

20

25



ASOCIAȚIA
pentru **VALORI** in
EDUCAȚIE

Raport Anual

Cuvânt înainte

2025 a fost un an în care educația din România a fost pusă la încercare ca niciodată.

Criza fiscal-bugetară a dus la reorganizarea a peste 500 de școli. Analfabetismul funcțional a fost declarat risc de securitate națională. Reforma curriculară, așteptată de două decenii, a început, în sfârșit, să prindă contur. Iar profesionalizarea funcției de director de școală a intrat pe agenda publică cu o urgență fără precedent.

În acest context, AVE nu a stat pe margine. Am făcut exact ceea ce știm să facem cel mai bine: am creat **contexte în care școlile și comunitățile pot crește**, chiar și într-un cadru de reorganizare.

Am lansat **Testul de Numerație** și am construit profilul directorului de școală, am devenit **partener al primului MBA în Economie a Educației și Leadership din România**, alături de ASE, o premieră națională și regională. Am continuat **Programul de Transformare a Școlilor** cu noi cohorte și am extins **Comunitatea Directorilor** la nivel național. Am organizat **a noua ediție a Galei Premiilor pentru Directorii Anului**, cu jurizare regională în patru orașe, dovedind că în fiecare colț al țării există lideri remarcabili care merită să fie văzuți.

Dar dincolo de programe și cifre, 2025 a fost anul în care ne-am asumat ceva mai mare. **Leadership în fiecare școală. Valori în fiecare comunitate. Viitor în fiecare copil.**

Ceea ce am învățat în 10 ani de AVE este că schimbarea reală în educație nu vine de sus în jos. Vine din școli conduse de oameni care au curaj, sprijiniți de comunități care au valori și înconjurați de parteneri care rămân. Noi creăm spațiul în care școlile se transformă singure, din interior.

Într-un an în care mulți au spus că educația din România e o cauză pierdută, noi am ales să demonstrăm contrariul. Nu cu declarații, ci cu fapte, cu date și cu o comunitate care crește. **Împreună scriem destinul educației din România. Această pagină e doar începutul**

Simona Pavelescu

*Director Executiv, Asociația
pentru Valori în Educație (AVE)*

Cuprins

01	Programe & Proiecte	
	Lansare test de numeratie _____	05
	Profilul de competențe al directorului de școală _____	06
	Programul de Transformare a Școlilor din România _____	07
	Comunitatea pentru Excelență în Management Școlar (CEMS) _____	10
	Gala Premiilor pentru Directorii Anului _____	12
02	Impact în Educație	
	Vocea directorilor din Programul de Transformare a Școlilor din România ____	14
	Vocea partenerilor și instituțiilor _____	17
03	Raport Financiar	
	Cum am utilizat resursele în 2025 _____	21
04	Parteneriate & Ecosistem	
	Parteneriate media _____	23
	Parteneri finanțatori _____	28
	Suținători ai educației _____	29
	Rețele și coaliții _____	30
05	Echipa & Guvernanța	
	Echipa AVE de astăzi _____	32
	Guvernanță _____	37
06	Direcții Strategice	
	De la programe demonstrate la sisteme care se multiplică _____	41
	AVE AI Native: de la decizie la realitate operațională _____	42
	Abordare sistemică: școala care pregătește pentru viață, nu pentru examene _____	43
	Parteneriate sustenabile: ecosistemul care multiplică impactul _____	44

01

Programe & Proiecte

Lansare test de numeratie



În 2025, am făcut un pas esențial în direcția transformării educației din România prin lansarea **Testului Național de Alfabetizare Matematică**, dezvoltat în parteneriat cu **BRIO**. Acest demers răspunde unei nevoi critice: înțelegerea reală a nivelului de competențe matematice ale elevilor, dincolo de evaluările tradiționale.

Momentul cheie al lansării a fost **evenimentul din februarie 2025, care a reunit aproximativ 90 de participanți**: reprezentanți ai instituțiilor publice, experți în educație, lideri de școli și parteneri din mediul privat. Audiența a inclus actori relevanți din ecosistemul educațional și de business, contribuind la o discuție amplă despre rolul datelor în îmbunătățirea rezultatelor elevilor. **Evenimentul a marcat publicarea primului raport național și a generat o vizibilitate semnificativă în media, aducând tema literației numerice în atenția publică.**



Importanța acestui instrument constă în capacitatea sa de a oferi **o imagine obiectivă și comparabilă asupra modului în care elevii utilizează matematica în contexte reale**. Astfel, școlile pot identifica mai clar lacunele de învățare și pot construi intervenții adaptate nevoilor elevilor.

Pe termen lung, **testul de numeratie contribuie la fundamentarea deciziilor educaționale pe date concrete**, susținând atât profesorii, cât și liderii de școli în procesul de îmbunătățire a rezultatelor. Impactul așteptat este **creșterea progresului elevilor, reducerea decalajelor de învățare și dezvoltarea unei culturi educaționale bazate pe evaluare riguroasă și intervenții eficiente**.

Profilul de competențe al directorului de școală

În contextul transformării educației, rolul directorului de școală devine esențial în crearea unui mediu care susține progresul fiecărui elev. Definirea unui profil clar de competențe pentru directori reprezintă un pas important în această direcție, oferind un reper comun pentru leadership educațional eficient și orientat spre rezultate.

Inițiativa a fost construită în jurul unor repere cheie care structurează în mod clar așteptările de la leadershipul școlar: 8 arii esențiale care definesc rolul unui director eficient și 19 competențe care descriu, în mod concret, cum arată leadershipul în practică. Profilul a fost dezvoltat împreună cu directori de școli, în parteneriat cu CEMS și BRIO, pentru a asigura relevanța și aplicabilitatea sa în context real. Totodată, acesta a fost gândit ca un instrument integrat, utilizabil în procesele de selecție, formare și evaluare profesională a directorilor.

Acest cadru contribuie la alinierea practicilor de management școlar la nevoile reale ale comunității educaționale, sprijinind directorii în dezvoltarea abilităților necesare pentru a lua decizii informate, a coordona echipe și a implementa intervenții relevante. În același timp, creează un sistem coerent de dezvoltare profesională, bazat pe standarde clare și măsurabile.

Pe termen lung, impactul acestui demers se reflectă în consolidarea capacității de leadership la nivelul școlilor, în creșterea coerenței intervențiilor educaționale și în îmbunătățirea rezultatelor elevilor. Prin susținerea directorilor ca lideri ai schimbării, contribuim la construirea unui sistem educațional mai performant și mai echitabil.

Programul de Transformare a Școlilor din România



Programul de Transformare a Școlilor din România (PT), coordonat de Asociația pentru Valori în Educație, este o **inițiativă la nivel național** care vizează schimbarea profundă și sustenabilă a modului în care funcționează școlile. Conceput ca un **program sistemic, desfășurat pe o perioadă de trei ani la nivelul fiecărei școli și scalabil la nivel național**, PT abordează educația dintr-o perspectivă integrată, în care **leadershipul, cultura organizațională și practicile didactice sunt dezvoltate în mod coerent.**



Programul urmărește să depășească logica intervențiilor punctuale și să susțină construirea unor școli autonome, capabile să genereze îmbunătățire continuă și să răspundă relevant nevoilor elevilor și societății.

