

# KRITIČKO DONOŠENJE ODLUKA U KONTEKSTU ŠKOLSKOG VOĐENJA<sup>1</sup>

Iva Buchberger

Vesna Kovač

Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet  
Rijeka, Hrvatska

## Sažetak:

U ovom se radu propituje i daje pregled teorijskih razmatranja i ranijih istraživanja ključnih dimenzija (distribuiranog) školskog vođenja s fokusom na kritičko donošenje odluka. Ukazuje se na nedovoljnu razradu poželjnih načina sudjelovanja dionika u procesu donošenja odluka. U tom kontekstu predlaže se koncept kritičkog donošenja odluka koji se u ranijim raspravama provlači kao jedna od ključnih dimenzija učinkovitog distribuiranog školskog vođenja. Koncept se razrađuje na temelju izdvajanja i povezivanja odrednica dvaju fenomena – kritičkog mišljenja i donošenja odluka. Početno se predstavlja koncept kritičkog donošenja odluka, odnosno kritičkog vođenja, izdvojen iz malobrojnih istraživanja ovog područja. Zaključni dio rada ukazuje na izazove i otvorena pitanja koja buduća istraživanja (kritičkog) školskog vođenja trebaju uzeti u obzir. Kreirana je lista odrednica kritičkog donošenja odluka u školskom kontekstu koje se mogu provjeriti budućim empirijskim istraživanjima.

**Ključne riječi:** kritičko vođenje, kritičko donošenje odluka, obrazovna politika, školsko vođenje, sudjelovanje

## UVODNA RAZMATRANJA

Dosadašnje rasprave i spoznaje o tipovima školskog vođenja često upućuju na empirijski utemeljene podatke o njihovoj povezanosti s određenim pokazateljima učinkovitosti škola i boljim postignućima učenika (Bruggencate i sur., 2012; Choi Wa Ho, 2010; Curry, 2014; Hallinger i Heck, 2010; Hulpia, Devos i Van Keer, 2011; Minckler, 2013; Odhiambo i Hii, 2012; Rabindarang, Wai Bing i Yin Yin, 2014; Somech, 2010; i dr.). Razmatrajući sadržaj utjecajnih *policy* dokumenata (EC, 2012; ETUCE, 2012; Pont, Nusche, i Moorman, 2008; UNESCO, 2012; Schleicher, 2015), uočava se zalaganje za upravo one tipove školskog vođenja koji pridonose većoj učinkovitosti škola i boljim postignućima učenika. Ako se razmatra dimenzija sudjelovanja relevantnih dionika u aktivnostima vođenja (donošenja odluka), dominantno se kao poželjan tip školskog vođenja ističe *distribuirano*, naspram *individualnom školskom vođenju*<sup>2</sup>. Distribuirano školsko vođenje, za razliku od individualnog, podrazumijeva sudjelovanje različitih dionika (učitelja,

<sup>1</sup> Rad je nastao u okviru znanstveno-istraživačkog projekta „Istraživanje školskog vođenja iz distributivne perspektive u hrvatskim školama (IScLEAD) (koji podupire Hrvatska zaklada za znanost, broj projekta IP-2014-09-1825) te projekta „Ispitivanje obilježja školskog vođenja u hrvatskim osnovnim školama“ (koji podupire Sveučilište u Rijeci, broj projekta 13.04.1.3.13) čiji je voditelj prof. dr. sc. Branko Rafajac.

<sup>2</sup> Valja napomenuti da se uz koncepte individualnog i distribuiranog školskog vođenja u području školskog menadžmenta pojavljuje bogata kategorizacija različitih tipova/modela vođenja (vidi Bush, 2003; 2007; 2008; Bush i Middlewood, 2013) – od instrukcijskog i transformacijskog do emocionalnog. Nalazi nekih istraživanja koja su se bavila i tim tipovima vođenja također su ukazali na povezanost određenih obilježja vođenja s većom učinkovitošću škola (primjerice, Hallinger, 2003; Leithwood i Sun, 2012; Robinson, Lloyd i Rowe, 2008). No, budući da je fokus ovoga rada sudjelovanje različitih dionika u procesima vođenja, odnosno donošenja odluka, školsko vođenje promatra se iz perspektive razlikovanja distribuiranog i individualnog vođenja.

stručnih suradnika, učenika, roditelja, dionika iz vanjskog okruženja, i dr.), a ne samo ravnatelja, u aktivnostima vođenja (donošenju odluka).

Prema dosadašnjim istraživanjima izdvojene su ključne dimenzije (distribuiranog) školskog vođenja prema kojima se prati (može pratiti) njihova povezanost s različitim pokazateljima učinkovitosti škola (Buchberger, 2016; Kovač, Buchberger i Rafajac, 2015; Kovač, Staničić i Buchberger, 2014). Uvidom u rezultate provedenih istraživanja o povezanosti školskog vođenja i učinkovitosti škola te promišljanjem o različitim raspravama o školskom vođenju, uočava se dimenzija koja nije izazvala dovoljan interes istraživača. Naime, imajući u vidu da distribuirano školsko vođenje podrazumijeva sudjelovanje različitih dionika u procesu odlučivanja, osim pitanja o tome tko su uključeni dionici, koje odluke donose i na koji se način uključuju u proces donošenja odluka, postavlja se pitanje i kako donose odluke. Nastavno na istaknuto otvoreno pitanje o načinu donošenja odluka, ostaje još istražiti jesu li rezultati dosadašnjih spoznaja školskog vođenja uključili zastupljenost dimenzije načina donošenja odluka i, ako jesu, na koji je način ta dimenzija opisana.

