuturor categoriilor de participanți pentru încrederea și sprijinul acordate Programului "LIDERII MILENIULUI TREI"[®]. El va deveni atât de valoros și util pe cât vom ști să-l construim toți cei care am intrat deja în această fascinantă aventură intelectuală, dar și cei care vor dori să devină parte din Echipă în viitor. Este speranța și credința noastră ca, astfel, să putem genera în rândul elevilor, profesorilor și al managementului învățământului interes și dorința de a participa în continuare la acest program inovativ, contribuind la dezvoltarea sa într-un produs performant, în acord cu cerințele reformei educației în România anilor 2000.