

CO ZNAMENÁ KRIZE? (VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ)

Slovo krize pochází ze starořeckého slova *krino*, které v překladu znamená rozhodovat se mezi opačnými variantami, volit mezi životem a smrtí, úspěchem a neúspěchem (Zuzák a Königová, 2009). Je velmi obtížné najít přesnou definici krize a jasně ji vymezit, vnímáme ale její vymezení hned na začátku jako zásadní, protože definice nám v podstatě i určuje, jak s danou situací budeme dále nakládat. Nejdříve se zorientujeme ve třech základních pojmech a vymezíme si krizi, katastrofu a krizovou situaci.

Perry (2007) definuje krizi jako určité zhroucení systému, podobně o ohrožení systému jako celku hovoří i Karásek (2017). Coombs (2015) z krizí vyčleňuje **katastrofy**, které jsou náhlým, neočekávaným a závažným narušením systému, ohrožují jeho základ, jeho hodnoty a vztahy, jsou to zpravidla také smutné záležitosti. Pokud prožíváme katastrofu, je možné, že se o ni budou zajímat i média, protože bývá situací, která vedle toho, že nás nepříjemně ohrožuje, přitahuje zájem okolí. Příkladem může být napadení školy teroristy, rozsáhlý požár a zničení školy nebo také smrt žáka či učitele. Méně život ohrožující katastrofa může nastat při nástupu nového ředitele, kterému dá většina pedagogického sboru výpověď a odejde s původním ředitelem do nové školy. Taková katastrofa (i zvládnutá) se může rozvinout v dlouhodobou krizi. Pokud bychom přirovnali tyto pojmy k situacím souvisejícím se zdravím, je katastrofou například závažný úraz, který ohrozí běžné fungování člověka, a krizí dlouhodobé závažné onemocnění, které může mít v konečném důsledku stejné nebo i horší dopady než katastrofa. Specifickou záležitostí je něco, čemu říkáme **krizová situace**. Krizové situace jsou velmi náročné chvíle, které zpravidla přicházejí podobně náhle jako katastrofy, ale bývají méně destruktivní (i když nám v danou chvíli mohou jako zdrcující připadat). Od katastrof a krizí je odlišuje jedna zásadní věc – **neohrožují systém jako takový**. Neznamená to ovšem, že pokud krizovou situaci nezvládneme, krize se z ní postupně nestane.

Nečekaný výpadek elektřiny ve školní jídelně uprostřed přípravy oběda způsobil poměrně akutní krizovou situaci a bylo nutné rychle najít řešení, jak nasytit děti a co udělat s částečně uvařeným jídlem. Bylo nutné také vymyslet, z čeho budou děti jíst, když nelze umývat nádobí. Vše se muselo řešit okamžitě, nebylo moc času na rozmyšlenou a na postupy popisované v dalších částech knihy nebyl čas. I kdyby se ale situaci nijak skvěle nepodařilo zachránit a děti by v ten den dostaly pouze chleba, vyšel by systém (tj. škola) z této krizové

situace bez úhony. Samozřejmě je nezbytné poučit se propříště – vybavit se papírovými tácky a jednorázovými příbory, kdyby zase někdy náhodou...

V naší knize se zaměříme na krize, které sice mohou ohrožovat systém, ale také ho mohou posouvat dál. Vnímáme je jako klíčové chvíle, kdy stávající procesy přestávají stačit a fungovat. V krizích se rozhoduje o budoucí prosperitě nebo neprosperitě školy, někoho posílí a někoho zničí. **Krize jsou tedy zlomové/klíčové situace, ve kterých se rozhoduje o budoucím fungování školy.**

