

ALINA-MERY HURUBEAN

BAC PACT

**PROGRAM PENTRU DEZVOLTARE PERSONALĂ,
ȘCOLARĂ ȘI PROFESIONALĂ**

- Caiet de lucru pentru profesorii și elevii de liceu -



Lector: Sorin Bocancea
Concepția grafică a copertei: Andrei Cucu

© 2025 Polis Books pentru prezenta ediție
Reproducerea parțială sau totală a prezentei cărți fără acordul
Editurii constituie infracțiune și se pedepsește în conformitate
cu Legea nr. 8/1996.

Editura Polis Books
Iași, str. Codrescu, nr. 6, jud. Iași
polisbook@revistapolis.ro

Alina-Mery Hurubean, *BAC PACT. Program pentru dezvoltare
personală, școlară și profesională.*
Caiet de lucru pentru profesorii și elevii de liceu, 176 p., 2025

ISBN: 978-630-95154-5-2

ALINA-MERY HURUBEAN
ASOCIAȚIA DRAG DE ȘCOALĂ

BAC PACT

Program pentru dezvoltare personală,
școlară și profesională

Caiet de lucru pentru profesorii și elevii de liceu



2025
POLIS
BOOKS IAȘI



DRAG DE ȘCOALĂ

Asociația Drag de Școală

Mentor-coach, autoare: PhD, Alina-Mery Hurubean

Consultant learning and graphic design: Adelina Maria Bocancea

Consultant Leadership și Management Școlar: prof. dr. Maria
Teodoreanu



DRAG DE ȘCOALĂ

Acesta este un program personalizat, creat de Asociația Drag de Școală pentru elevii din clasele a XII-a și profesorii-antrenori din echipa BAC PACT, Colegiul Tehnic „Petru Mușat”, Suceava (CTPM SV), începând cu anul școlar 2023-2024.

Sponsorul principal pentru ediția 2024-2025 este UNICREDIT BANK SA, prin contractul de sponsorizare nr. 2927/02.07.2024

Programul poate fi extins și aplicat în orice tip de colegiu tehnologic sau teoretic pentru a acompania reușita elevilor la examenul de bacalaureat prin antrenarea competențelor transferabile de leadership personal.

Programul poate fi reconfigurat pentru a fi aplicat și în școlile gimnaziale, pentru antrenarea profesorilor și elevilor în vederea reușitei la examenul de intrare în liceu.

Orice reproducere/multiplicare a materialului fără acordul Asociației Drag de Școală intră sub incidența legislației drepturilor de autor.

Pentru informații suplimentare și contractare, ne puteți contacta la:

hurubean.alina@yahoo.fr

0744 577 181



Cuprins

Introducere / 8

Partea I

Viziunea și cadrul de lucru
în programele de coaching și mentorat Drag de Școală

Ce este DRAG DE ȘCOALĂ? / 13

Partea a II-a

Competențele antrenate în Programul BAC PACT

Pentru început... / 23

Ce este Programul BAC PACT? / 27

Competența 1. Intenționalitate și angajament / 36

Competența 2. Lucrul în echipe ca parteneriate de creștere / 53

Competența 3. Crearea viitorului și managementul timpului / 69

Competența 4. Pilotarea învățării și măsurarea progreselor / 110

Competența 5. Managementul energiei, al emoțiilor și al modului
de gândire / 132

Competența 6. Re-generarea resurselor: recunoștința și
celebrarea / 156

Partea a III-a

Next step. Chestionar de conectare

Cod QR / 167

Resurse bibliografice / 169

Introducere

Programul BAC PACT a început în anul școlar 2023-2024 ca program-pilot pentru elevii claselor a XII-a din cadrul Colegiului Tehnic „Petru Mușat” din Suceava. Un total de patru clase, respectiv 100 de elevi și 13 profesori, au beneficiat de proiect, având o țintă de creștere cu 20% a ratei de promovare a examenului de bacalaureat. După reușita obținută în primul an de implementare, am continuat programul în același colegiu și în anul școlar următor, 2024-2025, rafinând și actualizând parcursul, pentru a facilita aplicabilitatea și extinderea lui la toate clasele de liceu.

Grație acestei experiențe de teren, am putut înțelege provocările cu care se confruntă colegiile tehnologice din regiunea Nord-Est și din România. Aceste provocări au la bază un cumul de vulnerabilități umane și economice, de pildă: o situație financiară precară; părinți plecați la muncă în străinătate; mediul de locuire rural, care implică naveta la școală; (auto)stigmatul social; neîncrederea în potențialul propriu și în educație; „golurile” acumulate la materiile din gimnaziu; creșterea factorilor de influență nocivă, dezinformare și manipulare în rândul tinerilor; confuzia între știință și pseudoștiință; atracția față de reușite sociale pe

termen scurt și câștiguri financiare facile în detrimentul profesionalizării și a modelării caracterului. Întrebați ce reprezintă examenul de bacalaureat pentru ei, un elev de clasa a XII-a a rezumat sugestiv: „Ei are bac, eu am Maybach”.

Consecințele directe ale acestor factori de risc și vulnerabilitate sunt abandonul școlar, scăderea rezultatelor academice, a procentului de participare și de reușită la examenul de bacalaureat, analfabetismul funcțional, comunicarea dificilă între elevi, familie, școală. Toate acestea au un impact negativ pe termen lung atât din perspectiva calității forței de muncă și a reușitei în viață a acestor tineri, cât și la nivel macrosocial, din perspectiva modernizării societății, a cetățeniei democratice, a nivelului de educație și a calității vieții în România prin raportare la țările Europei.¹

Prin Programul BAC PACT ne adresăm așadar colegiilor tehnologice și claselor de liceu ca principali beneficiari. Însă atât instrumentele create (Caietul, Agenda BAC PACT ș.a.), cât și procesele de coaching și mentorat pot fi extinse la orice tip de liceu sau școală gimnazială care are mize de creștere. Aplicabilitatea metodologiei de lucru la școli cu profiluri diferite este facilitată de abordarea sistemică și de procesul de antrenament centrat pe cele șase competențe de leadership personal transferabile, prezentate în acest caiet.

1. Lista țărilor din Europa după indicele dezvoltării umane (Wikipedia); România, lanterna roșie a Uniunii Europene în educație, conform Monitorului Educației și Formării 2023 al Comisiei Europene – raport de țară și comparativ. Vezi Edupedu.ro; Education and Training Monitor 2023 (europa.eu).

Programul BAC PACT este conceput ca parcurs sistemic, integrat, pentru 4 ani școlari, respectiv 4 ani de studiu (clasele IX-XII/V-VIII) pentru fiecare școală ce beneficiază de acest program.

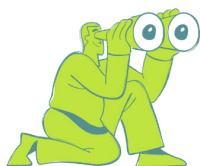
Alături de celelalte programe de învățare oferite de Asociația Drag de Școală, BAC PACT facilitează deschiderea profesorilor și elevilor către învățarea transformatoare de tip coaching și mentorat, o învățare din și prin experiență, practică, (auto)reflexie, de conștientizare și creștere umană, bazată pe teorii și cercetări științifice consacrate. Învățarea de tip școlar, academic și învățarea de tip coaching sunt complementare, iar experiența de lucru din ultimii cinci ani ne-a arătat că rezultatele școlare cresc atunci când cele două tipuri de învățare merg armonios împreună, atât pentru elevi, cât și pentru profesori.

Beneficiile integrării valorilor, metodelor și proceselor de lucru propuse în volumul de față pentru activitățile curente de învățare din școală se văd nu doar în ceea ce privește creșterea rezultatelor școlare, ci în principal în dezvoltarea umană în sensul cunoașterii, al înțelepciunii și al compasiunii.

Prin programul BAC PACT concretizăm viziunea asociației Drag de Școală împreună cu partenerii noștri actuali și viitori (sponsori, finanțatori, colegii tehnologice, licee teoretice, școli gimnaziale, universități, institute de cercetare, edituri, mass-media, ONG-uri etc.), cărora le suntem recunoscători pentru încredere și contribuție.

Alina-Mery Hurubean

octombrie 2025



Partea I

Viziunea și cadrul
de lucru în programele
de coaching și mentorat
Drag de Școală

”

Cel mai mare bine pe care îl poți face cuiva este nu doar să îi
dai din bogăția ta, ci să i-o dezvălui pe a lui.

Benjamin Disraeli

Ce este DRAG DE ȘCOALĂ?

DRAG DE ȘCOALĂ este o asociație nonguvernamentală creată în 2023 ca rețea de parteneriate, inspirație, contribuție și angajament pentru profesorii și elevii din România, cu scopul de a facilita accesul acestora la programe de învățare transformațională prin coaching și mentorat.

Viziunea Asociației DRAG DE ȘCOALĂ este de a co-crea comunități de învățare care transformă școala și educația în motor al dezvoltării individuale și sociale.

Misiunea DRAG DE ȘCOALĂ este să antreneze profesorii și elevii ca lideri transformaționali, actori ai învățării și inovării pentru comunitate și țară.

Domenii de expertiză: dezvoltare personală, profesională și organizațională prin coaching și leadership transformativ; management educațional; cercetare, training; mentorat; crearea organizațiilor și comunităților care învață (școli; companii; comunități profesionale); cultură politică și educație pentru cetățenia democratică.

Modelul DRAG DE ȘCOALĂ oferă un program sistemic drept bază de construcție pentru dezvoltarea școlii

ca o comunitate ce învață prin coaching și mentoring. Acesta nu este un model normativ sau prescriptiv. Astfel, fiecare comunitate de profesori-elevi-părinți-alumni-parteneri lucrează pe acest cadru de referință pe care îl personalizează și îl extinde în funcție de viziunea de dezvoltare pe care vrea să o realizeze în propria școală.

În procesele de lucru în coaching de echipă și peer-learning, echipele de profesori și management generează propriile sisteme de monitorizare a progreselor și de măsurare a rezultatelor proiectate, pornind de la câteva elemente-reper oferite în Modelul DRAG DE ȘCOALĂ.

Recomandăm ca acest model integrat, sistemic de dezvoltare umană și organizațională pentru școli să fie derulat cel puțin trei ani calendaristici în fiecare școală ce adoptă programul, în întregime sau pe componente, pentru ca efectele să fie vizibile și durabile. Investiția pentru acest program integrat va fi contractată pentru fiecare situație/școală în parte.

Contractul inițial este de un an școlar și presupune angajamentul ferm al managementului școlii, precum și acorduri scrise cu fiecare profesor și elev ce participă la program. Rezultatele pe care școala, echipele și fiecare participant le obțin din acest parcurs sunt direct proporționale cu nivelul lor de angajament în procesele de lucru.

Componentele modelului DRAG DE ȘCOALĂ. Oferta de coaching și mentorat pentru școli

Profesori și management

Programul de leadership coaching de echipă și de organizație:

- coaching de echipă (pentru management); 5 sesiuni x 4 ore; total 20 ore în 3-4 luni;
- coaching de echipă (pentru echipele de profesori pe cicluri de studiu/specializări);
- coaching de organizație (cu toate echipele);
- coaching individual pentru management și profesori;
- workshopuri tematice: managementul schimbării, tranziției, transformării; delegarea; formularea și armonizarea viziunii și misiunii; next level, breakthrough și reinventare etc.

Module de dezvoltare a competențelor de coaching și mentorat transformațional pentru profesori și management

- M1: Leadership personal și managementul carierei (tranziții de carieră-viață); coaching și mentorat individual pentru profesori;
- M2: Leadership de echipă: antrenarea abilităților de coaching de echipă și mentorat pentru profesori; Programul BAC PACT;

M3: Leadership transformațional: profesorul ca lider, mentor, coach transformațional în școală și în comunitate; curs de coaching acreditat ANC (în parteneriat cu alți furnizori).

Toate modulele de leadership adresate profesorilor din aceeași școală au la bază:

- viziunea asupra profesiei: profesorii lideri, mentori, coachi transformaționali, Creatori de Viitor;
- practica de leadership coaching și mentorat în școală: Modelul DRAG DE ȘCOALĂ;
- dezvoltarea culturii organizaționale de tip coaching și mentorat în școală prin profesorii lideri- mentori-coachi transformaționali;
- cercetarea-acțiune.

Elevi

- ateliere de mentorat cu elevii pentru identificarea și dezvoltarea potențialului lor, a talentelor, a visurilor, pentru orientarea lor școlară și profesională; pentru creșterea rezultatelor/permanenței școlare (BAC PACT; examenul de admitere în liceu);
- educație umanistă: buni specialiști și buni cetățeni; cursuri și activități care se armonizează cu viziunea și brandul școlii; educația pentru cetățenia democratică;
- peer-learning: parteneriate de creștere (adaptate la vârsta elevilor și specificul școlii);

- antrenarea clasei de elevi ca echipă; dezvoltarea leadershipului elevilor prin programe de comunicare asertivă și vorbit în public; cooperare și reușită împreună.

Alumni (absolvenți)

- alumni – mentoring pentru elevi (un număr de elevi mentorați pe an/ani);
- ateliere de mentorat cu elevii: istoria meseriilor/profesiilor; interviuri cu alumni; parcursuri școlare și profesionale inspiraționale, comunitatea școlii în lume;
- eveniment anual cu Alumni: facilitarea comunicării între alumni (capital social); promovarea școlii prin alumni.

Comunitate

- istoria școlii ca istorie trăită, vie, contextualizată social-istoric (pe epoci), actualizată permanent: carte; text site; podcast etc.;
- părinți, bunici: comunități de învățare; alte comunități de învățare tematice.

Două tipuri de învățare complementare

Învățarea din experiență ca proces de coaching și învățarea de tip (auto)reflexiv, nonjudicativ cresc performanța învățării școlare. Este recomandat ca ambele forme de învățare să fie dezvoltate de timpuriu și să ne însoțească pe tot parcursul vieții. În acest context, facem distincția între

cunoaștere (ca acumulare de cunoștințe) și *conștientizare* (ca autocunoaștere; „trezire”; prezență; înțelepciune). Acestea sunt procese distincte, dar complementare.

ÎNVĂȚAREA ȘCOLARĂ/ Academică	ÎNVĂȚAREA DIN EXPERIENȚĂ Învățarea de tip coaching
cunoașterea ca acumulare de cunoștințe și abilități specifice pentru cultura generală și pregătirea profesională	autocunoaștere, conștientizare, transformare umană; reflecție asupra experienței trăite, a proceselor de învățare/ a practicii profesionale
discipline de studiu (materii școlare)	viața ca subiect de studiu, experiență trăită și practică de transformare umană
- știu ce nu știu - știu ce știu	nu știu ce nu știu („puncte oarbe”), dar aflu prin conștientizare („trezire”)
note, diplome, certificate de calificare	dezvoltare de sine/ dezvoltare personală/ leadership personal/ deblocarea sau eliberarea potențialului
învăț despre lume	învăț despre mine ca ființă umană
învăț o meserie/profesie	învăț să-mi creez și să-mi transform viața

• învăț din exterior în interior	• învăț din interior în exterior
• măsoară succesul (rezultate școlare)	• măsoară progresul în abilități personale, în calitatea acțiunilor/ activităților și calitatea umană
• cunoaștere, expertiză, profesionalizare	• cunoaștere și înțelepciune
• pune la lucru și dezvoltă preponderent inteligența cognitivă	• pune la lucru și activează toate cele patru inteligențe: cognitivă, emoțională, fizică, spirituală
• acumulare de informații, cunoștințe, abilități de muncă intelectuală și abilități practice specifice unor domenii profesionale	• observare, reflecție cu privire la experiențele trăite; nonjudicare, noncritică; înțelegere (comprehensiune); empatie; compasiune
• Ce înveți? Cât înveți? Ce note ai? Ce rezultate ai generat? Cât/ce câștigi? etc.	• Cum înveți tu? Cum gândești? Cum funcționezi tu? Care sunt punctele tale forte? Ce calități/abilități pui la lucru? Reflecție asupra experienței de învățare, succese, eșecuri

• învățarea de tip școlar, academic	• învățarea de tip coaching¹
• am/primesc recunoaștere și validare socială (externă)	• simt împlinire, fericire (autoreferință/validare internă)
• perspectiva asupra ființei umane: metafora recipientului gol în care trebuie să se toarne totul (John Whitmore)	• perspectiva asupra ființei umane: metafora ghindei care conține în sine potențialul de a deveni un stejar magnific.

-
1. „Coachingul descătușează potențialul oamenilor cu scopul de a le maximiza performanțele” – Sir John Whitmore, *Coaching pentru performanță. Principii și practici pentru coaching și leadership*, trad. de Emilia Vasiliu Editura Publica, București, 2014, p. 19.



Partea a II-a

Competențele antrenate în Programul BAC PACT



DRAG DE ȘCOALĂ

Competența 1. Intenționalitate și angajament

Competența 2. Lucru în echipe ca parteneriate de creștere

Competența 3. Crearea viitorului și managementul timpului

Competența 4. Pilotarea învățării și măsurarea progreselor

Competența 5. Managementul energiei, al emoțiilor și
al modului de gândire

Competența 6. Re-generarea resurselor. Recunoștința
și celebrarea

Pentru început...

BAC PACT

Spațiul din care co-creăm procesul de pregătire și reușita la BAC pentru elevi este sintetizat prin acronimul PACT: Parteneriat, Angajament, Creator de Viitor, Transformare.

Parteneriat

În acest parcurs, tu, ca elev/elevă, împreună cu profesorii și mentorii-coach din echipa BAC PACT, construiești o relație de încredere, de siguranță, bazată pe respect reciproc, cu o comunicare autentică și muncă eficientă pentru transformarea potențialului tău uman în rezultatele dorite, prin integrarea valorilor PACT pe tot parcursul anului școlar 2025-2026.

Parteneriatul este un spațiu de încredere reciprocă, de securitate, de sprijin și acțiune împreună.

Partenerii acestui ACORD de parteneriat sunt:

- tu (elevul/eleva);
- partenerii tăi de creștere (echipa de 4 colegi);
- profesorul diriginte;
- profesorii care te pregătesc pentru BAC;
- profesorul consilier școlar;
- directoarea școlii;
- mentorii-coach din Asociația Drag de Școală.

Angajament

Angajamentul (*commitment*) este starea de a fi conectat emoțional și intelectual la procesul de antrenament și la rezultatele pe care TU ți le setezi ACUM, la început de an școlar, împreună cu profesorii și colegii, partenerii tăi de creștere. Este un angajament pentru tine și viața ta.

Te angajezi să respecti programul de pregătire, să fii antrenabil(ă), să perseverezi dincolo de căderi, obstacole, descurajări. Cu alte cuvinte, te angajezi să depui efortul necesar, să muncești, să plătești niște „costuri” și să investești în tine.

Profesorii-antrenori și mentorii-coach din echipă se angajează, la rândul lor, să te sprijine, să te asculte și să îți acorde încredere. Ei sunt responsabili de acest proces de învățare și se angajează să te antreneze pentru a obține progrese pe acest parcurs și a reuși la BAC, respectiv absolvirea liceului. Rezultatul final depinde în primul rând de tine.

Creator de viitor

Promisiunea programului BAC PACT este să te antreneze să devii un lider Creator de Viitor, încrezător în resursele tale de putere interioară pe care înveți să le activezi pentru a crea rezultatele dorite pe termen scurt, mediu și lung.

Viitorul pe care ți-l dorești este un spațiu din care vii, nu unul spre care doar tinzi, la care doar aspiři sau visezi. Perspectiva din care lucrăm este că viitorul poate fi predefinit (din trecut) sau poate fi CREAT dintr-un nou mod de a fi, a gândi, a vorbi, a face. Vei învăța să-ți asumi responsabilitatea pentru ceea ce crezi în viața ta prin cuvintele pe care le folosești, gândurile și acțiunile tale.

În acest proces, tu ești co-creatorul viitorului tău: alături de profesorii și colegii tăi. Este important nu atât rezultatul la BAC, cât procesul tău de transformare personală, școlară și profesională în acest parcurs, împreună cu colegii tăi.

Transformare

În acest proces de antrenament, vei fi însoțit și îndrumat să parcurgi o serie de tranziții transformatoare, ca salturi calitative în modul tău de A FI (ca mod de gândire/mindset; ca atitudine, ca stare de a fi, nivel de leadership, comportament și acțiune).

Astfel, vei fi antrenat(ă) să faci tranziția:

- de la frică la curaj;
- de la vină la responsabilitate;
- de la îndoială la încredere;
- de la perfecțiune la autenticitate;
- de la plângeri la acțiune;
- de la stres/frustrare la bucurie;
- de la critică la recunoștință;
- de la depreciere de sine la conștientizarea propriei valori;
- de la voință slabă la angajament;
- de la pasivitate la activitate;
- de la victimă la creator de viitor;
- de la perspectiva utilitaristă la valorizarea BAC-ului ca proces de creștere personală: „BAC-ul este despre tine și cine alegi tu să fii cu adevărat”.