U radu se propituje i daje pregled teorijskih razmatranja i ranijih istraživanja koja se bave pitanjem školskog vođenja uz posebnu razradu koncepta – *kritičkog donošenja odluka* odnosno *kritičkog vođenja* koje se definira kao primjena vještina kritičkog mišljenja u donošenju odluka (školskih) vođa u različitim situacijama (Jenkins i Cutchens, 2011). Primaran je razlog posebne razrade kritičkog donošenja odluka (kritičkog vođenja) nedostatak teorijskih radova i provedenih istraživanja toga područja u svjetskom, a posebice u hrvatskom istraživačkom okruženju. Svrha je ovoga rada razvijanje potpunijeg teorijskog okvira kao podloge za buduća istraživanja distribuiranog školskog vođenja s posebnim naglaskom na aktivnost kritičkog donošenja odluka. Prvi dio rada donosi osvrt na ključne dimenzije distribuiranog školskog vođenja u kojima se nedovoljno razrađuje dimenzija koja se odnosi na poželjne načine sudjelovanja dionika u procesu donošenja odluka. U drugom se dijelu rada preciznije razrađuje koncept kritičkog donošenja odluka koji se predlaže kao jedna od ključnih dimenzija učinkovitog distribuiranog školskog vođenja. Kritičko donošenje odluka razrađuje na temelju izdvajanja i povezivanja odrednica dvaju fenomena – kritičkog mišljenja i donošenja odluka. Usto, početno se predstavlja koncept – kritičkog donošenja odluka, odnosno kritičkog vođenja, izdvojen iz malobrojnih istraživanja ovog područja. Zaključni dio rada upućuje na izazove i otvorena pitanja koja buduća istraživanja (kritičkog) školskog vođenja trebaju uzeti u obzir. Nudi se početna lista odrednica kritičkog donošenja odluka u školskom kontekstu koje se mogu provjeriti budućim empirijskim istraživanjima.

## KLJUČNE DIMENZIJE (DISTRIBUIRANOG) ŠKOLSKOG VOĐENJA

U ovome se radu polazi od određenja školskog vođenja kao procesa *utjecaja* u donošenju odluka koji je usmjeren na izradu i ostvarenje *općeg cilja* škole uz naglašeno poticanje *promjena* i *inovacija* (širu raspravu o određenju školskog vođenja vidjeti u Buchberger, 2016). Fenomen školskog vođenja dodatno se određuje kroz različite tipove vođenja usmjerene na promatranje sudionika u procesima odlučivanja – dominantno kroz razlikovanje individualnog i distribuiranog vođenja škola (Bush i Glover, 2014; Crawford, 2012). Pritom se individualno školsko vođenje određuje kao vođenje u kojem ravnatelj uglavnom samostalno donosi odluke i utječe na procese donošenja odluka, dok drugi dionici (učitelji, stručni suradnici, roditelji, učenici, vanjski dionici) uglavnom ne sudjeluju u donošenju odluka i nemaju utjecaja tijekom procesa donošenja odluka. S druge strane, distribuirano školsko vođenje određuje se kao vođenje u kojem navedeni drugi dionici uglavnom sudjeluju u donošenju odluka i imaju utjecaj tijekom donošenja odluka. Usto, tijekom procesa odlučivanja dominiraju pozitivni socijalni odnosi (suradnje, otvorene komunikacije i uvažavanja) među uključenim dionicima. Slijedom navedenog,

uočava se kako su uz element utjecaja, ključni elementi fenomena vođenja *sudjelovanje* različitih dionika u procesima donošenja odluka i *suradnički odnosi* među njima.

U teorijskim raspravama i empirijskim istraživanjima školskog vođenja istaknuti se elementi utjecaja, suradničkih odnosa i sudjelovanja razrađuju na različite načine. U određenjima distribuiranog školskog vođenja (Harris, 2014; McBeth, 2008; Spillane, 2006) jasno se naglašava kako sudjelovanje dionika u različitim aktivnostima vođenja nije puko delegiranje aktivnosti i zadataka koje vođa (ravnatelj) prebacuje na druge dionike, već da drugi dionici samostalno preuzimaju inicijativu i autonomno se uključuju u procese donošenja (i implementacije) odluka. Nadalje, u dosadašnjim istraživanjima koja se posebice bave pitanjem participativnog donošenja odluka (Choi Wa Ho, 2010; Curry, 2014; Hallinger i Heck, 2010; Somech, 2010) na sličan se način razrađuje element sudjelovanja. Polazi se od određenja participativnog donošenja odluka kao procesa u kojem pojedinci ili grupe ostvaruju svoje interese te doprinose izboru između različitih mogućnosti autonomnim sudjelovanjem u procesu donošenja odluka (Somech, 2010). Dodatno, autorica sudjelovanje u procesu donošenja odluka razlikuje s obzirom na formu (izravno sudjelovanje – posredničko sudjelovanje putem predstavnika ili institucija) i intenzitet (minimalno sudjelovanje – sveobuhvatno sudjelovanje). Choi Wa Ho (2010) ističe i razlikovanje s obzirom na razinu donošenja odluka (donošenje odluka na razini organizacije – donošenje odluka na razini sustava), pitanja o kojima se odlučuje (vrstu odluka), razinu interesa i razinu utjecaja. U istaknutim određenjima nedostaje detaljnija elaboracija navedenih kriterija razlikovanja procesa donošenja odluka.

U razrađivanju navedenih elemenata školskog vođenja identificirani su različiti dionici (učitelji, stručni suradnici, ravnatelji, učenici, roditelji, vanjski dionici) kao subjekti sudjelovanja u procesu donošenja odluka, s posebnim naglaskom na ulogu učitelja. Važnost učitelja ističe se s obzirom na njihov neposredan rad s učenicima i doticaj s kurikulumom. Ističe se kako učitelji na najbolji način mogu donositi odluke usmjerene na bolja učenička postignuća što je i temeljni cilj škole (Choi Wa Ho, 2010; Hallinger i Heck, 2010). Uključivanjem učitelja u proces donošenja odluka o pitanjima u vezi s kurikulumom i nastavom, povećava se razina stručnosti relevantna za donošenje navedenih odluka i osigurava pristup ključnim informacijama koje učitelji neposrednim radom u nastavi posjeduju što konačno dovodi do učinkovitijeg donošenja odluka (Somech, 2010). Valja naglasiti da se školsko vođenje prepoznaje kroz procese donošenja odluka ključnih za realizaciju ciljeva škole: pitanja nastave i kurikuluma, ciljeva i vizije škole, uvođenje inovacija na razini škole, evaluacije obrazovnih programa, discipline učenika, pravila škole, profesionalnog razvoja učitelja, evaluacije rada učitelja te stvaranja školskih timova. Referirajući se na ulogu učitelja, nalazi istraživanja upućuju na veću sklonost učitelja prema novim idejama, inovacijama i promjenama, većem zadovoljstvu poslom, većem povjerenju u škole te većoj predanosti školi i ostvarivanju njenih ciljeva ako su uključeni u proces donošenja odluka (Somech, 2010). Ističu se i druge prednosti uključivanja različitih dionika u donošenje odluka i to u povećanju različitih gledišta, ideja i stručnosti relevantnih za donošenje odluka. Nadalje, participativno donošenje odluka pridonosi podizanju samopouzdanja uključenih dionika te povećanju prihvaćanja i implementacije donošenih odluka što konačno dovodi do uspješnijih obrazovnih reformi. Usto, ističe se kako participativno donošenje odluka uključuje i zajedničko rješavanje problema, osnaživanje dionika te razvoj suradničkih odnosa i timskog rada među uključenim dionicima (Choi Wa Ho, 2010; Curry, 2014).