Málokdy přijde zlomový okamžik jako blesk z čistého nebe. Mnohem častěji krize vzniká jako následek neošetřeného rizika. Něco jsme nebrali dostatečně vážně, podcenili to nebo se nepřipravili. Výraz **riziko** pochází údajně ze 17. století, kdy se italským slovem *risico* označovalo nebezpečí, kterému se mořeplavci museli vyhnout. Dnes je v podstatě riziko chápáno obdobně – rozumí se jím nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, zničení nebo nezdaru. Riziko nám na základě znalosti vnějšího prostředí ukazuje možnost, že by mohlo nastat něco negativního, a leží tak někde mezi nemožností a jistotou. Skutečně nevíme, jestli začne, nebo nezačne hořet, ale chápeme, že v některých situacích je riziko požáru vyšší a v některých téměř minimální. Existuje celá oblast managementu, která se zabývá řízením rizika; pro potřeby zvládnání krizí bude stačit, pokud riziko budeme chápat v kontextu **zranitelnosti** (Smejkal a Rais, 2010). Potřebujeme si uvědomit a najít zranitelné oblasti ve škole, všimnout si křehkých a náročných momentů, u kterých může nastat krize. **Zranitelná místa jsou oblasti, kde je míra rizika větší než jinde.** Rizika přitom mohou způsobovat lidé, události nebo aktivity.

Za jednoduše pochopitelnou zranitelnou situaci můžeme označit například zapálenou svíčku ve chvíli, kdy se kolem ní pohybují prvňáčci bez dozoru. Taková situace může snadno vést ke katastrofě. Zranitelná místa si podrobně popíšeme a identifikujeme v kapitole věnované krizovému auditu. Zatím nám k pochopení zranitelného místa rizikového pro vznik krize pomůže následující příklad z praxe. Přitom celá záležitost vypadala zpočátku vlastně úplně nevinně.

Na začátku každého školního roku přivádějí rodiče prvňáčků své děti do šaten, pomáhají jim s převléknutím a přezutím a čekají, až se bezpečně dostanou do třídy. Postupně si děti na školní prostředí zvykají a rodiče chodí do šaten méně a méně často, až jejich přítomnost vymizí a děti už vcházejí do školní budovy zcela samostatně. Škola chápe potřebu postupného osamostatňování se, ale také ví, že jednoho dne osamostatnění musí nastat a není možné, aby rodiče chodili do šaten dlouhodobě. Zpravidla je na adaptaci v šatně vyhrazeno září a od října se počítá se šatnou bez rodičů. Každoročně se objeví rodiče,

kteří by rádi doprovázeli své děti o něco déle, ale většinou ne déle než do konce října. Jednou ale nastala situace, kdy učitelka vyvěsila na dveře školy ceduli s nápisem „Rodiče do šaten nemají přístup“. Někteří si cedule nevšimli a vstupovali dále, jiní ji začali rozporovat a další o problému nevěděli, protože už své děti přestali doprovázet přirozeně. Cedule spustila konfliktní situaci. Rodiče se dožadovali vstupu do šaten, školník je odmítal vpustit, učitelka trvala na samostatnosti dětí, vedení školy se snažilo apelovat na všechny strany. Skutečná krize se začala rozvíjet ve chvíli, kdy se učitelka paralelní první třídy přidala na stranu rodičů, začala s kolegyní bojovat a trvala na tom, že provníáčci se vyvíjejí individuálně, že rodiče mají samozřejmě právo být s nimi v šatně a celkově že si myslí, že by škola měla být více otevřená rodičům a nevydávat takovéto restriktivní opatření. K učitelce se přidávali další kolegové a volali po větší otevřenosti školy, vznikly tedy dva tábory, z nichž jeden chtěl šatnu uzavřít a druhý ji otevřít. Výsledná náročná situace by ještě mohla být „pouze“ konfliktem, kdyby nezačala postupně zasahovat do dalších procesů ve škole a rozvracet fungování týmů. Začaly se přehodnocovat kompetence, uvažovat o celkovém nastavení školy i o tom, zda vedení zvládá svou roli.