Ce este Programul BAC PACT?

Programul BAC PACT face parte din programele de coaching și mentorat ale Asociației DRAG DE ȘCOALĂ. Acestea se axează pe antrenarea profesorilor și a elevilor ca lideri transformaționali – Creatori de Viitor –, care generează împreună un mediu de învățare inspirațional și angajant pentru activarea potențialului uman înalt creator și generarea rezultatelor dorite.

Programul BAC PACT este un parcurs de învățare transformatoare pentru elevi și profesori. Învățarea transformatoare este diferită de învățarea ca acumulare de informații sau cunoștințe de specialitate prin faptul că dă la o parte ceea ce blochează și interferează cu potențialul uman creator.

Învățarea transformatoare este o învățare de tip coaching și mentorat, o învățare din și prin experiență, o învățare practică, (auto)reflexivă, bazată pe teorii și cercetări științifice consacrate. Credința noastră este că învățarea de tip școlar, academic și învățarea de tip coaching sunt

complementare, iar rezultatele școlare cresc când cele două tipuri de învățare merg armonios împreună.

Procesul de coaching pe care lucrăm este sintetizat în formulările:

$$P = P - I. \text{ Performanța} = \text{Potențial} - \text{Interferențe}$$

(Timothy Gallwey)

$$A \text{ FI} + A \text{ ȘTI} + A \text{ FACE} = A \text{ AVEA}$$

Prin Programul BAC PACT avem în vedere faptul că educația este în continuă evoluție și accentul convențional s-a mutat de la învățarea axată pe examen la o abordare holistică. Cerințele educației din secolul XXI¹ necesită creșterea unor oameni creativi, cunoscători, serioși și plini de compasiune, dotați cu abilitățile necesare pentru a conduce o transformare globală pozitivă.

Durabilitatea proiectului

Proiectul este conceput pentru 4 ani școlari (2023-2027), 4 ani de studiu (IX-XII), minimum 4 clase pe fiecare an de studiu. Pentru asigurarea durabilității proiectului, Asociația Drag de Școală și Colegiile beneficiare vor accesa noi surse de finanțare.

”

Cea mai bună formă de a prevedea viitorul
este de a-l crea.
Peter Drucker

Intențiile Programului BAC PACT

INTENȚIA 1

Intenția 1 este de a co-crea comunități de învățare cu Drag de Școală prin coaching și mentorat pentru elevi și profesori.

Această intenționalitate se concretizează printr-un set de indicatori specifici:

- a antrena, prin procesul de lucru BAC PACT, abilități sănătoase de învățare pentru elevi cu impact pe termen lung asupra comportamentului lor pe piața muncii: autonomia în învățare; autodisciplina; automotivația; lucru în echipă; (auto)monitorizarea progreselor în învățare și a rezultatelor; atitudinea pozitivă față de învățare; managementul timpului;
- a co-crea un context de putere personală și ca echipă (clasă; parteneriate de creștere);

- ▶ a co-crea un mediu de învățare inspirațional și angajant pentru elevi și profesori;
- ▶ acompanierea tranziției *from teaching to learning* (de la predare la învățare) pentru profesori;
- ▶ dezvoltarea unei culturi organizaționale de tip coaching și mentorat în școală.

INTENȚIA 2

Intenția 2 este ca elevii și profesorii din echipa BAC PACT să folosească resursele din program pentru a genera un set de rezultate școlare măsurabile:

- ▶ creșterea rezultatelor școlare la testările (simulările) interne și naționale pentru disciplinele de bacalaureat;
- ▶ creșterea rezultatelor la examenul de bacalaureat (ca medii și rată de promovare);
- ▶ creșterea mediilor de absolvire ale elevilor;
- ▶ continuarea parcursului școlar al absolvenților (facultate; școli postliceale ș.a.);
- ▶ creșterea șanselor de angajabilitate ale absolvenților pe piața muncii (prin antrenarea abilităților de vorbit în public; leadership; lucru în echipă; autodisciplină).

● Țintele de creștere sunt stabilite cu fiecare școală beneficiară în parte în funcție de baza de pornire (rata de participare și rata de promovare la examenul de bacalaureat/examenul de admitere în liceu din ultimii doi ani). Aceste ținte de creștere pot varia între 20% și 100% creștere.

Scopul Programului BAC PACT

Conștientizarea și responsabilizarea elevilor în propriul parcurs de pregătire școlară pentru reușita la examenul de bacalaureat și finalizarea studiilor prin implementarea procesului de coaching și mentorat BAC PACT.

Competențe antrenate

În Programul BAC PACT antrenăm șase competențe principale. Acestea sunt competențe de leadership personal transferabile în orice domeniu de activitate, pe tot parcursul vieții:

1. Intenționalitate și angajament
2. Lucru în echipe ca parteneriate de creștere
3. Crearea viitorului și managementul timpului
4. Pilotarea învățării și măsurarea progreselor
5. Managementul energiei, al emoțiilor și al modului de gândire
6. Re-generarea resurselor: recunoștința și celebrarea

Veți regăsi aceste competențe în conținutul celor șase capitole ce urmează.

Tipuri de activități pentru elevi în Programul de pregătire pentru BAC și absolvirea studiilor

● **A1:** Câte 4 sesiuni (4 ore) pe lună de coaching de echipă și mentorat,acompaniate de mentorii-coach din program, împreună cu profesorii diriginți, cu fiecare dintre cele 4 clase a XII-a din școală

- 4 ore x 4 clase = 16 ore/lună
- durata: 10 luni (septembrie 2025 – iunie 2026)
- număr total de ore: 160

● **A2:** Școala de toamnă BAC PACT

- în vacanța din octombrie 2025: 2 zile, conform orarului agreat
- un total de 40 de ore, câte 10 ore pentru fiecare clasă a XII-a

● **A3:** Școala de iarnă BAC PACT

- în vacanța din februarie 2026: 2 zile, conform orarului agreat
- un total de 40 de ore, câte 10 ore pentru fiecare clasă a XII-a

● **A4:** Utilizarea zilnică, săptămânală și lunară de către elevi a Caietului BAC PACT și a instrumentelor incluse în conținutul acestuia

- aplicarea procesului de coaching de echipă și mentorat Anul de 12 săptămâni, așa cum este prezentat în acest caiet;
- lucrul în echipele-parteneriate de creștere (câte 4 elevi);
- lucrul individual zilnic și săptămânal (sintetizat în portofoliul individual);
- antrenarea acompaniată a celor 6 competențe corelate din acest proces.

● **A5:** Sesiuni de coaching de echipă lunare, de câte o oră și jumătate, în format online (zoom), cu fiecare echipă de profesori antrenori de la clasele a XII-a

- două sesiuni de coaching, în prima lună de proiect, cu întreaga echipă BAC PACT: fizic/online (o oră și jumătate pe sesiune);
- formarea formatorilor, mentori-coach interni (în principal, profesorii diriginți), în primele trei luni de proiect;
- sesiuni lunare cu echipele de profesori antrenori pe clase pentru reflecție asupra experienței practice (debriefing); măsurarea longitudinală a rezultatelor elevilor la simulările interne și naționale (Google Drive pe clase); propuneri de intervenție personalizată; *feed forward* pentru parcursul procesului de coaching și mentorat pentru elevi BAC PACT;
- sesiuni individuale de coaching lunare cu profesorii diriginți ca mentori-coach interni.

Programul BAC PACT poate fi aplicat, în acest format sau adaptat, pentru toate clasele de liceu, începând cu clasele a IX-a. În acest caz, sporesc șansele de a crește performanțele școlare și crearea unei culturi a învățării bazate pe coaching și mentorat în școală.

Enjoy Your Journey!



Competența 1

Intenționalitate și angajament



„Dați deoparte orice îndoială și gândiți
în armonie cu gândirea universală sau cu intenția.
Când știți că acest lucru e adevărat, ceea ce v-ați dorit se va
realiza în viitor. Aceasta este puterea intenției la lucru.”

Wayne W. Dyer, *Puterea intenției*

- ▶ Setarea intenției tale pentru examenul de bacalaureat și absolvirea liceului
 - ▶ Setarea intenției tale pentru Programul BAC PACT
 - ▶ Unde te afli acum și unde îți dorești să ajungi?
-
- ▶ Ce antrenezi în procesul de lucru cu exercițiile practice din acest capitol?
 - Puterea intenției și a angajamentului
 - Conștientizarea nevoilor tale de învățare și a resurselor
 - Identificarea obstacolelor interioare și exterioare
 - Semnarea Acordului de participare și angajament în Programul BAC PACT (**Tema aplicativă 1**)

Exerciții introductive (de „încălzire”)

Exerciții pe care le puteți lucra individual sau în echipă, cu partenerii tăi de creștere. Majoritatea acestor exerciții vor fi realizate și repetate împreună cu mentorii-coach din Asociația Drag de Școală și cu profesori din Echipa BAC PACT (profesorii diriginți și profesorii de specialitate pentru disciplinele de BAC).

Recomandare: repetarea acestor exerciții lunar pentru a conștientiza și a antrena nivelul de determinare și angajament.

Exercițiul 1. Setarea intenției tale pentru examenul de BAC

Iată care este principiul/legea intenției în leadership: „Dezvoltarea nu apare pur și simplu de la sine” (John C. Maxwell, *Cele 15 legi supreme ale dezvoltării personale*, trad. de Mirela Barbă, Editura Amaltea, București, 2013)

a) Dorința ta/Nivelul de aspirație

1. Cât de mult îți dorești să dai examenul de BAC?

• *Exprimă în procente de la 1 la 100%, unde 1% înseamnă foarte puțin spre deloc și 100% exprimă dorința ta puternică.*

b) Determinarea ta/Nivelul de credință

2. Cât de mult crezi că poți să reușești cu media de trecere la examenul de BAC?

- *Exprimă tot în procente, de la 1 la 100%.*

c) Responsabilizarea ta/Nivelul de angajament

3. Cât efort ești dispus să depui?

- *Exprimă tot în procente, de la 1 la 100%.*

d) Obstacole interne și externe

4. Ce obstacole îți stau în cale pentru reușita la BAC?

Reflecții finale

5. Ce ai descoperit, ce ai învățat (conștientizat) din acest exercițiu?

- *Împărtășește cu colegii din echipa ta de parteneri de creștere.*

Exercițiul 2. Setarea intenției tale pentru Programul BAC PACT

1. Ce îți dorești să obții prin participarea în Programul BAC PACT?

- Elevii care aleg să NU dea examenul de BAC pot seta o intenție pentru participarea în acest program în care să antreneze abilități de leadership personal utile în toate contextele de viață, pe termen lung: încrederea în sine; claritate pe profesia și locul de muncă dorite; gestionarea timpului; comunicarea și relaționarea pozitivă cu colegii; lucrul în echipă; măsurarea progreselor etc.
- Scrie, apoi prioritizează aceste rezultate și pune undeva la vedere (pentru tine) ce ai scris.

2. Ce ți-ar plăcea să vezi în materie de schimbare, transformare, creștere în viața ta de elev, folosind resursele (orele de coaching/dezvoltare personală; instrumentele de mentorat pentru elevi; lucrul în echipă etc.) oferite prin Programul BAC PACT 2025-2026?

Rezultate în termeni de A Avea (cifre, indicatori măsurabili și observabili care să exprime situația dorită; de exemplu, cu câte puncte vrei să-ți crești notele la limba română până intri în examenul de BAC? Ce îți dorești să știi la matematică în următoarele 3 luni? Pentru ce notă vrei să înveți la matematică, română ori disciplina a treia în următoarele 3 luni? etc.):

Rezultate de acțiune (A Face; situația dezirabilă în termeni de acțiuni, de activități. Ce îți dorești să poți face mai bine și diferit? Formulează cât mai specific pentru fiecare disciplină de BAC):

Rezultate de învățare (A Fi; abilități, calități pe care vrei să le antrenezi; situația dezirabilă în termeni de A Fi. Cum îți dorești să fii, să devii în acest parcurs?):

Exercițiul 3. Provocări

1. Care sunt provocările tale (întrebări, gânduri, neli-niști, îndoieli, frici, „probleme”, nevoi, căutări etc.), la mo-mentul actual cu privire la examenul de BAC/finalizarea studiilor? Scrie aici o listă cu cel puțin zece dintre provo-cările tale.

Exercițiul 4. Resurse

1. Ce resurse vezi pentru reușita ta la BAC?

Recomandăm să faceți acest exercițiu în echipe, cu co-legii parteneri de creștere.

Q1 Enumeră **5 resurse personale** pe care te bazezi, de obicei, când reușești într-un context școlar sau din afara școlii.

Q2 Enumeră **3 resurse** din mediul tău relațional pe care te bazezi, de obicei, când reușești într-un context școlar sau din afara școlii.

Q3 Ce ți-ar plăcea să faci mai bine și diferit **profesorii** pentru a fi o resursă în procesul tău de învățare și pregătire pentru BAC/absolvirea studiilor?

Q4 Care sunt **trei lucruri** pe care ți-ai dori să le primești din partea echipei de mentori-coach din Asociația Drag de Școală pentru a fi o resursă în procesul tău de învățare și pregătire pentru BAC/absolvirea studiilor?

Q5: ce altceva ai nevoie pentru a crește rezultatele tale școlare (la BAC, media generală de absolvire etc.)?

Exercițiul 5. Unde te afli acum? Unde îți dorești să ajungi?

Nivelul tău de leadership este dat de distanța între **Unde vrei să ajungi** și **Unde ești acum**. În domeniul dezvoltării personale, această tensiune productivă, benefică între unde te afli și unde vrei să ajungi cu viața ta este cunoscută sub numele „Legea elasticului de cauciuc”:

”

Dezvoltarea ta se oprește când nu mai există
nici o legătură între locul în care te afli
și cel în care ai putea fi.

John C. Maxwell, *Cele 15 legi supreme
ale dezvoltării personale* (p. 175)

1. Pe o scală de la 1 la 100, care este **nivelul de potențial**, exprimat în procente, la care simți că funcționezi acum, în acest moment al vieții tale?

- De unde știi asta?
- Care sunt domeniile de viață/activitate în care crezi că funcționezi la un potențial înalt și altele la care funcționezi la un potențial minim? La cât, mai specific, pentru fiecare domeniu?
- La ce nivel ai vrea să fii pe un domeniu de viață/activitate important pentru tine? Poți alege să te uiți din această perspectivă la fiecare disciplină de BAC.
- Cum arăți tu (ce faci, ce ai, cum ești) când funcționezi la 100% din potențialul tău din prezent pe domeniul ales sau chiar pe ansamblul vieții tale?
- Ce te oprește să fii deja acolo?
- De ce resurse ai nevoie?
- Ce ai putea face chiar de astăzi ca să fii acolo unde îți dorești?

*Moment de reflecție pe procesul de învățare-conștientizare
(exercițiul/exercițiile de mai sus)*

Exercițiul 6. Unde te afli acum? Unde îți dorești să ajungi?

Citește întrebările de mai jos, fără să te judeci ori să te critici.

1. Care sunt notele tale la disciplinele pentru examenul de bacalaureat?

a) Media la română anul trecut _____

- Nota la testul inițial de anul acesta (dacă nu o ai deja, o vei trece aici ulterior) _____
- Nota cea mai recentă/Notele cele mai recente (dacă ai mai multe note) _____

b) Media la matematică pe anul trecut _____

- Nota la testul inițial de anul acesta _____
- Nota cea mai recentă/Notele cele mai recente (dacă ai mai multe note) _____

c) Media la disciplina a treia¹ _____ anul trecut _____

- Nota la testul inițial de anul acesta _____
(dacă există)

- Nota/Notele cea/cele mai recentă/e _____
(dacă există)

2. Unde îți dorești să ajungi în acest an școlar? Formulează **intenția de notă** la fiecare disciplină de BAC.

1. Dacă nu ai ales încă a treia disciplină pentru examenul de BAC, te invit să scrii mediile din anii anteriori la toate disciplinele din această categorie pentru care poți opta (biologie, geografie, logică, psihologie, fizică etc.). Apoi reflectează la rezultatele tale: ce medii ai avut la aceste discipline? La care dintre aceste discipline ai învățat cu drag, cu ușurință, consecvent, onest? Alege ACUM care este a treia disciplină la care vei da examenul de BAC!

a) Dacă ar fi să estimezi notele tale la BAC, care ar fi acestea?

Română: _____

Matematică: _____

Disciplina a treia: _____

Media generală BAC: _____

Media de absolvire studii: _____

b) Unde te afli acum?

Data: _____

c) Repetă exercițiul, specific, periodic:

• Unde îți dorești să ajungi?

Data: _____ (luna 1, 2, 3 etc.)

Exercițiul 7. Setarea angajamentului tău în acest parcurs

1. Citește cu voce tare textele următoare.

Inspirație în acțiune

În momentul în care cineva se angajează categoric în a face ceva, Providența se mișcă și ea. Se întâmplă tot felul de lucruri care să-l ajute, care, altfel, nu s-ar fi întâmplat niciodată. Un întreg torent de evenimente izvorăște din decizie, revărsând în favoarea protagonistului tot soiul de întâmplări, întâlniri și ajutoare neprevăzute.

”

Începe orice poți să faci sau visezi să poți să faci.
Cutezanța are geniu, putere și magie. Începe acum.

J. W. Goethe

ANGAJAMENTUL (*commitment*) este o stare de a fi conectat emoțional și intelectual la procesul de antrenament și la rezultatele pe care TU ți le setezi ACUM, la început de an școlar, împreună cu profesorii și colegii, partenerii tăi de creștere. Este un angajament **pentru tine și viața ta.**

Te angajezi să respecti programul de pregătire, să fii antrenabil, să perseverezi dincolo de căderi, obstacole, descurajări, să pui întrebări, să ceri sprijin când ai nevoie. Cu

alte cuvinte, te angajezi să depui efortul necesar, să muncești, să plătești niște „costuri”.

Profesorii-antrenori și mentorii-coach din echipă se angajează, la rândul lor, să te sprijine, să te asculte și să îți acorde încredere. Ei sunt responsabili de acest proces de învățare și se angajează să te antreneze pentru a obține progrese pe acest parcurs și a reuși la BAC, respectiv absolvirea liceului. Rezultatul final depinde în primul rând de tine.

Sunt 4 chei pentru a-ți menține angajamentul pe tot acest parcurs:

- ▶ Să ai dorința puternică de a reuși.
- ▶ Să lucrezi conform acțiunile-cheie pe care ți le-ai ales.
- ▶ Să plătești costurile (La ce este necesar să renunți ca să te antrenezi consecvent?).
- ▶ Să acționezi din angajament, nu din spațiul de plângeri/emoții și stări neproductive.

Tema aplicativă 1

În intervalul de la prima sesiune/întâlnire de lucru cu metorii-coach din Programul BAC PACT și până la sesiunea 2, semnați Acordul de participare și angajament în program.

Acordul de participare și angajament în programul BAC PACT este creat cu intenția de a te antrena, ca **partener activ și responsabil**, în procesul tău de **pregătire**

individuală și în echipă pentru examenul de BAC și absolvirea liceului.

Acest Acord de participare și angajament BAC PACT este semnat între tine și membrii echipei profesorilor antrenori din echipa BAC PACT (profesorul diriginte, profesorii de specialitate care te pregătesc pentru BAC, directoarea școlii, mentori-coach din program), precum și partenerii tăi de creștere (echipa de 4 colegi).

► Te invităm să le soliciți tuturor acestor parteneri de creștere să semneze aici.

SEMNĂTURI

Elevul/eleva:

Parteneri de creștere (3 colegi):

Profesor diriginte (mentor-coach intern):

Profesor de română (mentor-coach intern):

Profesor de matematică (mentor-coach intern):

Profesor disciplină la alegere:

- biologie:
- geografie:
- fizică:
- logică:
- psihologie:

Disciplina (3):

Nume profesor și semnătura:

Profesor consilier școlar (mentor-coach intern):

Mentor-Coach extern: Alina-Mery Hurubean

Director:

DATA completării cu toate semnăturile de mai sus:

Competența 2

Lucrul în echipe ca parteneriate de creștere



„Unu este un număr mult prea mic
pentru a realiza ceva mareș.”

John C. Maxwell, *Legea semnificației în leadership*

1. Constituirea echipelor de parteneri de creștere (câte 4 elevi)

Numeroase studii bazate pe cercetări de teren arată că „grupurile pozitive îi ajută pe oameni să facă schimbări pozitive, în special dacă relațiile sunt marcate de sinceritate, încredere și siguranță psihologică”¹.

1. Daniel Goleman, Annie McKee, Richard Boyatzis, *Inteligența emoțională în leadership*, Editura Curtea Veche, București, 2007.

Una dintre competențele pe care le antrenăm în Programul BAC PACT pentru elevi și pentru profesori este lucrul în echipă. *Ce face diferența între un grup de oameni și o echipă?* Iată o întrebare la care vă invităm să reflectați și să identificați ce vă pune în mișcare pe voi, în calitate de echipă (clasa ca echipă) și echipe (parteneriate de creștere).