01 Programe & Proiecte

Programul pornește de la o realitate esențială: **performanța elevilor depinde direct de calitatea leadershipului și a practicilor didactice.** De aceea, intervenția vizează simultan dezvoltarea echipei executive și a culturii organizaționale, pe un parcurs de trei ani, bazat pe diagnoză, formare, aplicare și îmbunătățire continuă.

Programul dezvoltă echipe executive cu scopul de a dezvolta abilități de lucru colaborativ, capabile să diagnosticheze riguros funcționarea școlii. De asemenea, echipele executive sunt împuternicite să formuleze obiective de schimbare relevante și să le transforme în proiecte concrete, planificate și măsurabile, de la analiză la implementare. Prin team coaching și mentorat de business pentru directori, alături de instrumente și abordări practice de management al schimbării și procese recurente de reflecție și microplanificare, echipele își dezvoltă abilități de lucru colaborativ, învață să mobilizeze întreaga cancelarie și să genereze impact sustenabil în școală.



În 2025, programul a ajuns la **108 școli**, implicând **peste 3.800 de profesori** și **peste 50.000 de elevi**, fiind susținut de o rețea de analiști, consultanți și mentori.

01 Programe & Proiecte

Un pilon central este **dezvoltarea leadershipului și a capacității de gestionare a schimbării**, prin formări de change management, team coaching și mentorat de business pentru directori. La nivel pedagogic, programul susține transformarea practicii didactice prin „**Lecția Bună**”, mentorat didactic și **Comunități de Practică (CPD)**, cu aplicare directă la clasă. În paralel, sunt integrate componente de inovație, inclusiv formări pe utilizarea inteligenței artificiale și webinarii cu lideri din mediul de business.

Implementarea programului a evidențiat provocări precum nivelul inegal de maturitate a leadershipului, rezistența la

schimbare și presiunea operațională asupra școlilor. Acestea au confirmat că schimbarea sustenabilă necesită dezvoltarea explicită a competențelor de change management, prin mentorat constant și utilizarea datelor pentru decizii mai clare și eficiente.

Pe termen lung, programul contribuie la construirea unor școli autonome, capabile să își gestioneze dezvoltarea și să ofere elevilor un **mediu de învățare relevant și echitabil, aliniat la cerințele unei economii în continuă transformare, într-un secol XXI definit de schimbări accelerate și de impactul tehnologiilor bazate pe inteligență artificială asupra viitoarei forțe de muncă.**

Rezultate:

- **Aproximativ 500 de ore de formare livrate** pentru profesori și directori, contribuind la dezvoltarea competențelor pedagogice și de leadership.
- **265 sesiuni de coaching și lucru direct cu echipele executive**, pentru dezvoltarea leadershipului colaborativ și consolidarea capacității echipei executive de a coordona transformarea și îmbunătățirea continuă în școală.
- **122 de Zile de Comunitate organizate**, pentru întărirea relației elev-profesor-părinte și consolidarea culturii școlare.
- **Îmbunătățirea calității procesului de predare**, prin lecții mai eficiente și interactive, care au dus la creșterea implicării și motivației elevilor.
- **Creșterea capacității organizaționale a școlilor**, reflectată în echipe mai aliniate, colaborare crescută între profesori și abilitatea de a implementa schimbări sustenabile.

Comunitatea pentru Excelență în Management Școlar (CEMS)

În România, rolul directorului de școală rămâne insuficient definit și susținut, deși presupune simultan responsabilități administrative, pedagogice și de leadership. În acest context, CEMS a apărut ca răspuns la nevoia unei structuri colective care să transforme experiența individuală a directorilor într-o voce comună, relevantă pentru întregul sistem educațional.



Scopul inițiativei:

CEMS își propune să construiască o comunitate profesională activă de directori de școli, care să susțină colaborarea între lideri școlari, să contribuie la clarificarea profilului profesional al directorului și să participe direct la formularea și susținerea politicilor publice relevante pentru managementul școlar.

Cum a prins formă comunitatea:

În 2025, CEMS a funcționat atât ca spațiu de învățare și colaborare pentru directori, cât și ca actor emergent în dialogul instituțional. Un moment important al anului a fost revizuirea profilului profesional al directorului de școală, realizată împreună cu AVE, ca reper pentru dezvoltarea coerentă a liderilor educaționali și pentru viitoarele procese de selecție, formare și evaluare.

01 Programe & Proiecte



Rezultate în 2025:

În primul an de funcționare, CEMS a început să se contureze ca o comunitate reprezentativă și ca o voce relevantă în dialogul educațional. Dincolo de extinderea comunității, accentul a fost pus pe poziționare publică, formularea de poziții comune și testarea capacității de influență în raport cu decidenții.

Impact în cifre:

102 **directori membri** la nivel national

788 **membri** în comunitatea online

6 **propuneri de politici publice** transmise Ministerului Educației

membru al European School Heads Association (ESHA), rețeaua europeană a liderilor din educație

Ce ne arată aceste rezultate:

Primul an de funcționare confirmă că există o nevoie reală de reprezentare a directorilor la nivel de sistem și că aceștia răspund rapid atunci când apare un cadru relevant de colaborare. În același timp, impactul CEMS nu vine doar din crearea unei comunități, ci din capacitatea acestora de a formula poziții comune și de a intra în dialog cu decidenții. Astfel, CEMS începe să se contureze nu doar ca spațiu de conectare profesională, ci ca actor cu potențial real de influență în politicile educaționale.