Pokud bychom se zběžně podívali na **analýzu celé situace**, jasně by se ukázalo, že nebylo dobře ošetřeno riziko vzpoury rodičů a učitelů a celý systém vykazuje zranitelnost ve chvíli uzavírání šatny a v určování momentu, kdy mají být žáci samostatní. Je nutné předpokládat existenci rodičů, kteří budou proti, a je potřeba je informovat otevřeně a konkrétně předem, nabídnout podporu a případně s nimi dohodnout individuální režim (byť s jasným cílem samostatného dítěte v šatně). Nezbytná je i komunikace s učitelkami prvních tříd, musíme si vyjasnit jejich stanoviska, probrat možnosti a dohodnout postup předem. Pak by mohl příběh skončit zde – riziko je ošetřené, nenastane nic neplánovaného, konflikt se nerozvine a krize nevznikne.

Když už nastal konflikt, je potřebné aktivně ho řešit se zúčastněnými stranami, vyjasnit si jednotlivá stanoviska a pohledy na věc, upravit případně časově plán osamostatňování a na dveře vyvěsit ceduli s empatictějším textem, např.: *„Naši provníáčci – vaše děti – jsou velmi šikovní a sami zvládnou odkládání věcí v šatně. Podpořte jejich samostatnost a od... je nechte chodit do budovy školy samotné. Děkujeme.“* Též bude potřeba zjistit, zda mezi oběma kolegyněmi náhodou nebudí ještě nějaké další problémy, a prodiskutovat situaci s odpůrci ze strany rodičů. Pak by mohl příběh skončit zde – nepovedlo se sice ošetřit riziko a rozvinul se konflikt, ale zásahem vedení školy se ho povedlo zvládnout a krize nevznikla.

Když už krize vznikla, máme poslední šanci ji před zhroutilím systému začít skutečně efektivně řešit – jak na to si ukážeme v druhé části knihy.

Je možné se připravit na všechny krize a vidět všechna rizika? Při plánování školního roku se vedení školy určitě zamýšlí i nad tím, co by se stalo, kdyby... Kdyby něco nešlo podle plánu, kdyby vypadl klíčový zaměstnanec. Nastavuje zastupitelnost v případě, že by třeba někoho nečekaně „sežral medvěd“. Aktivně se hledají zranitelná místa, identifikují se hrozby a ošetřují se rizika. Neznáme ovšem žádné vedení školy, které by se připravilo kupříkladu na pandemii covidu-19, kompletní uzavření škol, celostátní lockdown a přechod do distanční výuky. Paradoxem je, že pokud by se nějaký ředitel začal skutečně na pandemii připravovat a na poradě v přípravném týdnu roku 2019 zcela vážně předstoupil před pedagogický sbor se slovy „Kolegové, nelze vyloučit celosvětovou pandemii, proto se prosím všichni připravíme na situaci, že nebudeme moci vycházet z domu a budeme učit pouze online, jdeme si to teď vyzkoušet“, pravděpodobně by ho kolegové nechali hospitalizovat na nejbližší psychiatrické klinice. Jak je vidět, hranice mezi šílenstvím a racionální přípravou je velmi tenká. Na případu krize s covidem-19 lze doložit, že někdy je možné najít určitý typ prevence až retrospektivně, až když o celé situaci přemýšlíme a vnímáme, že přece jen bylo na čem stavět.

SHRnutí KAPITOLY:

- Rozlišujeme katastrofy, krize a krizové situace.
- Katastrofy jsou náhlým, neočekávaným a závažným narušením systému, ohrožují jeho základ, jeho hodnoty a vztahy. Bývají to zpravidla smutné záležitosti.
- Krize jsou zlomové/klíčové situace, ve kterých se rozhoduje o budoucím fungování školy.
- Krizové situace jsou velmi náročné chvíle, které na rozdíl katastrof a krizí neohrožují systém jako takový.
- Riziko představuje nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, zničení nebo nezdaru.
- Zranitelná místa jsou oblasti, kde je míra rizika větší než jinde; vyšší míru rizika mohou způsobovat lidé, události nebo aktivity.
- Je nutné se smířit s tím, že není možné se na všechna rizika připravit, protože fakticky nevíme, co v budoucnu nastane.