Chiar din prima sesiune a parcursului BAC PACT, acompaniată de mentorii-coach din program și profesorii diriginți, **vă propunem, dragi elevi, să vă alegeți partenerii de creștere cu care vă doriți să faceți echipă în acest prim An de 12 săptămâni.**

Recomandăm formarea echipelor de câte 4 membri (elevi). Foarte posibil, în funcție de numărul elevilor din clasă, să fie și câte două/trei echipe cu un număr de 3 sau 5 elevi, însă considerăm că numărul 4 este optim din mai multe motive:

- se creează dinamica echipei, acea sinergie necesară pentru a progresa;
- lucrul în echipe este diferit de parteneriatele formate din două persoane (polarități oarecum statice) și asigură circularitatea energiei între oameni;
- în cadrul acestor echipe vom antrena 4 roluri, prin rotație;
- comunicarea și lucrul în echipe mici (de 4 persoane) pot fi realizate cu ușurință, dinamism, implicare egală, transparență etc.

2. Principiile de lucru în echipă (parteneriatele de creștere)

Perspectiva Programului BAC PACT este cea a colaborării, a cooperării, nu a concurenței. Această paradigmă a cooperării se bazează pe principiul **câștig-câștig** (*win-win*). Perspectiva concurenței are la bază principiul **câștig-pierdere** (eu câștig – tu pierzi și invers; dominație/ego).

Vă invităm să construiți parteneriatele de creștere din perspectiva cooperării, și nu a concurenței. Este chiar **ceea ce aveți de antrenat**: abilitatea de a lucra împreună cu ceilalți ca egali, astfel încât toți câștigă, nimeni nu este superior celui alt, energia curge pe orizontală (nu pe verticală, în sensul că nimeni nu domină grupul), rolurile se schimbă săptămânal, astfel încât fiecare coleg exersează fiecare rol din cele 4 roluri.

Climatul de lucru pe care vă invităm să-l co-creați se bazează pe:

- încredere;
- încurajare reciprocă;
- sprijin reciproc în creșterea personală și parcurgerea procesului de antrenament pentru examenul de BAC;
- comunicare autentică (directă, asertivă, nonconflictuală);
- nonjudecare (nu judecăm persoana și nici situația, nu punem etichete);
- respect;
- acceptarea diferențelor de opinie, de lucru;
- creativitate;
- voie bună;
- confidențialitate (nu vorbim despre persoane, ci despre experiențe de învățare);

- alinierea partenerilor cu privire la ce lucrează în întâlnirile stabilite (vezi și structura agendei săptămânale din partea a treia, punctul 8) și cât lucrează (alinierea/acordul cu privire la timpul alocat pentru un subiect și pentru întreaga întâlnire de lucru);
- mindset de reușită etc.

Parteneriatul este un spațiu de **încredere reciprocă**, de **securitate**, de **sprijin** și **acțiune împreună** pentru creșterea personală și ca echipă.

Un rol important le revine profesorilor diriginți ca lideri înțelepți, inspiraționali atât pentru elevi, cât și pentru profesorii de la clasă. Împreună, ei pot antrena clasa ca pe o echipă/echipe de parteneriate de creștere, și nu doar ca pe un „colectiv de elevi”. Echipa profesorilor și mentorii-coach BAC PACT, împreună cu elevii și liderii lor informalți vor aplica principiu *Nimeni nu este lăsat în urmă*, precum și alte principii și valori ale clasei ce creează și susțin coeziunea unei clase care funcționează ca echipă și ca echipe de parteneriate de creștere.

3. Procesul de lucru în parteneriatele de creștere

Acesta constă în facilitarea învățării școlare și a învățării experiențiale (dezvoltare personală) cu scopul obținerii rezultatelor dorite de către participanți prin:

- creșterea nivelului de conștientizare și de leadership ale membrilor parteneriatului;

- claritatea obiectivelor fiecărui membru, precum și cea a obiectivelor comune;
- concentrare pe acțiune;
- planificarea și realizarea obiectivelor pe care fiecare partener și le stabilește;
- măsurarea progreselor personale și de echipă;
- participarea activă și responsabilizarea fiecărui membru;
- autocunoaștere și transformare interioară;
- gestionarea căderilor și a eșecurilor ca resurse de învățare;
- înțelegerea și integrarea distincției cădere-eșec;
- consolidarea și durabilitatea schimbărilor realizate;
- contribuție la dezvoltarea școlii drept comunitate care învață.

4. Activități de lucru în echipă (parteneriate de creștere)

Redăm mai jos structura întâlnirilor săptămânale de echipă (15-30 minute, maximum o oră) pentru **planificare, măsurare, responsabilizare, feedback și feed forward** prezentate în partea a treia și a patra ale caietului BAC PACT (respectiv competențele 3 și 4).

Agenda întâlnirilor săptămânale de responsabilizare reciprocă¹

I. Raportul individual: fiecare membru împărtășește progresul pe care l-a făcut spre obiectivele sale și cât la sută a executat din planul propriu de învățare.

1. Brian Moran, Michael Lennington, *The 12 week year*, John Wiley & Sons, 2013, p. 109.

Concentrați-vă pe aceste 4 domenii:

- a) Rezultatele la zi ale Anului de 12 săptămâni (3 luni).
- b) Scorul săptămânal al execuției.
- c) Intențiile pentru săptămâna care începe.
- d) Sugestii și feedback din partea celorlalți membri ai grupului.

II. Identificarea acțiunilor strategice și a tehnicilor de succes: în grup, discutați ce a funcționat pentru fiecare în parte și felul în care ați putea încorpora aceste tehnici în planul fiecăruia dintre voi.

III. Încurajați-vă reciproc.

► Care sunt activitățile principale pe care le faci săptămânal cu echipa partenerilor tăi de creștere?

Panificarea săptămânală (în scris)

Măsurarea săptămânală a execuției și a rezultatelor

Întâlnirea săptămânală cu partenerii tăi de creștere (echipa de 4 colegi cu care lucrezi) folosind agenda de mai sus.

Detalii despre aceste activități: în partea a treia a acestui caiet (competența 3). De fapt, lucrul în echipele de parteneriate de creștere au ca scop să realizați fiecare și

împreună modelul de lucru Anul de 12 săptămâni care vă ajută să vă antrenați pentru reușita la examenul de BAC. Intervalul orar al acestor întâlniri de echipă poate fi intervalul orelor de dirigiență și/sau intervalul orar alocat sesiunilor de coaching și mentorat, de 1-2 ore, din Programul BAC PACT.

5. Cele 4 roluri de lucru în echipă

Pentru ca lucrul în echipă să aibă eficiența și rezultatele pe care vi le doriți, recomandăm exersarea celor 4 roluri delegative din coachingul sistemic (Alain Cardon¹). Ne referim aici în principal la lucrul în echipa partenerilor de creștere: întâlnirile săptămânale urmând agenda menționată.

Aceste roluri pot fi utilizate/antrenate în oricare alt context de lucru în echipă (efectuarea unor teme la matematică; a unui proiect; realizarea unei ședințe etc.; organizarea unui eveniment școlar, de pildă Balul Bobocilor etc.). Aceste roluri sunt:

1. Moderatorul/facilitatorul întâlnirii
2. Facilitatorul/incitatorul de decizii
3. Cadentatorul de timp (responsabilul cu timpii)
4. Coach: facilitatorul de reflecție și învățare

Vom prezenta aici pe scurt ce atribuții presupune fiecare rol, folosind fragmente de text din sursa citată mai sus (Alain Cardon, site-ul Metasysteme coaching), urmând ca aceste roluri să fie antrenate și învățate doar prin practică.

Redăm în continuare modelul rolurilor delegative al lui Alain Cardon, cât mai fidel posibil, utilizând textul de pe site-ul oficial, dar ajutându-ne și de practica de formare în coachingul de echipă (curs online) din intervalul (februarie-iunie 2024). O altă resursă importantă este cartea *Coaching sistemic de organizații. Cazuri comentate*, semnată de același autor, la traducerea căreia am avut onorea să contribuim¹.

● Moderatorul/facilitatorul întâlnirii

Responsabilitatea facilitatorului este să asigure **un bun management al energiei** echipei pe parcursul ședinței. Cea mai bună comparație: un dirijor de orchestră ce conduce exprimarea muzicală la nivel colectiv.

Facilitatorul-dirijor are în vedere ca participanții să-și interpreteze fiecare partitura păstrând **focusul pe subiectul curent**: vor fi gestionate bune interfețe între participanți, vor fi limitate întreruperile, păstrând pe fiecare în locul potrivit, se va comunica de la egal la egal, respectuos.

Desigur, facilitatorul își va exprima ocazional propriile păreri și idei, dar fără să devină participant principal. Va evita să devină prea implicat în exprimarea părerilor personale pentru a nu deveni cârmaciul echipei. Într-un anumit mod, dirijorul este primul în serviciul orchestrei.

Facilitatorul poate fi ajutat în conducerea ședinței de alte două roluri active: cadențatorul de timp și facilitatorul de decizii. Aceste două roluri pot fi considerate definitorii în succesul facilitatorului.

1. Apărută la Editura BMI, București, în 2023.

● **Facilitatorul de decizii**

Responsabilitatea acestui rol este de a fi în mod constant și activ focusat în primul rând pe **stimularea/provocarea/incitarea deciziilor** și apoi pe înregistrarea lor într-un document ce se trimite la final către toți participanții (sau se lucrează direct în Google Drive cu acces pentru membrii echipei respective).

Facilitatorul îi va aminti echipei, cu regularitate și în mod judicios, să se axeze pe luarea deciziilor. **Intervențiile uzuale** sunt de tipul: „Ne apropiem de o decizie?”, „Ne putem concentra pe luarea unei decizii în acest moment?”, „Cum putem formula acest lucru sub forma unei decizii?”, „Remarc că trecem la următorul subiect fără să fi luat o decizie la subiectul anterior”, „Este clar că nu suntem de acord, deci ce decizie luăm?” etc.

De fiecare dată când facilitatorul de decizii încearcă să aducă discuția asupra luării unei decizii, echipa trebuie să-i ofere întregul sprijin.

Pe scurt, rolul incitatorului de decizii este să aibă grijă ca echipa să înțeleagă clar importanța definirii acțiunilor viitoare pe direcția setată, măsurabile și bine delimitate în timp.

● **Cadențatorul de timp (responsabilul cu timpii)**

Are menirea de a ajuta echipa la cadențarea timpului pentru secvențele de lucru scurte stabilite pe agendă sau care reies pe parcurs. De exemplu, dacă o secvență pe un

anumit subiect este setată să dureze 20 de minute, cadențatorul de timp poate interveni din 5 în 5 minute (la fiecare sfert) pentru a anunța scurgerea timpului. Practic, înseamnă anunțarea pe un ton clar și ajustat (ca toți participanții să audă) cât timp a trecut și cât timp a mai rămas, de pildă: „Au trecut 10 minute din cele 20 alocate”.

Dacă echipa depășește timpul alocat subiectului, cadențatorul de timp va anunța valoarea acestor depășiri. Exemplu: „Am depășit cu 5 minute timpul de 20 de minute alocat”.

Secvențele nu ar trebui să depășescă 20 de minute, deci cadențarea se va face uzual din 5 în 5 minute. La început poate părea prea des și prea presant, dar, dacă se păstrează acest ritm pe termen lung, se vor întâmpla minuni care vor conduce la un mai bun management al timpului și la respectarea termenelor-limită, într-un context mult mai larg.

Funcția cadențatorului este de a ajuta sistemul să fie foarte atent la subiectul curent în timpul alocat pentru a evita des întâlnitele pierderi de timp de la începutul ședinței și apoi graba de a finaliza în ultimul sfert.

● Rolul de consilier pe proces sau coach

Funcția consilierului pe proces este chiar asta, să consilieze echipa pe proces la finalul ședinței. O secvență de 10 minute se va alocă fiecărei ședințe pentru a-i oferi celui care îndeplinește acest rol posibilitatea să ofere opțiuni de viitor fiecărui participant cu privire la îmbunătățirea muncii în echipă. Pentru aceasta este nevoie să facă apel la abilitățile de coaching:

- vorbește cu fiecare persoană în parte și privește-o. Nu vorbește despre el/ea la persoana a III-a, privind în altă parte. Coachingul este despre stabilirea unei conexiunii, nu despre evitare ori a vorbi despre ceilalți ca și când nu ar fi prezenți în sală;
- nu formula comentarii generale legate de grup. Nimeni nu este interesat de comentarii de tipul „Energia grupului era prea scăzută și se pare că eram cu toții obosiți”;
- oferă sugestii individuale, specifice și orientate spre viitor (feed forward). De exemplu: „La următoarea întâlnire, ai putea să contractezi cu colegii din vecinătatea ta să-ți oprească conversațiile colaterale”; „La următoarea ședință îți propun să experimentezi cum este să stai lângă un participant foarte activ și chiar să oferi la fel de mult ca el”;
- pentru feed forward folosim întrebarea: *Ce poți face diferit și mai bine data viitoare?* Răspuns: „Data viitoare, aleg să pun ceasul să sune la ora 6:00 pentru a ajunge la timp la școală” ș.a.;
- evită să arăți cu degetul și să te lansezi în comentarii critice, de pildă: „La începutul ședinței ai avut o conversație colaterală cu vecinul tău de scaun și ar fi mai bine să nu mai faci asta”. Arătatul cu degetul sau comentariile critice nu au ajutat niciodată la schimbări de orice fel. Ele doar creează resentimente;
- formulează-ți observațiile vorbind la persoana I: „Îți sugerez/propun...”, „Aș încerca să...” etc. Ele trebuie să fie livrate dintr-o poziție modestă: „Nu știu sigur dacă pot să formulez corect, dar...”, „Nu știu dacă asta va funcționa pentru tine, dar...”.

Scopul celui ce îndeplinește acest rol este să mărească gradul de conștientizare privind ce poate fi eficient la nivel de proces și comportament.

6. Măsurarea lucrului în parteneriatele de creștere (echipă)

Pentru a măsura progresele realizate în ce privește abilitățile de lucru în echipă puteți folosi câțiva indicatori calitativi precum:

- prezența fizică a fiecărui membru (DA/NU);
- energia echipei (dacă a existat implicare/prezență activă din partea fiecărui membru; dacă spațiul și atenția nu au fost monopolizate de una sau două persoane; dacă per total a fost o energie bună, pozitivă, constructivă etc.);
- calitatea îndeplinirii celor 4 roluri: gestionarea timpului; facilitarea întâlnirii; luarea deciziilor/focus pe acțiuni; calitatea învățării din experiență (*feed forward*);
- alți indicatori pe care îi considerați relevanți, astfel încât să aveți maximum 4 indicatori pe care să-i urmăriți constant.

► Acest tip de indicatori calitativi pot fi evaluați la finalul fiecărei întâlniri de lucru printr-o scală de satisfacție de la 1 (nivelul cel mai scăzut) la 4 (nivelul maxim).

Evaluarea poate fi consemnată în scris, pe contul de Google Drive al fiecărei echipe/clase sau pe o fișă dedicată. Este important să notați aceste măsurători la finalul

întâlnirii ca pe o concluzie, o reflecție cu scop de învățare din experiență.

7. Resurse inspiraționale pentru lucru în echipă

Vă recomandăm să căutați și să folosiți și alte resurse video care vă inspiră în creșterea personală și de echipă. Noi vă propunem:

Working Together as a Team (*Odă bucuriei*, imnul Uniunii Europene)

<https://youtu.be/qh4ms4xgHko?si=5shs8W0faPTiNv1m>

The Power of Teamwork

<https://youtu.be/8PAnd4fVpxs?si=TppapdWLOiy6wnl8>

<https://www.youtube.com/watch?v=y0FtXhSu0J0>

Videoclipul folosește metafora canotajului pentru a arăta cât de importantă este colaborarea într-o echipă. Prin secvențe din competiții de canotaj, demonstrează cum sincronizarea perfectă și efortul colectiv conduc la succes. Este o ilustrație vizuală frumoasă despre cum fiecare membru contribuie la obiectivele comune.

Teamwork can make a Dreamwork

<https://www.youtube.com/watch?v=6fbE52YDEjU>

Recapitulare

- ▶ Ai o **structură** de lucru numită **Anul de 12 săptămâni**, care este cadrul tău de antrenament individual și în parteneriatele de creștere (echipe de câte 4 colegi).
- ▶ Găsești această structură în **acest caiet BAC PACT**, cu precădere, în partea a III-a și în partea a IV-a.
- ▶ În acest an școlar, ai 3 Ani de câte 12 săptămâni sau 3 unități de timp de câte 3 luni. Aceasta este unitatea de timp în care lucrăm împreună și măsurăm progresele tale individuale și progresele de echipă.
- ▶ Ai de pus în aplicare această structură prin **lucru individual săptămânal** în care este necesar să: **planifici** și să **măsori** execuția activităților tale de învățare la școală și studiu individual, precum și rezultatele obținute (note sau autoevaluarea nivelului și stilului tău de învățare).
- ▶ Lucrul tău individual în acest proces de antrenament BAC PACT se va concretiza și într-un **portofoliu în format hârtie** care va conține componentele 1-8 din Anul de 12 săptămâni, adică fișele pe care le-ai lucrat din această structură, în fiecare săptămână, pe parcursul întregului an școlar (36 de săptămâni), adică 3 ani de câte 12 săptămâni.
- ▶ **La finalul fiecărui An de 12 săptămâni** vei avea un portofoliu care va conține: 12 fișe cu planificarea și măsurarea săptămânală + fișa cu viziunea pe termen lung și mediu (care poate fi aceeași dacă păstrezi formularea inițială a viziunii tale) + fișele (3) cu obiectivele pentru cei 3 Ani de câte 12 săptămâni + o fișă cu măsurarea longitudinală a rezultatelor tale la disciplinele de BAC

(în principal la simulările interne și simularea națională); acestea sunt instrumente care te ajută în managementul timpului și al activităților de învățare.

- ▶ Pe toate acestea le vei crea în timp (săptămânal), pas cu pas, acompaniat de echipa de profesori și mentorii-coach BAC PACT.
- ▶ Vei avea sprijinul și energia partenerilor tăi de creștere cu care faci echipă, cu care comunică constant și cu care ai o întâlnire de lucru pe săptămână (30 de minute – o oră).

Enjoy Your Journey!

Competența 3

Crearea viitorului și managementul timpului



„Cea mai bună formă de a prevedea viitorul
este de a-l crea.”
Peter Drucker

Introducere

Procesul de lucru. Anul de 12 săptămâni

În acest capitol și în următorul, procesul pe care îl explorăm, îl lucrăm și pe care acționăm este dinspre viitor (viziune pe termen lung) înspre prezent (rezultate pe termen scurt; agenda zilnică, săptămânală, lunară). Este un

proces de vizualizare și creare a viitorului, dar și de management al timpului (aspecte concrete, măsurabile, operaționale).

În acest parcurs vom avea în atenție elemente oarecum abstracte, filosofice sau existențiale, de pildă: **Misiunea** (DE CE; scop, sens sau misiunea vieții), **Viziunea** (Viziunea personală sau Viziunea Leadershipului Personal este imaginea viitorului pe care alegi să-l creezi) + **Valorile** personale (Ce este cu adevărat important pentru tine? Ce prețuiești tu?).

Pe baza acestor componente, vei obține o mai bună claritate și aliniere între obiectivele și acțiunile tale:

- obiective materiale (Ce vrei să obții?) + obiective de învățare/de devenire (Care este expresia cea mai evoluată de sine pe care vrei să o creezi? Ce este necesar să înveți (abilități, competențe) pe acest traseu?);
- obiective pe termen lung (10 ani);
- obiective pe termen mediu (3 ani);
- obiective pe termen scurt (1 an; 12 săptămâni/3 luni) = Proces de creștere personală și școlară/profesională + Plan de acțiune + Agenda săptămânii, a zilei, a lunii.

Este important să înveți să aliniezi viziunea ta personală pe termen lung și mediu cu agenda zilnică și săptămânală. Această aliniere interioară îți va da energia de care ai nevoie pentru a acționa, a învăța și a depăși obstacolele care apar pe parcursul realizării obiectivelor tale. În acest parcurs lucrăm pe **proces de creare a viitorului**. Învățăm să **lucrăm din viitor în prezent**, dinspre viziunea ta (visul tău)

înspre agenda zilnică, aducând resurse de inspirație și motivare din viitor în prezent.

Pentru aceasta, avem ca **proces principal de lucru**:

► **Anul de 12 săptămâni**: dinspre viziune spre rezultate

Ce **instrumente** folosim:

- exerciții de **lucru cu viitorul**: a crea viitorul dorit;
- formularea obiectivelor specifice în termeni de rezultate măsurabile și abilități de învățare: distincția obiective-rezultate;
- exerciții și **instrumente de management al timpului**: principiul Pareto (20/80%); diagrama important-urgent; instrumente de prioritizare, planificare strategică și operațională, măsurarea progreselor și a rezultatelor.

