

Sesiunea 49: Gestionarea situațiilor de criză și planuri de continuitate pentru unitățile școlare

1. Introducere

În ultimii ani, școlile din România s-au confruntat cu provocări fără precedent: pandemii, fenomene meteorologice extreme, incendii, amenințări informatice, crize sociale și economice, incidente de securitate sau conflicte de imagine. Aceste situații au evidențiat importanța vitală a unei gestionări eficiente a crizelor și a existenței unor planuri de continuitate robuste, adaptate fiecărei instituții. În acest context, directorii și directorii adjuncți trebuie să demonstreze nu doar competențe manageriale solide, ci și abilități specifice de leadership de criză, anticipare, comunicare strategică și adaptare rapidă.

2. Fundamente teoretice și cadrul legislativ

2.1. Conceptul de criză organizațională

O criză reprezintă orice eveniment imprevizibil care amenință siguranța, funcționarea sau imaginea unei instituții și care necesită acțiuni rapide, coordonate și eficiente pentru a limita impactul negativ. În școală, crizele pot avea cauze naturale (cutremur, inundații), tehnologice (defecțiuni IT, incendii), sociale (viol, bullying, pandemii) sau de comunicare (scandaluri mediatizate, zvonuri, fake news).

2.2. Cadrul legislativ relevant în România

- **Legea Educației Naționale nr. 1/2011** (art. 94, 113): directorul este responsabil de siguranța elevilor și personalului.
- **Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor.**
- **Legea securității și sănătății în muncă nr. 319/2006.**
- **Metodologii și ordine ministeriale** privind managementul riscului, planul de continuitate și colaborarea cu autoritățile locale.
- **Recomandările Ministerului Educației, Inspectoratelor Școlare și ISU** privind simulările periodice, gestionarea crizelor sanitare și instrumente de comunicare în urgență.





3. Tipuri de criză și impactul lor asupra instituțiilor de învățământ

3.1. Crize naturale și de infrastructură

- **Cutremure, inundații, furtuni** – pot genera daune materiale majore, evacuări, suspendarea cursurilor.
- **Incendii** – necesită reacții rapide, evacuare, asistență de urgență, refacerea infrastructurii.

3.2. Crize sanitare

- **Pandemii și epidemii** (ex: COVID-19) – determină închiderea fizică a școlii, trecerea la învățarea online, ajustarea curriculară și sprijin psihosocial.
- **Focare de boli infecțioase sau intoxicații alimentare** – necesită măsuri de izolare, informare rapidă, colaborare cu DSP.

3.3. Crize de securitate și siguranță

- **Amenințări externe:** violență școlară, bullying, atacuri cibernetice, furturi.
- **Incidente de securitate fizică:** pătrunderi neautorizate, acte de vandalism.
- **Crize de comunicare:** răspândirea rapidă a unor informații false sau scandaluri în presă.

3.4. Crize organizaționale

- **Defecțiuni majore de infrastructură (apă, electricitate, încălzire).**
- **Crize interne:** greve, plecări masive ale cadrelor, conflicte între personal și conducere.
- **Blocaje administrative:** lipsa resurselor sau întârzieri la plăți ce afectează funcționarea școlii.

4. Competențe și roluri-cheie ale directorului/echipei manageriale

4.1. Leadership de criză

- **Anticipare:** identificarea și evaluarea periodică a riscurilor potențiale pentru școală.
- **Reziliență:** capacitatea de a gestiona emoțiile și stresul, de a rămâne calm și rațional.
- **Decizie rapidă:** prioritizarea acțiunilor, claritatea rolurilor și responsabilităților.
- **Empatie și susținere:** acordarea de sprijin emoțional și comunicare umanizată cu personalul, elevii și familiile lor.

4.2. Planificare și organizare

- **Elaborarea și actualizarea planului de continuitate și a planului de management al crizelor.**
- **Organizarea echipei de criză:** desemnarea responsabililor (ex. coordonator de evacuare, responsabil PSI, comunicare publică).
- **Stabilirea procedurilor și simulărilor periodice:** exerciții de evacuare, scenarii de reacție, instruire pentru întregul personal.

4.3. Comunicare strategică

- **Transparență și promptitudine:** informarea rapidă și completă a tuturor actorilor (profesori, elevi, părinți, autorități).
- **Gestionarea panicii:** transmiterea de mesaje clare, liniștitoare, adaptate fiecărei audiențe.





PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!

- **Relația cu mass-media:** desemnarea unui purtător de cuvânt, centralizarea mesajelor, evitarea zvonurilor.

5. Elaborarea și implementarea planului de continuitate școlară

5.1. Analiza și evaluarea riscurilor

- **Inventarierea riscurilor majore** pe baza specificului școlii, istoricului și contextului local (zone seismice, proximitatea unor obiective industriale, tipologia elevilor).
- **Clasificarea riscurilor:** probabilitate, impact, resurse necesare pentru gestionare.

5.2. Constituirea și instruirea echipei de criză

- **Echipa de criză:** director, directori adjuncți, consilier școlar, responsabili PSI, profesori-cheie, personal auxiliar.
- **Instruirea continuă:** participarea la cursuri de management al crizelor, simulări organizate cu ISU și poliția locală.