ŘEDITEL ŠKOLY SI PORADÍ ?

- Jak bychom se mohli připravit na budoucí krize, na které se vlastně připravit nelze?
- Kdy je nejlepší čas věnovat se hledání zranitelných míst?
- Jak můžeme kalibrovat míru rizika na jednotlivých místech?

JAKÉ KRIZE MŮŽETE ZAŽÍT? (DRUHY KRIZÍ)

Krize je možné rozlišovat z různých hledisek (viz také například <https://managementmania.com/cs/krize>). Z časového hlediska jsou to třeba již zmíněné náhlé katastrofy nebo plíživé a pomalu se rozvíjející krize. Z hlediska obsahu můžeme identifikovat krize osobní a krize podnikové a z hlediska původce pak krize z vnitřní a vnější příčiny. Vyjdeme-li ale z naší definice krize jako zlomového bodu, pak je zásadní jejich **rozdělení podle zranitelných míst a podle úrovní, které zasáhnou**. Takové dělení nám umožní nasadit správné techniky a přístupy k úspěšnému zvládnutí krize a jejímu využití k budoucí prosperitě školy. Z hlediska zranitelných míst ve školách a školských zařízeních sledujeme následující možné krize: krizi koncepce školy, krizi pedagogického vedení, krizi pedagogického sboru, krizi výuky a krizi žáků. K jednotlivým krizím se ještě vrátíme v kapitole o krizovém auditu, kde se jimi nejen budeme podrobně zabývat z perspektivy zranitelných míst, ale určíme i míru rizika a zároveň navrheme okamžité i dlouhodobé akce pro jejich vyřešení.

Při **krizi koncepce školy** se může jednat o absenci strategických dokumentů, neaktuálnost vzdělávacích programů nebo jejich nesoulad s platnými normami. Krize koncepce se ale může projevit také v nevhodné a nedostatečné komunikaci managementu s ostatními zaměstnanci školy. Dokumenty jsou sice kvalitně zpracované, ale nikdo o nich neví, případně neví přesně, co v nich je.

Motivovaný ředitel školy chtěl mít kvalitní koncepční dokument, aby bylo jasné, že má tuto oblast skvěle zpracovanou, a rozhodl se využít pomoci externí firmy. Ochotný rodič nabídl služby své poradenské společnosti a spolu se zástupci ředitele vytvořili skvělou misi, vizi i strategii školy na následujících pět let. Strategické dokumenty byly zveřejněny na webových stránkách školy, vytištěny, svázané a umístěny do knihovny. Pedagogický sbor vedení školy s celkovou koncepcí seznámilo na zahajovací pedagogické radě. Když se pak ředitel ve čtvrtletí na vizi zeptal, zděsil se, když kolega opáčil: „Jakou vizi myslíte, pane řediteli?“ A nově přijatý učitel snaživě dodal: „Asi myslíte náš ŠVP?“

Krize pedagogického vedení je v podstatě jednou z nejzávažnějších krizí, protože může zasáhnout jakoukoliv oblast činnosti školy. Není-li škola kvalitně vedena, může se krize rozvinout kdekoli a bez změny vedení je

skutečně velmi obtížné ji obrátit v příležitost a zvrátit případnou katastrofu. Ale i v ne zcela špatně vedené škole se mohou objevit oblasti, které ke krizi pedagogického vedení povedou. Například nefunkční autoevaluační mechanismy mohou způsobit, že vedení není schopno včas ošetřit zranitelná místa, což se následně negativně odrazí na celém fungování školy. Další zásadní oblastí krize vedení jsou zasažené vztahy a klima a v neposlední řadě i osobnostní krize samotného ředitele nebo zástupce. Zásáhne-li školu krize pedagogického vedení, je pak nutné objevit přirozeného lídra nebo osvědčeného zřizovatele, kteří budou schopni včas zasáhnout a školu z ní vyvést.