Cum lucrăm?

Vom urma procesul de coaching Anul de 12 săptămâni¹. Anul calendaristic, așa cum îl cunoaștem cu toții, își schimbă, în acest caz, temporalitatea. Fiecare 12 săptămâni reprezintă acum echivalentul a 12 luni din calendarul gregorian.

Un an școlar este compus din 36 de săptămâni. Astfel, urmând modelul de mai sus, într-un singur an școlar încap, de fapt, 3 ani de câte 12 săptămâni. Pentru exactitate,

1. Metoda de lucru este adaptată după Brian Moran, Michael Lennington, *The 12 week year*, John Wiley & Sons, 2013 (12weekyear.com).

revedeți structura anului școlar și numărul de săptămâni alocate.

Acest proces de lucru te invită să te bucuri de proces și de progresele pe care le faci pe parcurs, împreună cu colegii tăi, nu doar de rezultate exprimate numeric (note, bani etc.).

Modelul de lucru poate fi aplicat la orice domeniu de viață, astfel încât tu să poți transfera abilitățile pe care le antrenezi aici, în profesia ta, în afacerea ta, în planul vieții personale pe termen lung.

- **Perspectiva asupra examenului de bacalaureat și absolvirea liceului se schimbă.** Te invităm să privești pregătirea ta școlară din acest an și pregătirea pentru reușita la examenul de BAC ca fiind primul tău job sau prima ta afacere pe care o gestionezi aplicând acest model.

Procesul de lucru Anul de 12 săptămâni

1. **Viziunea pe termen lung** (10 ani și mai mult; de exemplu, puteți lucra un exercițiu: Revederea de 10 ani de la absolvirea liceului, apoi exercițiul 1).
2. **Viziunea pe termen mediu** (3 ani).
3. **Obiectivul/rezultatul prioritar pentru acest an școlar** (reușita la examenul de BAC cu media...; reușita la facultate etc.).

4. Obiectivele/rezultatele specifice pentru 12 săptămâni (1-3 obiective).

De exemplu:

- să iau nota x la română, la simularea 1 (din noiembrie/decembrie 2024 etc.);
- să învăț la matematică, pentru simularea 1, capitolele/testele recomandate de profesor;
- să învăț la disciplina a treia primele două capitole necesare pentru simularea 1 etc.

5. Identificarea acțiunilor-cheie pentru fiecare obiectiv (2-4 activități zilnice/săptămânale).

6. Planificarea săptămânală (în scris).

7. Măsurarea săptămânală a execuției și a rezultatelor (în scris și împărțit cu echipa partenerilor de creștere și cu dirigințele/mentor-coach-ul tău).

8. Întâlnirea săptămânală cu partenerii tăi de creștere (echipa de 4 colegi cu care lucrezi).

A. Exerciții de lucru cu viitorul: CREAREA VIITORULUI

► Care este viitorul pe care alegi să-l crezi? Viitorul începe astăzi!

Prin aceste aplicații, ne **antrenăm mintea să lucreze dinspre viitor înspre prezent**. Aducem energia creatoare din viitor în prezent. Folosim **vizualizarea** ca mecanism activator și motivator. Memoria și **imaginația** folosesc aceleași circuite/mechanisme neuronale. Folosim întrebări și aplicații pentru emisfera dreaptă (imaginația, intuiția, inspirația, puterea intenției); facem **călătoria în viitor** = a-ți imagina reușita; a fi deja acolo; a avea viziunea reușitei aici și acum. Activăm astfel resursele imaginative care „atrag” realitatea dorită, care transformă în realitate viziunea reușitei; **activarea sentimentelor, a emoțiilor** (nu doar a motivelor raționale = emisfera stângă!). Folosim deja aceste mecanisme în mod intuitiv (dați exemple), însă nu le folosim intenționat, conștient și consecvent. Adesea, ne îndoim de ele sau le subapreciem. De aceea, nu le rafinăm, nu le dezvoltăm constant și astfel le scădem valoarea/puterea. Vezi și filmul *Înapoi în viitor*, regia Michael J. Fox.

„Nu poți obține decât ceea ce poți imagina și nu poți imagina până nu crezi acel lucru.”
Paul Martinelli

Mod de lucru: individual și/sau în peer-coaching (parteneriate de creștere)

Pregătirea exercițiului: relaxare, prezență, autoobservare fără judecare.

Conectarea cu viitorul¹ este diferită față de proiecția în viitor prin **sentimentul că deja ești acolo**. Exercițiile de lucru cu viitorul se bazează pe activarea imaginației², a intuiției și a inspirației, punând în aplicare principiul *Cea mai bună formă de a prevedea viitorul este de a-l crea*.

Obiective de învățare experiențială:

- clarificarea viziunii tale de viață pe termen lung (10 ani) și mediu (3 ani);
- corelarea viziunii tale cu obiectivele specifice pe termen scurt (acest an, respectiv seriile de 12 săptămâni din modelul Anul de 12 săptămâni);

-
1. „Un coach asta face: învață oamenii să-și reviziteze viața prezentă venind din propriul lor viitor” (Mirel Bran, <http://mirelbran.ro/>); vezi și emisiunea *Noi venim din viitor*, RFI România).
 2. „Imaginația este mai importantă decât cunoașterea. Cunoașterea este limitată, imaginația face ocolul lumii. Mentea logică te va duce din punctul A în punctul B, imaginația te va duce oriunde” (Albert Einstein). Ceea ce poți imagina poți realiza. Cu alte cuvinte, nu poți realiza ceva până ce nu ai acceptat mintal și nu ai imaginat că îl poți obține. Cel mai frecvent ne folosim imaginația în deserviciul nostru: ne imaginăm foarte ușor cum o putem da în bară; cum s-ar putea întâmpla ceva rău; ne imaginăm ceea ce nu vrem să se întâmple etc. Mulți oameni resping visurile și visarea pentru că nu știu *cum* să le realizeze. Rămânem adesea blocați doar pentru că ne-am limitat capacitatea de a imagina o cale de ieșire” (Paul Martinelli). Stabilim obiective clare și măsurabile și ne mirăm că nu le atingem. Uităm de fapt să le introducem în „atelierul imaginației creatoare”, care face ca lucrurile să se întâmple.

- aducerea resurselor de putere din viitor în prezent;
- conectarea cu valorile tale, cu identitățile tale preferate, cu potențialul tău înalt creator;
- antrenarea abilităților de: imaginație, intuiție, inspirație, gândire strategică;
- autoobservare fără judecare;
- alegem să lucrăm pe 10 ani pentru simbolistica sa transformatoare prezentată în mai multe teorii/perspectivă de abordare.

Recomandare: lucrează mai întâi individual și în scris secvențele procesului de lucru; ia-ți timpul și spațiul de care ai nevoie; fără distrageri/întreruperi. Apoi, poți continua procesul împărțind cu un coleg/o colegă sau acompaniat de un mentor-coach. Exercițiul poate fi reluat la anumite intervale de timp (o săptămână/o lună) pentru a obține un plus de claritate și a rafina viziunea de viață.

Exercițiul 1. Întâlnire cu tine însuși/însăși, persoana de peste 10 ani

Secvența 1. Ești peste 10 ani și ai realizat, ai împlinit tot ce ți-ai dorit pentru parcursul tău de viață până la această vârstă și chiar mai mult decât te așteptai. Ești bucurous(oasă), mulțumit(ă) și fericit(ă) cu viața ta și experiențele trăite. Te vezi? Te-ai conectat cu tine? Ai ajuns acolo (peste 10 ani)?

Reflectează și notează gândurile și imaginile generate de aceste întrebări de explorare din cele trei dimensiuni: **a face, a fi, a avea:**

- Cine ești? Cine ai devenit în 10 ani?
- Ce faci? Ce muncești?
- Cu cine ești?
- Unde ești?
- Cum arată ziua ta ideală (de peste 10 ani)?

Secvența 2. Ce ți-ar plăcea să povestești despre tine ca persoană („a fi”) peste 10 ani?

- Ce calități ai?
- Ce abilități ai?
- Ce identitate ai ca profesionist?
- Ce alte roluri și identități ai?
- Ce valori îți trăiești?
- Ce transformări ai parcurs în interiorul tău?

• Descrie cele de mai sus în cuvinte-cheie, propoziții, metafore sau desenează!

Secvența 3. Ce ți-ar plăcea să povestești despre par-cursul tău în acești 10 ani?

- Care au fost momentele tale cheie?
- Care sunt obstacolele pe care le-ai depășit?
- Care sunt 4 lucruri pentru care te feliciți?
- Care este cel mai îndrăzneț/extravagant lucru (rezul-tat, vis, obiectiv) pe care l-ai realizat?

Secvența 4. Persoana ta de peste 10 ani te invită, acum, să-i adresezi 3 întrebări la care tu, persoana de astăzi, cauți răspuns/soluții. Care sunt aceste 3 întrebări pe care ți le-ai adresa ție de peste 10 ani?

Dialogul cu tine însuți de peste 10 ani...

Secvența 5. Tu, cel de peste 10 ani, ce sfat, îndemn, încurajare, mesaj îți transmiți ție, persoanei de astăzi? Notează aici sau într-un caiet-jurnal dedicat călătoriei tale de dezvoltare personală.

Ție, persoana de astăzi, ce ți-ar plăcea să auzi (mesaj, sfat, încurajare etc.) de la tine, persoana de peste 10 ani?

Exercițiul 2. Viziunea Leadershipului Personal (VLP)

„Unde nu există viziune, nu există nici pasiune.”
Daniel Goleman, *Inteligența emoțională
în leadership*

► Cum creezi o viziune personală autentică?

Viziunea Leadershipului Personal (Viziunea personală)

Viziunea este vitală în viața unui om ca lider al vieții sale. Viziunea se exprimă atât în plan personal, profesional, cât și pentru echipă/organizație. Viziunea este rezultatul unui proces de reflecție cu scop de explorare, conștientizare și cunoaștere de sine.

Pentru a descoperi **Viziunea Leadershipului Personal** (VLP), trebuie să dăm ascultare câtorva **voci interioare**. Iată care sunt cele 3 întrebări-cheie¹:

- **Ce te face să te bucuri**, să râzi, să cânti/să dansezi de bucurie?
- **Ce te face să plângi, să fii furios(oasă)**, revoltat(ă), frustrat(ă), trist(ă)?
- **La ce visezi?** Ce te face să visezi? Care este visul tău?

1. John C. Maxwell, *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, Editura Amaltea, București, 2017.

Vocea lăuntrică. Viziunea se naște din suflet. Dacă nu poți da naștere unei viziuni, **cercetează-ți sufletul**. Analizează-ți dorințele, harurile, chemarea, vocația! Ce îți tulbură inima? Ce lucruri îți conferă energie? **Ce vrei să exprimi în lume?** **La ce ți-ar plăcea să contribui** în această lume? Cine ești tu? Cum te-ai descrie printr-un singur cuvânt? etc. Reflectează la aceste întrebări pe rând.

Vocea nemulțumirii. De unde se nasc marile idei? Din faptul că ceva nu merge cum „trebuie”/așa cum ți-ai dori. Din nemulțumirea provocată de statu-quo. Ești mulțumit de situația în care te afli? Ce îți dorești să schimbi la viața

ta actuală? Vestea bună este că frustrările noastre pot fi convertite în energie de acțiune, de schimbare.

Vocea succesului. Cum definești tu succesul? Ce înseamnă pentru tine succesul în plan profesional, personal etc.? Care este un succes, o reușită de care ești mândru și la care revii de fiecare dată cu bucurie? Care este cel mai important lucru pe care vrei să-l obții în viața profesională și personală? Ce ai vrea să faci dacă ai ști că succesul tău este garantat?

Dacă ai ști că reușita este garantată, că nu există limitări, ce ai vrea să obții, să crezi, să experimentezi, să devii?

Vocea inspirației divine. Când îți analizezi cu atenție inima și sufletul, în căutarea viziunii tale, ce vezi? Cât de departe îți dai voie să visezi?

o Reflectează la distincția aceasta: viață de succes *versus* viață împlinită, semnificativă. *Dacă ai avea toți banii din lume și toate posibilitățile, ce ai alege să crezi?*

„Vei avea o viziune clară doar atunci când vei privi în adâncul sufletului. Cine se uită în exterior visează. Cine se uită în interior se trezește.”

Carl Jung

Viziunea

- este o imagine a viitorului pe care ți-l dorești;
- pornește din interior;
- are legătură cu valorile tale;
- izvorăște din evenimentele/momentele-cheie din trecutul tău;
- vine în întâmpinarea nevoilor altor oameni;

- o viziune acționează ca un magnet: atrage, provoacă și unește oameni; „îți dă aripi”; te ajută să găsești resursele necesare pentru a realiza ceea ce îți dorești cu adevărat;
- vine dintr-un spațiu diferit față de întrebarea „Cum” (dacă este pusă prea devreme, întrebarea „Cum voi face?” împiedică identificarea/formularea viziunii).

Exercițiul 3. Identificarea valorilor personale

Sondarea valorilor răspunde la întrebările:

- Ce este cu adevărat important pentru tine?
- Ce face ca acest lucru să fie important pentru tine, să aibă valoare?

Identificarea valorilor invită la un proces de explorare și descoperire important, pentru că ne arată ce ne pune în mișcare, ce ne motivează și ne determină să mergem mai departe. Ne ajută, de asemenea, să luăm decizii corecte și să facem alegeri inspirate, în congruență cu valorile noastre. **Valorile sunt direcții de motivare.** Ne mișcăm înspre ceea ce dorim și ne mișcăm *dinspre* ceea ce ne provoacă durere și disconfort. Cele care ne determină să ne mișcăm înspre sau *dinspre* ceva sunt valorile noastre.

Identificarea valorilor este un pas premergător clarificării viziunii și obiectivelor. Stabilirea unor obiective și planuri de acțiune fără cunoașterea acestor resorturi lăuntrice face ca ele să ajungă, adesea, abandonate. Mulți oameni nu își clarifică valorile în care cred și ajung să ia decizii care îi pun în conflict interior (conflict axiologic).

1. Iată o listă de valori invocate frecvent. Alege **5 valori** pe care le consideri prioritare pentru tine și care descriu cel mai bine ce te preocupă în viață:

- | | |
|----------------------|-------------------------------------|
| – dreptate; | – libertate; |
| – credință; | – cunoaștere; |
| – fericire; | – leadership autentic; |
| – adevăr; | – creștere personală; |
| – prietenie; | – autocunoaștere; |
| – iubire; | – cooperare; |
| – respect; | – competiție; |
| – toleranță; | – competență, profesionalism; |
| – reușită materială; | – creativitate/inovație/inspirație. |
| – egalitate; | |
| – familie; | |
| – sănătate; | |

Poți adăuga și alte valori care sunt importante pentru tine.

2. Scrie aici cele 5 valori pe care le-ai ales:

3. *De ce* este importantă valoarea X pentru mine? (întrebarea se repetă de mai multe ori pentru fiecare valoare pentru a ajunge la sondarea motivațiilor profunde).

4. Ce ai făcut în ultimele zile pentru fiecare dintre cele 5 valori care sunt importante pentru tine?

5. Care sunt valorile ce stau la baza viziunii tale personale (VLP), a obiectivelor pe termen lung?

6. Gândește-te la domeniile de viață: familie, relații, sănătate, școală, profesie, carieră, bani, dezvoltare personală. Identifică valorile tale care te ghidează în fiecare arie a vieții. Vezi care coincid, care sunt diferite, care merg împreună și care pot fi în conflict.

Exercițiul 4. Cei 3P (Prețuire, Pasiune, Pricepere)

Pasul 1

- Amintește-ți de un moment în care prețuiai ceea ce făceai (povestește/scrie).
- Relatează un moment în care erai pasionat de ceea ce făceai.
- La ce te pricepi foarte bine?

Pasul 2

Reflectează și învață

- Care sunt elementele comune ce se regăsesc în cele trei situații (3P)?
- Care sunt valorile pe care le regăsești în aceste experiențe?
- Care sunt calitățile tale care se regăsesc în cele 3 situații (3P)?
- Cum se regăsesc cei 3P în visul tău, în obiectivele tale pe termen lung? Dar în cele pe termen scurt? În activitățile tale actuale se regăsesc?

Exercițiul 5. Care este povestea ta?

► De unde vii? Unde te afli în prezent? Încotro mergi?¹

Viața oricărei persoane poate fi o carte. Te invit să te gândești la viața ta acum ca și când ai scrie o carte². *Ce capitole ar avea cartea? Ce povești ar conține? Care este povestea ta? În ce direcții te-a condus până acum povestea aceasta?*

1. J. Whitmore, *Coaching pentru performanță*, Editura Publica, București, 2014, pp. 322-323.
2. A. Lieblich, R. Tuval-Mashiach, T. Zilber, *Cercetarea narativă*, cap. „Interviul de tip povestea vieții”, Polirom, Iași, 2006, p. 45.

*Care este povestea care te ajută pe tine să crești? Ce altă poveste te poate ajuta pe tine să evoluezi și să mergi mai departe? Care sunt poveștile pe care ai vrea să le rescrii?*²¹

Alege să povestești acele experiențe care te împuternicesc (*the power of your story*), care îți aduc bucurie, care te reconectează cu tine însuși/însăși și potențialul tău înalt creator, cu pasiunile tale, cu talentul și priceperea ta, cu zonele în care te simți cel/cea mai valoros/valoroasă (*identitățile tale preferate*²).

Alege să povestești acele experiențe care te-au inspirat să mergi mai departe, care ți-au dat curajul să depășești obstacole sau să o iei de la capăt. Alege acele povești în care te simți eroul/eroina vieții tale pentru a te conecta cu puterea din interior, cu tine (Sinele) cel autentic și frumos.

Te invit să generezi și, ulterior dacă dorești, să transcrii povestea ta folosind ca reper întrebările de mai sus, care pot fi un început de (auto)reflecție. Ia fiecare întrebare pe rând, fără grabă. Poți lucra mai întâi individual, apoi poți alege să le împărtășești poveștile tale colegilor parteneri de echipă. Acest proces de lucru poate fi dezvoltat în diferite forme de prezentare și împărtășire (discurs public tip călătoria eroului; jurnal personal; eseu; prezentare de 3 minute etc.)

Care este povestea ta?

► De unde vii?

-
1. A. Hurubean (coord.), *Feminin-Masculin. Povestiri de carieră-viață*, Editura Institutul European, Iași, 2016.
 2. Ovidiu Gavrilovici, „Identitatea narativă”, în Ș. Boncu, I. Dafinoiu (eds.), *Psihologie socială clinică*, Editura Polirom, Iași, 2014, pp. 35-44.

► Unde te afli în prezent?

► Încotro mergi?

Exercițiul 6. „Misiunea Vieții” sau cărui țel doresc să îmi dedic viața, energia și timpul?¹

Pentru a formula misiunea sau țelul vieții, te poți ghida după cele de mai jos.

- Misiunea mea este să învăț și să mă perfecționez în:

- Schimbarea pe care îmi doresc să o văd în lume este:

- Țelul vieții mele este să împlinesc nevoile celor care:

1. Adaptare după Jefferey D. Smith, *Urmează-ți visul...*, Editura Curtea Veche, București, 2008.

● Țelul vieții mele este să aduc o schimbare în jurul meu prin:

● Misiunea mea este să-i învăț/îndrum pe alții să:

● Ce ți-ar plăcea să spună oamenii despre tine? Dacă ai exprima acesta într-o singură propoziție, cum ar suna? Alege-o ACUM!

Exercițiul 7 (de sinteză)

După ce ai parcurs aceste exerciții de lucru cu viitorul, sintetizează **viziunea ta personală pe termen lung** într-o frază care să te inspire și să te ajute să depășești obstacolele ce apar în parcursul tău de realizare a viziunii tale, a visului tău. Apoi, la fel, formulează într-o frază viziunea ta pentru 3 ani (**termen mediu**).

Spre deosebire de formularea viziuni pe termen lung, care poate fi un ideal de viață, o imagine inspirațională a viitorului, viziunea pe termen mediu are componente concrete, pragmatice, măsurabile. De exemplu:

- **viziunea mea pe termen lung** este să scriu cărți de dezvoltare personală care să se vândă în milioane de exemplare;
- **viziunea mea pe 3 ani** este să creez produsul BAC PACT în format scris și video, care să fie accesibil pentru un milion de utilizatori (elevi, profesori, părinți).

De asemenea, este bine de știut că viziunea poate fi formulată holistic, cu referire la toate aspectele vieții sau poate fi formulată pentru fiecare domeniu de viață în parte (domeniul dezvoltării personale; domeniul școlar; profesional; financiar; relațional; spiritual; sănătate; idealul de locuință etc.).

