





Millî Eğitim Bakanlığı
Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme
Genel Müdürlüğü Adına
Doç. Dr. Adnan BOYACI
Genel Müdür

Yazarlar
Komisyon

Grafik Tasarım
Burcu GÜRCAN



ISBN: 978-975-11-5482-8

Bu kitap, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından UNICEF'in teknik ve finansal desteğiyle hazırlanmıştır. İçeriği sadece yazarların sorumluluğunda olup hiçbir şekilde Millî Eğitim Bakanlığı ve UNICEF'in politika ve görüşlerini yansıtmamaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün yazılı izni olmadan bu kitap içeriğinin bir kısmı veya tamamı yeniden üretilemez, çoğaltılamaz, dağıtılamaz.

Eylül, 2020

KAPSAYICI EĞİTİM BAĞLAMINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ GELİŞİMİ

KRİZ DÖNEMİNDE YARATICI PROBLEM ÇÖZME



Doç. Dr. Adnan BOYACI
ÖÖRETMEN YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME GENEL MÜDÜRÜ

ÖN SÖZ

Değerli Meslektaşlarım,

Eğitimin niteliği; süreçteki tüm paydaşların uyumlu çalışması, kendilerini yenilemesi ve geliştirmesi ile belirlenmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerimizin sürekli mesleki gelişimlerinin okulların gelişimine doğrudan katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Mesleki gelişim faaliyetleri, sürekli değişen bir çevrede varlığını devam ettiren okullarımızda görev yapan yöneticilerin, bu değişimin gerektirdiği koşullara uyum sağlamasında anahtar bir rol oynamaktadır.

"Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim Programı"nın ikinci fazını oluşturan bu program; Milli Eğitim Bakanlığı ve UNICEF iş birliğinde yürütülmekte olup okul yöneticilerinin ortak bir vizyon ve misyon oluşturmaları, sürekli kendilerini geliştirmeye ve öğrenmeye istekli olmaları, kapsayıcı bir okulda liderlik rolünü üstlenebilmeleri amaçlanmaktadır.

Eğitim alanındaki tüm iç ve dış paydaşların katkılarıyla hazırlanan bu çalışmanın, okul yöneticilerimizin liderlik becerilerini etkin kullanması ve bu becerilerin geliştirilmesinde önemli bir katkı sağlayacağına inanıyoruz. Yöneticilerimizin; bilimsel, sürdürülebilir ve etkili meslekî eğitimi amaçlayan ve "Okul Yöneticilerinin Meslekî Gelişim Programı"nın ikinci fazını oluşturan çalışma, okul yöneticilerimizin etkili iletişim kurma, eğitim paydaşlarını bireysel farklılıkları ile birlikte ihtiyaç ve beklentilerini anlama, güvenli eğitim ortamları sunma, eğitimde veri okuryazarlığını, teknolojiyi etkin kullanma gibi pek çok uzmanlık alanını destekleyecek ve liderlik özelliklerini güçlendirecek şekilde tasarlandı.

Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim Programı, Millî Eğitim Bakanlığı ve UNICEF iş birliğinde yürütülen bir projedir ve verilecek eğitimler dokuz ana modülden oluşmaktadır: "Uzaktan Eğitimde Okul Yönetiminde Veri Okuryazarlığı", "Kriz Döneminde Yaratıcı Problem Çözme", "Uzaktan Eğitimde Okul Yönetiminde Dijital Materyal Geliştirme", "Kriz ve Kriz Yönetimi", "Sosyal ve Duygusal Beceriler", "Uzaktan Eğitimde Çoklu Okuryazarlık", "Teknoloji Liderliği", "Pandemi ve Okul Güvenliği", "Proje Tasarımı ve Geliştirme".

Çalışmaya destek veren tüm akademisyen, yönetici ve öğretmenlerimize teşekkür eder, büyük bir emek harcanarak hazırlanan bu kitapların paydaşlarımıza ve eğitim sistemimize önemli katkılar sağlamasını temenni ederim.

Doç. Dr. Adnan BOYACI

ÖĞRETMEN YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME GENEL MÜDÜRÜ



BÖLÜM 1

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ 10

1.1. Tanım 12

1.2. Yaratıcı Problem Çözme Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar 14

1.3. Etkili Yaratıcı Problem Çözme Önündeki Bazı Engeller 16

BÖLÜM 2

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM 20

BÖLÜM 3

YARATICI PROBLEM ÇÖZME DÜŞÜNME BECERİLERİ 36

BÖLÜM 4

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR 44

4.1. Problem Kök Nedeni Belirlemek İçin Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar 46

4.2. Veri Toplama İçin Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar 62

4.3. Fikir Üretme Sürecinde Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar 63

4.4. Çözüm Önerisinin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi İçin Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar 68

4.5. YPÇ Sürecinde Kontrol Amaçlı Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar 74

BÖLÜM 5

SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI 78

Sık Sorulan Sorular 87

KAYNAKÇA

92

ETKİNLİKLER

96

1. Etkinlik	98
2. Etkinlik	101
3. Etkinlik	105

İçindekiler

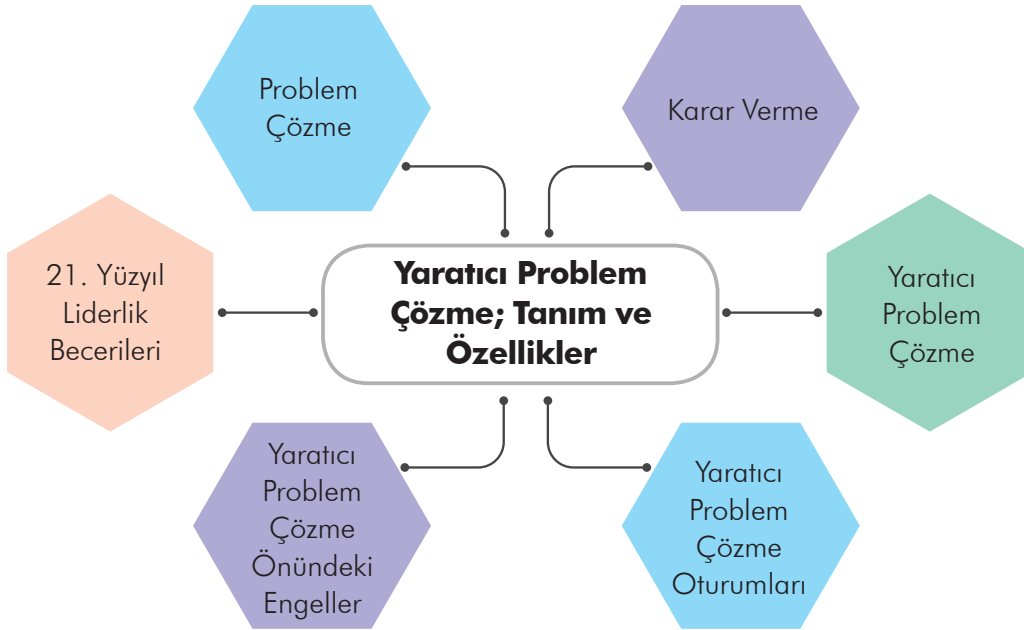


BÖLÜM 1

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Ünite Kazanımları

- ✓ Etkili bir okul yöneticisinin sahip olması gereken becerileri açıklar.
- ✓ Geleneksel problem ve problem çözme kavramlarını açıklar.
- ✓ Yaratıcı problem çözme bağlamında problem ve problem çözme kavramlarını tanıır.
- ✓ Geleneksel problem çözme ile yaratıcı problem çözme arasındaki farkı kavrar.
- ✓ Yaratıcı problem çözmenin önemini açıklar.
- ✓ Yaratıcı problem çözme oturumu düzenleme prensiplerini açıklar.
- ✓ Yaratıcı problem çözme sürecini destekleyen kurum kültürünün özelliklerini açıklar.
- ✓ Yaratıcı problem çözme süreçlerinin önündeki engel oluşturabilecek yaklaşım veya davranış biçimlerini fark eder.
- ✓ Yaratıcı problem çözme sürecinin etkili olması için öneri getirir.



YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1. YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIM VE ÖZELLİKLERİ

21. Yüzyılda liderlerin mesleğe ilişkin teknik ve akademik bilgilerin yanında çeşitli sosyal ve bilişsel becerilere de sahip olmaları beklenmektedir. Bu becerilerden bazıları aşağıdaki gibidir (Mumfors, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman,2000):

1	Esneklik ve uyumluluk	Farklı yerlerde, farklı insanlarla, eşzamanlı olarak farklı görevleri tamamlayabilme
2	Etkili iletişim	İyi iletişim yeteneği, dinleme, gözlem, kavramlar arası ilişki kurabilme
3	Problem çözebilme	Durum analizi yapabilme, problemi oluşturan farklı etmenleri görebilme, en etkili çözümü geliştirme, uzun vadeli sonuçları öngörebilme ve çözümlerin uygulanmasında kişisel sorumluluk alabilme
4	Yaratıcılık	Özellikle iş geliştirme konusunda yeni fikirler geliştirebilme
5	Kişilerarası beceriler	Sabırlı, çalışkan ve güvenilir olma
6	Takım çalışmasına yatkınlık	Grup içerisinde etkili ve problemsiz bir şekilde hareket edebilme, liderlik ve bireysel karar verebilme

Tablo-1: Yaratıcı Problem Çözme Becerileri

Yukarıdaki beceriler tüm iş yaşamında çalışanların ve yöneticilerin sahip olması gereken becerilerdir. Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının doğası gereği bu niteliklere sahip olmaları daha da önemlidir. Okul yöneticileri, okuldaki birçok faaliyet alanına birebir müdahale etmek, birebir işi yapmak durumundadır. Yani süreçlerin hem çalışanı hem yöneticisi pozisyonundadır. Ayrıca okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerini planlarken birçok yazılımı bilmek ve kullanmak durumundadır. Bununla beraber okulun fiziksel kapasitesini yönetmek ve iyileştirmek için inşaat, tesisat, ısıtma soğutma sistemleri, dekorasyon, kamera ses sistemleri, bahçe işleri vb. konularda da asgari düzeyde bilgi sahibi olması gerekmektedir. Tüm bunları yaparken birçok kişi/kurum/kuruluş ve tedarikçi ile iletişim ve yönetim içinde olmalıdır. Bu kadar çeşitli süreçleri ve değişkenleri yönetebilmek için okul yöneticisinin esnek, uyumlu, etkili iletişim, problem çözme, yaratıcılık, kişiler arası beceri, takım çalışması becerilerine sahip olması okulun etkili bir şekilde yönetilmesi, okulun etkililiği ve verimliliği için çok önem arz etmektedir.

İnce/Yumuşak beceriler (soft skills) ya da anahtar beceriler gibi farklı başlıklar altında incelenen bu becerilerden biri olan problem çözebilme; yöneticilerin kutunun dışından düşünerek yaratıcı, yenilikçi çözümler bulmaları, karar vermeleri ve hızlı bir şekilde harekete geçmeleri ile ilişkilidir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Günümüzün rekabetçi ortamında, kuruluşların etkililiği ve verimliliği, değişim ve gelişimlere bağlı olarak hızlı bir şekilde kendini yenilenmesine ve başarılı olmak için sürekli olarak yaratıcılığın ve yeni fikirlerin üretilmesine bağlıdır.

Değişen ve gelişen durumlar örgütlerin /kurumların her gün farklı problem ve problemler ile karşı karşıya gelmesi onların yaratıcı problem çözme becerilerini geliştirerek daha hızlı ve daha güçlü kararlar almalarını, işbirlikçi çalışma ve bilgi paylaşımı kültürünü geliştirmelerini gerekli kılmaktadır.

1.1 Tanım

Geleneksel anlamda problem; mevcut ile hedef durum arasındaki farkı yaratan, hedef duruma ulaşılmasını engelleyen her şeydir; problem çözme ise mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farkı yaratan, hedefe ulaşılmasını engelleyen sorun ve problemlerin üstesinden gelme, çözüme ulaşılma sürecidir. Fakat Yaratıcı Problem Çözme (YPC) bağlamında Isaksen ve Treffinger'e göre (1985) **problem; sadece çözümü bilinmeyen bir problem, bir engel, bir şeyin eksikliğinin göstergesi ya da düzeltilmesi gereken yolunda gitmeyen yanlış bir şey gibi olumsuz bir şekilde yorumlanmamalıdır. Aksine, problemler başarılı değişim ve yapıcı eylem için fırsatlar ve zorluklar olarak görülmelidir, çünkü her gün karşılaşılan zorluklar kişisel ve mesleki gelişim için fırsatlar sunmaktadır.**

Yaratıcı problem çözme (YPC); bireyler ve grupların problemleri, fırsatları ve zorlukları formüle etmek; birçok çeşitli ve yeni seçenek üretmek ve analiz etmek ve yeni çözümlerin veya eylem yollarının etkili bir şekilde uygulanmasını planlamak için kullanılabilecek bir çerçevedir. YPC hem yaratıcı hem de eleştirel düşünme becerilerinin entegrasyonunu içerir (Puccio & Cabra, 2009).

YPC karmaşık problemleri başarılı bir şekilde çözmek için gerekli düşünme türünü kolaylaştıran işlemleri tasvir eder. Özellikle bir değişikliğe, yeni düşünceye veya farklı bir yaklaşıma ihtiyaç duyulan durumlar için tasarlanmış, hem yeni hem de yararlı fikirlerin üretimi ve çözüme, harekete geçmeyi içine alan yaratıcı bir süreçtir. Nihayetinde bu durumu çözmek için tasarlanmış karmaşık bir probleme yeni bir çözüm uygulanmasıdır (Puccio, Murdock & Mance, 2007). Yaratıcı problem çözme (YPC) yenilikçilik, esneklik ve rekabet avantajı kazanmak isteyen örgütler/ kurumlar için çok önemlidir ve yaratıcı problem çözmede (Newell vd.,1962):

1. Ortaya çıkan fikir ürünü yenilikçi ve değerlidir
2. Düşünme konvansiyonel değildir. Daha önce kabul edilen fikirlerin değiştirilmesini veya reddedilmesini gerektirir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

3. Düşünme yüksek motivasyon ve sabır gerektirir.
4. Problemin çok detaylı, açık, anlaşılır bir şekilde tanımlanması önemlidir.

YPÇ işbirliği gerektiren, kolektif bir süreçtir. Kolektif problem çözme en doğru çözüm önerisini belirlemek için farklı paydaş ve grupların bilgileri arasında köprü kurmak ve problem çözme sürecine onları dâhil etmektir.

ÖRNEK OLAY - 1

A Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Matematik Öğretmeni Ayşe Hanım ile B Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Matematik Öğretmeni Özge Hanım, ilçe sınıf/alan zümre toplantısı sonunda sohbet ederken söz kendi okulları ve müdürlerine gelir. Her iki okulun müdürü de bir yıl önce değişmiştir.

Ayşe Hanım, bizim müdür güler yüzlüdür, kimseyi üzmez, öğretmenler odasına gelir bizimle çay içer, velilerle öğrencilerle sohbet eder. Fakat okulda yaşanan sorunlardan çözüm odaklı yaklaşmaz. Öğrenciler arasında her gün sorunlar yaşanıyor, atölyelerin birçok ihtiyacı var, bazı bölümlerin çatısı akıyor, devamsızlık arttı. Birçok arkadaşımız bu sorunları dile getirdi, hatta size destek vermeye hazırız, toplantı yapıp sorunları belirleyelim ve görev dağılımı yapıp çözüm arayalım dediler fakat bugüne kadar hiçbir adım atılmadı.

Özge Hanım ise bizim müdürümüz çok hassastır, çok titizdir, sürekli okuldadır. Kameralar sürekli açıktır, okulun her yerini izler. Okulun tüm eksiklerini giderdi. Boya badanasını yaptırdı. Derslerle ilgili araç gereç eksiklerimizi tamamladı. Sorunlara ve problemlere kalıcı çözümler getirebilir, böyle durumlarda bizlerin fikrini de alır. Ancak çok kuralcıdır, kolay kolay gülmez, odasına sadece işimiz olduğu zaman girebiliriz. Ders programı yaparken özel durumlarımızı bile dikkate almaz.

Bunun üzerine Ayşe Hanım, bizim müdürün esnekliğini, etkili iletişimini, kişiler arası becerilerini; sizin müdürün de problem çözme, yaratıcılık ve takım çalışması becerilerini birleştirirsek mükemmel bir müdür olacak der ve iki arkadaş okul müdürlerinden beklentilerini böylece ortaya koyarlar.