01

Programe & Proiecte

Gala Premiilor pentru Directorii Anului



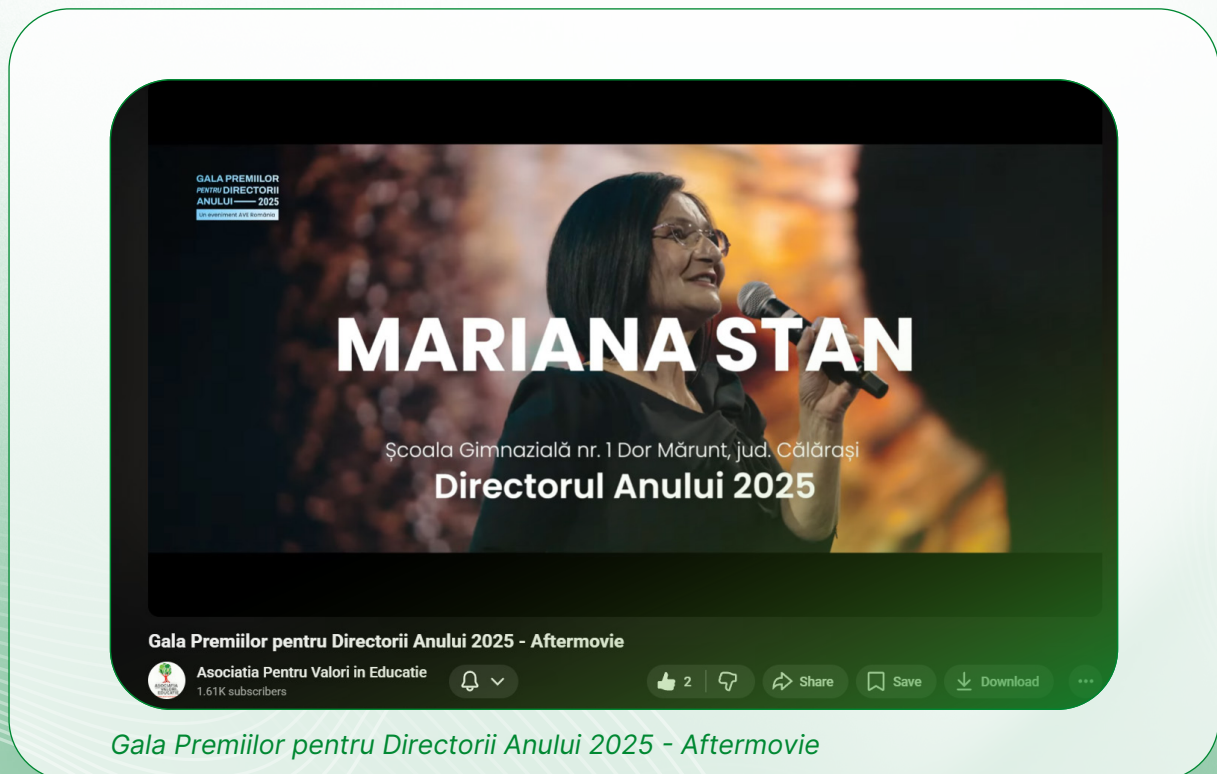
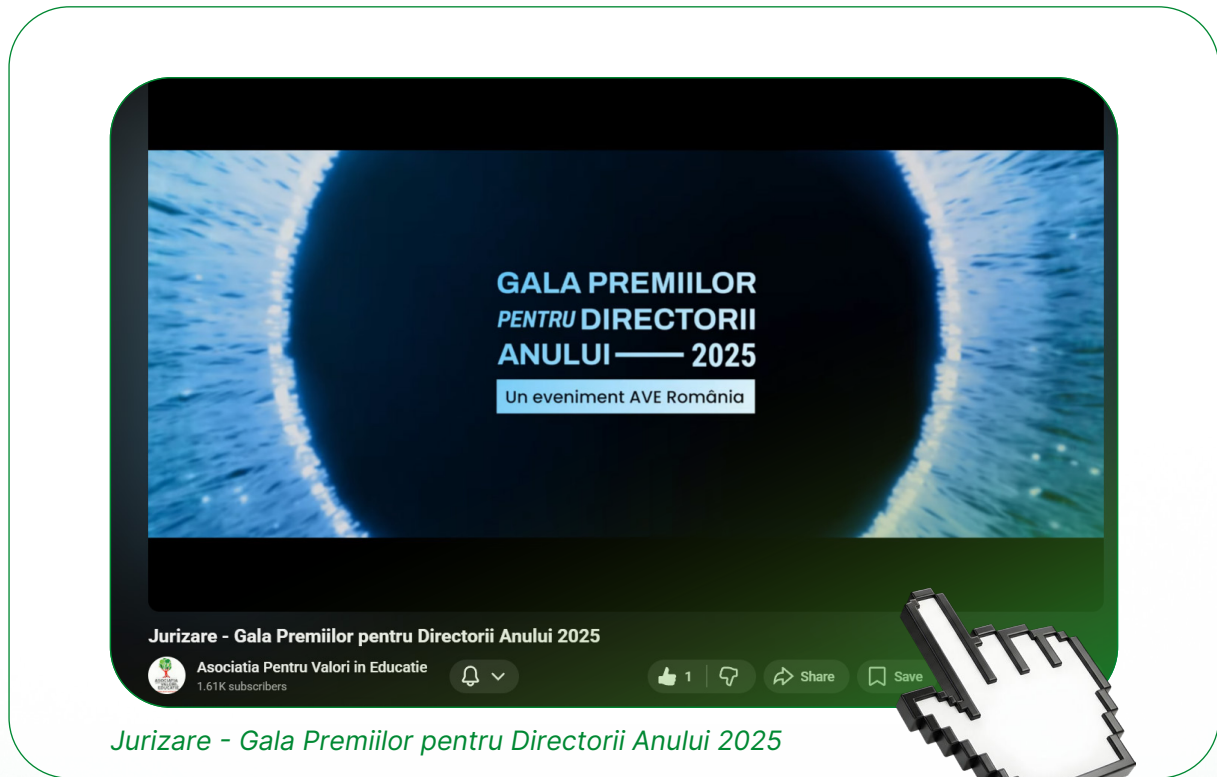
Gala Premiilor pentru Directorii Anului a fost creată pentru a recunoaște și legitima leadershipul educațional autentic, aducând în prim-plan directorii care produc schimbări reale în școlile și comunitățile lor. Inițiativa răspunde unei nevoi sistemice: lipsa de vizibilitate și validare publică a acestor lideri, în ciuda rolului lor esențial în transformarea educației.

De-a lungul timpului, Gala a generat o mobilizare națională în jurul excelenței în leadership școlar și a construit un proces riguros de selecție, bazat pe criterii clare de impact. În același timp, a reușit să conecteze actori relevanți din educație, mediul de business, media și societatea civilă, contribuind la creșterea notorietății liderilor școlari și la aducerea în agenda publică a nevoii de profesionalizare a rolului de director.

În 2025, Gala a generat **1.455 de recomandări** și **154 de înscrieri unice**, confirmând interesul și relevanța inițiativei la nivel național. Printr-un proces care a inclus patru etape regionale de jurizare și două naționale, au fost validați liderii care produc schimbare reală în școli. În total, în cele nouă ediții, **38 de directori au fost premiați**, iar inițiativa a atins **o audiență estimată de 5,6 milioane de persoane**, consolidându-și rolul de platformă de referință pentru recunoașterea leadershipului educațional din România.

01

Programe & Proiecte



02

Impact în Educație

Vocea directorilor din Programul de Transformare a Școlilor din România



”

Marius Popovici

director Șc.
Gimnazială
Fărăgău, Mureș

„Activitățile din programul de transformare a școlilor propus de AVE, au fost cu adevărat momente de cotitură, trăite cu mintea limpede și cu inima deschisă, indiferent de tipul sau anvergura lor. Feedbackul, bogat și bine așezat, ne-a adus claritate, încredere și direcție, iar energia bună din întâlnire ne-a prins pe toți într-un suflu comun, ca într-o horă în care fiecare știe pasul și rostul lui. Am plecat mai uniți, cu entuziasm sincer și cu puterea de a duce schimbarea mai departe, cu folos și cu bucurie.”



”

Maria Ucraineț

director Șc.
Pârteștii de Sus,
Suceava

„Cu pași uneori mai mici alături mai mari, cu slalom printre obstacole continuăm TRANSFORMAREA.”

02

Impact în Educație



”

Felicia Filip

director C.N.
„D. Cantemir”
Onești, Bacău

„Participarea la „Programul de transformare a școlilor din România”, derulat de Asociația pentru Valori în Educație (AVE), reprezintă o oportunitate valoroasă pentru dezvoltarea întregii comunități educaționale a Colegiului Național „Dimitrie Cantemir” Onești. Prin acest demers, profesorii beneficiază de formare modernă și modele de bune practici, elevii de „lecții bune” prin metode de învățare interactive, managementul școlar devine mai eficient și se promovează leadershipul colaborativ. Pentru un colegiu cu tradiție, implicarea în program înseamnă consolidarea prestigiului, deschidere spre inovație și crearea unui climat școlar bazat pe colaborare și motivație, la care contribuie și părinții. În plus, parteneriatul sprijină alinierea standardelor educaționale la cerințele actuale, cu impact direct asupra pregătirii elevilor pentru provocările reale ale viitorului... o experiență comună de învățare, de redescoperire, de reinventare, o transformare prin noi înșine într-un „mediu de creștere” creat de AVE!”