Velká města měla před deseti lety palčivý problém, jak naplnit kapacitu svých škol. Děti ubývalo a zajišťovat provoz více školních budov se přestalo vyplácet. Před řadou zřizovatelů tak stála otázka: „Jak dál?“ Mnozí, a docela oprávněně, sáhli ke slučování škol a prázdné budovy pronajímali nebo rovnou prodávali. Nicméně před takovým krokem museli rozhodnout, které školy se uzavřou, kam se děti přesunou a jak právně takovou situaci vyřešit. Vznikne nový právní subjekt? Nebo jedna ze škol zanikne a škola druhá převezme děti i pedagogický sbor? Která ze škol to bude? Jak moc volnou ruku bude mít v takovém případě nový ředitel? Být ředitelem školy bývalo jednoduché. Fungovaly spádové obvody, děti se v prvních třídách objevovaly automaticky, nikam v průběhu školní docházky neodcházely a v deváté třídě svůj pobyt v základní škole ukončily. Jenže doba se změnila a všechno se začalo převracet vzhůru nohama. Spádové obvody nebyly „povinné“, rodiče stále více pokládali otázky a děti najednou ubývalo. Ředitel zůstával v klidu, ve své funkci byl dlouho, zažil mnohé a nepřijemnosti se vždycky přehnal. Hlavně že škola nějak fungovala, zástupce se o vše staral, tak co se nervovat. Učil, nebo někdy ani neučil, svoji tělesnou výchovu (ostatně na hřiště viděl z okna ředitelny), občas si i v ředitelně zapnul televizi, dvoje zavřené dveře zajišťovaly klid. Jenže dětí bylo méně a méně, učitelé odešli nebo se s nezájmem o školu smířili a buď se snažili, nebo rezignovali úplně. Nakonec zůstalo v první třídě šest dětí a zřizovatel usoudil, že dál už školu držet nad vodou nebude. Na radnici celou záležitost probrali příslušní funkcionáři a došli k rozhodnutí zrušit skomírající školu jako organizaci a žáky i pracovníky převést pod nedalekou školu, která praskala ve švech a potřebovala další prostory. Situaci probral radní pro školství s ředitelem nástupnické organizace, který se nadšeně pustil do plánování celé akce. Ředitel rušené školy celou věc vzal rezignovaně – po právní stránce měl zajištěno několik měsíčních platů, své pracovníky stejně moc nevidal, podobně jako děti. Tak co...

Uvedený příběh dokumentuje krizi pedagogického vedení, která byla způsobena rigidním setrváním ředitele na domněnce, že škola bude fungovat samospádem a nic se nemůže stát. Ředitel neprováděl průběžnou

evaluaci školy a hlavně nesledoval vnější ohrožení: klesající demografickou křivku a aktivitu blízké školy, která se následně mohla stát nástupnickou organizací.

Nemá-li škola kvalitní pedagogy, nenechá na sebe příchod **krize pedagogického sboru** dlouho čekat. Nekvalitní vyučující budou nevhodně komunikovat se žáky, rodiči či kolegy, budou odvádět nekvalitní pedagogickou práci, nebudou spolupracovat s ostatními členy pedagogického sboru, a pokud ano, pak rozhodně ne tím správným a žádoucím způsobem. Postupně tak vytvoří podhoubí pro vznik krize, která může samozřejmě zasáhnout celou školu a rozšířit se do všech jejích oblastí. Krize sice nemusí být tak destruktivní jako krize pedagogického vedení, ale určitě nepřispívají k dobrému jménu školy. Vyplatí se jim tedy ovšem také předcházet a věnovat i dostatečnou pozornost rozvoji, vzdělávání a smysluplnému rozdělování kompetencí v pedagogickém sboru, aby případný nekvalitní jedinec neohrozil celkovou stabilitu a nevyvolal krizi.