Peki, siz okul müdürünün yeterlilikleri konusunda neler düşünüyorsunuz?

Günümüzde örgütlerin /kurumların etkililiği, verimliliği ve varlıklarının devamlılığı, değişen içsel ve çevresel şartlara uyum sağlayabilme, rekabet edebilme becerilerine bağlıdır. Bir örgütün /kurumun değişen şartlara uyum sağlayabilmesi ise yöneticilerin geleneksel düşünme biçim ve anlayıştan vazgeçmelerine, paradigma değişikliğine gitmelerine, yaratıcı olmalarına bağlıdır (Hall, 1996). Bir örgüt için yaratıcılık

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

örgüt içinde iletişimi geliştirdiği, öğrenmeyi ve problemlerin göz ardı edilmesi yerine araştırılmasını desteklediği ve yeni fikirler, çözümler ve/veya alternatifler geliştirmeye yardımcı olduğu için çok önemli bir özelliktir (Tannenbaum, 1997).

Rekabetin çok ciddi yaşandığı günümüzde örgütlerin bugün ve gelecekte rekabetçi stratejik avantaj elde etmelerinin anahtarı inovasyondur (Higgins, 1996). İnovasyon ise doğrudan yaratıcı düşünme gerektirir (Couger, 1995) ve bu bağlamda yaratıcı problem çözme (YPC) teknikleri geleneksel düşünceden vazgeçmek, paradigma değişikliğine gitmek için güçlü bir değiştirme dönüştürme aracıdır (Hall, 1996; McFadzean, 1996).

Günümüzde örgütler karşılaştıkları problemleri çözmede geleneksel, doğrusal, kuralcı adım veya aşama sıralı problem çözme modellerinden uzaklaşarak YPC'nin doğrusal, dinamik, tanımlayıcı yönüne odaklanmalıdır çünkü YPC üretken düşünmeyi gerektiren güçlü bir araçtır (Treffinger, 1995).

1.2. Yaratıcı Problem Çözme Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

YPC kolektif bir süreçtir ve en iyi çözüm önerisine ulaşmak için her aşamasında etkili işbirliğinin sağlanması çok önemlidir. Etkili işbirliği için YPC sürecinde gerçekleştirilecek oturumların organize edilmesinde üzerinde durulması gereken çeşitli noktalar vardır. Yaratıcı problem çözme oturumları, katılımcılara kendi düşüncelerini, bakış açılarını ve varsayımlarını dürüstçe ifade etme fırsatı vermeli (Larson ve Christensen, 1993), kullanılan teknikler eğlenceli olmalı, grup üyeleri arasında sinerji yaratmalı (Jones ve McFadzean, 1997; Tannenbaum, 1997) ve katılımcılardan çözüm üretmelerine yardımcı olmalıdır (Reynolds, 1994). VanGundy'nin (1997) yaratıcı problem çözme oturumları düzenlerken dikkat edilmesi gereken belirli unsurları aşağıdaki gibi özetlemektedir:

İnsanlar	İraksak ve akışkan düşünen, yaklaşık beş ila yedi kişiden heterojen yapıda ekipler oluşturulmalı.
Eğlence	Rahat ve eğlenceli bir atmosfer takım elemanlarının gevşemesine, daha yaratıcı olmasına yardımcı olur.
Süreç	Kötü hazırlık, kötü yapılandırılmış bir gündem ve kötü zaman işleyişi toplantıların verimliliğini ve etkinliğini büyük ölçüde azaltabilir bu nedenle yaratıcı bir problem çözme oturumunun iyi hazırlanması ve planlanması önemlidir.

Yaratıcı problem çözme oturumları yeni ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi, keşfetme ve öğrenme için birer fırsat olarak görülmelidir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Ayrıca katılımcılar arasında bilgi ve problem durumuna ilişkin ortak bir anlayış, yararlı ve değerli fikirler geliştirmeye uygun şekilde düzenlenmelidir.

Etkili bir yaratıcı problem çözme için, öncelikle örgütün /kurumların inovasyonu ve yaratıcı düşüncüyü teşvik eden bir iklim ve kültürünün olması elzemdir (Anderson vd., 1992; Jones ve McFadzean, 1997). inovasyonu ve yaratıcı düşüncüyü destekleyen bir örgüt /kurum iklimi için aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir:

- 01 ► Bireyler eleştiriden veya cezalandırmadan korkmadıkları zaman daha yaratıcı düşünebilirler bu nedenle çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalıdır.
- 02 ► Katılımcılar mevcut uygulama, ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili yeni düşünce ve bakış açısı geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmelidir.
- 03 ► Yöneticiler vizyoner olmaları konusunda çalışanları teşvik etmelidir.
- 04 ► Çalışanlardan yüksek performans beklendiği, mükemmeliyetçi bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- 05 ► Gruba uyum sağlama çabasında olmayan, grubun geneli gibi düşünmeyen, davranmayan bireyler tercih edilmelidir.
- 06 ► İnsanların araştırma ve geliştirilebilmeleri için kişisel projelerine zaman ayırmalarına izin verilmeli; kaynak, eğitim, zaman ve finansal destek sağlanmalıdır.
- 07 ► Dikkat dağıtıcı unsurları azaltarak rahat, keyifli ve eğlenceli bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- 08 ► Birlikte çalışabilecek ve birbirlerine güvenebilecek kişilerden oluşan ekipler oluşturulmalıdır.

Puccio, Murdock, ve Mance, (2005) YPÇ becerilerinin eğitim yolu ile geliştirilebileceğini belirtmektedir. YPÇ eğitimi ile a. çalışanların yaratıcılıkla ilgili tutumlarında değişim ve b. problem çözme davranışlarında değişimler meydana geldiğini ifade etmektedirler. Diğer bir ifade ile YPÇ eğitimi,

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

katılımcıların problemleri çözmeye yönelik tutumlarını olumlu yönde geliştirmekte ve üretilen çözüm önerilerinin daha detaylı değerlendirilmesi yönünde bir eğilime neden olmaktadır. Ayrıca problem çözme etkinliği ile ilgili davranış değişiklikleri bağlamında ise YPÇ eğitiminin bireyin problemlere birçok orijinal çözüm üretme yeteneğini, problemlere çözüm üretmede akıcılığını, problem bulmada düşünce, fikir geliştirme performanslarını önemli ölçüde geliştirmektedir (Puccio, Murdock, Mance, 2005).

Yaratıcı problem çözme kutunun dışından düşünmeyi, esneklik, adaptasyon ve güçlü kişilerarası beceriler gerektirir. Bu bağlamda yapılması ve yapılmaması gerekenler diye açık ve sınırlı bir teknikler listesi vermek mümkün değildir, yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı noktalar aşağıdaki gibidir:

1.3. Etkili Yaratıcı Problem Çözme Önündeki Bazı Engeller

Yaratıcı problem çözmeyi öğrenmek zaman ve çaba isteyen bir olgudur, çünkü gelişen ve değişen durumlar çok çeşitli problemlere neden olabileceği için örgütlerin /kurumların sürekli bir adaptasyonunu gerektirir. Fakat bazı durumlar yaratıcı problem çözmenin önünde engeldir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

YOLDAKİ TAŞLAR	
Onay Yanlılığı- önyargı	Bu durum kişinin mevcut fikirlerini onaylayan bilgileri arama veya yorumlama eğilimi içinde olmasıdır. İnsanlar genellikle inançlarına uymayan verileri yanlış yorumlama veya dikkate almama eğilimi içindedirler.
Zihinsel Kümeler-kalıplar	Bireyler, geçmişte problemleri çözmek için kullandıkları aynı taktikleri kullanarak problemleri çözme eğilimi gösterirler. Bu bazen yararlı bir strateji olsa da, genellikle yaratıcılığı sınırlar.
İşlevsel Sabitlik	Bu, insanların belirli bir şekilde “sıkışıp kaldığı” ve esnek olamadığı ya da bakış açısını değiştiremediği başka bir dar düşünme biçimidir. “Daha önce hiç yapmadık” ya da “Her zaman bu şekilde yaptık” gibi ifadeler yaratıcı problem çözmenin önündeki en önemli engel olan “katılığın” örnekleridir.
Gereksiz Kısıtlamalar	İnsanlar bir problemle karşılaştıklarında, problemin çözümünü zorlaştıran, gereksiz engeller üretebilir ve bunlarda ısrar edebilirler. Değişime karşı bir direnç, ek iş yükü, kişisel zarar görme vb. nedenlerle bunları yapabilirler.
Grup düşüncesi- Sürü Psikolojisi	Genellikle insanlar çatışmadan kaçınmak, dışlanmamak, eleştirilmemek vb. nedenlerle içinde bulundukları grubun üyeleri ile aynı fikirde olma eğilimindedirler. Bu uyumluluk, toplantıların problemsiz bir şekilde yapılmasını sağlarken, aslında yaratıcılığı ve fikir üretimini engelleyebilir, bu nedenle seçtiğiniz çözümün başarısını sınırlayabilir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Alakasız bilgi	Mevcut problemle ilgili bile olmayabilecek birden fazla problem ve etken üzerine odaklanma eldeki probleme ilişkin çözümlerin üretilmesini zorlaştırır. Bu durumda asıl probleme odaklanmak için problemin çok iyi tanımlanması, daraltılması, sınırlarının çizilmesi önemlidir.
Paradigma Körlüğü	Bazı kişiler dünya görüşlerini, belirli bir probleme ilişkin bakış açılarını, bilgiyi işleme yöntemlerini uyarlamak veya değiştirmek istemezler. Bu, problem çözme tekniklerinin etkinliğini azaltabilir, çünkü düşüncelerinin darlığının farkında değildirler ve bu nedenle konfor bölgelerinin dışında düşünemez veya hareket edemezler.

Bu engellerin önüne geçmek için çalışanların yaratıcı problem çözme konusunda eğitim yoluyla farkındalık kazanmaları, hızlı bir şekilde düzeltmek için acele etmek yerine (geçici çözümler ya da sadece belirtilerin ortadan kaldırılması), gerçek ve kalıcı çözümler üretilmesi için yaklaşımlar belirlenmesi, problem çözmenin sadece liderlerin işi olmadığı, bir takım olarak hareket edilmesi gerektiğinin kavratılması önemlidir.

ÖRNEK OLAY - 2

A Ortaokulunda öğrencilerin kontrolsüz davranışlarından dolayı değişik yaralanmalar ve öğrenciler arasında küçük çapta da olsa kavgalar meydana gelmektedir. Her gün okula veliler bu konu ile ilgili şikâyet gelmektedir. Okul Müdürü ise öğrencileri tören alanında sürekli uyardığını ama yaşları gereği olumsuz davranışlara meyilli olduklarını söyleyerek kendince savunma oluşturmaktadır. Okul dışında ise veliler, okulda disiplin olmadığını, çocuklarını korkarak okula gönderdiklerini söylemektedirler. Dolayısı ile birçok öğrenci nakil yoluyla başka okullara gitmektedir.

Okul Müdürü, kendi kayıt alanındaki öğrencilerin başka okullara gitmesinden ve okul dışında okulla ilgili algının iyi olmadığından rahatsız olur ve Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yürütme Komisyonunu toplantıya çağırır. Toplantıda içinde olduğu durumu özetler ve “problemin” tam olarak tanımlanması için beyin fırtınası yapar. Bu göre;

Kurul Üyesi	Fikir	Engel Türü
Müdür Yardımcısı	Öğretmenler daha disiplinli olmalı, öğrencilere yüz vermemeli. Bu her okulda böyle yapılır. Ben şimdiye kadar başka bir çözüm denemedim, görmedim de.	İşlevsel Sabitlik

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Rehber Öğretmen	Öğrencilerin grup etkinliklerine katılması gerektiğini daha öncesinde söyledim. Ama beni kimse dinlemedi. Bundan sonra bir şey demiyorum ben.	Onay Yanlılığı- Ön yargı
Öğretmen	Daha önce çalıştığım okulda davranış bozukluğu olan öğrencilere okul değiştirme yaptırımı uygulanıyordu.	Zihinsel Kümeler-Kalıplar
Okul Aile Birliği Temsilcisi	Veliler duyarsız, çocukları ile ilgilenmiyorlar. Herkesin elinde bir cep telefonu dünyayı görmüyorlar	Alakasız Bilgi
Öğrenci Temsilcisi	Aslında ben sorunu biliyorum ama arkadaşlarım ve öğretmenlerim bana danışabilir. O yüzden siz ne dersiniz uygundur.	Grup Düşüncesi- Sürü Psikolojisi
Öğretmen	Eskiden böyle değildi. Öğrenci, öğretmenden korkardı. Dur deyince dururdu. Aileler çocukları şımartıyor. Aileler düzelmeden çocuklar düzelmez.	Paradigma Körlüğü
Öğretmen	Problemi tespit edersek ne olacak? Bir sürü dersimiz var, nöbet tutuyoruz. Bir de bunlarla mı uğraşacağız. Hem ne yaparsanız yapın bu çocuklar düzelmez.	Gereksiz Kısıtlamalar

Tablo-5: Rehberlik Hizmetleri Yürütme Kurulu Üyeleri

Bu oturumda beyin fırtınası tekniğinin gereği olarak söylenenlere müdahale etmeyen okul müdürü, birinci tur bittikten sonra katılımcılara “Etkili Yaratıcı Problem Çözmenin Önündeki Engeller” i açıklar, bu engellere takıldıklarını söyleyip ikinci oturum için yeni bir tarih belirleyerek toplantıyı sonlandırır.

Yöneticiye Not

Yaratıcı problem çözme kutunun dışından düşünmeyi, esneklik, adaptasyon ve güçlü kişilerarası beceriler gerektirir.

YPC için yapılması ve yapılmaması gerekenler diye açık ve sınırlı bir teknikler listesi vermek mümkün değildir, yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı noktalar aşağıdaki gibidir:

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

PRATİK ÖNERİLER

Sistematik bir yaklaşım kullanın

Mevcut durumuza uygun, koşullarınızı ve kısıtlamalarınızı (zaman, kaynaklar, bütçe vb.) karşılayan sistematik bir yöntem seçin. Yapılandırılmış bir yaklaşıma baş vurmak organize olmanıza ve odaklanmanıza yardımcı olacaktır.

Problemleri fırsatlar olarak görün

Olumsuzluklara odaklanmak ya da engellerle karşılaştığınızda vazgeçmek yerine, problemleri mevcut durumu olumlu yönde geliştirme, olumlu bir değişiklik yapma fırsatı olarak görün. Problemleri fırsat olarak tanımlamayı, proaktif ve pozitif bir tutum sergileyin.

Bakış açınızı değiştirin

Herhangi bir problemi çözmenin birden fazla yolu olduğunu unutmayın. Sıkıştığınızı düşünüyorsanız, bakış açınızı değiştirmek yeni fikirler üretmenize yardımcı olabilir. Bakış açısı değişikliği, bir mentor veya uzmana danışmayı, bir durumun içeriğini anlamayı veya bir mola vermeyi ve daha sonra probleme geri dönmeyi gerektirebilir.

Ekiplere, takımlara bölün

Herhangi bir probleme mümkün olan en fazla sayıda bakış açısı elde etmek için ekipler, bölümler arası çalışmaya teşvik edin. Bu sayede çeşitli uzmanlıkları birleştirirken, etkili yaratıcı problem çözme için gerekli olan daha güvenilir ve işbirlikçi bir ortam yaratabilirsiniz.

Güçlü liderlik sergileyin, kolaylaştırıcı olun

Başkalarının fikirlerine değer verecek, yaratıcı çözümler üretmek için uygun ortam ve şartları hazırlayacak bir lider ya da kolaylaştırıcı olun ya da uygun kişileri belirleyin. Grup üyelerinin fikir üretmesini desteklerken, bu fikrin özellikle nasıl çalışabileceği, olası faydaları, kimi nasıl etkileyeceği, kar-zarar oranı gibi sorular ile belki sayı olarak daha az ama daha etkili karar alınmasını sağlayabilirsiniz. Ayrıca gruplara doğru araç ve kaynakları sağlayın ve yargılayıcıdan ziyade destekleyici bir ortam oluşturun.