”

**Simona
Popa Palade**

SPRA Bacău

„AVE ne-a oferit spațiul de reflecție necesar pentru a evolua ca echipă, nu doar individual, prin integrarea programelor de mentorat și a cursurilor practice axate pe dezvoltarea competențelor de leadership, management și colaborare organizațională.”

Vocea partenerilor și instituțiilor



”

Ștefan Cojocaru

Președinte Asociația Holtis

„Participarea mea în juriul Galei Directorului Anului mi-a oferit ocazia de a observa îndeaproape un demers de referință în recunoașterea și promovarea leadershipului educațional din România. Am apreciat în mod deosebit rigoarea procesului de evaluare, calitatea selecției și accentul pus pe identificarea unor directori care generează transformări reale în școli, prin viziune, responsabilitate și implicare. Gala depășește dimensiunea unui eveniment de recunoaștere, devenind un instrument relevant de valorizare și scalare a unor modele de leadership care pot inspira întregul sistem educațional.

În același timp, colaborarea cu Asociația pentru Valori în Educație, în cadrul programului EduNetworks, a evidențiat o abordare consecventă și

profundă în sprijinirea școlilor. Implicarea în dezvoltarea și supervizarea unei rețele de educatori parentală, bazată pe modelul Parentingului Apreciativ, a demonstrat preocuparea AVE pentru construirea de capacitate la nivelul școlilor și pentru consolidarea relației școală–familie–comunitate. Nu este vorba doar despre implementarea unor intervenții punctuale, ci despre cultivarea unei culturi educaționale bazate pe reflecție, colaborare și adaptare la nevoile reale ale beneficiarilor.

Prin aceste inițiative complementare, AVE se conturează ca un actor credibil și profesionist, cu o contribuție semnificativă la transformarea educației din România, atât prin promovarea leadershipului, cât și prin dezvoltarea unor comunități de practică sustenabile.”

02

Impact în Educație



Valentin Irinel Stancu

Inspector Școlar General

„În calitate de Inspector Școlar General al județului Dâmbovița, îmi exprim aprecierea deosebită față de rezultatele generate în cadrul inițiativei dezvoltate la Pucioasa, un exemplu relevant de transformare educațională susținută prin colaborare și viziune comună.

Asocierea celor trei unități școlare – grădiniță, școală gimnazială și liceu – într-un veritabil hub educațional demonstrează impactul concret al Programului de Transformare a Școlilor din România, implementat de Asociația pentru Valori în Educație. Acest demers evidențiază modul în care intervențiile structurate, orientate spre leadership și dezvoltare organizațională, pot genera progres sustenabil la nivel de sistem.

Prin angajamentul constant pentru calitate, inovație și îmbunătățire continuă, școlile

implicate au devenit repere la nivel național, contribuind activ la diseminarea bunelor practici și la consolidarea unei comunități profesionale bazate pe colaborare și învățare reciprocă.

Totodată, deschiderea către schimb de experiență și rolul activ în sprijinirea altor unități de învățământ reflectă nu doar profesionalism, ci și o contribuție valoroasă la dezvoltarea ecosistemului educațional din România. Impactul generat depășește nivelul local, poziționând acest model drept un exemplu de succes al transformării sistemice facilitate de AVE.

Adresez sincere mulțumiri tuturor celor implicați pentru dedicare, responsabilitate și pentru contribuția semnificativă la creșterea calității educației.”

02

Impact în Educație



Prof. Univ. Dr. Vasile Alecsandru Strat

Decan Bucharest Business School

„Într-un context în care educația are un rol central în dinamica dezvoltării socio-economice, un program MBA dedicat liderilor din domeniul educației nu mai este doar oportun, ci devine o necesitate. Formarea unor profesioniști capabili să înțeleagă în profunzime complexitatea sistemului educațional, implicațiile economice și oportunitățile antreprenoriale aferente, să administreze eficient resursele și să contureze politici sustenabile, reprezintă o investiție strategică în viitorul societății.

La Bucharest Business School – școala de afaceri a Academiei de Studii Economice din București – ne asumăm această misiune cu responsabilitate, coerență și în linie cu viziunea noastră: leadership prin valoare pentru un impact semnificativ și sustenabil. În completarea acestei viziuni, considerăm că un astfel de program trebuie să

depășească granițele tradiționale ale educației manageriale, integrând perspective interdisciplinare și oferind participanților instrumente concrete pentru a naviga schimbările rapide din sistemul educațional.

Accentul pe învățarea aplicată, pe studiile de caz relevante și pe interacțiunea directă cu practicieni din domeniu contribuie la formarea unor lideri agili, capabili să transforme provocările în oportunități. În același timp, dezvoltarea unei comunități de profesioniști conectați prin valori comune consolidează impactul programului dincolo de sala de curs, generând inițiative și parteneriate cu efecte reale în societate. În acest sens, colaborarea dintre ASE și AVE joacă un rol esențial în dezvoltarea programului Education MBA, asigurând un echilibru solid între excelența academică și relevanța practică.”

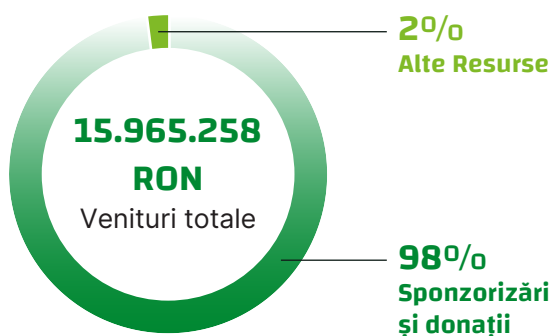
03

Raport Financiar

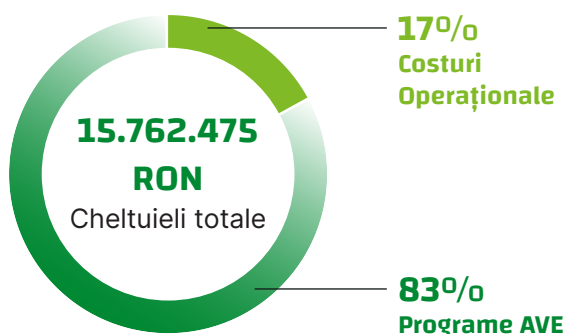
03 Raport Financiar

Cum am utilizat resursele în 2025

Organizația a fost finanțată în principal prin sponsorizări și donații, care au reprezentat aproximativ 98% din veniturile totale. Alte surse de venit (activități economice, venituri financiare și alte venituri operaționale) au avut o contribuție limitată, de aproximativ 2%.



Structura veniturilor a permis direcționarea majorității resurselor către programe, susținând astfel impactul direct în comunitate.



Majoritatea resurselor (83%) au fost direcționate către programe, reflectând angajamentul organizației de a genera impact direct în comunitate.

Costurile operaționale (17%) au fost menținute la un nivel eficient, necesar pentru susținerea activității și dezvoltarea organizației.

În ansamblu, această distribuție a reflectat un model operațional echilibrat, orientat către impact și sustenabilitate.