Malá vesnická mateřská škola se postupně rozrostla do středně velké a následně se rozšířila i o první stupeň základní školy, který ve výsledku „sebral“ část kapacity školce. Ředitelka byla nakonec postavena před rozhodnutí, jak vyřešit situaci ve svém pedagogickém sboru, když musí zrušit některé třídy mateřské školy ve prospěch prvního stupně. Měla v plánu nabídnout několika učitelkám pozici vychovatelek, ale nedsdělila nic konkrétního. V pedagogickém sboru nastal chaos, nikdo netušil, kdo zůstane v mateřské škole a kdo by měl přejít do školní družiny. Kvalitní učitelky se začaly poohlížet po jiných mateřských školách, kde by získaly potřebnou jistotu. Nevhodná komunikace a nejistota způsobila rovněž zhoršené vztahy, vzájemnou závist a snahu upozorňovat na chyby kolegyně s cílem získat pověst nepostradatelnosti a tím jistotu zaměstnání. Sehnat nové učitelky v takto narušené situaci v malé obci bylo samozřejmě velmi obtížné, bylo tedy nutné vzít nekvalifikované nebo studující zaměstnance. Pověst kvalitního předškolního vzdělávání začala pomalu mizet...

Krize výuky určitě souvisejí s případnou krizí pedagogického sboru, a jdou tak spolu ruku v ruce. Nicméně mohou nastat situace, kdy krizi výuky vyvolá určitá změna. Vzpomeňme například rok 2016 s novelou tzv. inkluzivní vyhlášky. Celá řada pedagogů nebyla odborně připravena na změnu složení své třídy. I když byli lidsky ochotní, chyběla jim odborná připravenost, což mohlo v některých školách krizi samozřejmě vyvolat. Podobnou situaci mohly zažívat i mateřské školy. V těch sice standardní výuka neprobíhá, ale ve chvíli, kdy do jejich tříd vstoupily dvouleté děti a učitelky nebyly odborně připravené, protože dosud vždy

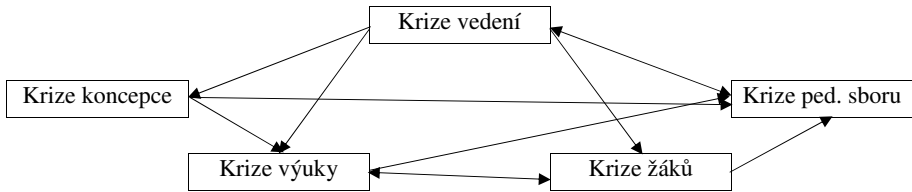
vzdělávaly předškolní děti, a nikoli batolata, se krize také mohla rozvíjet.

V Sasku došlo v roce 2017 k velké změně při přijímání na víceletá gymnázia. Dříve existovala závazná doporučení základní školy, která určovala, na jakou navazující školu dítě po ukončení čtyřleté základní školy půjde. Některým dětem bylo doporučeno gymnázium, jiným méně náročné školy. V případě, že rodič nesouhlasil a trval na gymnáziu, bylo nutné absolvovat přijímací zkoušky a prokázat studijní předpoklady. Od roku 2017 má vyjádření základní školy pouze doporučující charakter a rodiče se mohou rozhodnout, jak uznají za vhodné. Řediteli gymnázia přísluší také pouze možnost doporučit jiný typ školy a nesmí již rozhodovat podle testu a ověření studijních předpokladů dětí (Svobodová, 2017). V září 2017 usedla tedy do lavic nečekaně heterogenní skupina žáků, z nichž někteří nebyli připraveni na náročnou úroveň gymnaziálního vzdělávání, a učitelé museli začít řešit, jak se postavit k výuce žáků rozdílné úrovně, na což doposud nebyli v saských gymnáziích zvyklí.