Mevcut süreçlerinizi değerlendirin

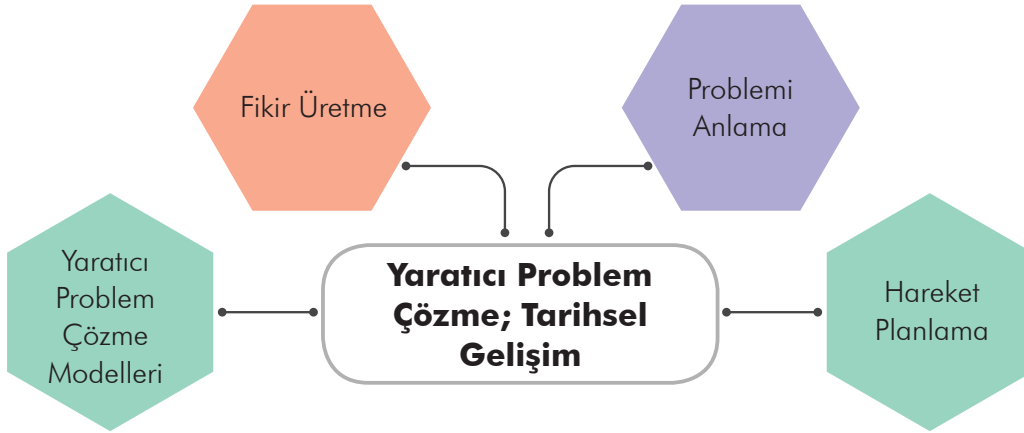
Problemlerin temel nedenlerini, ortakköklerini belirlemek için süreçlerinizi inceleyin, problemler belki dışardan değil, iç işleyiş ve süreçlerden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda gerçekleri öğrenmek konusunda cesur olun, bir çözüm önerisini hemen harekete dökmektense, sabırla bütün boyutları ile inceleyin. Büyük değişikliklerden ziyade küçük ekipler aracılığıyla belirli yaratıcı projeleri teşvik edin, daha sonra bu küçük ekiplerinin başarılı yaklaşımlarını takdir ederek bir süreç oluşturun (devrim vs. Evrim). Kültürü birden değiştiremezsiniz, küçük yenilikler ile kültür değiştirilir.

BÖLÜM 2

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

Ünite Kazanımları

- ✓ Yaratıcı problem çözme kavramının tarihsel gelişimini ve değişimini açıklar.
- ✓ Yaratıcı problem çözme sürecinin dinamik bir süreç olduğunu açıklar.
- ✓ Yaratıcı problem çözme modellerini açıklar
- ✓ Kendi gerçeklerinden yola çıkarak problem çözümünde eklektik bir yaklaşım geliştirebileceğini fark eder.



YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

2. YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

Bu bölümde dinamik bir yapıya sahip olan YPÇ'nin aşamalarının zaman içinde nasıl gelişip değiştiği incelenmektedir.

Yaratıcı Problem Çözme Tarihsel Gelişim

Alanyazında YPÇ'ye ilişkin geliştirilmiş birçok farklı model bulunmaktadır. Bu bölümde tarihsel gelişim sürecinde ön plana çıkan, en yaygın olarak başvurulmuş ve versiyonlar (v1.0....v6.1) şeklinde incelenen 6 model aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

Versiyon 1.0

Yaratıcı problem çözme fikirleri 1953 yılında Osborn ile başlamıştır. Osborn tarafından geliştirilen model (YPÇ v1.0) aşağıdaki gibi yedi aşamadan oluşmaktadır (akt. Isaken & Treffinger, 1985):

Osborn 7 aşamalı YPÇ modeli (v.1.0)

1. **Oryantasyon**; problemi tespit etme
2. **Hazırlama**; probleme ilişkin veri toplama
3. **Analiz**; verileri parçalara ayırarak analiz etme
4. **Hipotez**; fikirler geliştirerek alternatif çözüm önerileri geliştirme
5. **Kuluçka Dönemi**; fikirlerin oluşumunu, olgunlaşmasını bekleme
6. **Sentez**; parçaları bir araya getirme

7. **Doğrulama**; ortaya çıkan önerileri belirli kriterlere göre değerlendirme . Osborn 1963 yılında YPÇ modelini aşağıda verilmiş olan şekliyle güncellemiştir;

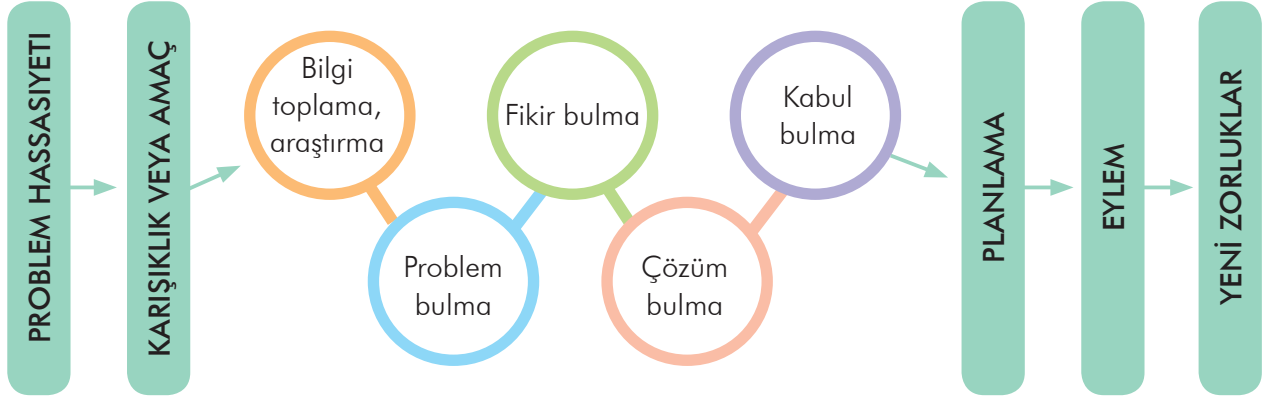
Olgu bulma	Problem tanımı
	Veri toplama
	Analiz
Fikir bulma	Fikir üretme
	Fikir geliştirme
Çözüm bulma	Değerlendirme
	Adapte Etme

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

Versiyon 2.2

Osborn ve Parnes (1967) tarafından geliştirilen ikinci model (v.2.2) ise aşağıdaki gibi beş aşamadan oluşmaktadır;

Osborn- Parnes Beş aşamalı YPÇ modeli (v.2.2)



Şekil-1: Yaratıcı Problem Çözme Versiyon 2.2

Versiyon 3.0

Isaken & Treffinger (1985) tarafından geliştirilen üçüncü model (v.3.0) ise 6 aşamadan oluşmaktadır

1. Karışıklık Bulma; Hedef Bulma
2. Gerçek-Veri Bulma; (İraksak düşünme fikir üretmek; Yakınsak düşünme fikirleri analiz etmek, iyileştirmek ve seçmek)
3. Problem Bulma
4. Fikir Bulma
5. Çözüm Bulma – Fikir değerlendirme
6. Kabul Bulma – Fikri uygulama

Yaratıcı Problem Çözme (V3.0)		
İraksak Aşama	Problem Hassasiyeti	Yakınsak Aşama
Deneyimler, roller ve durumlara ilişkin karışıklıklar aranır. Deneyime açıklık, fırsatları keşfetme vardır.	Karışıklık Bulma	Zorluklar kabul edilir ve buna yanıt vermek için sistematik bir şekilde çaba harcanır.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

Veriler toplanır; durum birçok farklı açıdan incelenir; bilgi, izlenim, duygular vb. toplanır.	Veri Bulma	En önemli veriler belirlenir ve analiz edilir
Birçok olası problem ve alt problem ifadesi üretilir	Problem bulma	İyi çalışan bir problem ifadesi seçilir.
Problem durumuna ilişkin birçok alternatif ve olasılık geliştirilir ve listelenir.	Fikir bulma	En umut verici veya ilginç görünen fikirler seçilir.
Fikirleri gözden geçirmek ve değerlendirmek için birçok olası kıstas geliştirilir.	Çözüm bulma	Fikirleri değerlendirmek için birkaç önemli kıstas seçilir. Kriterler fikirleri değerlendirmek, güçlendirmek ve hassaslaştırmak için kullanılır.
Olası kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı yardımcı ve direnç kaynakları göz önünde bulundurulur; potansiyel uygulama adımları belirlenir.	Kabul bulma	Gelecek vaat eden çözümlerin çoğu belirlenmiş ve eyleme hazırlanılmıştır: Çözümü uygulamak için belirli planlar formüle edilmiştir.

Versiyon 4.0

Isaksen ve Treffinger'in (1985) YPÇ modeli daha sonra 3 ana tema altında gruplandırılmış ve Treffinger & Isaken (1992) tarafından geliştirilen dördüncü model (v.4.0) ise bu 3 temel aşamadan oluşmaktadır;

Treffinger & Isaksen YPÇ modeli (v.4.0)

1. Problemi anlamak;

a. *Olgu bulma*: Bu süreçte üstesinden gelinmesi gereken (endişe, zorluklar, fırsatlar vb.) meseleler araştırılır, belirlenir. Örnek olarak, okulunun spor müsabakalarında yeterince temsil edilmediğini düşünen bir okul yöneticisi "Okulun il, bölge ve ülke düzeyinde spor müsabakalarında daha çok yer almasını istiyorum." diyebilir. Bu belirlenen olgu genellikle problem çözücünün çabalarının odaklanacağı, temel ihtiyaç veya çözüm aranacak alanının tanımlanmasıdır. Yaşanan, çözüm bekleyen bir olgunun belirlenmesi sürecidir. Bu olgu, ne çok dar kapsamlı ne de çözüm üretilmeyecek kadar geniş ve çok boyutlu, ne de çözüm için çok uzun süre gerektiren bir olgu olmamalıdır.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

b. *Veri bulma*; Herhangi bir fırsat ya da zorluk ifade eden karmaşa için veri ararken birçok önemli gerçek, görüş, izlenim, endişe, paradoks ve koşul dikkate alınmalıdır. Veri Bulma aşamasında, bu bilgiyi “Kim? Ne? Nerede? Ne zaman? Neden? Ve Nasıl?” gibi sorular sorarak ortaya koymak önemlidir. Bu sorular temel verileri ortaya çıkarır ve problem çözücülerin durumun en zorlu yönlerine ve endişelerine daha net odaklanmasına yardımcı olur. Bu aşamada farklı teknikler kullanılarak durumlar arasında ilişki kurma, birleştirme, veri kümeleri oluşturma gibi teknikler kullanılabilir. Kısaca bu aşamada birçok ayrıntı incelenir, karmaşaya birçok farklı açıdan bakılır. Problemin oluşumuna ilişkin en önemli veriler belirlenir.

c. *Problem bulma*; Bu aşamada üzerinde odaklanılacak duruma ilişkin belirli soru cümleleri geliştirilir. Bu soru cümleleri etkili, açık, kapsayıcı, çeşitli, özgün çözüm önerileri üretilebilecek şekilde geliştirilmelidir. Kısa ve sınırlayıcı veya çözümsüz olmamalıdır. Kısaca problemi açıkça ifade edebilmek için birçok olası problem cümlesi oluşturulur ve en iyi olanı seçilir.

2. Fikir üretmek;

Fikir bulma; Bu aşamada kişi veya gruplar farklı düşünme teknikleri kullanarak (akıcı düşünme, esnek düşünme, ayrıntılı düşünme, orijinal düşünme vb.) çözüme yönelik birçok yeni, orijinal, alışılmadık, ayrıntılı fikirler geliştirirler. Bu aşama gelecek vaat eden çözüm seçenekleri inceleme, analiz etme, kümeleme ve seçme fırsatı sunar. Kısaca bu aşamada birçok, çeşitli ve sıra dışı fikir üretilir. İlginç, potansiyelleri olan umut verici olasılıklar, alternatifler veya seçenekler belirlenir.

3. Hareket planlama;

a. *Çözüm bulma*: Bu aşama; olası çözüm önerilerinin yakından incelenmesi, alınması gereken aşamalara karar verilmesi ile ilişkilidir. Bu aşamada amaç sadece birkaç tane olası çözüm önerisi geliştirilmişse bu çözüm önerilerini mümkün olabildikçe geliştirmek ve güçlendirmektir; birden çok umut verici çözüm önerisi varsa bunları etki gücüne göre sıralamak ve önceliklendirmektir. Bu çözüm önerilerini sıralarken, birleştirilebilecek olanları belirli temalar altında birleştirmek, ya da avantaj, dezavantaj, sınırlamalar, yardımcı unsurlar, direnç kaynakları vb. değişkenler açısından değerlendirmek önemlidir. Öncelikleri belirlemek için her bir olası çözüm önerisinin diğerleriyle bu belirlenen kriterlere göre birer birer değerlendirilmesi gereklidir. Tarama ve değerlendirme için bir değerlendirme kontrol listesi veya matrisi kullanılabilir. Kısaca bu aşamada gelecek vaat eden çözüm önerileri analiz etmek ve düzeltmek için kriterler geliştirilir. Bu belirlenen kriterler arasından en etkili olanlar seçilir ve en güçlü çözüm önerisini belirlemek, güçlendirmek ve desteklemek için bu ölçütler her bir çözüm önerisine uygulanır.

b. *Kabul bulma*; Ümit vadeden olası çözüm önerilerinin uygulanmasında yardımcı olacak veya direnç gösterecek potansiyel kaynaklar araştırılır. Yardımcılar; insanlar, yerler, materyaller ve zaman gibi planı destekleyecek ve planın başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayacak unsurlardır. Direnç kaynakları ise olası engeller, direnç gösterecek, yanlış gidecek veya kritik bir zamanda eksik olacak unsurlar olabilir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

Bu aşama yardımcıların olası en iyi kullanımı veya direnç kaynaklarının üstesinden gelinmesi ile ilgilidir. Ayrıca belirlenen çözüm önerisi uygulamaya geçildiğinde atılacak adımların belirlendiği bir hareket planı içerir. Kısaca bu aşamada olası yardım ve direnç kaynakları ve uygulama sürecinde yaşanabilecek olası durumlar göz önünde bulundurularak, belirli bir eylem planı oluşturulur.

Versiyon 5.0

Isaksen & Dorval (1993) tarafından geliştirilen beşinci model (v.5.0) ise 3 temel aşamadan oluşmaktadır. YPÇ versiyon 4.0 dan farklı olarak bu modelde vurgulanmak istenen şey aşamalar arasında karşılıklı dinamik bir ilişki olduğudur.

Treffinger & Isaksen YPÇ modeli (v.5.0)

Problemi anlama	Karışıklık bulma
	Veri bulma
	Problem bulma
Fikir üretme	Fikir bulma
Hareket planlama	Çözüm bulma
	Kabul bulma

Versiyon 6.1

Isaksen & Dorval & Treffinger (2000) ve Treffinger, Isaksen ve Dorval (2003) geliştirilen ve modifiye edilen altıncı model (v.6.1) ise 4 temel aşamadan oluşmaktadır;

Isaksen & Dorval & Treffinger Treffinger & Isaksen YPÇ modeli (v.6.1)

Zorluğu anlama	Fırsatları oluşturmak
	Veriyi keşfetme
	Problemlerin sınırlarının çizilmesi
Fikir üretme	Fikir üretmek
Harekete hazırlanma	Çözüm üretme
	Kabul oluşturma
Yaklaşımını Planla	Değerlendirme Görevleri
	Tasarım Süreci

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

Treffinger, Isaksen ve Dorval (2003) YPÇ'nin modifiye edilmiş V.6.1 modelindeki aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır;

1. Zorluğu Anlama: Bu aşama; üzerinde çalışılması gereken olgunun belirlendiği, ilgili düşüncelerin, zorlukların açıklığa kavuşturulduğu, formüle edildiği bölümdür.

a. Fırsatlar Oluşturma: Bilindiği üzere YPÇ bağlamında problemler değişim, dönüşüm, gelişim için bir fırsat olarak görülmektedir. Bu aşama geniş, kısa ve faydalı fırsatları ve hedefleri belirlemek ile ilişkilidir. Olası fırsatları ve zorlukları göz önünde bulundurarak gelişimi sürdürmek için yapıcı bir hedef belirlemek vurgulanmaktadır. Fırsatlar oluşturmak, dikkatinizi ve enerjinizi olumlu yönlerle odaklamanıza, güvenle ilerlemenize yardımcı olacak hedefler belirlemenize yardımcı olur.

b. Verileri Keşfetme: Birçok veri kaynağını farklı açılardan incelemek ve görevin veya durumun en önemli unsurlarına odaklanmak ile ilişkilidir. Durum hakkında bildiklerinizi ve neye ihtiyacınız olduğunu veya ne bilmek istediğinizi göz önünde bulundurarak, konunun “kalbine” ulaşmak için birçok kaynaktan veri toplamak önemlidir. Verileri Keşfetmek, görevin mevcut gerçeklerindeki temel unsurları bulmaya yardımcı olur ve gerçek hedeften uzaklaşmadan durumu daha iyi anlamaya yardımcı olur.

c. Problemlerin sınırlarını çizme: Problemi ortaya çıkarmak için birçok, çeşitli ve sıra dışı yolların oluşturulması ve ardından çözüm için yaratıcı fikirler gerektiren problemin açık ve kesin çizgilerle belirlenmesi ile ilişkilidir. “Yapamayız çünkü...” yerine “Nasıl yapabiliriz...” hakkında düşünmeye yardımcı olur. Problemin sınırlarını çizmek problemlerin veya zorlukların üstesinden gelmek için yaratıcı fikirler geliştirmeye yönelik motivasyon, heyecan ve hevesi geliştirir.