Dacă te simți inspirat(ă), poți scrie o variantă a viziunii tale înainte de a face exercițiile din acest capitol. Apoi, după ce faci exercițiile, poți reveni la formularea viziunii tale pentru a o rafina.

► Viziunea mea pe termen lung (10 ani și mai mult):

► Viziunea mea pe 3 ani:

o Pune undeva la vedere aceste formulări pentru că ai nevoie să le citești (în gând și cu voce tare) în fiecare zi sau cel puțin o dată pe săptămână sau când îți vine să renunți să faci acțiunile necesare pentru a-ți împlini visurile.

Inspirație în acțiune

„Nu renunța la visul tău doar pentru că îți va lua timp să-l atingi. Timpul trece oricum.”

Earl Nightingale

B. Managementul timpului

- ▶ Exerciții și **instrumente de management al timpului**: principiul Pareto (20/80%); identificarea „hoților de timp” și reducerea lor; diagrama important-urgent; instrumente de prioritizare, planificare strategică și operațională, măsurare a progreselor și a rezultatelor.
- ▶ Formularea obiectivelor specifice în termeni de rezultate măsurabile și abilități de învățare: distincția obiective-rezultate.
- ▶ Antrenarea gândirii strategice (gândirea pe termen lung; prioritizarea: important-urgent/Principiul 20/80).
- ▶ Antrenarea gândirii de tip design (creativ, pozitiv, asertiv; crearea viitorului).
- ▶ Antrenarea gândirii sistemice (a vedea, a conștientiza interconexiunile dintre oameni; a ieși din gândirea de separare [ego], a antrena cooperarea, contribuția, sinergia echipei etc.).

EXERCİȚIU 1. Principiul lui Pareto sau principiul 20/80 („legea priorităților”)

„Liderii înțeleg că activitatea în sine
nu înseamnă neapărat o realizare.”

J.C. Maxwell, *Cele 5 niveluri ale leadershipului*,
Editura Amaltea, București, 2012, p. 173

- ▶ Cum faci să îți păstrezi atenția asupra lucrului principal?

A prioritiza și a-ți păstra concentrarea asupra lucrurilor cu adevărat importante din viața ta sau din organizația ta sunt abilități de leadership personal esențiale pentru realizarea de sine și reușita socială. Acestea sunt reale provocări pentru noi toți, la momentul actual, când există foarte multe surse de distrageri și „hoți de timp”.

Principiul lui Pareto sau principiul 20/80 ne ajută să prioritizăm activitățile zilnice, păstrând în același timp focusul pe ce este cu adevărat important pentru fiecare dintre noi și echipele în care lucrăm.

Iată un set de întrebări de reflecție și de lucru zilnic pe care le recomandăm ca instrumente strategice și operaționale de planificare și management al timpului și al rezultatelor:

► Care sunt acele 20% din activitățile tale care generează 80% din rezultate? Cu referire la rezultatele școlare (specifice la disciplina 1, 2, 3...), rezultate profesionale, rezultate de progres în privința antrenării unor abilități de învățare și leadership specifice.

► Care sunt acele 20% din acțiunile tale care generează 80% din bucuria/satisfacția în muncă? Identifică exemple specifice, nu generalizări.

► Care sunt puținele sarcini vitale (20%) pe care le faci în munca (profesia) ta și care creează cea mai mare valoare (au impactul cel mai mare) în mediul tău?

► Care sunt acei 20% dintre oamenii din echipa ta care generează 80% din plusvaloare/rezultate?

► Care sunt acele puține decizii vitale (20%) care ar face cea mai mare diferență în viața/organizația ta?

► Care sunt acele puține resurse personale, puncte forte, abilități (20%) pe care te bazezi în 80% din reușitele tale?

► Care sunt prioritățile tale?

► Ce este cu adevărat important pentru tine în munca ta?

► Ce este cu adevărat important pentru tine în fiecare domeniu al vieții tale (cele 6 domenii ș.a.)?

► Ce fel de lucruri îți ocupă timpul?

► Ești concentrat asupra competențelor tale sau asupra lipsurilor/punctelor tale slabe?¹

1. „Oamenii de succes se concentrează asupra competențelor lor, nu asupra lipsurilor lor” (John C. Maxwell, *Leadership de aur*, 2010).

Recomandări

- Alocă 80% din timpul tău pentru a investi în acele 20% din punctele tale forte.
- Alocă 80% din timpul tău pentru a investi în acele 20% lucruri cu adevărat importante.
- Alocă 80% din timpul tău pentru a investi în acele 20% lucruri care fac o diferență în lume.
- Alocă 80% din timpul tău pentru a investi în acei 20% din oamenii împreună cu care creezi valoare și faci o diferență în lume/în organizația ta.

Aplicarea principiului Pareto sau 20/80

Pas 1. Identifică acele puține lucruri vitale care chiar contează pentru tine și rezultatele pe care ți le dorești pe termen lung, mediu și scurt.

Pas 2. Concentrează-te asupra lor zilnic; păstrează focusul asupra lucrurilor cu adevărat importante care generează 80% din valoare pentru tine, pentru oamenii cu care lucrezi, pentru comunitate, pentru lume.

Pas 3. Observă și sărbătorește bucuria, rezultatele, spațiul pe care le creezi în viața ta.

Pas 4. Observă cum îți gestionezi timpul și energia la momentul actual. Pe ce ești axat în acest moment?

Dacă îți concentrezi atenția asupra activităților care se încadrează în primele 20 de procente în termenii importanței, restul de 80 de procente vin ca o răsplată a eforturilor tale de prioritizare și focusare. De exemplu, dacă ai

zece angajați, ar trebui să le oferi 80% din timpul tău celor mai buni doi oameni pe care îi ai.

EXERCITIUL 2. Conștientizarea „hoților de timp”

„Nu îți gestiona timpul, gestionează-ți viața.”

John C. Maxwell, *Leadership de aur*,
2010, pp. 155-166

Observă și notează cum arată o zi și o săptămână obișnuite din perioada programului tău școlar. Observă și notează care sunt activitățile cu valoare scăzută, cele care nu contribuie la realizarea obiectivelor tale din acest an și a viziunii tale pe termen lung și mediu.

Observă și măsoară cât timp dedici zilnic și săptămânal acestor activități (de pildă, conversații telefonice/online cu prietenii, vizualizări pe rețelele de socializare, conflicte, bârfe etc.).

Reflectează și acționează

- Unde/pentru care activități strategice ai putea realoca acest buget de timp?
- Care este relația ta cu timpul la momentul actual?
- Ce salt calitativ îți dorești să ai în relația ta cu timpul pe parcursul primului An de 12 săptămâni?

Procesul de lucru Anul de 12 săptămâni nu are în atenție în mod explicit să elimine „hoții de timp” și alte distrageri sau obiceiuri neproductive de a folosi timpul, ci propune

o structură simplă și clară prin care oamenii își dezvoltă o gândire strategică și o relație pozitivă cu timpul.

Este un model care ne ajută să ieșim din clișeu, capcana formulării pe care o auzim mult prea frecvent: „Nu am timp!”.

În Programul BAC PACT, lucrăm în paradigma Creatorilor de Viitor. Ne antrenăm în primul rând relația noastră cu timpul și posibilitatea de a crea spațiu-timp și de a crea lucrurile pe care ni le dorim ieșind din paradigma de victime ale contextului, a circumstanțelor exterioare.

Acest lucru nu înseamnă că ignorăm contextul sistemic, social-politic, că refuzăm să-l cunoaștem și să-l înțelegem, ci înseamnă să facem ceea ce ține realmente de noi, ceea ce stă în puterea noastră prin asumarea libertății, a creativității, a responsabilității pentru a ieși din paradigma vinei, a învinovățirii și alte perspective care îi țin pe oameni în zona de pasivitate, nonacțiune și neproductivitate.

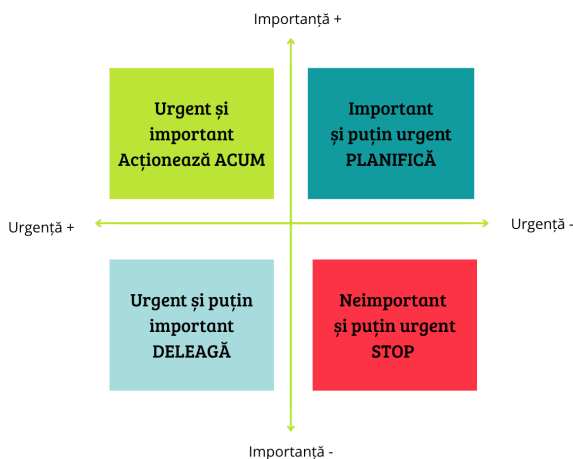
EXERCITIUL 3. Matricea urgent-important

► Pentru prioritizarea activităților zilnice, săptămânale, lunare, în Anul de 12 săptămâni (3 luni):

- e bine să revezi principiul lui Pareto (20%-80%);
- lucrează aceste exerciții individual, în cadrul orelor de dirigiență, cu partenerul(a) de creștere, cu mentorul tău sau psihologul școlar;
- fă distincția între ceea ce este important și urgent în viața ta: important și urgent; important și nonurgent; urgent și nonimportant; nonurgent și nonimportant;

- observă că nu toate activitățile/acțiunile urgente sunt și importante. Unii oameni au tendința să se concentreze și să acorde prioritate unor lucruri pe care le percep ca fiind urgente și care le creează un pattern comportamental de „stingători de incendii”/salvatori;
- observă când/dacă ai tendința să acorzi atenție cu prioritate activităților operaționale pe termen scurt (micro-managementul) în detrimentul antrenării gândirii strategice (pe termen lung).

Matricea Eisenhower – organizarea timpului
în funcție de priorități (*my essential*)



C. Activarea resurselor interioare pentru crearea viitorului și managementul timpului

EXERCITIUL 1. Distincția obiective-rezultate

- Ce rezultate îți dorești cu adevărat să ai până la finalul acesui an școlar?
- Secvența 1 (10-15 min.): ca profesor mentor-coach introduceți distincția obiective-rezultate așa cum este ea folosită în coachingul sistemic (vezi Alain Cardon, *Întrebări puternice și coaching sistemic*, Editura BMI, București, 2024, pp. 79-83).
- Secvența 2 (15-20 min.): realizați împreună cu elevii o lectură individuală și o lectură colectivă (cu voce tare) a textului de mai jos extras din cartea lui Alain Cardon.
- Secvența 3 (15 min.): lucrați cu elevii un exemplu concret de formulare a rezultatului dorit (a performanței dorite) într-un domeniu de activitate/context de viață. Solicitați descrierea rezultatului dorit cu detalii.
- Secvența 4 (15 min.): subliniați, împreună cu elevii, diferența de nuanțe și de perspectivă de gândire între întrebarea **Ce îmi doresc cu adevărat?** (rezultatul dorit cu adevărat descris și vizualizat cu detalii) și întrebarea **Cum voi face?** (mijloace).

- Solicitați să identifice diferențele între formularea unui obiectiv și formularea unui rezultat în privința performanței dorite.
- Invitați elevii să argumenteze în concluzie afirmația:
Focusul pe rezultate este o abordare complet diferită de focusul pe obiective.

Material de lucru pentru secvențele de mai sus: fragmente extrase din cartea lui Alain Cardon, paginile 79-83:

Un cadru de referință de coaching sistemic orientat spre rezultate trimite la o paradigmă anume, diferită de modul nostru obișnuit de funcționare. Prin urmare, a fi focusat pe obținerea unor rezultate cere o primă schimbare majoră de perspectivă. Această schimbare este fundamentală pentru felul în care coachii sistemici profesioniști gândesc, comunică, se comportă, pentru felul în care pun întrebări și își acompaniază clienții. Fiind concentrați pe rezultate în tot ceea ce spun și fac, coachii își acompaniază, astfel, clienții în dezvoltarea unei capacități operaționale novatoare și coerente.

Atenție! *Focusul pe rezultate este o abordare complet diferită de focusul pe obiective.*

Un obiectiv este, de exemplu, linia de sosire a unei curse, așa cum este ea percepută de *cel care se află încă pe poziția de plecare*, înainte să înceapă cursa. Odată ce și-a fixat un asemenea obiectiv, mai mult sau mai puțin îndepărtat, persoana se va concentra pe o **listă de mijloace** pe care trebuie să le pună împreună pentru a-și atinge obiectivul cu succes. Aceste mijloace au de obicei legătură cu materia, spațiul,

timpul și energia: oamenii, banii, competențele, distanțele, procedurile și alte procese materiale și organizaționale, managementul timpului și al producției etc.

De obicei, acesta este felul în care cu toții concepem atingerea sau nu a obiectivelor personale și profesionale. Este modalitatea expusă în majoritatea metodologiilor de management de proiect: fixarea unor obiective precise, adunarea mijloacelor utile, informarea și motivarea persoanelor implicate, lansarea unor acțiuni, supravegherea și măsurarea progreselor care duc la reușita sau la atingerea progresivă a obiectivului.

Un rezultat este starea și poziția atletului, *așa cum sunt ele percepute la finalul cursei, atunci când acesta ajunge la linia de sosire sau chiar mai departe*. Definirea rezultatelor cere vizualizarea detaliată a unei acțiuni terminate, a realizării încheiate, luând în considerare toate consecințele dorite, persoanele prezente, energia reușitei, realizările materiale, avantajele indirecte, anturajul satisfăcut și, eventual, următoarele etape.

- **Concentrarea pe obiective** tinde să se axeze pe efortul care trebuie depus, pe eventualele obstacole care trebuie depășite și pe concurența care trebuie învinsă pe calea reușitei. În lumina tuturor acestor eforturi, un demers centrat pe atingerea unor obiective ambițioase aproape că ar putea fi considerat ca total masochist.

- **Focalizarea pe rezultatele obținute**, pe realizările atinse [ca și cum le-ai atins, n.n.], pe reușită **tinde să crească energia de inspirație și de motivație**. Ea provoacă o aspirație în energia insuflată de **vizualizarea reușitei**. Ea stimulează atingerea imediată și cu ușurință a unui rezultat.

- Mergând cu un pas înainte, **orientarea spre rezultate** poate fi mai mult sau mai puțin ambițioasă. Pentru a deveni echivalentul unor adevărate provocări, este bine ca rezultatele să fie definite mereu cu mult înainte de a lua în considerare mijloacele necesare pentru a le atinge.

Este, de altfel, ceea ce fac în general liderii inspirați și antreprenorii creativi. În cele mai mici detalii, acești oameni

foarte performanți definesc mai întâi, cu claritate, rezultatul excepțional pe care îl așteaptă. Mai întâi, ei conturează precis toate criteriile măsurabile odată ce rezultatul va fi atins, fără a uita termenele scurte [descrierea rezultatului dorit cu toate detaliile, n.n.]. Doar apoi se concentrează, ei și organizația lor, pe căutarea și dezvoltarea mijloacelor utile pentru a atinge acel rezultat.

Exemplu: J.F. Kennedy a formulat clar viziunea de a trimite un om pe lună și de a-l aduce înapoi în viață în următorii zece ani.

Atunci când Kennedy a formulat această ambiție, prezența ființelor umane pe lună era, în mod evident, considerată imposibilă. Nimeni nu mai făcuse asta înainte. Așadar, nici mijloacele nu existau. Odată ce acest rezultat general a fost clar stabilit, cu mult înainte de a dezvolta mijloacele, a trebuit mai întâi să fie definite cele mai mici detalii ale realizării sale. Mărimea și greutatea fiecărui șurub trebuiau predefinite, până la conceperea unei întoarceri pe pământ complete și viabile. Doar apoi mijloacele au putut fi mobilizate, inventate, fabricate, asamblate etc.

EXERCIȚIUL 2. Bagheta magică

- exercițiu de **antrenare a minții să vizualizeze rezultatul dorit** și să îl descrie cu detalii înainte de a căuta mijloace de realizare și de a trece la acțiune;
- **focus pe rezultatele dorite ca și cum le-ai atins deja**;
- contribuie la activarea resurselor interioare de inspirație, motivație, creativitate, energie de acțiune;
- este importantă crearea unui spațiu de încredere, siguranță, respect reciproc și confidențialitate;

- V.I.S.: viziune, inspirație, succes (proces de lucru antrenate în cursurile Creatori de Viitor); întrebarea: *Ce îmi doresc cu adevărat?* trebuie să preceadă și să fie lucrată înaintea întrebării *Cum voi face?*

Etape de lucru: invitați elevii să lucreze câte doi, fiecare având pe rând rolul de coach, respectiv client în coaching; alocați sesiuni de câte 10 minute pentru fiecare rol, apoi reflecție asupra procesului de lucru, ca proces de învățare-conștientizare.

Clientul: alege să lucreze subiectul/provocarea X (ceva ce ar vrea să realizeze, ce își dorește cu adevărat în parcursul său școlar sau extrașcolar)....; începe să povestească...; coach-ul îl ascultă 1-2 minute.

Coach-ul: folosește, pe rând, secvențele de mai jos, acordând spațiu-timp clientului pentru reflecție și explorare. Exercițiul poate dura 10-15 minute sau chiar o sesiune întreagă (30-60 de minute). Prin acest exercițiu/proces de lucru în practica de *peer-coaching*, persoana în rol de coach antrenează mai multe abilități: *ascultarea receptivă, autentică; prezența; co-crearea relației de încredere;* și, nu în ultimul rând, *folosirea întrebărilor puternice* (în cazul de față, întrebarea ipotetică: Bagheta magică).

1. „Pot să te întrerup?”

Coach-ul așteaptă confirmarea clientului, care îi semnalează că acesta este atent la intervenția ce urmează.

2. „Imaginează-ți că ai **o baghetă magică...** și că poți transforma imediat situația în care te afli... pentru ca ea să fie exact ceea ce îți dorești să fie. Este rezultatul pe care visezi cu adevărat să-l atingi. Ai putea **descrie acest rezultat final?**”

În formularea întrebărilor, folosiți persoana a doua singular sau plural, cum considerați.

3. Coach-ul ascultă cu atenție descrierea detaliată a clientului cu privire la rezultatul final dorit. Coach-ul acompaniază această muncă descriptivă printr-o serie de întrebări instrumentale: Cine este acolo? Cine nu mai este de față? Unde te afli? Cum s-a schimbat mediul tău/starea ta/atitudinea ta? Ce faci diferit? Cine te susține cel mai mult? etc. Scopul acestei secvențe este de a obține o descriere completă și detaliată a rezultatului final pe care clientul și-l dorește.

4. „Ca să **ne întoarcem acum în prezent**, ce poți face, chiar de mâine, pentru a obține rezultatul clar și detaliat pe care l-ai descris atât de bine?”

Întrebări de tipul *cine, ce, unde, cum* îi vor permite și în acest caz clientului să definească mai bine și să pună în ordine acțiunile pe care le poate face într-un interval de timp precis.

► Secvența de *debriefing*: reflecție asupra procesului de învățare și *feed forward*:

- Ce ai putea face mai bine și diferit data viitoare în rolul de coach?
- Cum a fost pentru tine rolul de client? Cât ai reușit să detaliezi subiectul tău (rezultatul dorit)? etc.

Competența 4

Pilotarea învățării și măsurarea progreselor



„Motivația te face să mergi mai departe.

Disciplina te ajută să te dezvolti.”

John C. Maxwell, *Legea consecvenței în leadership*

Introducere

Partea a treia și a patra din acest caiet (competențele 3 și 4) sunt strâns legate între ele și reprezintă nucleul procesului de antrenament pentru reușita ta și a colegilor tăi la examenul de BAC. Așa cum am menționat, aceste **abilități de planificare, de gestionare a timpului, de prioritizare și devmăsurare** îți vor fi de folos pe termen lung în orice context de viață.

În acest capitol, vom face trecerea de la formularea viziunii la **formularea obiectivelor măsurabile**. Pentru fiecare obiectiv, vei identifica **activitățile-cheie** care se vor regăsi în **agenda ta săptămânală**. La finalul fiecărei săptămâni (vineri) sau la începutul săptămânii următoare (luni), vei măsura procentual (de la 1% la 100%) felul în care ai realizat activitățile planificate și îți vei acorda un scor pe fiecare activitate și unul pe săptămână. Vei putea afla ce ai de îmbunătățit, astfel încât să-ți atingi viziunea și obiectivele.

Aplicarea modelului **Anul de 12 săptămâni** presupune să respecți 3 rutine săptămânale:

- **planificarea** săptămânii care începe;
- **măsurarea** (la final de săptămână) a activităților pe care le-ai făcut (scorul tău);
- **lucrul în echipă** cu colegii tăi, ca parteneri de creștere și responsabilizare.