Krize žáků vychází z oblasti 5 a 6 dle Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání ČŠI a může školu zasáhnout ve chvíli, kdy není připravena efektivně poskytovat podpůrná opatření, nezvládá nové způsoby hodnocení žáků, neumí sledovat jejich vzdělávací pokroky a pracovat s heterogenní skupinou, kterou školní třídy zpravidla tvoří. Může školu zasáhnout i v oblasti vzdělávacích výsledků, zvyšující se neúspěšnosti u maturitních a závěrečných zkoušek, nekvalitní přípravy na přijímací zkoušky nebo předčasného odchodu žáků ze vzdělávání.

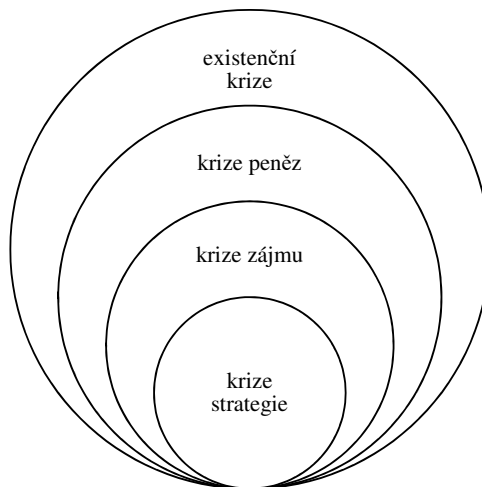
Bývalé vedení osmiletého gymnázia řešilo odliv žáků způsobený přechodem na jiné střední školy nárazovým přijímáním do vyšších ročníků a přestupy z jiných typů škol. Zaplnilo tak sice třídy, ale úspěšnost u maturity klesala, pověst školy byla tragická, fluktuace žáků i učitelů vysoká. Chybějící žáky mohl doplnit kdokoli, kdo projevil zájem. Okolo školy se začaly tvořit také různé fámy o nekorektním průběhu maturitní zkoušky. Vyhrocená situace vedla k výměně ředitele, který nastavil nová pravidla a řád, ale krize žáků se táhla ještě několik let. Dobrá pověst se buduje dlouho, důvěra se ztrácí rychle.

Krize z pohledu zranitelných míst nejsou nikdy izolované, ale prolínají se, jedna oblast ovlivňuje druhou, a snadno tak přejde krize vedení v krizi koncepce; krize žáků samozřejmě také nevznikne sama od sebe, ale často vychází právě z krize výuky nebo z krize pedagogického sboru, které se pak odrazí na vzdělávacích výsledcích. Je tedy nezbytné vnímat školu jako celek a sledovat důsledky, které krize jednoho místa může mít pro další oblasti organizace.



Krize z hlediska zranitelných míst se tedy opírají o Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání ČŠI a jsou v podstatě horizontálním pohledem na možný výskyt krizí ve škole. Druhý pohled je spíše vertikální a ukazuje **úrovně**, které krize může zasáhnout – pohybujeme se zde od krize strategie přes krizi zájmu a peněz až po velmi intenzivní boj o přežití školy, tedy existenční krizi. Rozdíl mezi vertikálním a horizontálním pohledem spočívá především v tom, že z vertikálního hlediska může být krize strategie zpočátku velmi nenápadná a většina zúčastněných ji vůbec nepociťuje, o to je ovšem nebezpečnější, a pokud nedojde k včasnému zásahu, může se postupně rozvinout až ve velmi viditelnou existenční krizi, která může vést ke krachu systému (tedy školy).

Jednotlivé **úrovně** krize si můžeme představit podobně, jako když hodíme do vody žabku a z prvního kruhu se vytvoří další, které se pomalu šíří rybníkem.



První kruh, ze kterého vše další vzniká, znázorňuje **krizi strategie**. I když je z hlediska viditelnosti nejméně nápadnou krizí, vytváří nezbytný základ, na kterém všechny školy stojí. Pokud není základ (tj. strategie) pevný, není možné postavit další patra. Pokud se základ ocitne v krizi, logicky se otřesou všechny další, na něj navazují stupně. Krize strategie tedy