U spomenutim se istraživanjima navodi kako sudjelovanje u donošenju odluka karakteriziraju specifične odrednice. Choi Wa Ho (2010) izdvaja interes za sudjelovanjem u donošenju odluka i zaključuje da je iz perspektive ravnatelja u aktivnostima vođenja važno usmjeravati se na one učitelje s većim interesom za sudjelovanjem u procesu donošenja odluka. Pritom ističe važnu ulogu ravnatelja u povećavanju interesa učitelja za sudjelovanjem u donošenju odluka kroz razvoj školske kulture utemeljene na demokratičnim načelima i suradničkim odnosima. Istaknuta uloga ravnatelja u razvoju podražavajućeg okruženja za razvoj participativnog donošenja odluka naglašava se i u najnovijim teorijskim razmatranjima (distribuiranog) vođenja

škola u kojima se posebno ističe doprinos ravnatelja pružanjem podrške i izgradnju međusobnog povjerenja dionika unutar škole (Gronn, 2008; Harris, 2014). Važnost školske kulture ističe i Somech (2010) čiji nalazi istraživanja navode na zaključak da učitelji pokazuju veću uključenost u proces donošenja odluka ako škole razvijaju *kolektivističko sociokulturno okruženje* u kojem se njeguju zajednički interesi, ciljevi zajednice i suradnički odnosi. Usto, dimenzija sudjelovanja dodatno se razrađuje odrednicama izravnog sudjelovanja i snažnog utjecaja dionika na donošenje konačnih i važnih odluka koje je definirano službenom politikom (Dachler i Wilpert, 1978; McCaffrey, Fearman i Hart, 1995 u: Somech, 2010).

Iz razmatranja teorijskih rasprava i dosadašnjih istraživanja može se uočiti kako se školsko vođenje prepoznaje kroz procese donošenja odluka relevantnih za realizaciju ciljeva škole uz naglašen utjecaj i uključenost drugih dionika, posebice učitelja u tome procesu (Choi Wa Ho, 2010; Curry, 2014; Hallinger i Heck, 2010; Harris i Mujis, 2003; Hulpia i sur. 2012; Somech, 2010). Pritom se izdvajaju dimenzije sudjelovanja dionika u procesima donošenja odluka koje se mogu kategorizirati na sljedeći način: (a) *subjekti sudjelovanja* – dimenzija kojom se određuju dionici koji sudjeluju u procesu donošenja odluka (ravnatelji, učitelji, stručni suradnici, učenici, roditelji); (b) *tip odluka* – dimenzija kojom se određuju pitanja o kojima se odluke donose (pitanja nastave i kurikuluma, ciljeva i vizije škole, uvođenja inovacija na razini škole, evaluacija obrazovnih programa, discipline učenika, pravila škole, profesionalnog razvoja učitelja, evaluacije rada učitelja te stvaranja školskih timova); (c) *način uključivanja dionika* – dimenzija kojom se određuje uključuju li se dionici u donošenje odluka delegirano od strane drugih dionika (najčešće ravnatelja) ili dionici pokazuju interes za donošenje odluka i samoinicijativno se uključuju u proces donošenja odluka. Osim izdvojenih dimenzija o subjektima sudjelovanja, vrsti odluka i načinu uključivanja dionika, treba još istražiti na koji način dionici donose odluke. Naime, čini se relevantnim i neprijepornim za dimenziju sudjelovanja dionika u procesu donošenja odluka to da uključeni dionici donose informirane odluke na temelju argumenata te da nisu samo deklarativno uključeni u procese donošenja odluka pukim dizanjem ruku i brojenjem natpolovične većine glasova. U nastavku teksta nastoji se upotpuniti teorijski okvir važan za istraživanje područja školskog vođenja razradom i određenjem koncepta – kritičkog donošenja odluka koji se predlaže kao odgovor na pitanje o načinu na koji uključeni dionici donose (trebaju donositi) odluke.

## KRITIČKO DONOŠENJE ODLUKA U KONTEKSTU ŠKOLSKOG VOĐENJA

Različiti autori koji su razmatrali i istraživali područje primjene vještina kritičkog mišljenja u kontekstu školskog vođenja, polaze od identificiranja kritičkog mišljenja kao ključnog pokazatelja učinkovitog školskog vođenja (Catchings, 2015; Flores i sur., 2012; Smith, 2003), odnosno elementa razlikovanja učinkovitih i neučinkovitih vođa (Chartrand i Rose, 2008). Na tim su osnovama razvili koncept *kritičkog vođenja* odnosno *kritičkog donošenja odluka* (Catching, 2015; Duchesne, 1997; Flores i sur., 2012; Smith, 2003; i dr.) koji se u ovome radu predstavlja pregledom dosadašnjih istraživanja uz konačnu elaboraciju njegovih ključnih obilježja.

## PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA KRITIČKOG DONOŠENJA ODLUKA U KONTEKSTU (ŠKOLSKOG) VOĐENJA: PREMA KONCEPTUALIZACIJI FENOMENA

Kritičko donošenje odluka koncept je o kojemu se malo piše u specijaliziranim časopisima o školskom menadžmentu. Uglavnom se pronalaze istraživanja u kojima se nastoji konceptualizirati kritičko vođenje (odnosno kritičko donošenje odluka) (Jenkins, 2012; Jenkins i Cutchens, 2011), istraživanja u kojima se mjeri razina razvijenosti vještina kritičkog mišljenja

kod vođa (Duchesne, 1997) i istraživanja u kojima se razmatra pitanje implementacije kritičkog mišljenja u obrazovanju unutar područja školskog vođenja (Catchings, 2015; Flores i sur., 2012; Gifford, 2010; Sinclair, 2007; Smith, 2003). Manjak literature otvara prostor stvaranju novog korpusa empirijskih istraživanja, no prije toga otvara se potreba za razradom i konceptualizacijom toga fenomena.