Planificarea realizată prin modelul **Anul de 12 săptămâni** nu este o *to do list*, ci o **planificare strategică a timpului și a activităților** care îți generează maximum de rezultate. Pentru ca acest model să genereze rezultate și pentru tine trebuie să respecți acest sistem și să **lucrezi în scris**. De aceea, insistăm ca toate componentele din procesul de lucru (punctele 1-8 de mai jos) să fie realizate în scris și să ordonezi aceste foi (instrumente de lucru) într-un **portofoliu personal**. Pe baza acestui material scris vei putea să-ți monitorizezi progresele mai ușor și să beneficiezi de îndrumarea profesorului diriginte, a profesorilor de specialitate și a mentorilor-coach care te acompaniază în acest parcurs.

Dacă ți-ai notat deja viziunea pe termen lung și mediu (pe baza exercițiilor din capitolul anterior), pune foile respective în portofoliul tău (un dosar/caiet format A4).

Procesul de lucru
ANUL DE 12 SĂPTĂMÂNI

1. VIZIUNEA PE TERMEN LUNG (10 ani și mai mult)

2. VIZIUNEA PE TERMEN MEDIU (3 ani)

3. OBIECTIVUL/REZULTATUL PRIORITAR PENTRU ACEST AN ȘCOLAR (reușita la examenul de BAC cu media...; reușita la facultate etc.)

4. **OBIECTIVELE/REZULTATELE SPECIFICE PENTRU 12 SĂPTĂMÂNI** (1-3 obiective)

Exemplu:

- să iau nota x la română, la simularea 1 (din noiembrie/decembrie 2024);
- să învăț la matematică, pentru simularea 1, capitolele/testele recomandate de profesor;
- să învăț la disciplina a treia primele două capitole necesare pentru simularea 1 etc.

5. **IDENTIFICAREA ACȚIUNILOR-CHEIE** pentru fiecare obiectiv (2-4 activități zilnice/săptămânale)

6. **PLANIFICAREA SĂPTĂMÂNALĂ** (în scris)

7. MĂSURAREA SĂPTĂMÂNALĂ A EXECUȚIEI ȘI A REZULTATELOR

8. ÎNTÂLNIREA SĂPTĂMÂNALĂ CU PARTENERII TĂI DE CREȘTERE (echipa de 4 colegi cu care lucrezi)

DE LA VIZIUNE LA REZULTATE MĂSURABILE. Pași de lucru în planificarea Anului de 12 săptămâni

1. Setarea viziunii pe termen lung (în scris)

Vezi partea a II-a din acest caiet și exercițiile pe care le-ai lucrat.

2. Setarea viziunii pe termen mediu (în scris)

Rămâi conectat(ă) la viziunea ta/visul tău pentru a menține energia și inspirația necesare și pentru a corela viziunea cu obiectivele tale măsurabile și activitățile zilnice.

3. Formulează în scris obiectivul/rezultatul prioritar pentru acest an școlar.

Exemplu: Voi reuși la examenul de BAC cu media generală x . Asta înseamnă: media x la română, media x la matematică, media x la disciplina 3 (numește disciplina). Îmi antrenez abilitățile de leadership personal astfel:

Elevilor care aleg să nu dea examenul de BAC le recomandăm să-și aleagă un alt obiectiv școlar prioritar, de pildă absolvirea liceului cu o medie mare (notați-o!) sau mediile x, y, z la disciplinele de profil etc.

Pentru a-ți seta obiectivul prioritar pentru acest an școlar, te poți ajuta de următoarele întrebări:

- Care este viziunea ta pentru finalul clasei a XII-a?
 - Cum vrei să închei cei 12 ani de școală?
 - Cine vrei să fii tu la finalul BAC-ului?
 - Ce s-ar schimba în viața ta dacă aceste transformări ar avea loc?
 - Întrebări specifice cu privire la media pentru fiecare disciplină de BAC și media generală.
-
-
-

4. Formulează în scris obiectivele (maximum 3) pentru primul tău An de 12 săptămâni.

Recomandare: având în vedere că ai 3 discipline pentru BAC, îți recomandăm să te axezi pe 3 obiective specifice de creștere a rezultatelor și, în primul rând, de creștere a calității învățării și managementul timpului pentru cele 3 discipline de BAC.

- Care este saltul calitativ pe care vrei să-l faci la română în următoarele 12 săptămâni?
- Care este saltul calitativ pe care vrei să-l faci la matematică în următoarele 12 săptămâni?
- Care este saltul calitativ pe care vrei să-l faci la disciplina a treia în următoarele 12 săptămâni?

Pentru fiecare dintre cele 3 discipline de studiu, notează acum un obiectiv pentru aceste prime 12 săptămâni (Anul de 12 săptămâni, seria 1). Acest obiectiv te duce mai aproape de viziunea pe care o ai pentru finalul clasei a XII-a.

Notează-ți obiectivul cu subiect și predicat.

Exemplu: Aleg să fac o transformare în rezultatele mele la limba română. Media mea de până acum este 7. Îmi doresc să termin BAC-ul cu nota 8,50 la limba română. Un obiectiv de creștere pentru primul An de 12 săptămâni este să obțin nota 7,50 la simularea internă din luna noiembrie/decembrie 2024 (vezi calendarul simulărilor interne din școală).

Formulăm obiectivele în termeni de rezultate (Vezi distincția obiective-rezultate în cartea lui Alain Cardon).

Obiectivele/Rezultatele mele pentru Anul de 12 săptămâni:

Obiectiv 1

Obiectiv 2

Obiectiv 3

De-a lungul celor 12 săptămâni, revino zilnic asupra acestor obiective (rezultatele dorite) și asupra viziunii de final de clasa a XII-a. Citește-le cu voce tare. Poți să le notezi pe o foaie separată pe care să o lipești în camera ta, deasupra biroului sau în orice alt loc aflat la îndemână.

- Când începe pentru tine și pentru voi ca echipe (clase) primul An de 12 săptămâni?
- Vă recomandăm să începeți cât mai curând: din a doua sau a treia săptămână de școală. Vă puteți antrena practic în acest proces Anul de 12 săptămâni doar punând la lucru instrumentele de planificare și măsurare.
- De exemplu: **primul vostru An de 12 săptămâni** ar putea fi din **16 septembrie până pe 8 decembrie 2024**. Un An de 12 săptămâni include și vacanțele școlare în care aveți spațiu-timp pentru lucru individual și pregătire suplimentară la disciplinele de BAC. În două dintre aceste vacanțe școlare (în octombrie 2024 și februarie 2025) veți beneficia și de câte două zile de antrenament pe acest model. Numim aceste activități Școala de toamnă 2024 și Școala de iarnă 2025 BAC PACT.

Vă reamintim ce înseamnă **modelul Anului de 12 săptămâni**¹. Fiecare 12 săptămâni reprezintă acum echivalentul a 12 luni din calendarul gregorian.

Un an școlar este compus din 36 de săptămâni. Astfel, urmând modelul de mai sus, într-un singur an școlar încap, de fapt, **3 ani de câte 12 săptămâni**.

Anul calendaristic, așa cum îl cunoaștem cu toții, își schimbă, în acest caz, temporalitatea. Aplicând acest proces/model de lucru, **relația ta cu timpul se schimbă**: înveți să gândești strategic și să-ți prioritizezi activitățile în scris; înveți să măsoari timpul ca eficiență a muncii tale; devii atent(ă) la „hoții de timp”; înveți să imprimi un ritm vior viieții tale; dobândești o conștiință a timpului care te face să fii prezent(ă) în viața ta, să fii angajat(ă) în a-ți crea viitorul; înveți să ieși din mentalitatea de victimă pentru a antrena un mindset de leadership Creator de Viitor cu Drag de Școală.

5. Identificarea activităților-cheie pentru fiecare obiectiv (rezultatul setat)

- Care sunt activitățile-cheie pentru fiecare dintre cele 3 obiective pe care ți le-ai stabilit?

Odată ce ai stabilit cele 3 obiective pentru primele 12 săptămâni de școală, este momentul să îți stabilești activitățile strategice care te vor ajuta să atingi aceste obiective.

1. Metodă de lucru adaptată după Brian Moran, Michael Lennington, *The 12 week year*, John Wiley & Sons, 2013 (12weekyear.com).

Alege **maxim 4 tipuri de activități strategice pentru fiecare obiectiv.**

Exemplu: Să repet 10 minute zilnic la limba română. Să citesc 5 pagini pe zi din lectura obligatorie pentru BAC.

Unele activități sunt menite să fie făcute zilnic, altele pot fi realizate de câteva ori pe săptămână. Alege ritmul care ți se potrivește. **Activitățile strategice** sunt acele acțiuni prioritare care, executate constant, te vor ajuta să îți atingi obiectivele pentru cele 12 săptămâni.

Îți recomandăm să notezi mai întâi pe o foaie separată o listă de activități pe care le-ai putea face pentru a-ți atinge fiecare dintre cele 3 obiective pe care le-ai notat în exercițiul anterior. După acest brainstorming, selectează doar minimumul de 3-4 activități **CU ADEVĂRAT** strategice care te vor ajuta să îți atingi obiectivul.

În tabelul de mai jos, notează fiecare activitate specifică și frecvența cu care o vei realiza (săptămânal; doar în prima/ultima săptămână; de două ori pe săptămână; zilnic etc.). De exemplu, în săptămâna 1, voi citi lecția la limba română de trei ori, timp de minimum 10 minute, în fiecare zi, în intervalul orar 15:00-16:00.

Notează activitatea cu subiect și predicat, într-o propoziție/frază completă.

La începutul fiecărei săptămâni, vei face planificarea pe o foaie separată, unde notezi zilele săptămânii și îți rezervi momente precise în care să execuți activitățile strategice din săptămâna respectivă (vezi punctul 5 de mai jos: Planificarea săptămânală).

Toate aceste **instrumente completate în scris** se vor regăsi în **portofoliul tău**. Scrisul ne ajută să ne facem ordine

în minte. Cu o **mente ordonată și antrenată**, vei face **acțiuni de calitate** și vei obține **rezultatele dorite**.

În acest context, te ajută foarte mult echipa partenerilor tăi de creștere (sunteți 4 colegi cu care faci echipă), precum și echipa profesorilor și mentorii-coach din Echipa BAC PACT din colegiul tău.

OBIECTIVUL/REZULTATUL 1

Exemplu: Învăț la matematică pentru a obține nota 7 la simularea din luna noiembrie 2025.

Sau, altfel formulat: Determin să fiu la mate de nota 7 (sau 10, alege ce te inspiră pe tine).

Activități strategice	Frecvența (zilnic/săptămânal)
Lucrez teste la matematică (temele pentru oră și suplimentar 3 teste pe săptămână)	Zilnic, două ore
Îmi autoevaluez testele sau solicit sprijin de la profesorul de specialitate	Săptămânal
Sunt prezent(ă) activ la orele de matematică (pun întrebări când nu am înțeles teoria/exercițiul; ies la tablă; îmi fac temele)	Conform orarului: de 3 ori pe săptămână etc.
Îmi planific și îmi măsoar activitățile strategice săptămânal. Mă întâlnesc cu echipa mea de parteneri de creștere și împărtășesc progresele și căderile/stagnările mele.	Vineri după-amiaza/ luni dimineața (ora de dirigenție/ora de mentorat-coaching din BAC PACT)

Acesta este doar un exemplu. Identificați propriile **activități strategice** pentru fiecare disciplină de studiu pentru BAC, respectiv obiectiv de creștere. Pentru a identifica activitățile-cheie, puteți întreba profesorul de specialitate:

► *Ce trebuie să fac zilnic/săptămânal ca să obțin nota 7 (sau cât îți dorești, dar nu mai puțin de 6) la disciplina matematică până la prima simulare internă/testul din noiembrie 2025/2026?*

► La fel pentru celelalte discipline. Comunicarea permanentă și onestă cu profesorul de specialitate, cu dirigințele, cu echipa de mentori-coach și cu echipa colegilor, partenerii tăi de creștere, îți crește șansele de reușită.

OBIECTIVUL/REZULTATUL 2

Activități strategice	Frecvența (zilnic/săptămânal)

OBIECTIVUL/REZULTATUL 3

Activități strategice	Frecvența (zilnic/săptămânal)

6. Planificarea săptămânală strategică

Activitățile-cheie (strategice) pe care le-ai identificat mai sus pentru cele 3 obiective ale tale se vor regăsi în planificarea ta săptămânală făcută tot în scris pe un caiet format A4 sau pe foi tehnoredactate cu planificarea săptămânală (*time sheet*).

Planificarea săptămânală, în scris, are cel puțin 4 beneficii:

- Câștigi timp
- Te menține focusat pe activitățile strategice
- Reduce erorile/ineficiența
- Îți dă posibilitatea să măsoari progresele în calitatea execuției activităților tale

Important de reținut: Planificarea în procesul de lucru Anul de 12 săptămâni nu se reduce la o listă cu toate activitățile pe care le ai de făcut într-o săptămână, începând de la orarul școlar zilnic la munca individuală pentru teme, alte activități personale/familiale etc. Nu este o *to do list*.

Procesul de lucru Anul de 12 săptămâni propune ceea ce în limba engleză se numește Performance Time Agenda. Cu alte cuvinte, este important să lucrăm cu distincția între **3 tipuri de unități de timp:**

- **Timp strategic** (*strategic blocks*): acele ore pe care le REZERVĂ pentru activitățile strategice pe care le-ai identificat anterior (la punctul 4). Este acel timp de 2-3 ore zilnic/săptămânal în care lucrezi fără întreruperi, fără distrageri, perfect concentrat la ceea ce faci. Timpul strategic îl rezervi în agenda ta pentru activitățile care îți aduc maximum de rezultate (în cazul de față, sunt activitățile pe care le dedici pentru creșterea abilităților tale de învățare și pentru notele pe care ți le dorești la disciplinele de BAC). Timpul strategic este doar pentru activități cu valoare ridicată: începând cu activitățile de planificare, prioritizare, măsurare, revizitare a viziunii până la activitățile de lucru individual la cele 3 discipline de BAC etc.

- **Timp operațional** (*buffer blocks*): un timp de rezervă, un timp-tampon. Este destinat activităților cu valoare scăzută, dar care trebuie totuși făcute (de exemplu, să răspunzi la e-mailuri ori mesaje; activități administrative cotidiene; cumpărături; anumite întâlniri; îngrijirea personală; verificarea și realizarea unei *to do list* etc.).

- **Timp pentru pauze** (*breakout blocks*): timp necesar pentru regenerarea energiei, a resurselor și a entuziasmului.

Poate fi folosit pentru relaxare, odihnă, sport, meditație de liniștire a minții, muzică pe vibrații energetice înalte, mișcare în natură etc.

Așadar, e important ca în agenda ta săptămânală să notezi mai întâi activitățile strategice, apoi celelalte două categorii de activități. Trebuie să se regăsească cu claritate și regularitate intervalul de timp alocat acestor activități, precum și cel dedicat măsurării săptămânale și întâlnirii cu colegii de echipă.

În realizarea agendei săptămânale puteți alege să fiți creativi: folosiți culori, coduri care să vă fie utile. Puteți lucra pe foi sau într-un Google Drive al clasei/al echipelor de parteneriate de creștere (vezi partea a patra din acest Caiet BAC PACT).

Pe pagina următoare, îți oferim un exemplu de agendă săptămânală.

7. Măsurarea execuției și a rezultatelor (săptămânal)

La finalul fiecărei săptămâni (vineri/sâmbătă), vei măsura individual, în primul rând, execuția activităților. Răspunde la aceste întrebări:

- Cât de mult ți-ai respectat planul? (în procente)
- Cât ai realizat din activitățile strategice planificate pentru săptămâna aceasta? (în procente)
- Care au fost atitudinea ta și gradul de implicare în proces în această săptămână? (în procente)

Exemplu de format de agendă săptămânală

Ora	Luni	Martți	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă	Duminică
6:00-7:00	Timp operațional	Timp operațional	Timp operațional				
							Timp strategic
	Timp strategic: A1	Timp strategic: A1	Timp strategic: A2	Timp strategic	Timp strategic	Timp strategic	
19:00-20:00							

De asemenea, este relevant să observi câte ore fizice dedici săptămânal activităților strategice:

- Câte ore ai dedicat pentru lucrul individual la matematică? La fel la celelalte discipline de BAC.
- Câte ore ai dedicat în total, în această săptămână, pregătirii tale pentru BAC?

Exemplu: am lucrat individual: 5 ore la matematică; 5 ore la limba română; 4 ore la disciplina a treia. Total studiu individual: 14 ore. Am fost prezent activ la toate orele de matematică, română, disciplina a treia:

$$3 + 3 + 2 = 8 \text{ ore.}$$

- Ce conexiuni observi între cantitatea de ore alocate și volumul materiei parcurse?
- Ce îți propui să îmbunătățești aici în săptămâna următoare?

În acest sistem de măsurare săptămânală folosim, așadar, două tipuri de indicatori:

- **Indicatori de execuție:** în procente (calitatea și cantitatea execuției activităților școlare și de studiu individual + întâlnirile săptămânale cu echipa ta de parteneri de creștere).
- **Indicatori de rezultat:** în principal, notele obținute la disciplinele de BAC (simulări interne, naționale, teste, autoevaluări, pregătirea suplimentară cu profesorul etc.).

Nota bene. Începând cu prima simulare de examen internă, organizată în școală, veți începe și măsurarea progreselor longitudinale (de la o simulare la alta) folosind un

Google Drive al clasei. Acest sistem de măsurare va fi realizat împreună cu profesorul diriginte și cu ceilalți colegi din echipa de profesori antrenori BAC PACT.

La momentul când pregătim acest caiet pentru tipar, avem în lucru o **Agendă BAC PACT pentru elevi** care să faciliteze și să facă atractiv acest proces de planificare și măsurare a învățării.

8. Lucru în echipă și responsabilizarea reciprocă

Pentru a-ți atinge obiectivele, este important să fii înconjurat de oameni care la rândul lor lucrează strategic, urmărind planul de 12 săptămâni.

În acest sens, recomandăm constituirea echipelor de câte 4 elevi, parteneri de creștere.

Redăm aici structura întâlnirilor săptămânale de echipă (de 15-30 minute, maximum o oră) pentru planificare, măsurare, responsabilizare, feedback și feed forward:

Agenda întâlnirilor săptămânale de responsabilizare reciprocă¹

I. Raportul individual: fiecare membru împărtășește progresul pe care l-a făcut spre obiectivele sale și cât la sută a executat din plan.

1. Brian Moran, Michael Lennington, *The 12 week year*, John Wiley & Sons, 2013, p. 109.

Concentrați-vă pe aceste 4 domenii:

- a) Rezultatele la zi ale Anului de 12 săptămâni
- b) Scorul săptămânal al execuției
- c) Intențiile pentru săptămâna care începe
- d) Sugestii (feed forward) și feedback din partea celorlalți membrii ai grupului

II. Identificarea acțiunilor strategice și a tehnicilor de succes: în grup, discutați ce a funcționat bine pentru fiecare în parte și felul în care ați putea încorpora aceste tehnici în planul fiecăruia dintre voi.

III. Încurajați-vă reciproc.

Inspirație în acțiune

„Când înțelegi că nimic nu îți lipsește,
întreaga lume îți aparține.”

Lao Zi

Competența 5

Managementul energiei, al emoțiilor și al modului de gândire



„Atitudinea determină altitudinea.”
John C. Maxwell

EXERCIȚIUL 1. Credințele tale îți creează realitatea (viața ta)

► Te invit să observi cum funcționezi tu. Cum/ce gândești tu?

Exercițiul are mai multe secvențe. Poți alege să le lucrezi pe rând, în scris. Poți începe cu oricare dintre exercițiile de mai jos. Alocă minimum 10 minute pentru a scrie lista de gânduri/convingeri, apoi reflectează și împărtășește ce ai identificat cu colegii, partenerii tăi de creștere.

► **ATENȚIE:** observă-ți gândurile, cuvintele, **conversațiile interioare și exterioare** fără să te judeci. Păstrează curiozitatea explorării și a descoperirii de sine.

a) Ce gândești tu... despre tine? Fă o listă. Poți folosi o foaie distinctă.

b) Ce gândești tu... despre învățare? Fă o listă.

c) Ce gândești tu... despre viitor? Fă o listă.

d) Ce gândești tu... despre ceilalți (persoana x, y, z)?
Fă o listă.

Timp de reflecție: 5-10 min.; împărtășiri și dialog cu privire la ce ai descoperit prin acest exercițiu.

Exercițiul 2. „Curățarea grădinii”

► Reflecție: „Curățarea grădinii” = Conștientizarea hărților mintale (auto)limitative (fricile; scuzele; plângerile; criticile; judecățile negative) și a mecanismelor de autosabotare.

„Nu există limite reale în legătură cu ceea ce poți fi,
poți face, poți avea, cu excepția celor
pe care ți le stabilești tu însuți.”