2. Fikir Üretme: Fikir üretme, çözüme olan bu aşama, çözüme yönelik birçok yeni fikir geliştirmek ile ilgilidir. Fikir üretmek birçok kişi tarafından “yaratıcı” olarak görülür ve bazen (yanlışlıkla) “beyin fırtınası” ile aynı görülür. Fikir üretmek YPÇ'deki önemli bir bileşen ve aşama olarak kabul edilir, beyin fırtınası ise seçenekleri oluşturmak için başvurulmuş bir araçtır. Bu bileşen ve aşama açık bir şekilde ifade edilen bir problem için birçok, çeşitli ve sıra dışı fikir üretmek ve ardından umut verici çözüm önerileri geliştirmek için kullanılır.

Fikir üretmek; önce yeni bakış açıları ile birçok olağandışı veya özgün fikirler ürettiğiniz, daha sonra, bu fikirleri rafine ettiğiniz, geliştirdiğiniz ve kullanmak üzere en ilginç veya heyecan verici ve potansiyeli olan fikirleri belirlediğiniz bir süreçtir. Fikir üretmek, düşünceleri esnetmeye ve fikir üretmeyi engelleyebilecek sınırlamalardan veya varsayımlardan bireylerin kurtulmasına yardımcı olur. YPÇ araçları “kutunun içinde yeni yolların” yanı sıra “kutunun dışında” düşünmek için pratik yardım sağlar.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

3. Harekete Hazırlık: Harekete hazırlık, olası uygulanabilir çözüm seçeneklerini araştırma ve başarılı bir uygulama hazırlama ile ilişkilidir. Ümit vaat eden çözüm önerilerinin üretilmesi ve geliştirilmesi yoluyla mümkün olan en iyi başarıyı yakalama hedeflenmektedir.

a. Çözüm Geliştirme: Olası çözüm önerilerini analiz etmek, geliştirmek ve iyileştirmek ve bunları gelecek vaat eden çözüm önerilerine dönüştürmek için belirli strateji ve araçlar uygulamak ile ilişkilidir. Bu aşama, “iyi fikirleri” güçlü yeni çözümlere dönüştürmek için başvurulabilecek pratik araçlar geliştirmeye yardımcı olur.

b. Kabul sağlamak: Destek oluşturma ve olası çözümlere karşı direnci azaltmanın veya üstesinden gelmenin yollarını düşünmek ve başarılı etkili sonuçlar için belirli yollar planlamak ile ilişkilidir. Paydaşlar arasında genel kabulü sağlamak, yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanması için çok önemlidir.

4. Yaklaşımı Planlama: Bu aşama; gidilmek istenen yönde ilerlendiğinden emin olmak için düşünceleri pratiğe dökerken, süreci takip ederken izlenecek yaklaşımın planlanması ile ilişkilidir. Ayrıca, YPÇ uygulama yaklaşımını özelleştirme veya kişiselleştirme konusunda da yol gösterir. YPÇ uygularken etkinlikleri izlemek, yönetmek ve değiştirmek için bu aşamalar kullanılır.

a. Değerlendirme Görevleri: Kabul edilen çözüm önerisinin en umut verici bir seçim olup olmadığını belirlemek ve çözüm önerisinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için dahil olan kişiler, hedef, sonuç, yöntem, çevre vb. kısıtlamaları ve koşulları değerlendirmek ile ilişkilidir. Bu aşama; insanlardan, kaynaklardan ve yöntemlerden en iyi şekilde yararlanılmasına, yöntemi uygulama ve başarı şansını arttırmaya akıllıca karar vermeye yardımcı olur.

b. Tasarım Süreci: Hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak çözüm önerisinin bileşenlerini, aşamalarını veya araçlarını planlamak için ilgili bilgi ve ihtiyaçların belirlenmesi ile ilişkilidir. Tasarım süreci, gerçekten gerekli olan bileşenleri, aşamaları veya araçları seçmeye ve kullanmaya yardımcı olur, çabaların boşa gitmesinin önüne geçer, etkililiği ve verimliliğini artırır.

Görüldüğü üzere üretilen modeller genellikle Treffinger, Isaksen, Dorval’a aittir. Aşağıdaki Tablo’da YPÇ’nin önceki ve en son versiyonu arasında yapılan kıyaslama verilmektedir (Treffinger ve Isaksen (2005, s.349);

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

YPÇ'nin önceki versiyonları ile YPÇ v.6.1'in Kıyaslanması	
Eski Versiyonlar	Güncel: YPÇ v.6.1
İraksak düşünme vurgulanmakta	Fikir geliştirme ve değerlendirme arasında bir denge vurgulanmakta
Problem; genellikle düzeltilmesi, çözülmesi gereken endişe, zorluk veya eksiklik içeren yanlış olan bir şeyler olarak görülmekte	Problem; fırsatlar, zorluklar ve heyecan verici olasılıklar olarak görülmekte ve YPÇ için önemli başlangıç noktası olarak kabul edilmekte, yapıcı yollarla "ilerleme" yönü vurgulanmakta
Problem çözümünde büyük ölçüde yetenekli, bağımsız bir kolaylaştırıcıya güvenilmekte	İnsanların YPÇ sürecinde bireysel YPÇ bilgilerini ve becerilerini kullanmaları desteklenmekte
Doğrusal, kuralcı süreç; tüm sürecin "yürütülmesi" vurgulanmakta	Dinamik, açıklayıcı süreç; bileşenlerin ve aşamaların gerektiği gibi seçilmesi ve uygulanması vurgulanmakta
Herhangi bir problem için süreç boyunca tek bir yol izlenmesi vurgulanmakta	Görevin içeriği, bağlam, insanlar ve mevcut yöntemler dikkate alınarak, süreci uygulamak için birden fazla yol olabileceği vurgulanmakta
Grup olarak YPÇ uygulamaları vurgulanmakta; bireysel uygulamalar mümkün görülmekte, ancak "güvenilir" olmayabilecekleri vurgulanmakta	Bireyler veya gruplar YPÇ bileşenlerini, aşamalarını ve araçlarını etkin bir şekilde kullanabilecekleri vurgulanmakta
"Beş (veya altı) adımlı sabit ve eksiksiz bir süreç modeli sunulmakta	Kapsamlı bir sistem olarak değişimi yönetirken, YPÇ'nin diğer araç ve çerçevelerin entegrasyonuna izin verdiği ve hatta teşvik ettiği görülmekte

Tablo-4: YPÇ nin önceki versiyonları ile YPÇ ve 6.1 in Kıyaslanması

Puccio, Murdoc ve Mance YPÇ Modeli

Bunlara ek olarak aşağıdaki modelde Puccio, Murdoc ve Mance (2007) YPÇ için benzer aşamaları sıralamaktadır;

Açıklama

- Vizyonu keşfetmek; (Arzu edilen durum)
- Zorlukları formüle etmek; (Arzu edilen duruma ulaşmak için aşılması gereken güçlüklerin belirlenmesi)

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

Dönüşüm

- Fikirleri keşfetmek (Arzu edilen duruma ulaşmayı engelleyen güçlüklerin üstesinden gelmek için yeni fikirler üretmek)
- Çözümleri formüle etmek (Üretilen fikirleri formüle ederek uygulanabilir çözümlere dönüştürmek)

Uygulama

- Kabulü sağlamak (Etkili olacağına inanılan bir çözüm önerisi, eğer paydaşlar veya çözüm için destekleri gereken bireyler tarafından kabul edilmez ise çok işe yaramayabilir. Bu nedenle çözümün benimsenmesi için birey, ekip veya kuruluşlar bağlamında dikkate alınması gereken faktörlerin belirlenmesi önemlidir)
- Bir Planın Formüle Edilmesi; çözümü eyleme geçirecek özel bir uygulama planı tasarlamak

Bu model görüldüğü üzere YPÇ a. Açıklama, b. Dönüşüm ve c. Uygulama olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Her bir temel aşama iki YPÇ sürecini içermekte ve her adım, yaratıcı (ıraksak) düşünme ile eleştirel (yakınsak) düşünme arasında dinamik bir denge kurulması önerilmektedir.

Görüldüğü üzere YPÇ modeller birbirleri ile benzer aşamalardan oluşmaktadır. YPÇ canlı ve devamlı gelişim gösteren bir süreçtir ve bir tek doğru yoktur. YPÇ'nin en güçlü yönü hemen ilk belirlenen çözüm önerisini uygulamaya koymadan, kolektif ve derinlemesine bir çalışma ile insanların kutunun dışından düşünmesini gerektirmesi ve problemi ve çözüm önerisini çok yönlü, çok boyutlu ele almayı gerektirmesidir.



ÖRNEK UYGULAMA



Bu örnek uygulama Versiyon 6.1'e göre desenlemiştir.

Problem Durumu

Okulunuzda öğrenim gören göçle gelen yabancı uyruklu bir grup öğrencinin sınıflarına, okula, arkadaşlarına uyum sağlayamadığını, her geçen gün yalnızlaştıklarını ve sadece kendi içlerinde iletişim kurduklarını fark ettiniz. Amacınız onları, içinde bulundukları küçük ve büyük toplumun bir parçası haline getirmek, uyum süreçlerini kolaylaştırmak ve etkili verimli eğitim görmelerine yardımcı olmak.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

1. Zorluğu Anlama

Okul Müdürü Erkan Bey; okulundaki yabancı uyruklu çocukların topluma, okula uyumlarını sağlamanın, onları toplumun birer parçası haline getirmenin, etkili ve verimli bir eğitim almalarına yardımcı olmanın çok boyutlu, çok katmanlı ve birçok paydaşın katılımı ile çözülebilecek bir sorun olduğunu bilmektedir. Okulunda bu çocukların varlığına ilişkin bazı öğretmen, veli ve öğrenci şikayetlerine rasyonel bir şekilde yaklaşmak gerektiğinin, bu bağlamda paydaşların bakış açısını değiştirmesinin öneminin bilincindedir.

a. Fırsatlar Oluşturma: Erkan Bey, okulunda çok kültürlülüğe ilişkin çocukların bakışını değiştirmenin uzun dönemde toplumun bakış açısını değiştirmek demek olduğunu bilmektedir. Bu çok boyutlu ve katmanlı soruna kendi okulu çerçevesinde, sınırlı kaynakları ile çözüm üretebilmek için öncelikle kısa dönemli, yapıcı hedefler belirlemesi gerektiğini düşünmektedir. Bu nedenle önce bu çocuklara karşı kendi bakış açısını tam olarak belirlemesi gerektiğini, çünkü bulunacağı girişimlerin, yapacağı liderliğin kendi bakış açısını yansıtacağını bilmektedir. Erkan Bey “yabancı uyruklu öğrencilerimiz aracılığıyla öğrencilerin farklı dil, kültür, yaşam biçimine ilişkin farkındalıklarını arttırabilir, onların bakış açılarını olumlu yönde değiştirebilirim” diye düşünür. Bu noktadan yola çıkarak kapsayıcı eğitim bağlamında bu çocukların topluma uyumlarını sağlamak için farklılıkların zenginlik olarak görüldüğü bir okul iklimi geliştirmeyi kendine hedef olarak belirler. Bu çocukların varlığını, okul iklimini kapsayıcı eğitim bağlamında geliştirmesi yönünde bir fırsat olarak görmeye başlar.

b. Verileri Keşfetme: Erkan Bey, öncelikle soruna ilişkin veri toplaması ve kulaktan dolma bilgilerle değil, verilere göre karar alması gerektiğinin farkındadır. Bu amaçla önce problemin paydaşlarının kim olduğunu belirler.

Problemin paydaşları; yabancı uyruklu çocuklar, bu çocukların aileleri, sınıf arkadaşları, sınıf arkadaşlarının aileleri, ders öğretmenleri, okul yönetimidir. Daha sonra yabancı uyruklu çocuklara ilişkin bir paydaş haritası çıkarır.

Yabancı uyruklu çocuklar:

- ▶ A (kız) ve B (erkek) 1. sınıfa devam etmekte ve farklı şubelerde eğitim görmektedirler.
- ▶ C (kız) ve D (kız) 3. sınıfa devam etmekte ve farklı şubelerde eğitim görmektedirler.
- ▶ E (erkek) ve F (kız) 4. sınıfa devam etmekte ve farklı şubelerde eğitim görmektedirler.
- ▶ Daha sonra ise bu paydaşlara ilişkin aşağıdaki bilgilere ulaşır.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

Paydaşlar arasındaki ilişkilere baktığında, okula gelen 6 yabancı uyruklu çocuğun tümünün aynı ülkeden göçle geldiğini, aynı sokaktaki üç farklı evde oturduklarını, ailelerinin sadece kendi içlerinde birbiriyle görüştüğünü, sınıf arkadaşlarının genel olarak ılımlı ve arkadaş canlısı çocuklar olmakla birlikte çekingen yapıda çocuklar olduklarını belirler. Çocukların aileleri herhangi bir işte çalışmamakta ve yardımlarla hayatlarını idame ettirmektedir.

Yabancı uyruklu çocuklar, 3 ay önce okulumuzda eğitim görmeye başlamışlardır. Okuldaki hiçbir öğrenciyle arkadaşlık kuramamışlar, dil öğrenme ve ders kazanımlarında kayda değer bir ilerleme sağlayamamışlardır. Aileleri ile de dil sorunu nedeniyle etkili iletişim kurulamamıştır. Sınıftaki diğer çocuklar, bu çocukları rahatsız etmemekle birlikte oyunlarına ve arkadaşlık ortamlarına da dâhil etmekte isteksiz görünmektedirler.

Sınıftaki çocukların aileleri de okulun bulunduğu yörenin yerlisi, içe dönük iletişimlileri olan sakin bir hayat süren ailelerdir. Öğretmenlerin bu öğrencilere yaklaşımı dostane bir çizgide olmakla birlikte yabancı uyruklu çocukların dilini ve kültürlerini bilmemekten kaynaklanan bir eylemsizlik durumu göze çarpmaktadır. Çocukların sınıf öğretmenleri Ayşe, Murat ve Sibel Öğretmenler, mesleklerinin ilk 10 yılı içerisinde, istekli ve gayretli öğretmenlerdir. Okul yönetimi öğrencileri etrafıca tanımaya ve karşılaştıkları sorunları çözmeye isteklidir.

Fakat yabancı uyruklu çocukların hangi sebeple başka bir ülkeye göç ettikleri ve önceki dönemdeki yaşamışlıkları (geçirdikleri travmalar, kayıplar, eğitim öğretim geçmişleri, sağlık durumları gibi) hakkında yeterli bilgi sahibi olunamadığını; sınıflardaki diğer çocukların ve ailelerinin yabancı uyruklu çocuklar hakkındaki tutum, değer yargısı ve görüşlerini bilmediğini, öğretmenlerin farklı yöntem ve teknikler kullanarak bu çocukları sosyal ve kültürel anlamda da kazanmaya çalışmaya olan isteklilik düzeylerini bilmediğinin farkındadır. Bu amaçla sorunu tam olarak tanımlayabilmek, sınırlarını çizmek için daha çok veri toplaması gerektiğine karar verir ve aşağıdaki işlemleri gerçekleştirir:

Gözlem yapar: Yapılan gözlemlerde yabancı uyruklu çocukların derslerde hiç derse katılmadığı, teneffüs saatlerinde ise genellikle bahçedeki büyük ağacın altında diğer yabancı uyruklu çocuklarla bir araya geldikleri, onların toplandığı büyük ağacın altındaki banka genellikle okuldaki diğer çocukların oturmadığı, sportif faaliyetlerde bu çocukların tek başlarına vakit geçirdiği gözlemlenmiştir. Sınıflarındaki diğer çocuklar genellikle bu durumun farkında değillerdir. Okulun ilk günlerinde merak ve ilgiyle bu çocuklarla iletişime geçme girişimlerinde bulunan çocuklar, karşılık alamayınca bir süre sonra onları görmezden gelmeye başlamışlardır.