Venituri totale	15.965.258 RON	Investiții în platforme educaționale
Cheltuieli totale	15.762.475 RON	
Rezultat anual	+ 202.783 RON	
		911.870 RON

În 2025, organizația a menținut un echilibru financiar solid, înregistrând un rezultat pozitiv de **202.783 RON**. În același timp, organizația a realizat investiții strategice în dezvoltarea platformelor educaționale: Platforma PT și Platforma EduMetriX, în valoare de **911.870 RON**. Prin aceste investiții, **organizația a susținut dezvoltarea și scalarea impactului pe termen lung.**

04

Parteneriate & Ecosistem

04 Parteneriate & Ecosistem

În 2025, AVE a continuat să își extindă ecosistemul prin parteneriate noi care au susținut atât dezvoltarea unor instrumente relevante pentru școli, cât și consolidarea ofertei de formare pentru liderii din educație. Aceste colaborări au avut o miză care depășește sprijinul punctual: au contribuit la creșterea capacității AVE de a construi intervenții cu relevanță pe termen lung, de la instrumente și programe până la inițiative de formare și dezvoltare instituțională. Ele reflectă, în același timp, felul în care AVE înțelege schimbarea în educație: ca un proces care se construiește împreună, prin colaborarea dintre școală și comunitățile care o susțin.

Această abordare este în linie cu identitatea instituțională asumată de AVE, care vede transformarea educației ca rezultat al unui efort comun, construit în și cu comunitățile din jurul școlii, de la lideri educaționali și profesori până la părinți, parteneri, organizații și autorități.

Parteneriate media

Cu fiecare an în care am organizat Gala Premiilor pentru Directorii Anului, am mai pus o cărămidă la construcția instituției directorului și leadershipului școlar. Unul dintre obiectivele acestui proiect este ca profilurile și reușitele directorilor premiați să fie prezentate dincolo de comunitatea Galei Premiilor pentru Directorii Anului.

De aceea, parteneriatele media cu istoric pentru AVE și pentru Gală ne-au ajutat să aducem în atenția publicului larg povești de succes ale unor directori care, prin decizii curajoase și prin pasiune, își iau angajamentul de a oferi fiecărui copil șansa

de a-și descoperi potențialul. **Ei sunt liderii care demonstrează că schimbarea începe de la catedră.**

Parteneri precum **ProTV, Revista Biz, Republica.ro** sau **Libertatea.ro** sunt cei care ne sprijină de peste 2 ani în acest demers de a pune pe agenda publică realizările directorilor din școli publice, premiați la Gala Premiilor pentru Directorii Anului.

AVE a reușit, prin vizibilitatea Galei, să aducă în prim-plan exemplele de bună practică, de reușită, într-o lume acaparată de știri negative.



04 Parteneriate & Ecosistem

Marius Pinteza, directorul anului pentru inovare. A transformat liceul din Teiuș într-un hub cu realitate augmentată și cloud

1 DECEMBRIE

Data publicării: 01-12-2025 / 11:19
Data actualizării: 16-12-2025 / 09:46



Minunile doamnei Mariana Stan, directoarea școlii din Dor Mărunt, care a dus promovarea la evaluare de la 20 la sută la peste 90 la sută: cum arată școala în care orele se fac de la 7 dimineața, „pe mintea odihnită”

2025-10-21 11:52:00



STIRI

Peste 9 milioane de euro, fondurile atrase de câștigătorii Galei Premiilor pentru Directorii Anului 2025



Gala Directorii Anului 2025 și-a premiat câștigătorii. Mariana Stan, directoarea școlii din Dor Mărunt, a primit marel trofeu

Laura Macaveli

Reporter Educație

21 oct. 2025, 18:44

Comentează



04

Apa Nova, o companie Veolia



După implicarea în lansarea primului Raport Național privind Alfabetizarea Numerică din România, Apa Nova, o companie Veolia, a ales să ducă acest demers mai departe, contribuind la dezvoltarea unui instrument concret: **Testul de Alfabetizare Matematică**. Acesta face parte din platforma de evaluare 360° din cadrul Programului de Transformare a Școlilor din România și aduce mai aproape de școli un mod clar și aplicat de a înțelege progresul elevilor.

Pentru AVE, măsurarea acestui progres nu este un detaliu, ci un pilon esențial al schimbării reale în educație. De aceea, faptul că Apa Nova, o companie Veolia, ni s-a alăturat într-o construcție strategică, gândită pe termen lung, dă consistență și direcție acestui efort comun.

Dincolo de contribuția concretă, acest parteneriat spune o poveste mai amplă: despre rolul pe care actorii din mediul de business și din zona de utilități îl pot avea într-un ecosistem educațional sănătos. Prin sprijinul oferit, Apa Nova, o companie Veolia, susține o abordare mai riguroasă, dar și mai sustenabilă a dezvoltării organizaționale în școli.

Pentru AVE, această colaborare este și o confirmare importantă: **fiecare formă de sprijin contează**, fie că vorbim despre intervenții punctuale sau despre implicare pe termen lung.

În același timp, parteneriatele care ne permit să construim în profunzime, să dezvoltăm instrumente și soluții durabile, aduc un plus de continuitate și impact întregului ecosistem educațional.

04

Academia de Studii Economice din București



Un alt exemplu important de parteneriat nou în 2025 este cel dezvoltat cu **Academia de Studii Economice din București**, care a făcut posibilă lansarea **primului MBA în Economie a Educației și Leadership din România.**

Relevanța acestui parteneriat este una strategică. El marchează extinderea contribuției AVE dincolo de programele punctuale de sprijin pentru școli și directori, într-o zonă de formare avansată pentru liderii din educație. Într-un context în care profesionalizarea funcției de director a intrat pe agenda publică cu o urgență fără precedent, așa cum subliniază și mesajul directoarei executive, parteneriatul cu ASE creează un nou nivel de răspuns: **conectează leadershipul educațional cu un cadru academic și executiv de învățare, capabil să susțină gândirea strategică, înțelegerea economiei educației și capacitatea de decizie la nivel de sistem.**

Acest parteneriat devine și mai relevant dacă este privit în legătură cu celelalte inițiative AVE din 2025. Dacă profilul de competențe al directorului de școală, propune un cadru profesional clar pentru selecție, formare și evaluare, atunci MBA-ul realizat alături de ASE adaugă o nouă treaptă de dezvoltare: una care așază leadershipul educațional în proximitatea formării executive și a rigorii academice. Astfel, AVE contribuie nu doar la definirea standardelor pentru directori, ci și la construirea unor trasee de învățare avansată pentru liderii care pot influența sistemul educațional din România.

04

Ipsos Interactive Services România



Rolul partenerilor în Programul de Transformare s-a văzut nu doar în resursele mobilizate, ci și în încrederea acordată unei intervenții de durată, care lucrează direct cu școlile, profesorii și echipele de leadership. Ipsos, unul dintre partenerii principali ai AVE în 2025, a susținut Programul de Transformare și a contribuit la parcursul unor școli din program, confirmând prin implicarea sa că **investiția în educație înseamnă, înainte de toate, investiție în oamenii care fac schimbarea posibilă la clasă.**



Alexandru Nae

Managing Director Ipsos
Interactive Services România

„Parteneriatul cu AVE România reflectă, pentru Ipsos, o direcție în care alegem să investim constant: educația și oamenii din spatele ei. Credem că sprijinul oferit profesorilor are efect direct în clasă și, în timp, contribuie la o experiență de învățare mai bună pentru elevi.