S ciljem početnog predstavljanja koncepta kritičkog donošenja odluka u kontekstu vođenja valja se fokusirati na teorijske razrade navedene dimenzije u dosadašnjim istraživanjima. Konceptualizacija *kritičkog donošenja odluka* u kontekstu školskog vođenja u većini započinje određenjem *kritičkog mišljenja* (Catchings, 2015; Flores i sur., 2012; Jenkins, 2012). Iako se u različitim teorijskim raspravama o fenomenu kritičkog mišljenja naglašava njegova složenost i heterogenost koja rezultira brojnim definicijama i različitim određenjima (Buchberger, 2012; Klooster, 2002; Pešić, 2003), konsenzus oko ključnih odrednica kritičkog mišljenja postoji. Dewey (2012), prvi predstavnik modernog kritičkog mišljenja, kritičko (refleksivno) mišljenje definira kao aktivan, ustrajan i temeljit proces propitivanja vjerovanja uz razmatranje onih postavki, osnova i dokaza koje podupiru to vjerovanje. Za bolje razumijevanje koncepta kritičkog mišljenja autor kritičkom mišljenju suprotstavlja obično mišljenje koje određuje kao proces prihvaćanja vjerovanja s malo ili gotovo niti jednim dokazom. Ennis (2011), istaknuti suvremeni teoretičar kritičkog mišljenja, određuje kritičko mišljenje kao proces odlučivanja u što vjerovati ili što učiniti. Autor ističe kako kritičko mišljenje uključuje vrijednosti intelektualnog poštenja i otvorenosti, autonomije i samokritičnosti, vjernosti istini i osjetljivosti na kontekst. Pritom kritičko mišljenje uključuje vještine razlikovanja činjenica i vrijednosti, razlikovanja eksplicitnih i implicitnih pretpostavki, razlikovanja argumentiranih i neargumentiranih tvrdnji, prepoznavanje pogrešaka u zaključivanju i određivanju snage argumenata. Lipman (2003) kao jedan od najpoznatijih suvremenih teoretičara kritičkog mišljenja kao odgojno-obrazovnog koncepta, definira kritičko (refleksivno) mišljenje kao proces kojim se pokušava doći do prosudbe, ali tek nakon kvalitetnog vrednovanja alternativa s obzirom na raspoložive dokaze i argumente.

Valja navesti i to da neki autori (primjerice, Facione, 1990; Ennis, 1993) dodatno razrađuju koncept kritičkog mišljenja kroz vještine kritičkog mišljenja, odnosno primjenu kritičkog mišljenja u praksi. Facione (1990) određuje kritičko mišljenje kroz sljedećih šest ključnih vještina prikazanih uz elaboraciju u tablici koja slijedi:

Tablica 1. Određenje kritičkog mišljenja kroz šest ključnih vještina (prema Facione, 1990)

VJEŠTINE KRITIČKOG MIŠLJENJA	ELABORACIJA VJEŠTINA KRITIČKOG MIŠLJENJA
<i>Interpretacija</i>	Razumijevanje značenja kroz procese kategorizacije, dekodiranja i objašnjavanja
<i>Analiza</i>	Identificiranje odnosa koncepata, tvrdnji i pitanja kroz procese definiranja i uspoređivanja termina (pojмова) te prepoznavanja i analize argumenata
<i>Evaluacija</i>	Procjenjivanje opravdanosti tvrdnji, kontekstualne važnosti onoga što se zastupa i valjanosti argumenata Postavljanje pitanja i formiranje protuargumenata (prigovora) prema onome što se zastupa
<i>Inferencija</i>	Prepoznavanje pretpostavki koje zahtijevaju opravdanje (dokaze), prepoznavanje relevantnih informacija, formiranje različitih alternativni za rješavanje problema, izvođenja opravdanih zaključaka
<i>Objašnjavanje</i>	Iznošenje i predstavljanje rezultata promišljanja o određenoj temi i načina kako se došlo do tih rezultata s posebnim fokusom na predstavljanje argumenata
<i>Samoregulacija</i>	Samoevaluacija procesa zaključivanja uz ispravljanje vlastitih pogrešaka u zaključivanju

Ennis (1993) razrađuje fenomen kritičkog mišljenja kroz akcije primjene kritičkog mišljenja u praksi. Akcije su elaborirane u tablici u nastavku uz predloženu kategorizaciju s obzirom na izdvojene referentne točke koje se mogu razaznati iz ponuđenih definicija kritičkog mišljenja.

Tablica 2. Akcije primjene kritičkog mišljenja u praksi (prilagođeno prema Ennis, 1993)

REFERENTNA TOČKA	ELABORACIJA PRIMJENE KRITIČKOG MIŠLJENJA
<i>Informacija</i>	Dobra informiranost Procjenjivanje vjerodostojnosti izvora informacija Definiranje termina u skladu s kontekstom Postavljanje prikladnih pitanja kako bi se osigurale potrebne informacije
<i>Argument</i>	Identificiranje pretpostavki i razloga odnosno argumenata i zaključaka. Procjenjivanje prihvatljivosti razloga, pretpostavki i dokaza te kvalitete argumenata Donošenje opravdanih zaključaka Razvijanje pozicije i formuliranje stava o određenom problemu Razvoj strategija obrane razvijene pozicije
<i>Obilježja dionika i okruženja</i>	Uvažavanje drugog/drugačijeg mišljenja, fleksibilnost, otvorenost i nepristranost

Razmatranjem radova u području školskog vođenja uočava se kako autori u većini polaze od istaknutih određenja kritičkog mišljenja na temelju kojih dalje nadograđuju objašnjavanje primjene kritičkog mišljenja u okviru školskog vođenja. U tom kontekstu razvija se novi koncept *kritičkog vođenja* koji se definira kao primjena vještina kritičkog mišljenja u donošenju odluka (školskih) vođa u različitim situacijama (Jenkins i Cutchens, 2011). Autori razrađuju koncept kritičkog vođenja kroz aktivnosti koje se u ovome radu kategoriziraju s obzirom na već ranije predložene referentne točke Ennisove podjele akcija primjene kritičkog mišljenja u praksi (Tablica 3).