Brian Tracy

Dacă vrem să schimbăm ceva, trebuie să schimbăm mai întâi la nivel mental. Ca să obținem rezultate diferite, este nevoie să gândim diferit:

Gând – Sentiment – Acțiune – Rezultate

80% dintre obstacole sunt interioare și doar 20% dintre ele sunt exterioare.

$$P = P - I \text{ (Performanța = Potențial - Interferențe)}^1$$

Exemple de convingeri limitative/„toxice”:

- „este numai vina mea”;
- „nu sunt îndeajuns de bun(ă)”;
- „nimic nu merge...”;
- „știam eu că lucrurile vor merge prost”;
- „nu pot să fac nimic în privința asta”;
- „nu am timp”;
- „nu am bani”;
- „este criză”;
- „nu se vrea”;
- „nimic nu contează”;
- „lumea este rapace”;
- „nu depinde de mine”;
- „cutare este de vină”;
- „oamenii bogați sunt necinstiți”;
- „banii nu aduc fericirea”;
- „viața ni/mi se întâmplă”;
- „mă tem să nu pierd”;
- „ce vor spune lumea/colegii/mama”;

1. Timothy Gallwey, *Jocul interior și munca*, Editura Spandugino, București, 2011.

- „nu se poate!”;
- „nu merge”;
- „am încercat, dar...”;
- „este greu să găsești răspunsuri/soluții”;
- „școala nu mă ajută în viață”;
- „banii sunt mai importanți decât educația”;
- „în România lucrurile merg prost, politicienii sunt...”;
- „nu pot să învăț pentru că...” etc.

„Nu poți schimba decât ceea ce conștientizezi.
Ceea ce nu conștientizezi îți conduce viața
și tu îl numești destin.”
Carl Jung

Exercițiu zilnic pentru extinderea conștientizării: antrenează Observatorul non-judecător, non-critic, doar observă experiențele trăite și dialogul tău (interior și verbalizat) despre experiențele trăite.

Exemplul 1. Observă și reflectează care sunt gândurile și cuvintele tale pe parcursul unei activități și pe parcursul întregii zile.

Exemplul 2. Observă și reflectează care sunt activitățile școlare, de învățare pe care le faci pe parcursul unei zile cu ușurință, bucurie, concentrare și obții rezultatele dorite.

Exemplul 3. Observă și reflectează care sunt activitățile școlare, de învățare pe care le faci pe parcursul unei săptămâni cu ușurință, bucurie, concentrare și obții rezultatele dorite. La fel pe parcursul unei luni etc.

EXERCIȚIUL 3. Spațiul tău interior

► Ce se află deja în spațiul tău interior (în dialogul tău interior/*inner game*; observă și dialogul/limbajul tău exterior¹) cu privire la pregătirea examenului de BAC și finalizarea studiilor?

► Fă o listă cu plângerile tale² cu privire la școală, învățare și pregătirea examenului de BAC:

1. Exercițiu creat pornind de la distincția lui Timothy Gallwey despre trei conversații din mintea noastră: conversația interioară (dialogul interior), conversația exterioară directă și conversația culturală de fundal. Vezi Timothy W. Gallwey, *Jocul interior și munca*, Editura Spandugino, București, 2011.
2. Exercițiu adaptat din cursul și seminarul lui Landmark Forum. În liniștea ta, observă dialogul tău interior: ascultă plângerile tale despre tine, despre ceilalți; despre viață; despre trecut; cele pe care le spui cu voce tare, cele pe care nu le spui nimănui etc. Scrie plângerile pe care le identificei.

► Observă și reflectează la modul în care plângerile tale îți impactează acțiunile.

► Scrie/completează zilnic (5-10 min.) lista de plângeri și observă ce se deschide pentru tine ca și conștientizare și cum plângerile îți modelează/ți-au modelat și impactat acțiunile.

► **Imaginează-ți că toate plângerile tale au dispărut!**

- Ce observi în spațiul tău interior când nu mai ai nici o plângere?

- Dacă nu ai mai avea plângeri, cum ar fi asta pentru tine? Ce posibilități se deschid pentru tine?

- Cum arată viața ta fără plângeri?

-
-
- Cine ești tu ca fel de A Fi fără plângeri?
-
-
-
-
-
-
-
-

Timp de reflecție: 5-10 min.; împărtășiri și dialog cu privire la ce ai descoperit prin acest exercițiu.

EXERCIȚIUL 4. Imaginea de sine

- ▶ Ce este imaginea de sine? Ce este stima de sine?
- ▶ Cum îți dai seama că cineva are o imagine de sine bună/ pozitivă?
- ▶ Cum se formează imaginea de sine?
- ▶ Cum se schimbă imaginea de sine?
- ▶ Cum putem crește/consolida imaginea de sine pozitivă?
Cum „hrănești” stima de sine?

Reflectează, conștientizează, dezvoltă, schimbă

Legea pragului limitativ în leadershipul personal: ceea ce crezi tu despre tine este ca un capac pentru potențialul tău. Ridică-l!

- Cum arată „uriașul din tine”? Ai fi curios(oasă) să-l cunoști?
- Oamenii nu reușesc niciodată să se ridice dincolo de imaginea pe care o au despre sine. Dacă imaginea ta de sine este de 6, rezultatele tale vor fi de 6. Dacă tu crezi în tine la nivel de 6, vei investi în tine doar de 6. Vestea bună este că poți lucra să schimbi imaginea de sine.
- Cum te vezi pe tine însuți îți determină rezultatele, succesul, dezvoltarea potențialului. Cum te vezi pe tine însuți îți determină viitorul.
- Rezultatele tale reflectă ceea ce crezi despre propria persoană.

„Poți avea succes dacă nimeni nu crede în tine,
însă nu vei avea succes dacă tu nu crezi în tine însuți.
Prima persoană pe care este nevoie să o convingi că poți
ești tu însuți.”
John C. Maxwell

- Majoritatea oamenilor nu eșuează din cauza competiției. Majoritatea oamenilor se sabotează pe ei înșiși. „Dă-te din calea ta!”¹

-
1. Recomandăm exercițiul de conștientizare a sabotajelor care poate fi efectuat în 10 minute, după care este necesară reflecția cu scop de conștientizare pornind de la raportul primit pe e-mail: a) vezi top 3 dintre sabotajii tăi; b) identifică situațiile concrete când apar; c) alege apoi abilitățile de antrenat pe un parcurs de 3-6 luni. Exercițiul sabotajelor: [Take the Saboteur Assessment | Positive Intelligence](#)

Imaginea de sine este determinată de:

- ce îți spui tu ție (dialog interior și exterior);
- mediu (ce spun ceilalți despre tine; mediu de creștere sau nu);
- rezultate;
- măsurarea progreselor pe care le faci în fiecare zi.

Poți schimba imaginea de sine:

- gândind pozitiv despre tine;
- descoperind la ce ești bun și făcând acele lucruri;
- petrece timp cu oameni care te fac să te simți bine cu tine însuși/însăși;
- evită oamenii care te fac să te simți rău cu tine însuși;
- înconjoară-te de pozitivitate, amintește-ți constant lucrurile bune pe care le-ai făcut, calitățile tale;
- fă lucruri pentru alții;
- vizualizează frecvent, clar și cu emoție și energie idealul de viață, visurile tale, ceea ce vrei să devii (*Hold your image!*);
- disciplina: fă lucruri, pași în direcția visului tău și sărbătorește progresele;
- disciplina mintală: autoobservare + înlocuire convingeri limitative-negative.

A lucra la stima și imaginea de sine înseamnă:

- conștientizarea convingerilor despre tine (imaginea de sine actuală);
- construirea imaginii viitorului (*Hold your image!*)
- acționează constant, disciplinat, chiar cu „frică” de necunoscut, în direcția visurilor și obiectivelor tale;

- care ar fi acea arie specifică a vieții tale de care te-ai putea ocupa folosind o disciplină clară și de schimbare?
 - aplică sistemul de lucru Anul de 12 săptămâni.
- Cine ești tu, cel care realizează obiectivele pe care dorite pentru 2024-2025?

- Imaginează-ți că ai obținut deja rezultatele dorite în acest an școlar. Cine ești tu, cel/cea care a obținut deja aceste rezultate? Descrie-le.

EXERCIȚIUL 5. Ce alegi să fii?

► Victimă a circumstanțelor sau lider transformațional, Creator de Viitor?

Mindset de victimă a circumstanțelor:

Indicatori de limbaj vizibili și invizibili: plângeri; e greu; e mult; nu știu; nu cred; e imposibil; nu voi reuși; nu am timp; nu înțeleg; nu depinde de mine; a da vina; eu sunt... leneș, timid; nu țin minte etc.

Pe care dintre aceste cuvinte/expresii le auzi și la tine?

Mindset de leadership, Creator de Viitor:

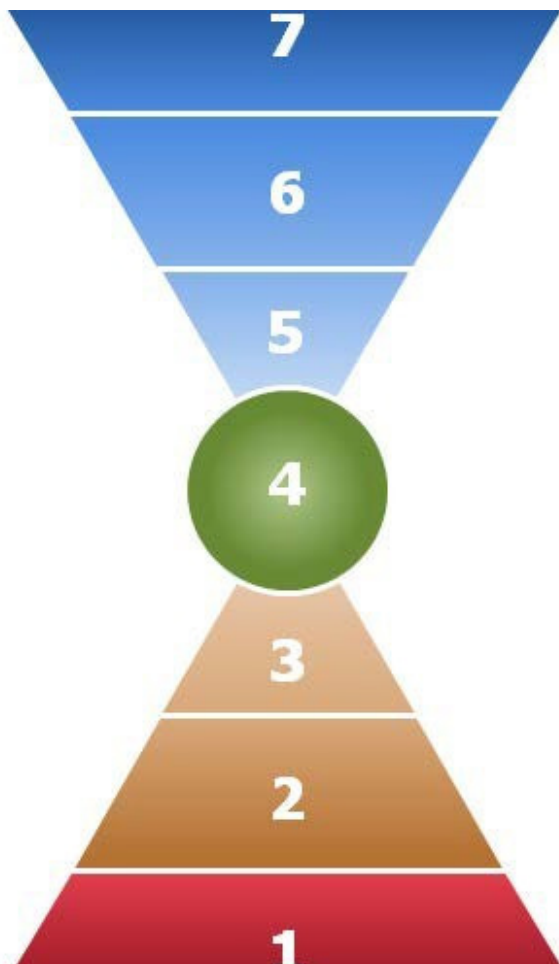
Indicatori de limbaj (dialog interior și dialog exterior): pot; vreau; îmi doresc; reușesc; eu îmi creez viața; sunt un învigorator(oare); pot învăța; mă descurc; am încredere; reflexivitate; pun întrebări; caut; lucrez în echipă etc.

Pe care dintre aceste cuvinte/expresii le observi și la tine?

Vă prezentăm, pe pagina următoare, 7 niveluri de conștientizare în leadership¹.

1. Adaptare după instrumente din modelul Leadership bazat pe valori, Richard Barrett, și training platforma John Maxwell Team România. Nivelurile se citesc de jos în sus. Proces autoreflexiv, corelat cu exercițiul valorilor personale, Modelul R. Barrett: <https://survey.values-centre.com/survey.html?id=s1TAEQUStmx-pUIle-ma6Q>

7 niveluri de conștientizare în leadership



7 niveluri de conștientizare în leadership

► Indicatori observabili și măsurabili¹: limbajul interior și exterior (adaptare după surse din R. Barrett și J. Maxwell Team).

► Mindset de Victimă, Salvator, Agresor/Persecutor² sau Lider?

Tabloul general (zoom out). Nivelurile se citesc de jos în sus.

7. Nivelul măiestriei: armonizare interioară și exterioară; îți trăiești valorile, misiunea, visul; înțelepciune, contribuție; crezi viitorul; contextele exterioare nu te mai distrag.

6. Nivelul experienței, al mentoratului: ai noi obiceiuri; încredere calmă; te gândești constant la valori; contribuție; sens, scop; autenticitate.

5. Nivelul (auto)disciplinei/conectare-coeziune internă: acționezi consecvent + disciplina interioară (începi să înțelegi și să stăpânești „jocul interior”/inner game); conectare cu sine; autocentrare; calibrare; congruență/coeziune internă; perseverență.

-
1. Recomandăm antrenarea abilităților de leadership (mindset, atitudini, prezență etc.) prin exercițiile în scris (măsurare) indicate în acest material.
 2. Triunghiul dramatic sau triunghiul lui Karpmann:
<https://www.metasyteme-coaching.ro/romana/triunghiul-dramatic/>

4. Nivelul transformațional: exprimarea de sine, afirmarea unicității; determinare în a acționa și a (te) schimba; nevoia de dezvoltare personală (spirituală); acționezi și eșuezi; apar provocări; fricile se diminuează; este încă o zonă fragilă; „bariera terorii”/„plafonul de sticlă”; „ce zice lumea”; proces de schimbare a valorilor; regenerare/reinventare. Tranziția de la mindsetul de victimă la mindsetul de leadership începe cu nivelul 4. Aceasta este și tranziția de la „Ego” (cu aspectele sale disfuncționale/frici, judecăți etc.) la „Sine” (autenticitate): „Creatori de viitor”.

3. Nivelul aspirațional: ai o dorință de ceva mai bun; zona „intențiilor bune”, nonacțiune; „îmi doresc/vreau, dar...”; listă de scuze/obstacole; conflicte interne (argumente și contraargumente); nesiguranță; frici; „e greu”; „nu se poate”; cauți dovezi, explicații, vrei să știi „cum”; intelectualizare etc.

2. Nivelul „gândirii de masă”: referențial extern (mediu); „așa face toată lumea”; „nu mișcăm în front”/„nu ieșim din turmă”; „e bine și așa”; „ferească sfântul de mai rău”; „nu ține de mine”; neasumarea individualității și a responsabilității; generalizări.

1. Nivelul de supraviețuire (biologic): reacționez la condițiile externe; „nu e vina mea”; discurs al plângerii; negativitate în limbaj, în atitudini, stări, fapte; rezistență; reactiv.

► **Reflecție.** În care domeniu/zonă/situație a vieții tale te afli la nivel de conștientizare 1, 2, 3...?

7 Niveluri de conștientizare în leadership (continuare, nivelurile 1-4)

► Indicatori observabili (la nivel de mindset) și măsurabili: limbajul interior + exterior

Tablou detaliat (zoom in, nivelurile 1-4). Nivelurile se citesc de jos în sus. Continuă reflecția personală.

4. Nivelul transformațional al leadershipului personal (tranziția de la mindset de victimă la mindset de leadership personal): asumarea de sine, exprimarea de sine, afirmarea unicității; determinare în a acționa și a (te) schimba; nevoia de dezvoltare personală (spirituală) și profesională; acționezi și eșuezi; apar provocări; fricile se diminuează; este încă o zonă fragilă; „bariera terorii”/„plafonul de sticlă”; tendința de a renunța sau de a micșora „obiectivul/visul”; începi un proces de schimbare a valorilor; regenerare/reinventare; autenticitate, congruență; nevoia de învățare, explorare, descoperire, cunoaștere și conștientizare; are o „căutare” mai clară, nu doar o aspirație incertă; urcușuri și căderi, progrese și recăderi (*efectul yo-yo*).

3. Nivelul aspirațional: ai o dorință de ceva mai bun; este zona „intențiilor bune”, dar nonacțiune sau acțiune slabă; „îmi doresc/vreau să, dar...”; listă de scuze/

obstacole; conflicte interne (argumente și contraargumente); îndoieli; nesiguranță; frici; cauți dovezi, explicații, vrei să știi „cum”; intelectualizare, lipsă de claritate, orgolii, furii, frustrări; mindset de victimă etc.

2. Nivelul „gândirii de masă”: referențial extern (mediul familial, sociocultural, politic etc.); „așa face toată lumea”; „nu mișcăm în front”/„nu ieșim din turmă”; „e bine și așa”; „ferească sfântul de mai rău”; neasumarea individualității și a responsabilității; mindset de tip „viața mi se întâmplă”; fără inițiative de schimbare; conține majoritatea indicatorilor din nivelul anterior; mindset de victimă.

1. Nivelul de supraviețuire (biologic/reactiv): reacționez la condițiile externe; reflexe de tip „luptă sau fugi”; discurs al plângerii, al nonasumării vieții/individualității, autonomiei, responsabilității: „nu este vina mea”; „nu țin de mine”; „este vina lor”; focus exclusiv în exterior și mai ales pe ceea ce „nu merge”, nu funcționează; discurs factual de tip realist-raționalist-critic; negativitate în limbaj, în atitudini, stări, fapte; rezistență; reactiv, impulsiv, „toxic” (necologic în relații); sceptic, neîncrezător, nemulțumit de sine și de alții.

► **Reflecție.** În care domeniu/zonă/situație a vieții tale te afli la nivel de conștientizare 1, 2, 3...?

7 Niveluri de conștientizare în leadership

(continuare, nivelurile 4-7)

► Indicatori observabili (la nivel de mindset) și măsurabili: limbajul interior + exterior.

Tablou detaliat (zoom in, nivelurile 4-7). Nivelurile se citeșc de jos în sus. Continuă reflecția personală.

7. Nivelul măiestriei: înțelepciune + contribuție (*wisdom leadership*); îți trăiești valorile, misiunea, visul; servește cauze la nivel societal, planetar; preocupat(ă) de problemele globale și provocările viitoarelor generații; vizionar, inovator, transformațional; *pay it forward* („dă mai departe”; lasă o moștenire); armonizare interioară și exterioră.

6. Nivelul experienței (mentor): contribuție, sens, scop; îți trăiești valorile, scopul; facilitarea creșterii altor oameni (lideri); *servant leadership* (leadership de contribuție, creează valoare pentru și împreună cu alții); abilități de coaching și mentoring; empatie; încredere calmă; acționezi pentru a face o diferență în mediul în care trăiești și muncești; gândești și acționezi în termeni de contribuție și impact social; depășirea tendințelor egoului (aroganța; critica; nemulțumirea; neîncrederea; comparația; concurența etc.).

5. Nivelul (auto)disciplinei/conectare-coeziune internă: acționezi consecvent + disciplina interioară (începi

să înțelegi și să stăpânești „jocul interior”); perseverență; claritate pe valori, scop și obiective; coerență și congruență interioară; autenticitate; *inspirational leadership*; tranziția de la mindsetul de victimă la mindsetul de leadership autentic, bazat pe valori este realizată în sensul că are baze clare pe care se pot construi proiecte de anvergură.

4. Nivelul transformațional: tranziția de la mindset de victimă la mindset de leadership personal; asumarea de sine, exprimarea de sine, afirmarea unicității; determinare în a acționa și a (te) schimba; nevoia de dezvoltare personală (spirituală) și profesională; acționezi și eșuezi; apar provocări; fricile se diminuează; este încă o zonă fragilă; „bariera terorii”/„plafonul de sticlă”; tendința de a renunța sau de a micșora „obiectivul”/„visul”; începi un proces de schimbare a valorilor; regenerare/reinventare; autenticitate, congruență; nevoia de învățare, explorare, descoperire, cunoaștere și conștientizare; are o „căutare” mai clară, nu doar o aspirație incertă (vagă; urcușuri și căderi, progrese și recăderi (*efectul yo-yo*)).

► **Reflecție.** În zona ta profesională principală (de bază), care este nivelul de conștientizare în care te afli în prezent, în cea mai mare parte a timpului?

EXERCIȚII

Exercițiul 1

Observă care este mindsetul tău dominant pe parcursul unei zile, al unei săptămâni, până la 1-3 luni. Măsoară (%), în scris, progresele înregistrate.

Exercițiul 2

Recomandăm antrenarea abilităților de leadership (mindset, atitudini, prezență etc.), una până la trei abilități prin autoobservarea și măsurarea săptămânală a progreselor (%), timp de 12 săptămâni. De exemplu, poți alege să antrenezi abilitatea de nonjudecare/gândire asertivă; observă cum o aplici în cadrul întâlnirilor din săptămâna în curs. La final de săptămână, reflectează și acordă un scor în procente cu privire la progresele pe care le observi în propriul comportament.

Exercițiul 3

Poți alege să folosești acest instrument cu 7 niveluri de conștientizare observabile prin indicatori de limbaj (interior și exterior) pentru a monitoriza cât % stai pe nivelurile 1-3, pe nivelul 4, respectiv pe nivelurile 5, 6 și 7. La final de săptămână, îți acorzi câte un scor pentru fiecare nivel.

Este necesar să faci aceste observații și măsurători, fără să te judeci, să te critici sau să te faci în neregulă.

Poți observa aceste niveluri de limbaj/conștientizare în unul până la trei contexte de viață profesională și personală ca să ai, astfel, un focus specific și să nu te „pierzi” în generalizări.

Aplică această practică timp de câteva săptămâni (12 săptămâni).

Exercițiul 4

CE ALEGI SĂ FII? *Victimă a circumstanțelor sau lider transformațional, Creator de Viitor?*

Mindset de victimă a circumstanțelor:

Indicatori de limbaj vizibili și invizibili: plângeri; e greu; e mult; nu știu; nu cred; e imposibil; nu voi reuși; nu

am timp; nu înțeleg; nu depinde de mine; a da vina; eu sunt...leneș, timid..nu țin minte etc.