Prin #MakingAnImpact, ne implicăm în inițiative care răspund unor nevoi reale din comunitate. În acest context, apreciem modul concret în care lucrați cu profesorii și instrumentele pe care le puneți la dispoziție pentru a le susține dezvoltarea.

Ne bucurăm să fim parte din acest parteneriat și să contribuim la inițiative care pot face, în mod real, o diferență în educație.”

Parteneri finanțatori

accenture

APA NOVA
o companie VEOLIA

ARVAL
BNP PARIBAS GROUP

ASOCIATIA
DEDEMAN

Auchan

DE VIATA
BCR ASIGURARI
VIENNA INSURANCE GROUP

BDO

Deloitte.

DOMENIILE
AVEREȘTI

DOUGLAS

distro

edus®

EGGER

EA
ELECTRONIC ARTS™

EMERSON.

Globant ▶

GRE+

HUAWEI

Ipsos

IRON
MOUNTAIN®

LEMON
INTERIOR
DESIGN

LIDL

Linex Prod

MAGNA

MARS

Marsh

MCA

MEWI®
pune agricultura pe roate!

MCSANINSGAR | SUSTAINALYTICS

NETOPIA
PAYMENTS

nhood

PATRIA BANK

PENNY.

Qubiz

Schneider
Electric

SIMCOR VAR
DE NEINLOCUIT

Up
Romania

xella

XP
Towards Sustainable
Upstream Operations

04 Parteneriate & Ecosistem

Suținători ai educației



**BUCHAREST
BUSINESS
SCHOOL**



**CCI FRANÇAISE
EN ROUMANIE**



stup



04 Parteneriate & Ecosistem

Rețele și coaliții

În anul 2025, AVE a făcut parte din **patru camere de comerț internaționale**, consolidând astfel poziționarea în ecosisteme de business relevante și facilitând dialogul constant cu mediul privat. Aparținerea la aceste rețele susține dezvoltarea de parteneriate strategice și inițiative comune care contribuie la misiunea AVE de transformare a educației prin leadership și guvernanță.

Organizațiile din care AVE a fost membră sunt:

- **Camera de Comerț Britanică Română (BRCC)**
- **American Chamber of Commerce în România (AmCham România)**
- **Camera Franceză de Comerț, Industrie și Agricultură în România (CCIFER)**
- **Belgian Romanian Business Association (BRBA)**



Prin participarea în aceste rețele, AVE este conectată la comunități de lideri și companii internaționale interesate de impact social, educație și dezvoltare sustenabilă, creând contexte favorabile pentru colaborare și co-creare de soluții pe termen lung.