Tablica 3. Aktivnosti kritičkog vođenja (prilagođeno prema Jenkins i Cutchens, 2011)

REFERENTNA TOČKA	ELABORACIJA KRITIČKOG VOĐENJA
<i>Informacija</i>	Donošenje odluka na temelju relevantnih informacija Postavljanje prikladnih pitanja kako bi se osigurale potrebne informacije Uvažavanje ciljeva i vizije organizacije pri donošenju odluka Poznavanje i razumijevanje procesa prije donošenja promjena Poznavanje prednosti i nedostataka dionika
<i>Argument</i>	Vrednovanje pretpostavki prije iznošenja prigovora Uvažavanje konteksta situacije i procjenjivanje implikacije odluka
<i>Obilježja dionika i okruženja</i>	Razvoj fleksibilnosti i otvorenosti u donošenju odluka Slušanje sugovornika Razvoj suradničkih odnosa Osiguravanje vremena za razumijevanje različitosti odluka, vrijednosti i mišljenja drugih Usmjeravanje i osnaživanje dionika u skladu s njihovim prednostima i nedostacima Prihvatanje i primjena konstruktivnog kritizma Ohrabrivanje kritičkog mišljenja

Može se uočiti kako predloženi koncept kritičkog vođenja koji u svojem radu nude Jenkins i Cutchens (2011) uključuje razradu elementa informacija uz posebnu detaljnu razradu elementa obilježja dionika i okruženja. Pritom nedostaje potpunija razrada elemenata argumenta dimenzijama poput identificiranja pretpostavki i argumenata, procjenjivanja prihvatljivosti razloga i kvalitete argumenata, donošenja opravdanih zaključaka koje konceptualizacija kritičkog donošenja odluka treba uvažiti. Kritičko vođenje osim istaknutih obilježja treba uključiti i elemente donošenja odluka. Naime, vođenje se određuje kroz naglašen proces donošenja odluka i djelovanja u skladu s njima što potvrđuje i određenje školskog vođenja kao procesa utjecaja u donošenju odluka. Prema tome, donošenje odluka jedna je od ključnih aktivnosti vezanih za školsko vođenje. U nastavku će se prateći dosadašnju metodologiju izdvojiti obilježja procesa donošenja odluka s obzirom na istaknute referentne točke koje se mogu razaznati iz ponuđenih definicija donošenja odluka (Marion i Gonzales, 2014; Rijavec i Miljković, 2001; Sikavica i sur., 2014; Smith, 2003) (Tablica 4).

Tablica 4. Određenje donošenja odluka (prilagođeno prema Marion i Gonzales, 2014; Rijavec i Miljković, 2001; Sikavica i sur., 2014; Smith, 2003)

REFERENTNA TOČKA	ELABORACIJA DONOŠENJA ODLUKA
<i>Informacija</i>	Identificiranje problema i definiranje cilja koje uključuje analizu situacije, postavljanje prioriteta i prikupljanje relevantnih informacija za donošenje odluka
<i>Argument</i>	Razvijanje i vrednovanje alternativa/rješenja problema Analiza mogućih alternativa/rješenja – razmatranje pozitivnih i negativnih strana predloženih rješenja Izbor rješenja – donošenje odluke/zaključivanje Provedba odluke koja se zaključno kontrolira i vrednuje

Na osnovi prikazanog određenja kritičkog vođenja uz uključivanje obilježja kritičkog mišljenja i donošenja odluka poglavlje koje slijedi donosi konačnu razradu kritičkog donošenja odluka u kontekstu školskog vođenja.

## ODREĐENJE KRITIČKOG DONOŠENJA ODLUKA

Kritičko donošenje odluka u kontekstu školskog vođenja integrira odrednice kritičkog mišljenja, procesa donošenja odluka i (kritičkog) školskog vođenja koje se mogu sažeti na sljedeći način:

Tablica 5. Određenje kritičkog donošenja odluka u kontekstu školskog vođenja

KRITIČKO DONOŠENJE ODLUKA (u kontekstu školskog vođenja)	ELABORACIJA KRITIČKOG DONOŠENJA ODLUKA (u kontekstu školskog vođenja)
<i>Identificiranje problema o kojem se odluka donosi.</i>	Proces donošenja odluka započinje identificiranjem problema o kojem se odluka donosi. Jasno se ističe pitanje rasprave o kojem dionici moraju donijeti neku odluku.
<i>Donošenje odluka na temelju relevantnih informacija.</i>	Kritičko donošenje odluka temelji se na prikupljanju i dostupnosti relevantnih informacija dionicima koji su uključeni u donošenje odluka.

	Uključeni dionici donose odluke, uzimajući u obzir informacije o školskom okruženju, školi kao organizaciji, procesima koji se provode u školi i u širem odgojno-obrazovnom kontekstu, ciljevima i viziji škole, dionicima i specifičnim informacijama relevantnim s obzirom na odluku koja se donosi.
<i>Donošenje odluka na temelju argumenata.</i>	Uključeni dionici pri donošenju odluka generiraju različita moguća rješenja za istaknuto pitanje i razmatraju razloge (opravdanje) na temelju kojih su rješenja predložena. Razmatraju se pozitivne ( <i>pro</i> ) i negativne ( <i>contra</i> ) strane predloženih rješenja. Uključeni dionici donose odluke na temelju argumenata, odnosno odabiru rješenja na temelju opravdanih razloga. Opravdani razlozi uključuju informacije o školskom okruženju, školi kao organizaciji, procesima koji se provode u školi i u širem odgojno-obrazovnom kontekstu, ciljevima i viziji škole te specifične informacije relevantne s obzirom na odluku koja se donosi. Argumentiranje dionika utemeljeno je na osnovnim logičkim pravilima zaključivanja uz izbjegavanje pogrešaka u zaključivanju. <sup>3</sup>
<i>Donošenje odluka u okruženju suradničkih odnosa i konstruktivnih rasprava.</i>	Uključeni dionici donose odluke u suradničkom okruženju u kojem otvoreno komuniciraju, konstruktivno raspravljaju, izmjenjuju i vrednuju stavove i međusobno se uvažavaju.