Görüşme yapar: Öncelikle dil sorununu aşabilmek için okul yönetimi bir tercüman bulur ve tercümanın haftanın belirli günlerinde okula gelmesi ve çocuklar ve aileleriyle iletişim kurmaya yardım

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

etmesi konusunda anlaşır. Tercüman yoluyla rehber öğretmen ve ders öğretmeni hafta boyunca her çocukla yaklaşık 10 dakikalık görüşme yapar. Üç aileyle de yine tercüman aracılığıyla, okul yönetimi, rehber öğretmen ve sınıf öğretmenin katılımıyla görüşmeler yapar.

Araştırma yapar: Mahalle muhtarıyla aileler hakkında görüşme yapar. Ailelerin sosyo-ekonomik durumları ve diğer bilgileri alınarak aileler yakından tanınmaya çalışılır.

Verileri yazar: Çocukların hem sosyal hem de ekonomik bakımdan desteklenmeye ihtiyacı olan ailelerde yaşadıkları, geçmişlerinde travmatik bir göç hikâyeleri olduğu, güvenli bağlanma sorunları olduğunu belirler.

Duyguları dikkate alır: Okul rehber öğretmeni ,çocuklarla yaptığı görüşmelerde onların duygularını anlamaya çalışır. Onlara bu konuda geribildirim verir.

c. Problemin Sınırlarını Çizme

Erkan Bey, problemin çok boyutlu, çok katmanlı olduğunun ve çözüm için birçok paydaşın iş birliği ile çözüleceğinin farkındadır. Bu nedenle gerçekleştirilebilir, kısa dönemli ve faydacı bir çözüm üretmek için problemin sınırlarını çizmesi gerektiğini düşünmektedir. Sonuç olarak okul içinde bu çocukların uyumunu kolaylaştırmak için neler yapılabileceğinin belirlenmesine karar verir ve bu amaçla YPÇ oturumu düzenler.

2. Fikir Üretmek

Erkan Bey, bu süreçte YPÇ oturumu düzenleyerek yabancı uyruklu çocukların okula uyumlarını kolaylaştırmak için neler yapılabileceğine ilişkin olarak farklı YPÇ teknikleri kullanılarak fikirler üretilmesine öncülük eder.

3. Harekete Hazırlık

a. Çözüm geliştirme

- Sınıftaki öğrenciler ve velileri ile yabancı uyruklu çocuklar hakkında görüşmeler yapmak,
- Öğretmenlerin verilere dayalı olarak kaynak, doküman ve etkinlik planlamaları,
- Okul rehber öğretmenin bu çocuklarla görüşmeler yapması, rehberlik etmesi,
- Çocuklara ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarıcı testler ve anketler hazırlanması ve uygulanması,
- Çeşitli kültürel etkinlikler düzenleyerek yabancı uyruklu öğrenciler ile diğer öğrencilerin birlikte çalışmasının sağlanması,

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

► Yabancı uyruklu çocukların aileleri ile diğer çocukların ailelerini çeşitli kültür ve spor etkinliklerinde bir araya getirmek vb.

Bu fikirler gruplanmış ve aşağıdaki çözüm önerisi geliştirilmiştir.

ÇÖZÜM ÖNERİSİ

"Yabancı uyruklu öğrenci ve veliler ile diğer öğrenci ve veliler arasındaki görünmez duvarların yıkılması, birbirlerini yakından tanımaları için çeşitli görüşmeler yapılması ve sosyal-kültürel- sportif etkinlikler düzenlenmesi"

b. Kabul sağlamak

Bu aşamada velilerin ve diğer öğrencilerin desteğinin alınmasının çok önemli olduğu belirlenmiştir.

4. Yaklaşım Planlama

a. Değerlendirme görevleri

Bu aşamada değerlendirme görevleri dağıtılmıştır.

- Okul Müdür Yardımcısı Ayşe Hanım, veli görüşmelerinden sorumludur.
- Okul rehber öğretmeni, öğrenci görüşmelerinden sorumludur.
- Edebiyat öğretmeni, iki grubun birlikte gerçekleştirebileceği, tiyatro oyunu, bilgi yarışması vb. etkinlikler düzenlemekten sorumludur.
- Beden eğitimi öğretmeni, iki grubun birlikte gerçekleştirebileceği spor aktivitelerini düzenlemekten sorumludur.

b. Tasarım süreci

Bu süreçte sorumlu öğretmenler kendi ekiplerini oluşturarak sürecin nasıl yürütüleceğini, hangi araçlara vb. ihtiyaç olduğunu tasarlar.



HAREKETE GEÇİLİR

Okul Yöneticisi Erkan Bey, sürecin her aşamasında aktif yer almış; gerçekleştirilen görüşme, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler için kaynak ve imkan sağlamıştır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

Yukarıdaki versiyonlardan yararlanarak YPÇ ye daha uygun olduğunu düşündüğünüz bir versiyon geliştiriniz.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM

KENDİMİZİ DEĞERLENDİRELİM

Bu etkinlik YPÇ versiyon 5.0'da verilen aşamalara göre desenlenmiştir.

Okul Müdürü Selim Bey, görev yaptığı okul ile velileri arasında kuvvetli ve destekleyici bir bağ kuramadığını fark eder. Bu durumun okulun gelişim planının hayata geçirilmesine, okul hedeflerine ulaşmaya ve okula kaynak sağlamaya engel oluşturduğunu belirleyerek bu problem üzerinde çalışma yürütmeye başlar.

Selim Bey, aşağıda verilen süreçlerde ne gibi tespitlerde bulunabilir? Kısaca yazınız.

	Problemi Anlama
Karışıklığı Bulma	
Veri Bulma	
Problem Bulma	
	Fikir üretme
Fikir Bulma	
	Hareket Planlama
Çözüm Bulma	
Kabul bulma	

KENDİMİZİ SINAYALIM

Siz bu örnek olayda bahsi geçen okul müdürsünüz ve bir sonraki toplantıyı yöneteceksiniz. “PRATİK ÖNERİLER” bölümünde verilen bilgilerin ve mevcut bilgilerinizin ışığında neler yapabileceğinize, nasıl bir tutum sergileyeceğinize, toplantıyı nasıl etkili bir şekilde yöneteceğinize ilişkin bir ön hazırlık yapınız.

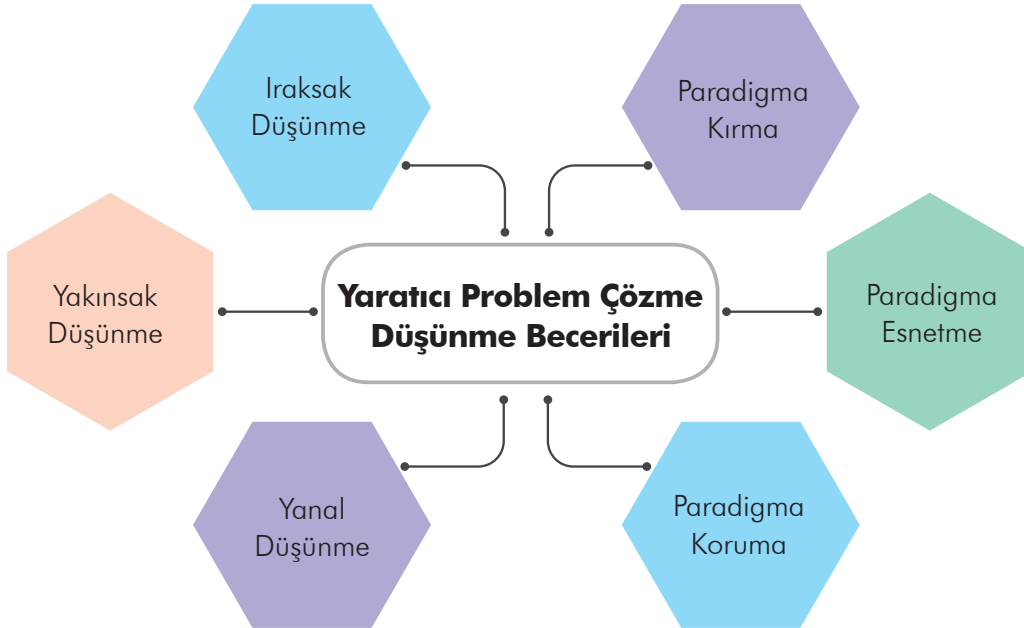
YARATICI PROBLEM ÇÖZME; TARİHSEL GELİŞİM



BÖLÜM 3

YARATICI PROBLEM ÇÖZME DÜŞÜNME BECERİLERİ Ünite Kazanımları

- ✓ “Üretken düşünme” ve “fikir üretme” kavramlarını açıklar.
- ✓ Yaratıcı problem çözme süreçlerindeki düşünme biçimlerini (yanal, yakınsak ve ıraksak) kavrar.
- ✓ Paradigma bağlamında yaratıcı problem çözme düşünme biçimlerini (paradigma koruma, paradigma esnetme, paradigma kırma) açıklar.



3. YARATICI PROBLEM ÇÖZME DÜŞÜNME BECERİLERİ

Yaratıcı problem çözmede bireylerin merak, sorgulama ve görme gibi yeteneklerini kullanmaları, yöneticinin ise bir kolaylaştırıcı olarak farklı fikirlerin ortaya çıkmasına izin vermesi, diğer insanların düşüncelerini sentezleyebilmesi, ifade etmesi, kapsamlı ve kullanılabilir kaynaklar ağı oluşturmaları önemlidir.



Mattimore (2012) etkili bir yaratıcı problem çözümü için bireylerin merak, açıklık, belirsizlikleri kucaklamak için isteklilik, kategoriler ve disiplinler arası ilkeleri belirleme ve aktarma becerisi, fikirlerde bütünlük arama arzusu, uzman bilgisine güvenme ve uygulama yeteneği ve yenedünyalar öngörme yeteneğinin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Ayrıca, Yaratıcı problem çözmede kişiler arası beceriler önemlidir. Bu bağlamda bütün paydaşların katılımını sağlama, bireylerin düşüncelerini paylaşmaya teşvik etme, tarafsız olma, süreçte bireysel farklılıklardan kaynaklı dinamikleri yönetme, çatışma yönetimi gibi beceriler önemlidir.

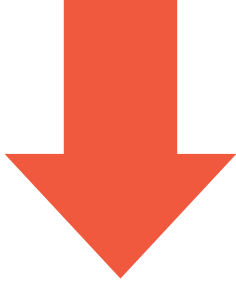
YPC için “*üretken düşünme*” ve “*fikir üretme*” iki temel kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretken düşünme; bir problemi çözmek için geçmiş deneyimleri kullanır. Bununla birlikte, geçmiş çözümlere çok fazla güvenmemek ve mevcut problemleri kendi faktörleri ve parametreleriyle bireysel olarak değerlendirmek önemlidir. Fikir üretimi ise bir çözüme ulaşmak için birçok olası fikir geliştirme sürecidir. Bu genellikle bir takım çalışmasıdır, çünkü herkesin fikirlerini ortaya koyması en fazla sayıda olası çözüm önerisinin geliştirilmesi için önemlidir. Üretken düşünme ve fikir üretimi aşamasında aşağıdaki düşünme biçimlerine başvurulabilir.

► Yakınsak ve Iraksak Düşünme

Yakınsak Düşünme; Yakınsak düşünme, farklı bilgi ve fikirleri sentezleyerek tek bir en iyi yanıt veya çözüm bulmaya odaklanır. Değerlendirme, tanımlama ve sonraki adımları sağlamak için fikir üretme amacına hizmet eder.

Iraksak Düşünme; Iraksak düşünme, farklı bilgi ve fikirleri sentezleyerek problemleri çözmek için farklı çözüm önerileri üretmek ve bunları değerlendirmek amacına hizmet eder.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME DÜŞÜNME BECERİLERİ

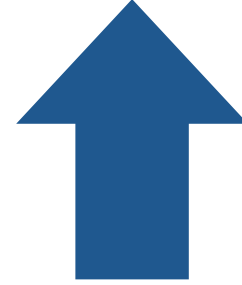


Yakınsak düşünme;

- Tek bir doğru cevap, çözüm aranmaktadır ve bunun için farklı bilgi ve fikirler kullanılır.
- Hedef odaklıdır ve belirsizliğe yer yoktur.
- Mantık, hız, doğruluk önemlidir.
- Geleneksel ve mantıksal karar verme stratejileri tercih edilir.

İraksak düşünme;

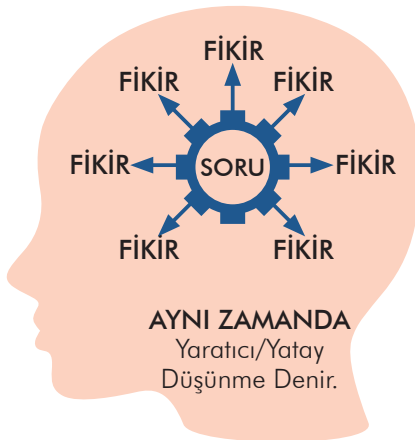
- Farklı olası, alternatif yanıt ve çözümler üretmek ve değerlendirmek için yeni fikirler üretilir.
- Farklı ve yaratıcı düşünme, yaratıcılık, karmaşıklık, merak, esneklik, özgünlük ve risk alma önemlidir.
- Geleneksel olmayan karar verme stratejileri tercih edilir.



DÜŞÜNME BİÇİMLERİ

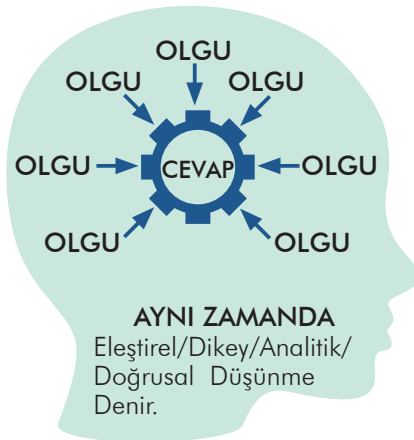
Hayalgücünü Kullanır

İRAKSAK DÜŞÜNME



Mantığı Kullanır

YAKINSAK DÜŞÜNME



Her ikisininide
Kullanmak

LATERAL/YANAL DÜŞÜNME: KALIPLARIN DIŞINA ÇIKARAK DÜŞÜNME

Şekil-2: Düşünme Biçimleri

YARATICI PROBLEM ÇÖZME DÜŞÜNME BECERİLERİ

► Dikey ve Yanal Düşünme

Dolaylı ve yaratıcı bir yaklaşımla problemin çözümüne yönelik olumlu, olumsuz, duygusal, yaratıcı, değerlendirici gibi farklı bakış açılarıyla yeni fikirlerin üretilmesi sürecidir.



► Puccio, Murdock & Mance Yaratıcı Problem Çözme Düşünme Becerileri Modeli

Genellikle fikir üretme aşamasında başvurulacak bu temel düşünce biçimlerinin yanı sıra Puccio, Murdock & Mance (2007) YPÇ'nin her bir aşamasında başvurulabilecek düşünce becerileri ilişkin bir model geliştirmiştir. "Yaratıcı Problem Çözme Düşünme Becerileri Modeli" (YPÇDM) çeşitli çözüm önerilerin geliştirilmesini desteklemek amacıyla geliştirilmiş düşünme biçimlerini gösteren bir süreç haritasıdır. Özellikle karmaşık, belirsiz ve çok yönlü bağlamlarda kullanım için uygundur.