- Pe care dintre aceste cuvinte/expresii le auzi și la tine?
- Ce alte cuvinte și expresii folosești din acest repertoriu de mindset de victimă?

Mindset de leadership, Creator de Viitor:

Indicatori de limbaj (dialog interior și dialog exterior): pot; vreau; îmi doresc; reușesc; eu îmi creez viața; sunt un învigorator(oare); pot învăța; mă descurc; am încredere; reflexivitate; pun întrebări; caut; lucrez în echipă etc.

- Pe care dintre aceste cuvinte/expresii le observi și la tine?
- Ce alte cuvinte și expresii folosești din acest repertoriu de mindset de leadership?

Recomandări de lucru

- explorează și observă, pe rând, individual sau împreună cu mentor-coach-ul tău, aceste exerciții;
- poți alege să lucrezi individual și în parteneriate de creștere (*peer-learning*) formate din câte trei/patru persoane (colegi, prieteni, partenerii de creștere etc.), adică mai mult de două persoane, pentru a ieși, astfel, din polaritățile relaționale obișnuite;
- exercițiile de mai sus pot fi făcute în mai multe sesiuni individuale ori acompaniate de una-două ore sau în sesiuni de formare de o jumătate de zi/o zi;

- aceste exerciții pot oferi o radiografie/o diagnoză a stării de fapt (limbaj, conștientizare, atitudini, comportamente, obiceiuri) la momentul prezent. Pornind de la această explorare inițială, poți alege să antrenezi abilitățile de leadership necesare pentru creșterea conștientizării în acțiunile tale cotidiene;
- antrenarea acestor obiective de învățare pentru formarea unor noi obiceiuri impactează benefic toate zonele vieții;
- după realizarea acestor exerciții practice de antrenare a nivelurilor de conștientizare în leadershipul personal, se recomandă o sesiune de *debriefing* (reflecție asupra procesului de lucru ca experiență de învățare), acompaniată de mentorul-coach care a recomandat exercițiile.

Competența 6

Re-generarea resurselor: recunoștința și celebrarea



„Nu bucuria este cea care ne face recunoscători;
recunoștința este cea care ne aduce bucuria.”

David Steindl-Rast

Exercițiu zilnic: Recunoștința

Recomandare: exprimarea recunoștinței¹ este un exercițiu pe cât de simplu, pe atât de puternic. Recomandăm să fie făcut zilnic, în scris, individual, într-un caiet dedicat. Săptămânal, la ora de metorat și coaching din Programul BAC PACT și în cadrul întâlnirilor de echipă, puteți alege să reflectați asupra procesului de lucru, asupra conștientizărilor și asupra schimbărilor interioare și exterioare pe care le identificați.

1. Exercițiu adaptat după: www.laurentiuflorea.ro

Principiul pe care se bazează acest exercițiu este: Nu fericirea ne face recunoscători, ci recunoștința ne face fericiți.

Urmând același principiu, reușitele școlare, personale și profesionale sunt rezultatul exprimării recunoștinței. Suntem recunoscători pentru ceea ce avem și pentru ceea ce suntem deja, pentru a putea crea, dinspre viitor, ceea ce ne dorim să avem și să fim ca și cum suntem și avem deja rezultatul dorit.

Exprimarea constantă și sinceră a recunoștinței față de propria persoană, față de propriile progrese, față de propria viață și față de ceilalți oameni contribuie la eliberarea spațiului interior de judecăți, critici neproductive, devalorizări, inautenticități, tendințe negative și aroganțe. Astfel, creăm posibilitatea de A Fi recunoștință, bucurie, apreciere, creativitate, reușită, putere interioară¹.

Exercițiul are două componente: recunoștința pentru prezent și recunoștința în avans/pentru viitor. Este dovedit științific că exprimarea recunoștinței în avans pentru obiectivele noastre din viitor facilitează îndeplinirea acestora prin energia interioară de credință, încredere, curaj pe care o deblocăm în acest proces. Important este să faceți acest exercițiu constant până devine parte din felul vostru de a fi.

Cum lucrăm?

Zilnic, individual, în scris: pe pagina din stânga/prima pagină, îți vei exprima mai întâi recunoștința pentru prezent, pentru reușitele tale, pentru tine însuși/însăși și pentru persoanele care ți-au fost alături în acea zi.

1. Niculina Gheorghită, *Regăsirea puterii interioare*, ed. a II-a, Editura PIM, Iași, 2016.

Exemplu: Sunt recunoscător(oare) că am reușit să înțeleg subiectul x la matematică. Sunt recunoscător(oare) că am terminat de citit cartea y la limba română. Sunt recunoscător(oare) pentru încurajarea primită de la profesorul(oara) de biologie. Sunt recunoscător(oare) că am fost atent(ă) astăzi în clasă. Sunt recunoscător(oare) că mi-am făcut tema. Sunt recunoscător(oare) că am alocat astăzi două ore ca să recapitulez capitolul x la geografie pentru BAC. Sunt recunoscător(oare) că am renunțat la plângerile și criticile mele despre mine și despre ceilalți. etc.

Același exercițiu îl veți repeta și la nivel de clasă.

Recunoștință pentru prezent (individual)

Data:

Sunt recunoscător(oare) pentru:

În continuare, vei urma aceiași pași, doar că îți vei exprima recunoștința pentru lucruri din viitor, ca și când ele s-ar fi realizat deja.

Exemplu: Sunt recunoscător(oare) că am obținut media/nota x la BAC. Sunt recunoscător(oare) că mi-am format

obiceiul să lucrez în fiecare zi tema la matematică. Sunt recunoscător(oare) că folosesc zilnic instrumentul de planificare a învățării și de monitorizare a progreselor BAC PACT. Sunt recunoscător(oare) că am devenit conștient(ă) și responsabil(ă) de gândurile, cuvintele și acțiunile mele.

Recunoștință pentru viitor (individual)

Data:

Sunt recunoscător(oare) pentru:

E posibil ca la început acest exercițiu să-l faci oarecum mecanic, însă, prin repetare, vei observa că exprimarea recunoștinței în scris și mintal/verbal devine ceva firesc, autentic și generează emoții, stări, gânduri productive, sănătoase. Exersează această practică de exprimare a recunoștinței în scris câteva luni (o lună, 6 luni) sau un an și mai mult. Observă beneficiile care apar în viața ta grație acestei noi atitudini și a acestui nou mod de a gândi, de a te raporta la tine și la întreaga lume/viață.

Același exercițiu îl puteți crea și la nivel de clasă și echipe de lucru în parteneriate de creștere. Prin repetiție, poate deveni un obicei sănătos de relaționare și comunicare cu noi înșine și cu ceilalți.

Săptămânal: la ora de dirigenție sau în cadrul orelor de coaching și mentorat din Programul BAC PACT, veți genera, împreună cu profesorul diriginte, starea de recunoștință pentru acea săptămână. Apoi, împreună cu colegii, vă veți exprima recunoștința pentru ceea ce ați realizat la nivel de clasă (pagina din stânga/prima pagină).

Exemplu: Sunt recunoscător(oare) că toată clasa a luat notă de trecere la ultimul test. Sunt recunoscător(oare) că am lucrat în echipă și am finalizat proiectul x (un proiect pentru o disciplină, un proiect artistic, o excursie, Balul Bobocilor etc.). Sunt recunoscător(oare) că fiecare dintre noi lucrează în echipe cu parteneri de creștere pentru pregătirea examenului de BAC și a certificatului de calificare.

Recunoștință pentru prezent (clasa ca echipă/echipa de parteneri de creștere)

Data:

Sunt recunoscător(oare) pentru:

În continuare, scrieți fiecare și exprimați recunoștința cu privire la ce vă doriți să fiți și să realizați în viitor (viitorul apropiat: anul acesta școlar; Anul de 12 săptămâni), la nivel de clasă, ca și cum s-a împlinit deja.

Exemplu: Sunt recunoscător(oare) că suntem o clasă unde solidaritatea și cooperarea dintre noi se manifestă în fiecare zi cu privire la creșterea rezultatelor noastre la disciplinele de specialitate și cele de BAC. Sunt recunoscător(oare) pentru că avem simțul umorului. Sunt recunoscător(oare) că am celebrat aplicarea modelului Anul de 12 săptămâni (prima serie) etc.

Recunoștință pentru viitor (clasa ca echipă/echipa de parteneri de creștere)

Data:

Sunt recunoscător(oare) pentru:

În fiecare săptămână, vei seta individual și împreună cu colegii și profesorul diriginte un spațiu de recunoștință, de bucurie, de inspirație și angajament. Din acest spațiu de putere personală și de echipă vei crea VIITORUL zi de zi prin gândurile, emoțiile, cuvintele și acțiunile tale concrete.

CELEBRAREA

Vă recomandăm să creați modalități concrete de sărbătorire săptămânală a progreselor individuale și de echipă.

Astfel, obișnuim creierul să se bucure de procesul de lucru, și nu doar de rezultate. Ține de fiecare dintre voi și de toți împreună să faceți din acest an școlar cel mai bun an de până acum, în care bucuria, optimismul, determinarea, energia înaltă pe care le generați să vă fie combustibil pentru a reuși în viață.

Enjoy Your Journey!

Resurse de documentare și inspirație

► Idei și practici care contribuie la schimbarea sau extinderea perspectivei asupra vieții și a ființei umane

„Avem deja în interiorul nostru tot ce ne dorim. Când ne dăm seama de acest lucru, putem face orice cu un sentiment de abundență.

Abundența noastră interioară transmite un sentiment de vrednicie, de valoare și de liniște, transmite faptul că avem ceva de oferit lumii și că ne place să facem asta.

În lipsa abundenței, ne putem simți ca o fantomă înfometată chiar dacă suntem înconjurați de bogății.

Pentru a trezi acest sentiment în sufletul copiilor, părinții și învățătorii înțelepți îi ajută să înțeleagă că fiecare dintre noi are foarte multe de oferit și le dau posibilitatea să facă acest lucru. E necesar să ne implicăm din toată inima în ceea ce facem, indiferent că ne creștem copiii, înființăm o afacere, cultivăm o grădină sau servim comunitatea.

Dedicarea cu înțelepciune izvorăște din sentimentul ABUNDENȚEI INTERIOARE. (...)

Starea de abundență are legătură cu un sentiment profund de RECUNOȘȚINȚĂ.

În Japonia există o formă de terapie budistă numită naikan, care pune accentul pe recunoștință ca pe un mod de a vindeca depresia, anxietatea și nevroza.

În această abordare, omul trebuie să-și treacă în revistă întreaga viață, în mod sistematic și fără grabă, exprimându-și recunoștința pentru fiecare lucru care i-a fost dăruit.”

(Jack Kornfield, *Înțelepciunea inimii. Principiile universale ale psihologiei budiste*, Editura Polirom, Iași, 2022, pp. 222-223)

► **Perspectiva care susține că este benefic să cultivăm recunoștința inclusiv în fața suferinței, a obstacolelor, a aspectelor pe care le percepem ca fiind „grele”, „negative”**

„Recunoștința înseamnă să îmbrățișezi realitatea. Înseamnă să renunți să-ți contabilizezi greutățile, ținând seama de lucrurile cu care ești binecuvântat (...), atât ca antidot la invidie, cât și ca o rețetă pentru a ne prețui viața.”

(Sanctitatea Sa Dalai Lama și Arhiepiscopul Desmond Tutu în dialog cu Douglas Abrams, Cartea Bucuriei, Editura Humanitas, București, 2019, pp. 228-237)

[The Benefits of Gratitude with Prof. Daniel David, Rector UBB | AmCham Thanksgiving Breakfast 2023 \(youtube.com\)](#)

Idei, fragmente extrase din emisiune

1. Recunoștință față de ceea ce deja ai are beneficii personale și sociale: reduce stresul etc.

- Să o practicăm cât de des (dar nu foarte des); intri în zona de confort; de practicat într-o variantă rațională, autentică (spui pentru ce ești recunoscător).

2. Recunoștința ca stare: ai obținut ceea ce ți-ai dorit; ai un beneficiu; recunoști cine a avut o contribuție în acest beneficiu; cui îi suntem recunoscător: divinității, oamenilor, nouă, vieții;

crește suportul social și capitalul social, conectarea, încrederea în oameni; cooperăm mai bine, construim instituții sănătoase. Este o recunoștință psihosocială; prima este mai generală, psihologică, personală. Ambele este necesar să le dezvoltăm.

3. Cum suntem noi, românii, în relație cu recunoștința?

Ne uităm la profilul psihocultural al românilor; trăsăturile psihoculturale ale românilor *versus* americani, de exemplu; nu e vorba despre o superioritate. Recunoștința este prezentă ca valoare; întăriri pozitive (în cultura americană), recompense pentru modelarea și controlul social.

- Noi, românii, avem **întăriri prin pedepse**, vânam greșeli și administrăm pedepse (preferăm pedepsele în locul recompenselor). Recunoștința înseamnă apreciere, recompense (verbale, scrise etc.). Mai avem de lucru în privința învățării exprimării recunoștinței.

- **Profilul nostru colectivist** (gen familie); concentrarea puterii *versus* cultura individului autonom și a comunități: într-o cultură a comunităților nu am o problemă să am recunoștință față de alți oameni, sunt partenerii mei, construim împreună; comunitățile susțin individul (diferit față de structura colectivistă); într-o structură colectivistă, nu prea valorizez pe cel de lângă mine, eventual îl apreciez pe șeful meu, Dumnezeu (dacă este și un grad sporit de religiozitate).

- **Cultură colectivistă cu concentrarea puterii** nu încurajează gratitudinea ca o formă de educație pe care ar trebui să o primim; asta nu înseamnă că nu o putem educa de mici; avem forme de recunoștință la nivel național (Ziua Eroilor, de pildă, dar este altceva).

- **Este necesar să promovăm recunoștința ca valoare**, în școală, în grădiniță, dar într-o variantă echilibrată; dacă exprimi grațitudine când nu simți asta sau când nu e cazul, faci mai mult rău decât bine; de exemplu, dacă mi-ai dat un drept al meu și nu

un beneficiu, pot spune mulțumesc, dar a exprima gratitudine este un lucru cu semnul întrebării; recunoștința **ar trebui legată de un beneficiu pe care îl primesc** dincolo de drepturile mele.

- Când ai o **gratitudine irațională** s-ar putea să nu vezi că tu ai rolul principal în obținerea beneficiului respectiv și te apuci să mulțumești unor oameni doar de dragul de a exersa o gratitudine care nu este una autentică.

- Recunoștința/gratitudinea **este un fenomen psihologic foarte important**, dar haideți să nu-l transformăm în panaceu; trebuie să fie autentică. Astfel, are consecințe psihologice benefice, este un antidot la stres și are consecințe sociale foarte puternice, este ceea ce stimulează cooperarea socială și construcția de instituții puternice; dacă o aplicăm prost, ies lucruri proaste.

- Filosofi știau asta: **mama tuturor virtuților este gratitudinea** (Cicero); psihologii au demonstrat științific, experimental valențele benefice ale acesteia.

Partea a III-a

Next step

Chestionar de conectare
(Cod QR)

Scanează acest cod QR și răspunde la întrebările din formular. Este un prim pas în a ne conecta și a alege par-cursul adecvat școlii tale.



Resurse bibliografice

- Cardon, Alain (2006), *Coaching și leadership în procesele de tranziție*, traducere de Valentina Țîrlea, Editura Codecs, București.
- Cardon, Alain (2023), *Coaching sistemic de organizații. Cazuri comentate*, traducere din limba franceză Alina-Mery Hurubean și Adelina Bocancea, Editura BMI, București.
- Cardon, Alain (2024), *Întrebări puternice și coaching sistemic*, traducere din limba franceză Alina-Mery Hurubean și Adelina Bocancea, Editura BMI, București.
- Gallwey, W. Timothy (2011), *Jocul interior și munca*, traducere de Simina Diaconu și Magda Bunea, Editura Spandugino, București.
- Gavrilovici, Ovidiu (2014), „Identitatea narativă”, în Ș. Boncu, I. Dafinoiu (eds.), *Psihologie socială clinică*, Editura Polirom, Iași, pp. 35-44.
- Goleman, Daniel ș.a. (2007), *Inteligența emoțională în leadership*, traducere de Sabina Dorneanu, Editura Curtea Veche, București.

- Hurubean, Alina (coord.) (2016), *Feminin-Masculin. Povestiri de carieră-viață*, Editura Institutul European, Iași.
- Hurubean, Alina (2022), *Leadership coaching*, suport de curs, format PDF.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., Zilber, T. (2006), „Interviul de tip povestea vieții”, în *Cercetarea narativă*, traducere de Adela Toplean, Editura Polirom, Iași.
- Maxwell, John C. (2010), *Leadership de aur*, traducere de Bogdan Mihăilescu, Editura Amaltea, București.
- Maxwell, John C. (2013), *Cele 15 legi supreme ale dezvoltării personale*, traducere de Mirela Barbă, Editura Amaltea, București.
- Maxwell, John C. (2014), *Liderii buni pun întrebări extraordinare*, traducere de Dorina Oprea, Editura Amaltea, București.
- Maxwell, John C. (2017), *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, traducere de Dorina Oprea, Editura Amaltea, București.
- Miclea, Mircea, „Meta-competențele viitorului”, 2019, <https://timponline.ro/cele-patru-metacompetente-de-care-avem-nevoie-pentru-ceea-ce-ne-asteapta-in-viitor/>
- Moran, Brian, Lennington, Michael (2013), *The 12 week year*, John Wiley & Sons.
- Robinson, Ken, Lou, Aronica (2014), *Descoperă-ți Elementul*, traducere de Dan Crăciun, Editura Publica, București.

- Robinson, Ken (2015), *Școli creative. Revoluția de la baza învățământului*, traducere de Emilia Vasiliu, Editura Publica, București.
- Senge, Peter (2016), *Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație*, traducere de Zinaida Mahu, Editura Trei, București.
- Sinek, Simon, Mead, David, Docker, Peter (2018), *Descoperă-ți propriul DE CE. Ghid practic pentru ca tu și echipa ta să vă găsiți menirea*, traducere de Gabi Crețu, Editura Publica, București.
- Wagner, Tony (2014), *Formarea inovatorilor. Cum crești tinerii care vor schimba lumea de mâine*, traducere de Anca Sevcenco, Editura Trei, București.
- Walker, Timothy (2018), *Să predăm ca în Finlanda. 33 de strategii simple pentru lecții pline de bună dispoziție*, traducere de Cristina Elena Firoiu, Editura Trei, București.
- Whitmore, John (2008), *Coaching pentru performanță. Practica și principiile coachingului și ale leadershipului*, traducere de Mircea-Sabin Borș, Editura Publica, București.



DRAG DE ȘCOALĂ

**Mentor-Coach, autoare și coordonatoare a Programului
BAC PACT**

Alina-Mery Hurubean

Systemic Leadership Coach

Lector universitar doctor în științe politice

Leadership Learning & Coaching srl

Co-fondatoare DRAG DE ȘCOALĂ

hurubean.alina@yahoo.fr

0744 577 181

Profesez ca trainer, coach și mentor în domeniul dezvoltării umane și leadership. Prin munca mea și împreună cu echipa de parteneri Drag de Școală, acompaniem profesorii, elevii și părinții în propria lor călătorie de transformare personală în care se descoperă pe ei înșiși ca oameni și ca lideri pentru a genera creștere durabilă în viața lor, în profesie, școală și comunitate.

De când mă știu, mi-a fost Drag de Școală. Mulți ani am lucrat ca profesoară, domeniu în care am acumulat o bogată experiență în educația universitară, în procesele de formare inițială și continuă.

DRAG DE ȘCOALĂ este o asociație creată ca rețea de inspirație, parteneriate, contribuție și angajament pentru profesorii și elevii din România în a accesa învățarea transformatoare și a face o diferență la nivelul întregii societăți.

”

Cum arată astăzi școala va arăta mâine țara.
Spiru Haret

Asociația DRAG DE ȘCOALĂ

Înscrișă în Registrul Asociațiilor și Fundațiilor
nr. 27/A/9.03.2023

Cod de identificare fiscal 48036874

Cont bancar RO35CECEB00030RON2710121

www.dragdescoala.ro

Co-fondatori

Alina-Mery Hurubean, președintă

Adelina Bocancea, consultant learning design

Maria Teodoreanu, prof. dr., consultant leadership și management școlar



DRAG DE ȘCOALĂ

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



DRAG DE ȘCOALĂ

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



DRAG DE ȘCOALĂ

[illegible]



DRAG DE ȘCOALĂ

[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Parteneri strategici



Colegiul Tehnic
„Petru Mușat” Suceava





DRAG DE ȘCOALĂ