Predloženo određenje kritičkog donošenja odluka u kontekstu školskog vođenja prvi je korak u teorijskoj validaciji mjernog instrumenta kojom se može ispitivati kritičko donošenje odluka u školama. Postavlja se pitanje na koji se način u dosadašnjim istraživanjima i primijenjenim mjernim instrumentima ispitivalo školsko vođenje s naglašenom ulogom različitih dionika u procesima donošenja odluka. Hulpia, Devos i Rosseel (2009) proveli su konstrukciju i validaciju upitnika za mjerenje obilježja distribuiranog vođenja. Upitnik uključuje skalu koja se odnosi na sudjelovanje dionika u procesima donošenja odluka<sup>4</sup> i to kroz delegirane aktivnosti vođenja, distribuciju vođenja, prikladnu uključenost u donošenje odluka, postojanje učinkovitog tijela donošenja odluka, učinkovitu komunikaciju među dionicima i prikladnu razinu autonomije u donošenju odluka. Uočava se kako su u navedenoj skali izdvojeni elementi sudjelovanja u donošenju odluka preopćeniti i nisu razrađeni u dovoljnoj mjeri – formulacije poput, primjerice, *prikladna razina uključenosti u donošenje odluka* zahtijevaju dodatnu operacionalizaciju kako bi izdvojena obilježja bila prepoznatljiva u odgojno-obrazovnoj praksi. Razrađeniji elementi sudjelovanja u donošenju odluka pronalaze se u skalama koje su za svoje istraživanje konstruirali Honingh i Hooge (2014). Polazeći od predloženog referentnog okvira određenja kritičkog donošenja odluka u kontekstu školskog vođenja, u spomenutom se istraživanju mogu prepoznati i izdvojiti elementi koji odgovaraju predloženim odrednicama kritičkog donošenja odluka. Primjerice, skale koje su se primijenile u istraživanju uključuju pitanja o ulozi učitelja u donošenju odluka i moguće odgovore u obliku skale Likertova tipa od 5 stupnjeva *1 = nije primjenjivo; 2 = nemaju glasa; 3 = predlažu alternative; 4 = planiraju; 5 = imaju moć odlučivanja*. Iz navedenih se mogućih odgovora može iščitati razina sudjelovanja učitelja u donošenju odluka. Ipak, razvidno je iz ponuđenog određenja kritičkog donošenja odluka da i u ovom slučaju određene dimenzije nisu uključene. S obzirom na to otvara se istraživački prostor za buduća istraživanja toga područja. Dodatno, slijedom navedenog određenja kritičkog donošenja odluka, te polazeći od pretpostavke da učinkovito distribuirano školsko vođenje uključuje upravo istaknute odrednice, ostaje za istraživanje, primjerice i sljedeće:

<sup>3</sup> O osnovnim logičkim pravilima zaključivanja i pogreškama o zaključivanju vidi Buchberger (2012).

<sup>4</sup> Autori su razvili skalu sudjelovanja dionika u donošenju odluka na temelju postojeće skale kojom su se u svojem istraživanju koristili Leithwood i Jantzi (1999).



- *Donose li uključeni dionici odluke na temelju relevantnih informacija?*
- *Uvažavaju li uključeni dionici ciljeve i viziju škole pri donošenju odluka?*
- *Predlažu li se prilikom donošenja odluka različite mogućnosti (alternative) rješavanja problema?*
- *Razmatraju li se pozitivne (pro) i negativne (contra) strane predloženih rješenja?*
- *Razmatraju li se razlozi (opravdanja) na temelju kojih su uključeni dionici došli do rješenja?*
- *Donose li se odluke u podražavajućem, otvorenom okruženju suradnje, konstruktivne rasprave i međusobnom uvažavanju mišljenja različitih dionika?*

S obzirom na istaknuta otvorena pitanja zaključuje se to da ako je odgovor na postavljena pitanja prilikom opisivanja prakse sudjelovanja različitih dionika u donošenju odluka potvrđan, onda se može govoriti o kritičkom donošenju odluka koje je zaživjelo u promatranoj školskoj praksi. Navedeni zaključak otvara pitanje o povezanosti kritičkog donošenja odluka i određenog tipa školskog vođenja – distribuiranog, odnosno individualnog školskog vođenja. Razmatrajući individualno školsko vođenje koje karakterizira uglavnom samostalno donošenje odluka pojedinca (ravnatelja) dok drugi dionici (učitelji, stručni suradnici, roditelji, vanjski dionici, ...) uglavnom ne sudjeluju u donošenju odluka i nemaju utjecaja tijekom procesa donošenja odluka, može se zaključiti o nemogućnosti razvoja kritičkog donošenja odluka u tome kontekstu. Naime, u individualnom vođenju izostaje uključenost različitih dionika u donošenje odluka, pa time i suradnja različitih dionika koji donose odluke na temelju konstruktivnih rasprava i međusobnog uvažavanja mišljenja. Toj tezi ide u prilog sljedeća Cohenova pozicija (2002) koju je autor razvio u okviru teorije dijaloga: argumentacija, ključna komponenta kritičkog mišljenja (kritičkog donošenja odluka), definira se kao interaktivni proces sa svrhom suradnje kroz kritičku raspravu. Kao takva nužno nadilazi pojedinca koji individualno donosi odluke, a uključuje upravo onaj suradnički aspekt različitih dionika jasno naglašen kod distribuiranog školskog vođenja i kod kritičkog donošenja odluka.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Dosadašnje rasprave i spoznaje o školskom vođenju podržavaju trend razvoja distribuiranog vođenja škola za koji postoje empirijski dokazi o povezanosti s nekim pokazateljima učinkovitosti škola. Ovim se radom nastojao razviti potpuniji teorijski okvir za buduća istraživanja školskog vođenja s posebnim naglaskom na aktivnost kritičkog donošenja odluka. Razmatranjem dosadašnjih istraživanja o povezanosti školskog vođenja i učinkovitosti škola, uočava se kako nedostaju istraživanja koja se bave pitanjem povezanosti kritičkog vođenja (donošenja odluka) kao ključne dimenzije (distribuiranog) školskog vođenja i učinkovitosti škole. S obzirom na istaknutu važnost kritičkog mišljenja kao ključne pretpostavke učinkovitog školskog vođenja, odnosno poželjne aktivnosti dionika koju tijekom odlučivanja zahtijevaju i potenciraju učinkoviti vođe, otvara se prostor za provođenjem empirijskih istraživanja koja će se baviti pitanjem povezanosti kritičkog donošenja odluka i učinkovitosti škole. Posebice se otvara prostor za provođenje istraživanja kritičkog donošenja odluka u hrvatskom istraživačkom okruženju u kojem nedostaje istraživanja o kritičkom mišljenju uopće, pa time i specifičnog fenomena koji se vezuje uz koncept kritičkog mišljenja – kritičko donošenje odluka u kontekstu školskog vođenja.