Aşağıda verilen Tablo YPÇ için temel düşünme becerilerini özetlemektedir;

YPÇ İle İlişkili Temel Düşünme Becerileri							
	Durumu Değerlendirme	Vizyonu keşfetme	Zorlukları Formüle etme	Fikirleri Keşfetmek	Çözümleri formüle etme	Kabulü Keşfetme	Planı Formüle etmek
Aşama	1. İlişkili bilgileri belirle ve tarif et 2. Sonraki süreç aşamalarına karar ver.	Hedef çıktıya ilişkin vizyon geliştir.	Arzu edilen çıktıya ulaşmak için kapatılması gereken boşlukları belirle.	Mevcut zorlukların üstesinden gelmeye yönelik özgün fikirler geliştir.	Fikirlerden çözümlere geç.	Başarı ihtimalini artır.	Uygulama planı geliştir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME DÜŞÜNME BECERİLERİ

	Tanısal düşünme	Vizyoner düşünme	Stratejik düşünme	Düşünsel düşünme	Değerlendirici düşünme	Bağlamsal düşünme	Taktiksel düşünme
Düşünme Becerileri	Bir durumu dikkatle incelemek, bir problemin doğasını tanımlamak ve atılacak uygun süreç adımları hakkında karar vermek için başvurulur.	Oluşturmak istediğiniz şeyin canlı bir görüntüsünü ifade etmek için başvurulur.	Ele alınması gereken kritik problemleri ve istenen geleceğe doğru ilerleyecek yolları belirlemek için uygundur.	Önemli zorluklara cevap veren orijinal zihinsel imgeler ve düşünceler üretmek için uygundur.	Uygulanabilir çözümler geliştirmek için fikirlerin makul olup olmadığını ve kalitesini değerlendirmek için uygundur.	Başarıyı destekleyecek veya engelleyecek birbiriyle ilişkili koşulları ve durumları anlamak için uygundur.	İstenen bir amacın elde edilmesi için özellikli ve ölçülebilir adımlar ve etkinliğinin izlenmesi için yöntemler içeren bir plan oluşturulması için uygundur.

Tablo-6: Yaratıcı Problem Çözme Düşünme Becerileri Modeli

Bu modelin her bir aşamasında birincil olarak başvurulabilen bir düşünme becerisine sahip olmak gerekli görülmektedir (Vizyoner, Stratejik, Düşünsel, Değerlendirici, Bağlamsal ve Taktiksel Düşünme). Bunlar her bir aşamada tek başına kullanılmak zorunda değildir; duruma göre birden çok düşünme becerisi herhangi bir aşamada kullanılabilir.

Aşamalar	Düşünme Becerisi	Etkili Beceri
1 Durumu değerlendirmek	Tanısal	Bilinçli Farkındalık
2 Vizyon Keşfetmek	Vizyoner	Hayal Kurmak
3 Zorlukları formüle etmek	Stratejik	Boşlukları hissetme
4 Fikirleri keşfetme	Düşünsel	Oyunculuk
5 Çözümleri formüle etmek	Değerlendirici	Tam olgunlaşmamış kapanışlardan kaçınma
6 Kabul keşfetme	Durumsal	Çevreye karşı hassasiyet
7 Plan formüle etmek	Taktiksel	Riskleri tolere edebilmek

Tablo-7: YPÇ Aşama ve Düşünme Becerileri

YARATICI PROBLEM ÇÖZME DÜŞÜNME BECERİLERİ

Tablo 7’te görüldüğü üzere durumu değerlendirmek için birey veya grup tanısal düşünerek durumu dikkatle incelemeli, problemin doğasını tanımlamalı ve atılacak uygun süreç adımları hakkında karar vermelidir. Bu süreçte birey ya da gruptaki farkındalık düzeyi önemlidir. Vizyon oluşturma, keşfetme için ise vizyoner düşünme becerisine başvurulurken, hayal kurmak önemli bir beceri olarak görülmektedir. Bir sonraki aşamada stratejik bir düşünme becerisi yaşanan sorunların formüle edilmesi, mevcut durum ile hedef durum arasındaki farkların hissedilmesi önemlidir. YPÇ’nin en önemli aşamalarından olan fikir üretme aşamasında ise birey ya da gruplardan yakınsak, ıraksak, yanal düşünme becerileri ile çözüme yönelik en iyi öneriyi geliştirmek gereklidir. Fikir aşamasında üretilen çözümleri formüle etmek için ise değerlendirmeci bir düşünce becerisi ile çözüm önerilerine yaklaşmak gereklidir. Çözüm önerisinin etkili bir şekilde uygulamaya dökülmesinde kilit öneme sahip yardımcı ya da direnç kaynaklarını belirlemede durumsal bir düşünce becerisi tercih edilmeli ve çevreye karşı hassasiyet gösterilmelidir. Hareket planını formüle ederken ise taktiksel düşünülmesi, karşılaşılabilecek riskleri tolere edebilmeye hazır olunmalıdır.

ÖRNEK OLAY - 3

Okul Müdürü Namık Bey, yeni atandığı ilkokulda velilerle tanışmak amacıyla sınıflarda yapılan veli toplantılarına katılır. Velilerin okul ve eğitim süreçlerine ilişkin okuldan beklentilerini dinler. Buna göre velilerin, öğrencilerin okulda öğrendikleri teorik bilgileri yine okulda uygulayabilecekleri alanlar olmasını beklediklerini, okulda temel yaşam becerilerini de edinmelerini istediklerini tespit eder. (Müdür Bey, bu aşamada “Tanısal” düşünme becerisine başvurmuştur.)

Namık Bey, Millî Eğitim Bakanı Ziya SELÇUK’un bir televizyon programında 2023 Vizyon Belgesi tanıtımında söylediği “Her öğrencinin içinde bir müfredat gizlidir. Okulun görevi çocukların içindeki bu müfredata uygun öğretim ortamlarını onlara sunabilmesidir.” Sözünden hareketle okulunda bu ortamları nasıl oluşturabileceğini planlar. Öğrencilerin derslerde öğrendikleri konuların okul ortamlarına nasıl aktarılabilceğini araştırır. 2023 vizyon belgesinde bu durumun beceri ve tasarım atölyeleri olarak karşılık bulduğunu tespit eder. (Müdür Bey, bu aşamada “Vizyoner” düşünme becerisine başvurmuştur.)

Okul müfredatını inceleyen Namık Bey, okul geliştirme ekibiyle bir toplantı yapar ve okulun imkânlarına uygun şekilde, ders içeriklerinin uygulamaya dönüşebileceği ve öğrencilerin ilgi/kabiliyetlerini ortaya çıkarabilecekleri beceri ve tasarım atölyelerinden hangilerinin uygun olduğunu belirlemelerini ister. (Müdür Bey, bu aşamada “Stratejik” düşünme becerisine başvurmuştur.)

Hayat Bilgisi dersi müfredatındaki bitki ve hayvan yetiştirme kazanımına ilişkin okulda sera beceri atölyesi ve evcil hayvan barınağı, Anadolu Masalları ile ilgili masal anlatımı atölyesi ve öğrencilerin el

YARATICI PROBLEM ÇÖZME DÜŞÜNME BECERİLERİ

becerilerini geliştirmek amacıyla tamir ve bakım atölyesi kurulabileceğini, spor yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla spor atölyesi kurabileceğini ekip olarak belirlerler. (Müdür Bey, bu aşamada “Düşünsel” düşünme becerisine başvurmuştur.)

Okul Müdürü Namık Bey, okulun konum olarak kırsal bölgede bulunması, okul bahçesinde yetişmiş çam ağaçlarından oluşan mini ormanın bulunması, tarım ile uğraşan velilerinin bulunması, okul bahçesinde kullanılmayan okul lojmanının bulunması nedeniyle belirlenen beceri ve tasarım atölyelerinin kurulmasının uygun olacağını değerlendirir. (Müdür Bey, bu aşamada “Değerlendirici” düşünme becerisine başvurmuştur.)

Bu konularla ilgili ilçe ve il milli eğitim müdürlüğü ile iletişime geçtiğinde 2023 Vizyon Belgesi kapsamında beceri ve tasarım atölyesi kurulmasına önem verildiğini, uygun mekânı bulunan birçok okulda atölyelerin kurulmasına il milli eğitim müdürlüklerinin öncülük ettiğini ve fiziki ortamları uygun olan okullarda sürecin hızla sonuçlandırıldığını görmüştür. (Müdür Bey, bu aşamada “Durumsal” düşünme becerisine başvurmuştur.)

Gerekli başvuruları yaptıktan sonra okulunda bu atölyelerin tamamını yaptıran Namık Bey atölyelerin sadece öğrenciler tarafından değil veli ve öğretmenler tarafından da kullanıldığını görmüştür. Öğrencilerin ve velilerin evlerinde tohumdan yetiştirdikleri fideleri seraya dikmeleri, bunların da öğrenciler tarafından yetiştirilmesi sağlanmıştır. Okul bahçesindeki kullanılmayan lojmanın bakım ve onarımı yaptırılarak lojman, masal atölyesine dönüştürülmüş; sınıf öğretmenlerinden Havva Hanım’ın masal anlatıcılığı konusunda hizmet içi eğitim alması sağlanmış ve sadece okulun değil başta özel eğitim sınıfı öğrencileri olmak üzere ilçe'deki diğer okulların da bu atölyeden faydalanmaları sağlanmıştır. (Müdür Bey, bu aşamada “Taktiksel” düşünme becerisine başvurmuştur.)

YARATICI PROBLEM
ÇÖZME DÜŞÜNME
BECERİLERİ

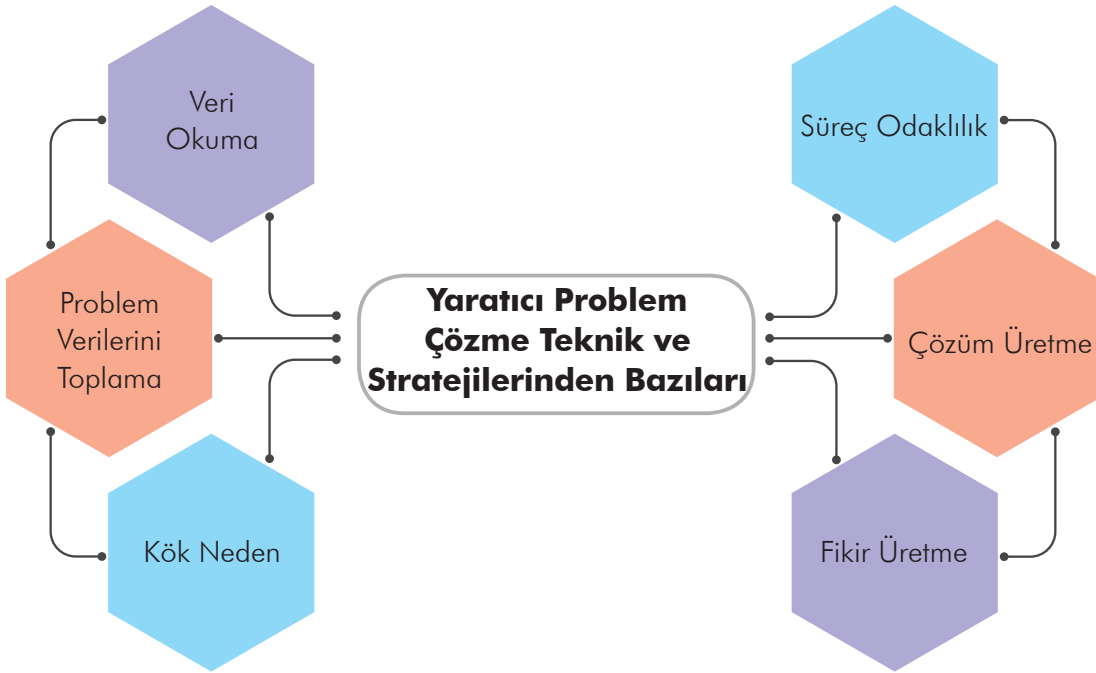
BÖLÜM

4

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

Ünite Kazanımları

- ✓ Problem kök nedeni belirlemek için kullanılabilecek teknik ve araçları açıklar.
- ✓ Veri toplama için kullanılabilecek teknikleri ve araçları açıklar.
- Fikir üretme sürecinde kullanılabilecek teknikleri ve araçları açıklar.
- ✓ Çözüm önerisinin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi için kullanılabilecek teknikleri ve araçları açıklar.
- ✓ YPÇ sürecinde kontrol amaçlı kullanılabilecek teknikleri ve araçları açıklar.
- ✓ Süreç odaklı yaratıcı problem çözme teknikleri ve araçları açıklar.



4. YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

YPÇ kutunun dışından düşünmeyi, yaratıcı olmayı gerektirmektedir. YPÇ teknikleri bireylerin genel bakış açıları ve yaratıcılıkları bağlamında çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Örneğin McFadzean (1999) YPÇ tekniklerini paradigmayı koruma, paradigmayı esnetme ve paradigmayı kırma olmak üzere üç ana kategoriye ayırmıştır.

Paradigma koruma teknikleri problemin sınırlarını esnetmek veya kırmak amacı taşımazlar. Bu bağlamda kullanılan tekniklerden bazıları beyin fırtınası, beyin yazma ve güç alanı analizidir. Paradigma değiştirici metotlar yanal düşünme gerektirir. Yanal düşünme ise farklı kavram ve algıları denemek için farklı düşünceler geliştirmek demektir. Probleme farklı bir açıdan bakmayı, kalıplaşmış düşünce biçimlerinin ötesine geçmeyi, yeni algı ve bağlantılar oluşturmayı gerektirir. Bu amaçla kullanılabilecek tekniklerden bazıları canlandırma, çizim, hayal kurma, görselleştirme (visioning) dir.

Paradigma esnetme teknikleri ise sadece mevcut paradigma koruma teknikleri kullanımından daha yaratıcı fikirler oluşturmaya çalışmaktır. Görüldüğü üzere yaratıcılık düzleminde her bir tekniğin farklı özellikleri vardır (daha az ilham verici, ama genel olarak rahat teknikler paradigma koruma kategorisinden potansiyel olarak daha cesaret ve deneyim isteyen paradigma kırma kategorisi tekniklerine kadar). Paradigma esnetme ve paradigma kırma teknikleri probleme ilişkin yeni bakış açıları geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu tekniklerin etkili kullanımı için, grup üyelerinin yaratıcı problem çözme kullanımı açısından deneyimli olması, yönetici ve diğer katılımcılara güvenmeleri, sürecin çıktılarına yönelik bir kazançları olması gereklidir. Paradigma kırıcı teknikler katılımcıların özgün yeni fikirler geliştirmelerine, olacak hayal kurmalarına yardımcı olur. İyi niyetli düşünme, zengin resimler bunlardan bazılarıdır(McFadzen,1999).

	Paradigma Koruma	Paradigma esnetme	Paradigma kırma
Problem Sınırları	Değişmez	Esner	Kırılır
Bilişsel atalette azalma	Düşük	Orta	Yüksek
Potansiyel Endişe	Düşük	Orta	Yüksek
Hayal gücü kullanımı	Gerekli değil	Gerekli	Gerekli
İfade etme	Yazılı/Sözlü	Yazılı/Sözlü	Yazılı/Sözlü/ canlandırma/ çizim/ görselleştirme
Uyaranlar	İlişkili uyaran	İlişkisiz uyaran	Fantezi ve ilişkisiz uyaran

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

Bilgi Birliği	Serbest çağrışım	Zorunlu çağrışım	Zorunlu çağrışım
Grup deneyimi	Tecrübeli olan veya olmayan gruplar tarafından kullanılabilir	Grupların belirli bir deneyimi olması gereklidir.	Sadece tecrübeli gruplar tarafından kullanılmalıdır
Yaratıcı simülasyon	Düşük	Orta	Yüksek
Teknikler	Beyin fırtınası Beyin yazma Güç sahası analizi	Hedef simülasyonu Metaforlar	İyi niyetli düşünme Zengin resimler

Tablo-8: Yaratıcı Problem Çözme Tekniklerinin Kategorileştirilmesi

YPÇ, her gün gelişmekte olan bir alandır ve sürekli olarak yeni teknik ve araçlar geliştirilmektedir. Bu bölümde YPÇ sürecinde kullanılabilecek teknik ve araçlardan sadece sıklıkla kullanılan birkaç tanesi aşağıdaki şekilde gruplanarak incelenmektedir.

- Problem kök nedeni belirlemek için kullanılabilecek teknik ve araçlar
- Veri toplama, görüntüleme ve nedenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılabilecek teknik ve araçlar
- Fikir üretme sürecinde kullanılabilecek teknik ve araçlar
- Çözüm önerisinin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi için kullanılabilecek teknik ve araçlar
- YPÇ sürecinde kontrol amaçlı kullanılabilecek teknik ve araçlar

Bu bölümde incelenen birçok teknik ve araç YPÇ sürecinin farklı aşamalarında farklı amaçlarla kullanılabilir. Bu gruplandırma bir YPÇ sürecinde takip edilebilecek aşamalar göz önünde bulundurularak çok genel bir resim vermek için yapılmıştır.