5.3. Proceduri și scenarii de reacție

- **Planuri de evacuare:** trasee, puncte de întâlnire, semnalizare clară.
- **Proceduri de prim-ajutor, izolare, sprijin psihologic.**
- **Planuri alternative de predare (ex. mutare în alte spații, trecere la online).**
- **Comunicarea de urgență:** protocoale pentru contactarea părinților, a mass-media, a autorităților.

5.4. Asigurarea infrastructurii minime și a resurselor digitale

- **Echipamente de bază:** extintoare, truse de prim-ajutor, generator electric de rezervă.
- **Platforme de comunicare și predare online:** email, SMS, aplicații de mesagerie, Google Classroom/Moodle.
- **Asigurarea accesului la dispozitive și internet pentru elevii vulnerabili.**

5.5. Testarea, evaluarea și actualizarea planului

- **Simulări periodice:** exerciții de evacuare, reacție la incendiu sau cutremur, testarea sistemelor de comunicare.
- **Feedback de la personal, elevi și părinți:** chestionare după simulări, întâlniri de analiză.
- **Revizuire anuală sau după fiecare criză reală:** adaptarea planului la noile lecții învățate.

6. Managementul comunicării în situații de criză

6.1. Strategii pentru comunicare internă și externă

- **Stabilirea canalelor oficiale de informare** (site-ul școlii, platforme digitale, grupuri de WhatsApp, SMS).
- **Centralizarea mesajelor:** evitarea surselor paralele de informație.
- **Transparența deciziilor:** explicarea motivelor și pașilor urmați.

6.2. Relația cu mass-media și autoritățile



PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!

- **Purtător de cuvânt desemnat** pentru contactul cu presa.
- **Comunicare proactivă:** răspuns rapid la solicitările media, organizarea de conferințe sau declarații publice.
- **Documentarea corectă a incidentelor:** păstrarea evidenței deciziilor și comunicărilor.

6.3. Comunicarea cu părinții și elevii

- **Mesaje clare, adaptate nivelului de înțelegere.**
- **Consiliere pentru gestionarea anxietății, informarea despre pașii de urmat.**
- **Organizarea de întâlniri online sau față-în-față pentru întrebări și răspunsuri.**

7. Recuperarea după criză și asigurarea continuității

7.1. Restabilirea activității educaționale

- **Evaluarea pagubelor și refacerea infrastructurii** (dacă e cazul).
- **Reintegrarea treptată a elevilor și a personalului** – reconfigurarea orarului, sprijin pentru cazurile vulnerabile.
- **Evaluarea psihologică și suportul pentru elevi, profesori, familii.**

7.2. Analiza post-criză (debriefing)

- **Întâlniri de analiză cu echipa de criză și CA.**
- **Identificarea lecțiilor învățate și actualizarea procedurilor.**
- **Raportarea către autorități și comunitate.**

8. Studii de caz și exemple din România

8.1. Gestionarea pandemiei COVID-19

- **Adoptarea rapidă a învățământului online**, instruirea urgentă a cadrelor, distribuirea de tablete și cartele pentru elevii defavorizați.
- **Sprijin psihologic pentru elevi și cadre** prin consilieri școlari, linii telefonice dedicate.
- **Adaptarea planurilor de lecție, recuperarea pierderilor de învățare și reorientarea curriculei.**

8.2. Intervenția la incendii sau cutremure

- **Exerciții periodice de evacuare** cu participarea ISU și Poliției Locale, simularea scenariilor de noapte/zi, implicarea părinților în informare.
- **Refacerea rapidă a spațiilor afectate** cu sprijinul autorității locale și ONG-urilor.

8.3. Gestionarea crizelor de imagine (ex: bullying mediatizat)

- **Inițierea rapidă a anchetei interne, informarea corectă a părinților și mass-media.**
- **Organizarea de ateliere de prevenire a bullyingului și campanii de informare.**
- **Implicarea consilierului școlar și a partenerilor externi pentru reducerea impactului asupra comunității.**





9. Rolul dezvoltării profesionale continue

- Participarea la cursuri de management al situațiilor de urgență, formare în comunicare de criză, management de proiect și leadership.
- Simulări și exerciții cu personalul, colaborare cu specialiști externi.
- Învățarea din rețele profesionale, schimburi de bune practici, mentorat între directori.

10. Recomandări practice pentru directori/directori adjuncți

- Integrarea gestionării crizelor și a planurilor de continuitate în Planul de Dezvoltare Instituțională și în documentele operaționale.
- Implicarea tuturor actorilor (personal, elevi, părinți, comunitate) în planificare și simulări.
- Colaborarea constantă cu autoritățile locale, ISU, DSP, Poliție, ONG-uri specializate.
- Alocarea de resurse (financiare, umane, materiale) pentru prevenție, pregătire și intervenție.
- Transparență și feedback permanent: informarea comunității despre proceduri, rezultate, lecții învățate.

11. Bibliografie (exemple orientative)

1. Legea Educației Naționale nr. 1/2011.
2. Ministerul Educației (2022). *Ghid de management al situațiilor de urgență în școli*.
3. Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor.
4. Metodologii de elaborare a planurilor de continuitate școlară (MEN, ISU).
5. ARACIP (2023). *Raport privind siguranța și gestionarea riscului în școlile din România*.
6. Raport FSLI – *Liderul școlar în gestionarea crizelor*, 2022.
7. Studii de caz publicate de ISU, MEN, ONG-uri educaționale.