Osim istaknutih otvorenih pitanja o utemeljenosti procesa donošenja odluka na relevantnim informacijama, različitim mogućnostima rješavanja problema, evaluaciji predloženih rješenja i njihovih opravdanja te konstruktivnim raspravama i suradničkim odnosima čiji odgovori upućuju na postojanje ili izostanak kritičkog donošenja odluka u praksi određene škole, ostaje još istražiti i sljedeće:

- Koje pretpostavke trebaju biti zadovoljene kako bi uključeni dionici kritički donosili odluke?
- Imaju li uključeni dionici tendenciju kritički donositi odluke kada su pretpostavke za to zadovoljene?
- Pokazuju li dionici inicijativu za kritičko donošenje odluka?
- Snose li dionici odgovornost i kome odgovaraju ako odluke ne donose kritički?
- Koje su karakteristike šireg okruženja, škola i dionika povezane s kritičkim donošenjem odluka?

Na kraju, valja napomenuti kako je važno da buduća istraživanja uvažavaju određena ograničenja pretjerano racionalnog pristupa procesu donošenja odluka koji se može iščitati iz koncepta kritičkog donošenja odluka. Naime, istraživači trebaju biti svjesni ograničenosti ljudskih sposobnosti za potpuno racionalno donošenje odluka, odnosno za nerijetku praksu iracionalnog donošenja odluka s obzirom na određene uočene tendencije ljudskog ponašanja (primjerice, davanje prednosti argumentima i mišljenjima onih ljudi s kojima se blisko surađuje, dihotomno sagledavanje situacije, i sl.) i/ili ograničene uvjete (primjerice, nedostatak vremena i informacija) (Marion i Gonzales, 2014). S obzirom na to, o razvijenosti kritičkog donošenja odluka odnosno kritičkog vođenja u školskoj praksi, može se govoriti u terminima zadovoljavajuće razine. Drugim riječima, u školi za koju se može reći da ima razvijeno kritičko donošenje odluka u kontekstu školskog vođenja, može se uočiti kako se u većini odluke donose na temelju relevantnih informacija, različitih mogućnosti rješavanja problema, evaluacije predloženih rješenja i njihovih opravdanja te konstruktivnih rasprava i suradničkih odnosa uključenih dionika – od učitelja do učenika.

## LITERATURA

- Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J. & Slegers, P. (2012). Modeling the Influence of School Leaders on Student Achievement: How Can School Leaders make a Difference? *Education Administration Quarterly*, 48, 4, 699-732.
- Buchberger, I. (2012). *Kritičko mišljenje*. Rijeka: Universitas.
- Buchberger, I. (2016). Školsko vođenje kao čimbenik učinkovite škole. *Napredak*, 157, 1-2, 165-186.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27, 3, 391-406.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development*. London: Sage.
- Bush, T. & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What do we know? *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 34, 5, 553-571
- Bush, T. & Middlewood, D. (2013). *Leading and Managing People in Education*. Los Angeles, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- Catchings, G. (2015). A Practical Coaching Model for Critical Thinking Skill and Leadership Development (C/CTSLED). *Management and Organizational Studies*, 2, 4, 42-53.
- Chartrand J. & Rose, M. (2008). *The Difference Between Good Leaders and Great Leaders*. Dostupno na <https://www.talents.com/assessments/resources/critical%20thinking.%20the%20differences%20between%20good%20and%20great%20leaders.pdf> (15.5.2016.)
- Choi Wa Ho, D. (2010.). Teacher Participation in Curriculum and Pedagogical Decisions: Insights into Curriculum Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 38, 5, 613-624.
- Cohen, M. S. (2002). *Leadership, Critical Thinking, and Dialogue: Steps toward an Integrative Framework*. Dostupno na <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.521.4226&rep=rep1&type=pdf> (4.5.2016.)

- Crawford, M. (2012.). Solo and Distributed Leadership: Definitions and Dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*, 40, 5, 610–620.
- Curry, K. A. (2014.). Team Leadership: It's Not for the Faint of Heart. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 17, 2, 20-40.
- Dewey, J. (2012). *How we think?* Boston, New York, Chicago: D. C. Heath & CO., Publishers.
- Duchesne, R. (1997). Critical Thinking, Development learning, And Adaptive Flexibility In Organizational Leaders. *Journal of Lifelong Learning*, 6, 19-28.
- Ennis, R. H. (1993). Critical thinking assessment. *Theory Into Practice*, 32, 3, 179-186,
- Ennis, R. H. (2011). *The Nature of Critical Thinking: An Outline of Critical Thinking Dispositions and Abilities*. Dostupno na [http://faculty.education.illinois.edu/rhennis/documents/TheNatureofCriticalThinking\\_51711\\_000.pdf](http://faculty.education.illinois.edu/rhennis/documents/TheNatureofCriticalThinking_51711_000.pdf) (26.4.2016.)
- European Commission [EC] (2012). *Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes*. Dostupno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SWD:2012:0374:FIN:EN:PDF> (28.4.2013.)
- ETUCE (2012). *Policy Paper on School Leadership*. Dostupno na [http://etuce.homestead.com/Policies/ETUCE\\_Policy\\_Paper\\_School\\_Leadership\\_EN.pdf](http://etuce.homestead.com/Policies/ETUCE_Policy_Paper_School_Leadership_EN.pdf) (28.4.2013.)
- Facione, P. A. (1990). Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction. Dostupno na [https://assessment.trinity.duke.edu/documents/Delphi\\_Report.pdf](https://assessment.trinity.duke.edu/documents/Delphi_Report.pdf) (1.6.2016.)
- Flores, K. L., Matkin, G. S., Burbach, M. E., Quinn, C. E & Harding, H. (2012). Deficient Critical Thinking Skills among College Graduates: Implications for leadership. *Educational Philosophy and Theory*, 44, 2, 212-230.
- Gifford, G. T. (2010). A Modern Technology in the Leadership Classroom: Using Blogs for Critical Thinking Development. *Journal of Leadership Education*, 9, 1, 165-172.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46, 2, 141-158.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33, 3, 329-351.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (2010). Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement? *Educational Management, Administration and Leadership*, 38, 6, 654-678.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities , and Potencial*. Thousand Oaks: Corwin, A SAGE Company.
- Harris, A. & Mujis, D. (2003). *Teacher Leadership: principles and practice*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Honingh, M. & Hooge, E. (2014). The effect of school-leader support and participation in decision making on teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 1, 75-98.
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). *Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory*. Dostupno na [http://www.academia.edu/241761/Development\\_and\\_validation\\_of\\_scores\\_on\\_the\\_distributed\\_leadership\\_inventory](http://www.academia.edu/241761/Development_and_validation_of_scores_on_the_distributed_leadership_inventory) (15.10.2014.)
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2011). The Relation Between School Leadership from a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Education Administration Quarterly*, 47, 5, 728-771.
- Jenkins, D. M. & Cutchens, A. B. (2011). Leading Critically: A Grounded Theory of Applied Critical Thinking in Leadership Studies. *Journal of Leadership Education*, 10, 2, 1-21.
- Jenkins, D. M. (2012). Global Critical Leadership: Educating Global Leaders With Critical Leadership Competencies. Dostupno na [http://www.academia.edu/2324485/Global\\_Critical\\_Leadership\\_Educating\\_Global\\_Leaders\\_with\\_Critical\\_Leadership\\_Competencies](http://www.academia.edu/2324485/Global_Critical_Leadership_Educating_Global_Leaders_with_Critical_Leadership_Competencies) (5.2.2016.)
- Klooster, D. (2002). Što je kritičko mišljenje? *Metodički ogledi*, 9, 2, 87-95.
- Kovač, V., Buchberger, I. & Rafajac, B. (2015). *O obrazovnoj politici iz različitih perspektiva*. Rijeka: Filozofski fakultet.
- Kovač, V., Staničić, S. & Buchberger, I. (2014). Obilježja i izazovi distribuiranog školskog vođenja. *Školski vjesnik*, 63, 3, 395-412.

- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*, Dostupno na <https://www.questia.com/read/119548012/changing-leadership-for-changing-times> (24. 2. 2015.)
- Leithwood, K. & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 48, 3, 387-423.
- Lipman, M. (2003). *Thinking in Education*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marion, R. & Gonzales, L. D. (2014). *Leadership in Education: Organizational Theory for the Practitioner*. Long Grove: Waveland Press.
- McBeth, M. E. (2008). *The Distributive Leadership Toolbox: Essential Practices for Successful Schools*. Thousand Oaks; New Delhi; London; Singapore: SAGE.
- Minckler, C. H. (2013.). School leadership that builds teacher social capital. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 5, 657–679.
- Odhambo, G. & Hii, A. (2012.). Key Stakeholders' Perceptions of Effective School Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 40, 2, 232–247.
- Pešić, J. (2003). Kritičko mišljenje između pomodarstva i promišljanja: ka teorijskom utemeljenju koncepta. *Psihologija*, 36,4, 411-423.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008.). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
- Rabindarang, S., Wai Bing, K. & Yin Yin, K. (2014). The influence of Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education. *International Journal Of Academic Research in Business and Social Science*, 4, 1, 490-497.
- Rijavec, M. & Miljković, D. (2001). *Kako rješavati probleme i donositi odluke?* Zagreb: IEP.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008.). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44, 5, 635-674.
- Schleicher, A. (2015). *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*, International Summit on the Teaching Profession, OECD Publishing. Dostupno na <http://dx.doi.org/10.1787/9789264231191-en> (22.4.2016.)
- Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević Ređep, N. & Hernaus, T. (2014). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sinclair, A. (2007). Teaching Leadership Critically to MBAs Experiences From Heaven and Hell. *Management Learning*, 38, 4, 461-475.
- Smith, G. F. (2003). Beyond Critical Thinking and Decision Making: Teaching Business Students How to Think, *Journal of Management Education*, 27, 1, 24-51.
- Somech, A. (2010). Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes. *Education Administration Quarterly*, 46, 2, 174-209.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Staničić, S. (2000). Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi (doktorski rad). Rijeka: Filozofski fakultet.
- UNESCO (2012). Strategy on Teachers. Dostupno na <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002177/217775e.pdf> (12.5.2013.)

## Critical Decision-making in the Context of School Leadership

**Abstract:** This paper provides an overview of the theoretical considerations, and previous research of the (distributed) school leadership. It emphasizes the school leadership key dimensions with a focus on the critical decision-making process. Furthermore, the paper indicates that the appropriate means of stakeholders' participation in the decision-making process has not been developed at a satisfactory level. In this context, the critical decision-making concept is proposed, due to the fact that it has been deemed one of the key dimensions of effectively distributed school leadership in prior discussions. The concept is elaborated on the basis of two phenomena – critical thinking, and decision-making process. Firstly, the concept of critical decision-making, that is, critical leadership, which is based on the few studies in this area, is presented. The final part of the paper illustrates the challenges and open questions that should be taken into account in further research on (critical) school leadership. Moreover, a list of determinants for critical decision-making process in the school context has been created, which can be used as well as revised in further empirical research.

**Keywords:** critical decision-making, critical leadership, educational policy, participation, school leadership

## Kritische Entscheidungsfindung im Kontext der Schulleitung

**Zusammenfassung:** Diese Arbeit gibt einen Überblick über die theoretischen Überlegungen und bisherige Forschungen der Schlüsseldimensionen (der verteilten) Schulleitung mit dem Fokus auf die kritische Entscheidungsfindung. Es wird auf die ungenügende Entwicklung wünschenswerter Formen der Beteiligung von Akteuren im Entscheidungsprozess hingewiesen. In diesem Kontext wird ein Konzept der kritischen Entscheidungsfindung vorgeschlagen, das schon in früheren Diskussionen als eine der Schlüsseldimensionen der erfolgreichen verteilten Schulleitung genannt wird. Das Konzept wird anhand zweier Phänomene erarbeitet – kritisches Denken und Entscheidungsfindung. Zuerst wird das Konzept der kritischen Entscheidungsfindung beziehungsweise der kritischen Leitung anhand einer kleinen Zahl der Forschungen in diesem Bereich vorgestellt. Der letzte Teil der Arbeit verweist auf Herausforderungen und offene Fragen, die die zukünftigen Forschungen der (kritischen) Schulleitung berücksichtigen sollten. Es wurde eine Liste der Richtlinien für kritische Entscheidungsfindung im schulischen Kontext erstellt, die durch weitere empirische Forschung überprüft werden können.

**Schlüsselbegriffe:** kritische Leitung, kritische Entscheidungsfindung, Bildungspolitik, Schulleitung, Teilnahme