4.1. Problem Kök Nedeni Belirlemek İçin Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar

Yaratıcı problem çözmedeki ilk ve en önemli adımın problemi doğru, açık ve net bir şekilde tanımlamaktır. Problemin neden ya da nedenlerini belirlemek doğru çözümü planlamak, uygulamak ve gelecekte benzer problemlerin önüne geçmek için önemlidir. Problemin temel nedenini belirlemek için işe koşulabilecek yaygın olarak başvurulacak stratejilerden bazıları aşağıdaki gibidir;

Kök Neden Analizi, bir problemin en kritik nedenini belirlemeye yardımcı olur. Nedenin ortadan kaldırılması problemin tekrarlanmasını önliyorsa, bu onun kök neden olduğunu gösterir. Kök neden analizi genellikle dört aşamadan oluşan bir süreçtir:

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

1. **Problemın tespiti ve tarif edilmesi;** etkili problem cümleleri ve olay tarifleri uygun kök neden analizinin sağlıklı yapılması için yardımcı ve gereklidir.

2. **Zaman çizelgesi:** katkıda bulunan (nedensel) faktörler, temel neden ve araştırılan problem arasındaki ilişkileri anlamak için bir dizi olay veya zaman çizelgesi oluşturmalıdır.

3. **Farklılaşma:** Bu olay dizisini problemin doğası, büyüklüğü, yeri ve zamanlaması ile ve muhtemelen daha önce analiz edilen problemler ile ilişkilendirerek, nedensel faktörler ile temel nedenin ayırt edilmesi sağlanır. Bu amaçla hiyerarşik kümeleme ve veri madenciliği gibi modeller işe koşulabilir.

4. **Nedensel grafik:** Son olarak, kök nedeni belirlemek için bir neden-sonuç çizelgesi oluşturulur.

Diğer bir anlatımla önce problem tanımlanır, probleme katkısı bulunan faktörler hakkında bilgi toplanır, bu faktörler ortak özelliklerine göre gruplanır ve kök neden bir neden-sonuç zaman çizelgesi ile tespit edilmeye çalışılır. Temel nedenin belirlenmesinin ardından ise bu nedeni ortadan kaldırmak için düzeltici eylemler tanımlanır, uygulanır ve sonuçlar değerlendirilir.

a. **Balık Kılıcı Diyagramı:** Ishikawa diyagramı veya Sebep-Etki diyagramı olarak da adlandırılan bu diyagram bir problemin nedenlerini belirlemek için kullanılan görsel bir araçtır. Bu diyagram aşağıda örneklendirildiği gibi sorunun tespit edilmesi, sorunun nedenlerinin belirlenmesi, nedenlerin gruplandırılması ve kök nedenin belirlenmesi olmak üzere genelde dört aşamadan oluşmaktadır.



ÖRNEK UYGULAMA



Problem Durumu

Okulda kutlanan belirli gün ve haftalarda genelde aynı öğrenciler görev alıyor. Belli başlı sınıflar kutlamalara katılıyor. Birçok öğrenci ve şube törenlerde aktif rol almıyor. Ulusal, uluslararası ve yerel düzeyde yarışmalarda okulumuzun elde ettiği başarı yok. Az sayıda gezi yapılıyor. E-Okul sosyal etkinlikler modülü incelendiğinde birçok öğrencinin hiçbir etkinliğe katılmadığı görülüyor. Yapılan memnuniyet anketlerinde, sosyal etkinliklere katılım memnuniyet düzeyi ortalamanın altında kalıyor. Bu konuda veliler tarafından eleştiriler alıyoruz. Başka okullarda yapılan etkinliklere örnekler verilerek bu konuda okulun yetersiz olduğu dile getiriliyor.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

1. Adım: Sorun tespit edilir.

Sorun Cümlesi: Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılımının yetersizliği.

2. Adım: Sorunun nedenleri ile ilgili beyin fırtınası yapılır.

► Problemin nedenlerini bulmak için Sınıf Başkanları, Okul Aile Birliği Yönetim Kurulu ve Öğretmenlerle beyin fırtınası yapılır. Buna göre;

- Öğretmenlerde öğrencileri sınava hazırlama kaygısının olması,
- Öğrencilerin uzun süreli çalışmalardan sıkılması,
- Öğrencilerin ödüllendirilmemesi,
- Okulda sosyal etkinliklere katılım için belirli bir sistemin olmaması,
- Öğrencilerin sosyal etkinliklerin önemini bilmemesi,
- Sosyal etkinliklere katılımın belli maliyetleri olması,
- Öğrencilerin isteklerin sürekli değişmesi,
- Öğrencinin etkinliğe katılması için velinin ek zaman ayıramaması,
- Okulda etkinliklerin sadece bayram törenleriyle sınırlı kalması,
- Öğrencilerin, arkadaşlarının katılmadığı etkinliklere katılmak istememeleri,
- Öğretmenlerin kendi önceliklerine göre öğrencileri yönlendirmesi,
- Etkinliklerle ilgili ortaya çıkacak durumlarla ilgili risk alınmaması,
- Velilerin sınav başarısı istemesi,
- Öğretmenlerin desteklenmemesi,
- Velilerin, sosyal etkinliklerin önemini bilmemesi,
- Standart tesis ve araç gereç temin zorluğu,
- Çocukların yeteneklerinin veli tarafından keşfedilememesi,
- Okulun öğrenci aldığı bölgede sosyo-ekonomik durumun düşük olması,
- Kişi/kurum/kuruluş/sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılmaması,
- Öğretmenlerin her alanda beceri sahibi olmaması,
- Okulun bulunduğu yerin sosyal tesislere uzak olması,
- Öğretmenlere ek yük getirmesi,
- Öğretmenin risk almak istememesi,
- Okul imkanlarının yetersiz olması,
- Çevrede olumsuz davranış gösteren kişilerin varlığı,
- Sosyal etkinlik için kullanılacak araç gereçlerin azlığı,
- Teknolojik yetersizlikler.

Beyin fırtınasında belirtilen görüşler, problemle ilişkisi olan 6 ana başlık altında birleştirildi.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

3. Adım: Tespit edilen nedenler ana başlıklarla gruplandırılır.

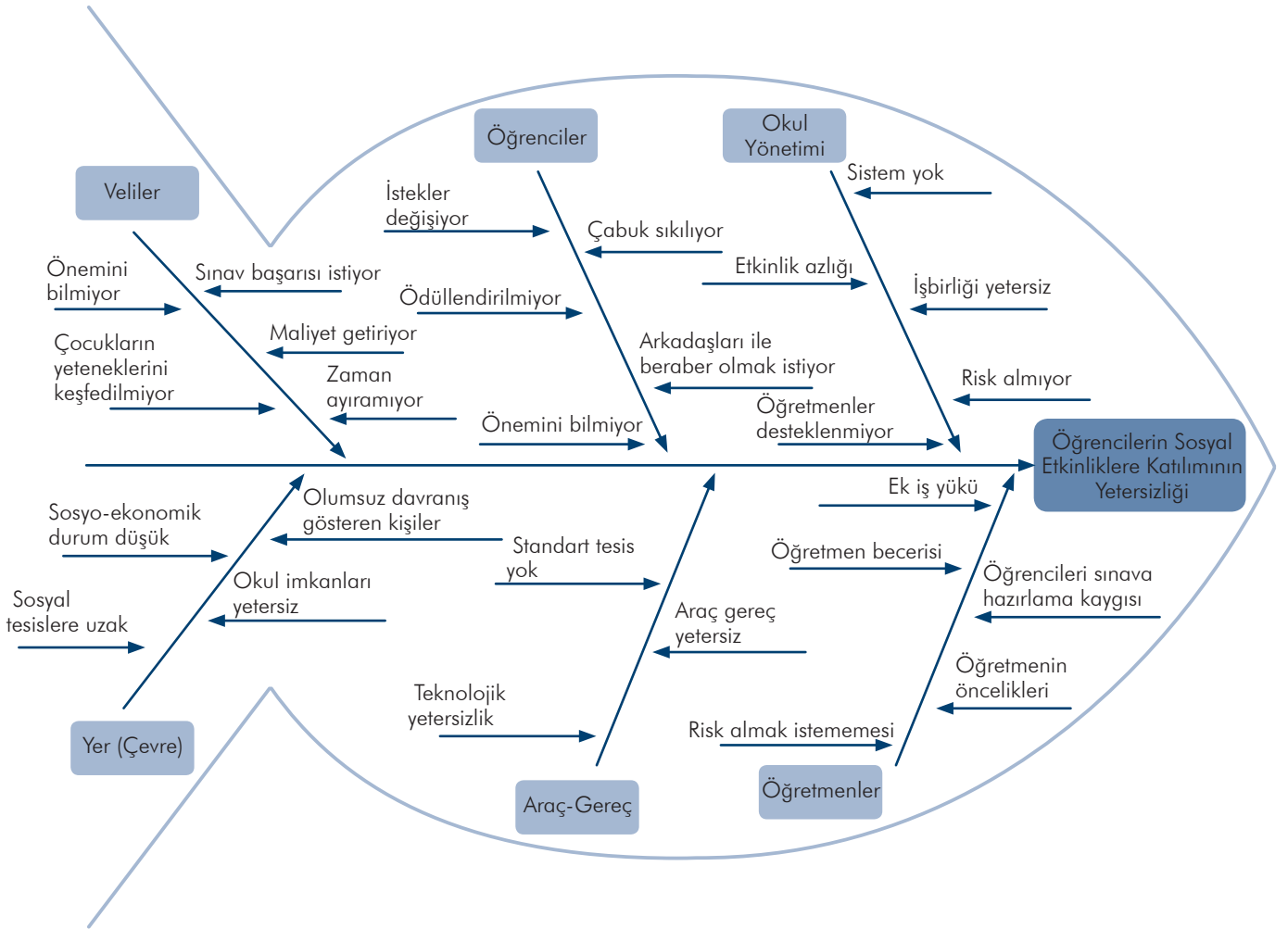
Bu örnekte “ sosyal etkinliklere katılımın yetersizliğinin kaynak kişileri ve ekipmanlar”ı üzerinden gruplandırma yapılmıştır.

Okul Yönetimi	▶ Okulda sosyal etkinliklere katılım için belirli bir sistemin olmaması ▶ Okulda etkinliklerin sadece bayram törenleriyle sınırlı kalması ▶ Kişi/kurum/kuruluş/Sivil Toplum Kuruluşları ile işbirliği yapılmaması ▶ Öğretmenlerin desteklenmemesi ▶ Etkinliklerle ilgili ortaya çıkacak durumlarla ilgili risk alınmaması
Öğrenciler	▶ Öğrencilerin sosyal etkinliklerin önemini bilmemesi ▶ Öğrencilerin uzun süreli çalışmalardan sıkılması ▶ Öğrencilerin ödüllendirilmemesi ▶ Öğrencilerin, arkadaşlarının katılmadığı etkinliklere katılmak istememeleri ▶ Öğrencilerin isteklerin sürekli değişmesi
Veliler	▶ Velilerin sınav başarısı istemesi ▶ Velilerin, sosyal etkinliklerin önemini bilmemesi ▶ Sosyal etkinliklere katılımın belli maliyetleri olması ▶ Çocukların yeteneklerinin veli tarafından keşfedilememesi ▶ Öğrencinin etkinliğe katılması için velinin ek zaman ayıramaması
Öğretmenler	▶ Öğretmenlere ek yük getirmesi ▶ Öğretmenin risk almak istememesi ▶ Öğretmenlerin her alanda beceri sahibi olmaması ▶ Öğretmenlerde öğrencileri sınava hazırlama kaygısının olması ▶ Öğretmenlerin kendi önceliklerine göre öğrencileri yönlendirmesi
Çevre	▶ Okulun öğrenci aldığı bölgede sosyo ekonomik durumun düşük olması ▶ Okulun bulunduğu yerin sosyal tesislere uzak olması ▶ Okul imkânlarının yetersiz olması ▶ Çevrede olumsuz davranış gösteren kişilerin varlığı
Araç Gereç	▶ Sosyal etkinlik için kullanılacak araç gereçlerin azlığı ▶ Standart tesis ve araç gereç temin zorluğu ▶ Teknolojik yetersizlikler

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

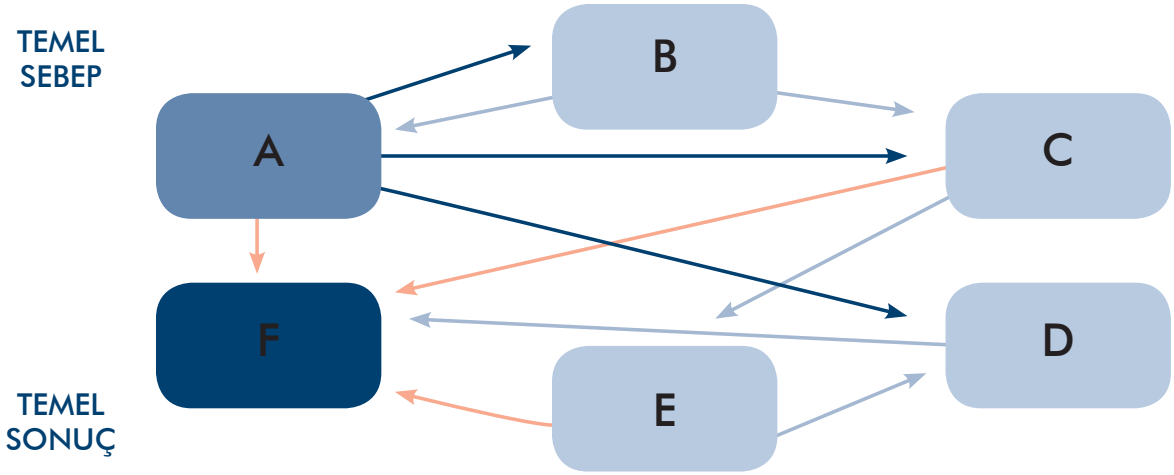
4. Adım: Beyin fırtınası sonucunda ortaya çıkan fikirler gruplandırıldığı şekliyle kılıçğa yerleştirilerek görselleştirilir.

Bu aşamadan sonra soruna en çok neden olan faktörler oylama ile belirlenip çözüme bu nedenden başlanarak aşamalı olarak nedenler ortadan kaldırılır. Buna “kılıçık kırma” da denir.



Şekil-3: Balık Kılıcı

b. İlişki Diyagramı: Bu görsel araç, farklı problemler arasındaki ilişkiyi göstererek, problemlerin ortak nedenlerinin belirlenmesi ve belirli problemlerin diğerlerini nasıl etkilediği görmek için kullanılabilir. Bütün problemleri yazarak ve her bir problemin diğerleri üzerindeki etkisinin yönünü göstermek için aralarında oklar çizerek bir ilişki diyagramı oluşturabilirsiniz.



► **Ne zaman kullanılır?**

- Kök nedenler belirlenmek istediğinde
- Daha iyi tanımlanması gereken, birbiri ile ilişkili fazla sayıda konu varsa
- Kök sebepleri belirlemek için veri olmadığında
- Kısıtlı kaynaklara dikkatlice odaklanmış bir gayret gerektirdiğinde.