05

Echipa & Guvernanta,

Echipa AVE de astăzi

CONSILIUL DIRECTOR



Radu Manolescu

Președinte al Consiliului Director AVE;
Managing Partner K.M. Trust Group



Andreea M. Bulisache

Founder & CEO
Stratified Advisory



Georgeta Dendrino

Managing Director Interact



Alexandru Ghiță

Founder Educativa



Bogdan Hristescu

Partener / General Manager
Cambriest Ltd. Irlanda



Petru Văduva

CEO IntrepidGEM

ECHIPA EXECUTIVĂ



Simona Pavelescu

Director Executiv



Raluca Letiția Bălan

Director Academia de Leadership
și Management Școlar



Camelia Chitanovici

Director Financiar



Ionela Cristea

Director Produs PT &
Fonduri Non-Corporate



Olivia Indecran

Director Operațiuni



Dana Meleghi

Director HR



Mirabela Pricopi

Director Investiții;
Brand & Parteneriate

05

Echipa & Guvernanța

CONSILIU CONSULTATIV



Adrian Curaj

Fost Ministru al Educației,
Inovării și Cercetării

ECHIPA OPERAȚIONALĂ



Marian Viorel Anghel

Coordonator
Dezvoltare Platforme



Ramona Mihaela Cîmpean

Expert și Coordonator în Evaluare
Educațională și Instituțională



Anișoara Mihaela Ciocan

Coordonator Comunități de
Practică Didactică



Claudia Simona Clicinschi

Coordonator Echipă
Consultanți Educaționali



Claudia Ionescu

Coordonator Lecția Bună



Ivona Elena Munteanu

Coordonare Literație



Naomi Chira

Consultant Educațional



Alina Paula Dascălu

Consultant Educațional



Paul Daniel Dumitru

Consultant Educațional



05

Echipa & Guvernanța

ECHIPA OPERAȚIONALĂ



Simona Ghizdăreanu

Consultant Educațional



Doinița Guteniuc

Consultant Educațional



Iulia Jicu

Consultant Educațional



**George Laurențiu
Ion Lăpădat**

Consultant Educațional



Iulia Mihalache

Consultant Educațional



Claudya Maria Neacșa

Consultant Educațional



Nicoleta Cristina Olteanu

Consultant Educațional



Francesca Daniela Savu

Consultant Educațional



Daniela Țircomnicu

Consultant Educațional



Anca Elena Vârlan

Consultant Educațional



Carmen Elena Andreiana

Mentor Lecția Bună



Roxana Avanu

Mentor Lecția Bună



05

Echipa & Guvernanța

ECHIPA OPERAȚIONALĂ



Violeta Simona Bucur

Mentor Lecția Bună



Ion Budoiu

Mentor Lecția Bună



Ramona Mihaela Buzatu

Mentor Lecția Bună



Ștefania Crina Clipea

Mentor Lecția Bună



Rodica Duță

Mentor Lecția Bună



Andreea Gabriela Enache

Mentor Lecția Bună



Elena Alina Gealepu

Mentor Lecția Bună



Olga Maria Gheoca

Mentor Lecția Bună



Ileana Militaru

Mentor Lecția Bună



Iulia Victoria Țecu

Mentor Lecția Bună



Elena Vlad

Mentor Lecția Bună



Victoria Voicu

Mentor Lecția Bună



05

Echipa & Guvernanța

ECHIPA OPERAȚIONALĂ



Elena Ramona Chiseliță

Co-investor Engagement &
Retention Manager



Elena Loredana Ciubotaru

Partner Communication Lead



Alina Mihaela Ionete

Brand Manager Gala Premiilor
pentru Directorii Anului



Amalia Istrătoaie

Specialist Social Media



Isabela-Beatrice Malaj

Coordonator Evenimente



Mihai Mihalache

Corporate Fundraiser &
Key Account Manager



Laurențiu Eremia Pop

Corporate Fundraiser



Gabriel Adrian Iliș

Analist Financiar



Cristina Maria Vilcea

Responsabil Admin



**Larisa
Camelia Aldea**

Expert Digitalizare



**Tudor
Gabriel Ghilvacs**

Expert Digitalizare



Bianca Hategan

Manager Proiect



**Maria
Raluca Codiță**

Coordonator HR

05 Echipa & Guvernanța

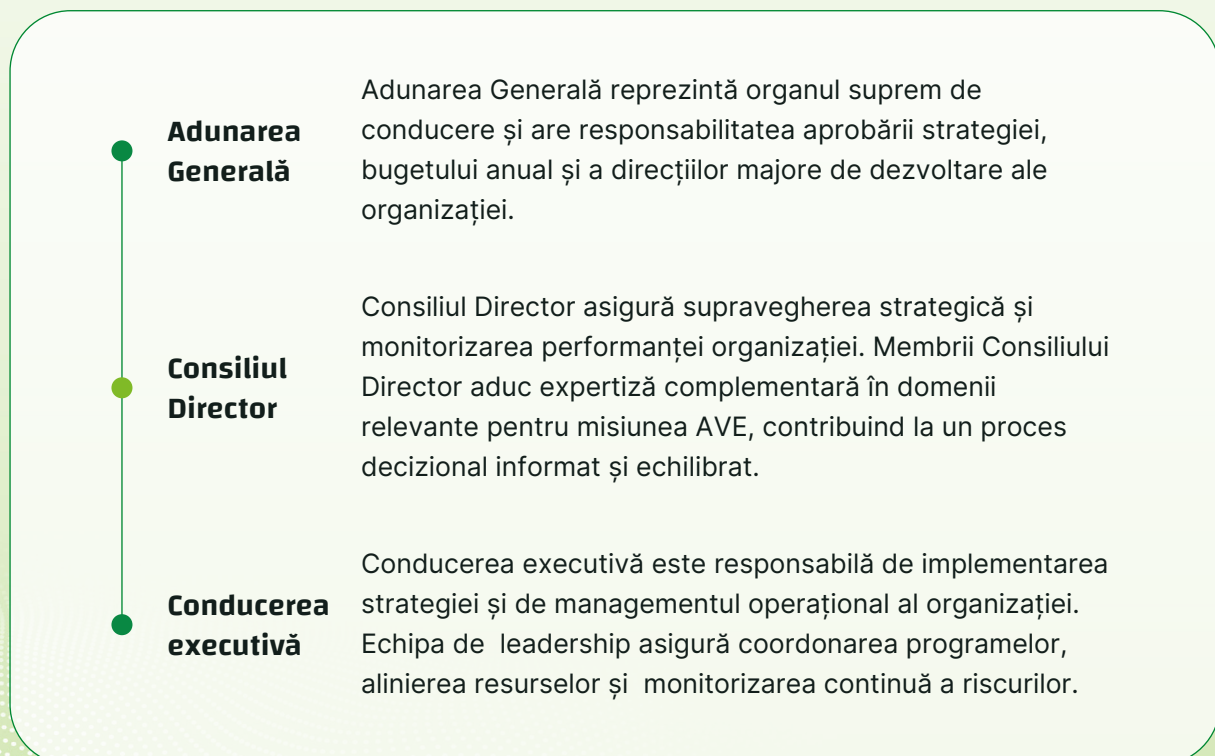
Guvernanță

În 2025, AVE a continuat să consolideze un model de guvernanță orientat spre responsabilitate, transparență și eficacitate strategică. Am urmărit nu doar respectarea cadrului legal, ci dezvoltarea unor mecanisme interne care susțin decizii informate, utilizarea responsabilă a resurselor și integritatea organizațională pe termen lung.

Guvernanța AVE este concepută pentru a asigura un echilibru între direcția strategică, controlul independent și execuția operațională, contribuind astfel la realizarea misiunii organizației în mod sustenabil.

Structură și roluri

Modelul de guvernanță al AVE este construit pe separarea clară a responsabilităților între structurile de conducere și echipa executivă.



Separarea rolurilor între Consiliul Director și conducerea executivă contribuie la menținerea unui sistem de guvernanță bazat pe control, responsabilitate și eficiență operațională.

Structura de guvernanță susține independența organizației și asigură că deciziile sunt luate în interesul beneficiarilor și al misiunii AVE.

05 Echipa & Guvernanța

Etică și integritate:

În 2025, AVE a făcut un pas important în consolidarea cadrului său de integritate prin adoptarea **Codului de Etică și Conduită**, aprobat de Adunarea Generală în **aprilie 2025**.

Codul stabilește standarde clare de comportament și integritate pentru toți cei implicați în activitatea organizației: membri, angajați, voluntari și colaboratori, și oferă un cadru comun de referință pentru luarea deciziilor.

Pentru susținerea aplicării acestuia, a fost constituit un **Comitet de Etică**, cu rol de analiză a sesizărilor, monitorizare a respectării principiilor etice, formulare de recomandări.

În 2025, **nu au fost înregistrate sesizări** la nivelul Comitetului de Etică.

AVE aplică **principiul prevenirii conflictelor de interes**. În anul de raportare, **nu au fost raportate situații de conflict de interes** la nivelul Consiliului Director sau al echipei executive.

Responsabilitate financiară și conformitate:

Gestionarea responsabilă a resurselor reprezintă un principiu central în activitatea AVE. Organizația operează în baza unui **set de politici și procese best practice**.

Consiliul Director monitorizează periodic execuția bugetară și utilizarea resurselor în raport cu obiectivele strategice ale organizației.

Situațiile financiare ale AVE sunt supuse unui **audit extern anual**, care oferă un nivel suplimentar de asigurare privind corectitudinea și transparența utilizării fondurilor.

AVE respectă cerințele legale aplicabile în domeniul protecției datelor, asigurând gestionarea responsabilă a informațiilor beneficiarilor și partenerilor, în conformitate cu reglementările GDPR.

Transparență și deschidere:

Transparența este un element esențial în construirea și menținerea încrederii partenerilor și finanțatorilor.

AVE publică anual:

- raportul anual de activitate
- situațiile financiare
- raportul de audit

Acestea sunt disponibile pe website-ul organizației (**www.ave-romania.ro**), oferind acces deschis la informații relevante privind activitatea și utilizarea resurselor.

Organizația își asumă o **comunicare transparentă și consecventă**, considerând că accesul la informație este o condiție esențială pentru responsabilitate și colaborare pe termen lung.

06

Directii Strategice

Direcții strategice 2026

Sunt organizații care cresc liniar, an după an, în aceeași direcție. Și sunt organizații care, la un moment dat, aleg să oprească pentru a construi altfel, pentru că înțeleg că următorul nivel de impact cere o altă structură. AVE a făcut această alegere în 2025.

După zece ani de creștere, în care AVE a extins constant programele, parteneriatele și capacitatea de a lucra direct cu școlile, 2025 a fost primul an în care întrebarea centrală nu a mai fost „**cât de mult?**”, ci ...

CUM CONSTRUIM PENTRU CE URMEAZĂ?

Nu a fost un an ușor. Creșterea rapidă produce întotdeauna un moment în care viteza acumulată depășește capacitatea de structurare. **AVE a traversat acel moment cu luciditate: a identificat ce lipsește, a construit ce era necesar și a intrat în 2026 cu mai multă claritate strategică decât a avut vreodată.**

Această claritate este capitalul cel mai important cu care deschidem 2026, un an pe care îl numim, fără ezitare, **AN DE TRANSFORMARE.**

Transformare înseamnă pentru AVE ceva precis: **programele care au dovedit că funcționează încep să se scaleze prin sisteme**, nu prin efort individual suplimentar. Platformele conceptualizate în 2025 - **EduMetriX, AcademX** - trec de la prototip la implementare. Partenerii academici și corporativi devin co-constructori, nu doar susținători.

Credința noastră:

Leadership în fiecare școală. Valori în fiecare comunitate. Viitor în fiecare copil.

Începe să se traducă într-un **plan cu orizont de timp**, nu doar într-o viziune structurată pe 4 direcții strategice.

De la programe demonstrate la sisteme care se multiplică

Zece ani de AVE au produs ceva rar în peisajul educațional românesc: **programe care au dovada că funcționează.**

- **Academia de Leadership și Management Școlar** a format peste 260 de directori din 29 de județe.
- **Programul de Transformare a Școlilor din România** însoțește 100 de școli în cinci cohorte, prin 15 module de învățare, cu 12 consultanți și 206 analiști educaționali pe teren.
- **Gala Premiilor pentru Directorii Anului** a identificat și recunoscut, în nouă ediții consecutive, potențialul de leadership din fiecare colț al țării.

Întrebarea pe care 2026 o pune nu este „**funcționează?**”. Este:

CUM FACEM SĂ AJUNGĂ LA DE ZECE ORI MAI MULȚI?

Răspunsul nu este de zece ori mai mulți oameni și de zece ori mai mult buget. **Răspunsul este să construim sistemele care transformă experiența acumulată în capacitate instituțională replicabilă, programe care pot fi livrate la aceeași calitate indiferent de geografie, facilitator sau ciclu de finanțare.**

Principiul care guvernează această direcție este simplu și exigent: **fiecare oră investită de echipa AVE în 2026 trebuie să producă impact multiplicabil, nu doar impact direct.**

06 Direcții Strategice

AVE AI Native: de la decizie la realitate operațională

În 2025, AVE a luat o decizie instituțională clară:

**SĂ DEVINĂ UN ONG EDUCAȚIONAL
DIN ROMÂNIA CARE INTEGREAȚĂ AI**

nu ca instrument de marketing, ci ca
infrastructură operațională și programatică.

Transformarea nu este un proiect IT, ci **o călătorie experiențială de învățare** care începe cu automatizări esențiale și continuă cu o mentalitate organizațională guvernată de principiul că **AI eliberează oamenii pentru ceea ce numai oamenii pot face.**

Conexiunea cu un director din Vaslui, mentoratul unui director în primul an de carieră, convingerea unui CFO să investească în educație, acestea rămân umane.

**Tot ce poate fi automatizat va fi automatizat,
pentru că fiecare oră eliberată este o oră
investită în impact direct.**

Abordare sistemică: școala care pregătește pentru viață, nu pentru examene

România are azi peste 40% analfabetism funcțional în rândul elevilor, nu pentru că școlile nu funcționează, ci pentru că sistemul optimizează pentru ceea ce măsoară: examene, materii, note. Nu competențe, nu caracter, nu capacitatea unui tânăr de a naviga lumea reală a lui 2030.

AVE a lucrat zece ani în interiorul acestui sistem, construind **leadership școlar și instrumente de transformare**. Credibilitatea acumulată în lucrul direct cu școlile, directorii și profesorii din România creează astăzi o poziție rară: vocea unui practician cu experiență de teren, nu a unui critic din exterior.

În 2026, AVE extinde această abordare prin **proiecte dedicate dezvoltării competențelor de viață**, proiecte în care Lecția Bună nu este un instrument de suport, ci obiectul central al intervenției. Literație funcțională măsurată și îmbunătățită cohortă cu cohortă prin datele EduMetriX. Competențe socio-emoționale integrate explicit în formarea profesorilor. Fiecare proiect pornește de la un deficit măsurat, livrează o intervenție structurată și încheie bucla cu date de impact, un model replicabil, nu o inițiativă punctuală.

Principiul director:

Școala bună nu pregătește pentru un examen. Pregătește pentru viață.

Parteneriate sustenabile: ecosistemul care multiplică impactul

Există o diferență fundamentală între a avea parteneri și a face parte dintr-un ecosistem. Partenerii finanțează sau susțin un program. **Un ecosistem co-construiește ceva ce niciun actor nu ar putea produce singur.** AVE a funcționat mulți ani cu parteneri. În 2026, construiește intenționat un ecosistem.

Această schimbare nu este semantică. Este strategică. Un ONG cu echipă mică și ambiție mare nu poate scala prin forță proprie, poate scala prin **calitatea conexiunilor pe care le întreține și prin valoarea pe care o creează pentru fiecare actor din rețea.** Cele trei paliere de parteneriat pe care AVE le consolidează în 2026 sunt construite pe această logică.

Palierul academic

ASE Bucharest Business School

În 2025, AVE a pus bazele unui parteneriat instituțional cu **ASE Bucharest Business School** pentru un **program MBA dedicat educației**, primul de acest fel din România. Semnificația nu este doar academică. Este sistemică: pentru prima dată, directorul de școală are acces la un traseu de dezvoltare profesională recunoscut instituțional, care legitimează conducerea școlii ca profesie strategică, nu ca funcție administrativă.

În 2026, continuăm construcția acestui program - curriculum, model de acreditare, cu obiectivul de a-l transforma într-un reper național pentru profesionalizarea leadershipului școlar.

06

Direcții Strategice

Palierul comunitar

CEMS (Comunitatea Directorilor)

Parteneriatul cu CEMS susține două dintre cele mai vizibile programe AVE:

1. **Academia de Leadership și Management Școlar**
2. **Gala Premiilor pentru Directorii Anului.**

CEMS devine în 2026 nu doar un beneficiar al programelor AVE, ci și **partenerul care aduce o voce colectivă a directorilor de școli în spațiul public.**

Palierul corporate

co-investitori în produse cu impact măsurabil

Co-investitorii corporativi ai AVE au făcut în 2025 un pas calitativ diferit față de anii anteriori: de la susținerea unor evenimente sau campanii punctuale la **co-construcția unor produse cu orizont multianual și impact demonstrabil.**

În 2026, acest model se consolidează. Co-investitorii co-construiesc **AcademX**, platforma care face posibilă scalarea ALMS 2.0 dincolo de limitele geografice ale prezenței fizice AVE, și **EduMetriX**, care oferă, pentru prima dată, transparență în timp real asupra a ceea ce produce contribuția lor în școli, nu un raport anual de CSR, ci date vii despre competențele elevilor din școlile pe care le susțin.

Principiul director:

Un co-investitor care vede impactul investiției sale devine partener pe termen lung, nu sponsor de sezon.

Principiul care leagă cele trei paliere este identic cu cel care guvernează întreaga strategie AVE din 2026: **valoarea trebuie să curgă în ambele direcții, altfel relația nu rezistă.**

06

Direcții Strategice

Cele patru direcții strategice ale lui 2026 nu sunt capitole separate ale unui plan. Sunt expresia aceleiași convingeri cu care AVE a pornit acum zece ani și pe care experiența nu a slăbit-o, ci a întărit-o:

Școlile se schimbă prin oameni, nu prin reforme. Prin directori care conduc cu viziune, prin profesori care predau cu intenție, prin comunități care investesc în copiii lor.

Ce s-a schimbat în zece ani nu este convingerea, este capacitatea de a o traduce în realitate la scală. **Programele sunt demonstrate. Instrumentele sunt construite. Ecosistemul de parteneri este activ.** Iar întrebarea care definește 2026 nu mai este „**poate AVE să producă schimbare?**”, ci ...

CÂT DE REPEDE ȘI PENTRU CÂȚI?

Între cei **154.200 de elevi** care au beneficiat deja de programele AVE și cei peste 1,6 milioane de elevi din școlile românești este o distanță pe care nicio organizație nu o poate parcurge singură. De aceea, fiecare direcție strategică din acest capitol este, în fond, o direcție spre același lucru:

- ✓ mai mulți parteneri;
- ✓ mai multe sisteme;
- ✓ mai multe școli în care un copil are șansa să descopere că poate.

Leadership în fiecare școală.
Valori în fiecare comunitate.
Viitor în fiecare copil.





Raport Anual 2025