► **Nasıl yapılır?**

1. Doğru takım oluşturulur.
 - 4-6 kişi ideal, daha büyük takımlar da mümkün.
 - Konu hakkında bilgili kişiler.
2. Bir problem üzerinde anlaşmaya varılır.
 - Pek çok kaynaktan yararlanılabilir:
 - Afinite diyagramı
 - Sebep ve sonuç diyagramı
 - Ağaç diyagramı

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

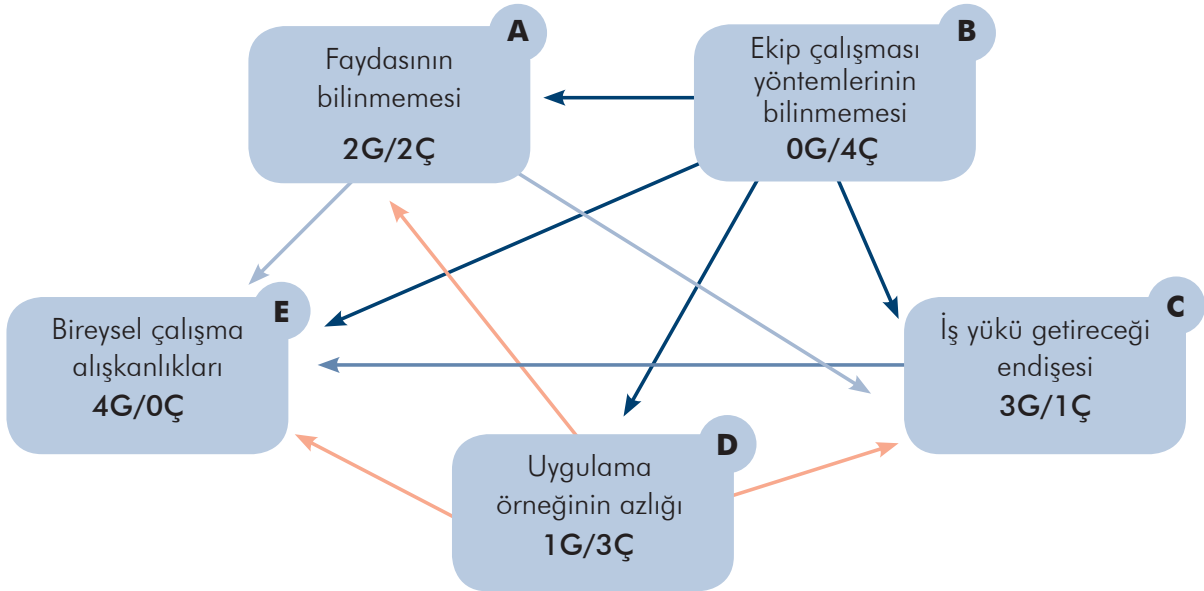
3. Konu / problem hakkında fikirler türetilir ve bunlar sergilenir.
 - ▷ Her bir fikir çember içine alınır, başlıkları A, B, C gibi isimlendirilir.
 - ▷ Fikirler gelişigüzel veya bir çember üzerinde dağıtılır.
4. İlişki okları çizilir.
 - ▷ Her bir fikir için şu tip bir soru sorulur: “A fikri B fikrine yol açar mı?” vb.
 - ▷ Sebep fikirden sonuç fikir yönüne doğru tek yönlü bir ok çizilir.
 - ▷ Okun yönü konusunda anlaşmazlık var ise o ok hiç çizilmez.
5. Her bir fikirden kaynaklanan ok sayısı bulunur.
6. Sonuç çıkarılır.
 - ▷ Temel faktörler/sebepler belirlenir.
 - ▷ En fazla sayıda dışarı giden ok, o fikrin kök sebep/sürükleyici fikir olduğunu gösterir.
 - ▷ En fazla sayıda içeri gelen ok, o fikrin temel sonuç olduğunu gösterir.



ÖRNEK UYGULAMA



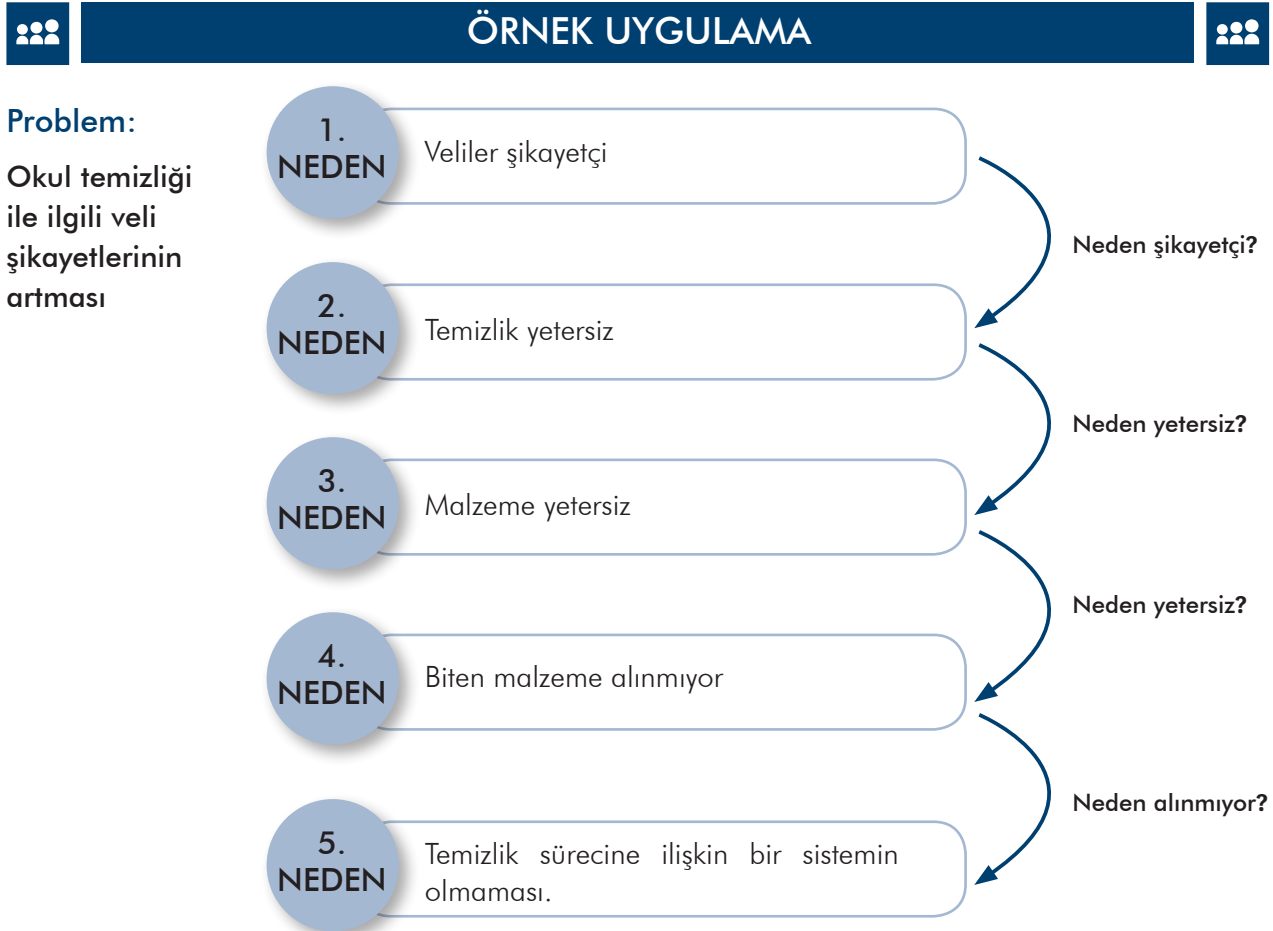
Etkili Ekip Çalışması Yapamamanın Nedenleri



YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

En çok giriş alan problem nedeni aslında diğer nedenlerin sonucu olduğu, en çok çıkış yapılan nedenin ise diğer nedenleri en çok etkileyen problem durumu olarak ortaya çıkıyor. Bu örneğimizde en çok çıkış yapılan “Ekip çalışması yöntemlerinin bilinmemesi” nedeni diğer nedenlere de sebep olan problem durumu olarak karşımıza çıkmaktadır.

c. 5 Neden: Bu, problemlerin nedenlerini derinlemesine incelemeye teşvik etmek için tasarlanmış basit bir süreçtir. Probleminizle başlayın ve “Neden?” diye sorun. Mevcut durumunuzun gerçek nedenini ortaya çıkarana kadar beş kez (veya daha fazla) “Neden?” sorusunu sormaya devam edin.



Bu örnekte okul temizliğinden şikayetin kök nedeni “temizlik sistemine ilişkin bir sistemin olmaması” olarak karşımıza çıkmaktadır.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

d. Ağaç Diyagramı: Belli bir amaca erişmek için izlenmesi gereken yolların, sistematik bir şekilde giderek artan bir detay düzeyinde grafiksel ifadesidir.

► Ne zaman kullanılır?

- Genel amaçların özel uygulama detayına indirgenmesi gerektiğinde,
- Bütün uygulama seçeneklerinin belirlenmesi gerektiğinde,
- Temel sebepleri belirlemek için,
- Fikirlerin açığa kavuşması için,
- Bir uygulama gerçekleşirken olabilecek engeller/aksaklıkların ve bunların etkilerini azaltmak için ne yapılabileceğinin belirlenmesi amacıyla kullanılır.

► Nasıl yapılır?

1. Amaç belirlenir.
 - İlişki diyagramındaki temel sebep/sonuçlar
 - Yakınlık diyagramındaki başlıklar
 - Uzlaşma tartışması
2. Doğru takım oluşturulur.
 - Detaylı uygulama bilgisine sahip hareket planlayıcıları
3. Ana amaç ile ilişkili olan alternatif sebepler, taktikler veya işler belirlenir.
 - Beyin fırtınası kullanılabilir.
 - Her bir alternatif, kart veya post-it üzerine yazılabilir.
4. Fikirler değerlendirilir ve makul bir sayıya düşürülür.
5. Ağaç oluşturulur.
 - 1. düzey: Genel amaç, kavram, fikir.
 - Diğer düzeyler: Her seferinde bir basamak olmak üzere, neden, nasıl ve ne gibi soruların cevapları.

► **Neden - Neden Ağaç Diyagramı:** Problemin/sorunun nedenlerinin belirlenmesi için kullanılır.

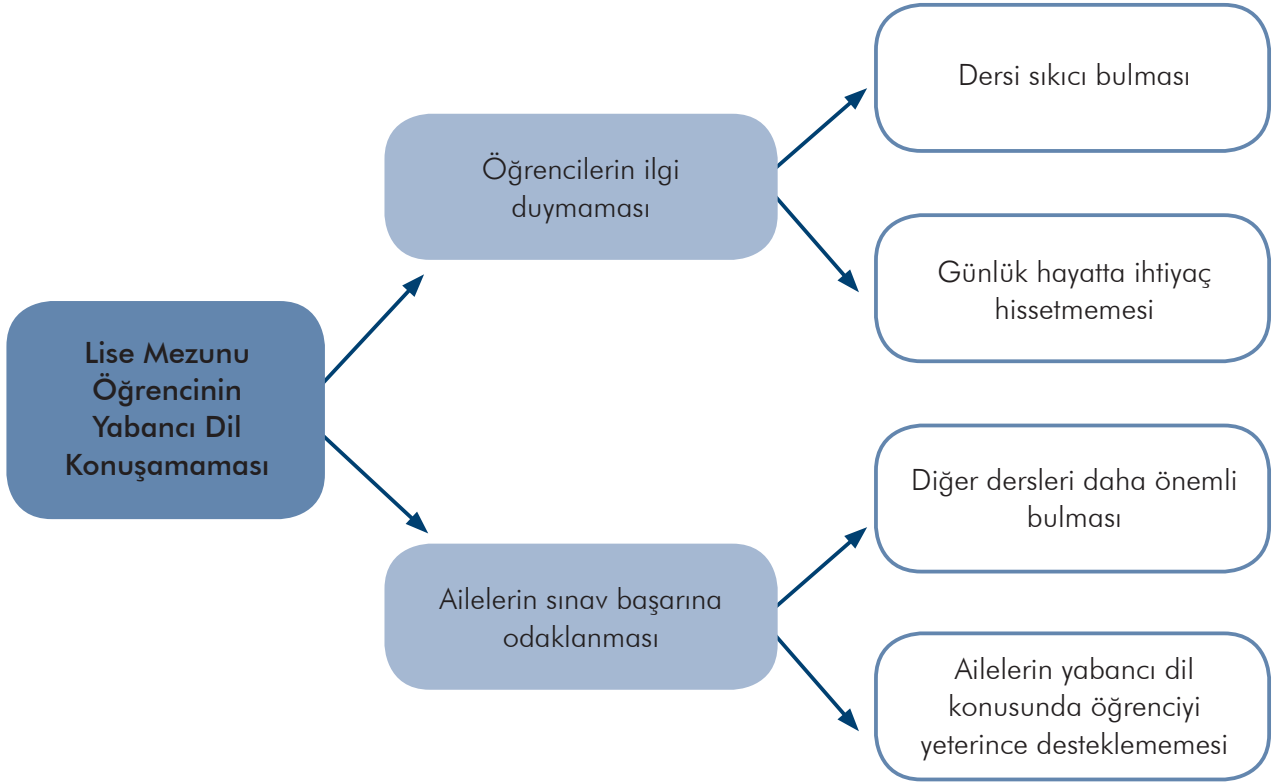
- Öncelikle kök neden belirlenir. Beyin fırtınası vb. teknikleri ile problemin nedenleri ile ilgili fikirler bilgiler, araştırmalar, veriler belirtilir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

- Ortaya çıkan fikirler yakınlık diyagramı gibi tekniklerle birleştirilerek başlıklar altında toplanır.
- Problem/sorun cümlesi ilk kutuya yazılır ve sorun cümlesine Neden? Sorusu sorularak ağaç diyagramına başlanır. Daha önceden belirlenen başlıklar yeri geldikçe kutulara yerleştirilir.



ÖRNEK UYGULAMA



Örnektir. Devam ettirilebilir.

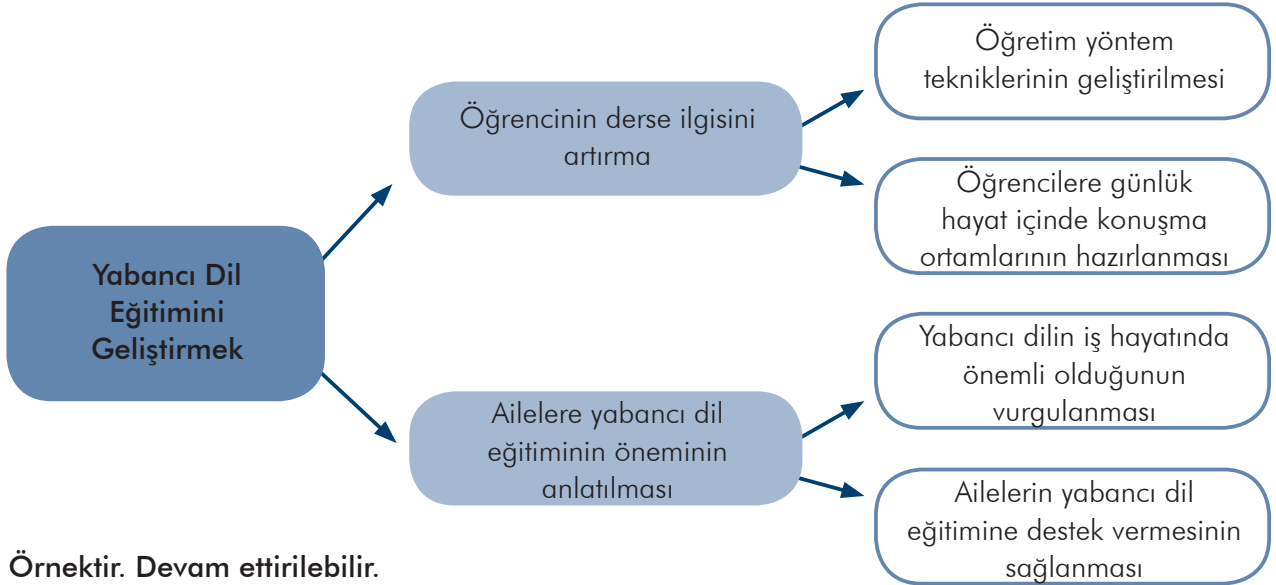
YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

► **Nasıl-Nasıl Ağaç Diyagramı:** Genellikle bir problemin/sorunun çözümü için yapılması gerekenlerin belirlenmesi amacıyla kullanılır.

- Bu çalışmadan önce problem/soruna ilişkin Neden-Neden Ağaç Diyagramı yapılmış ise işimiz kolaylaşacaktır. Belirlenen nedenlerin nasıl çözüleceği konusunda üretilen fikirler, Nasıl-Nasıl Ağaç Diyagramı'na yerleştirilir. (Neden-Neden Ağaç Diyagramı yapmadan da doğrudan Nasıl-Nasıl Ağaç Diyagramı yapılabilir.)
- Öncelikle amaç cümlesi belirlenir. Beyin fırtınası vb. teknikleri ile problemin/sorunun çözümüne ilişkin fikirler, bilgiler, araştırmalar, veriler diyagrama yerleştirilir.
- Ortaya çıkan fikirler, yakınlık diyagramı gibi tekniklerle birleştirilerek başlıklar altında toplanır.
- Amaç cümlesi ilk kutuya yazılır ve amaç cümlesine “Nasıl?” sorusu sorularak ağaç diyagramına başlanır. Daha önceden belirlenen başlıklar yeri geldikçe kutulara yerleştirilir.



ÖRNEK UYGULAMA



Örnektir. Devam ettirilebilir.

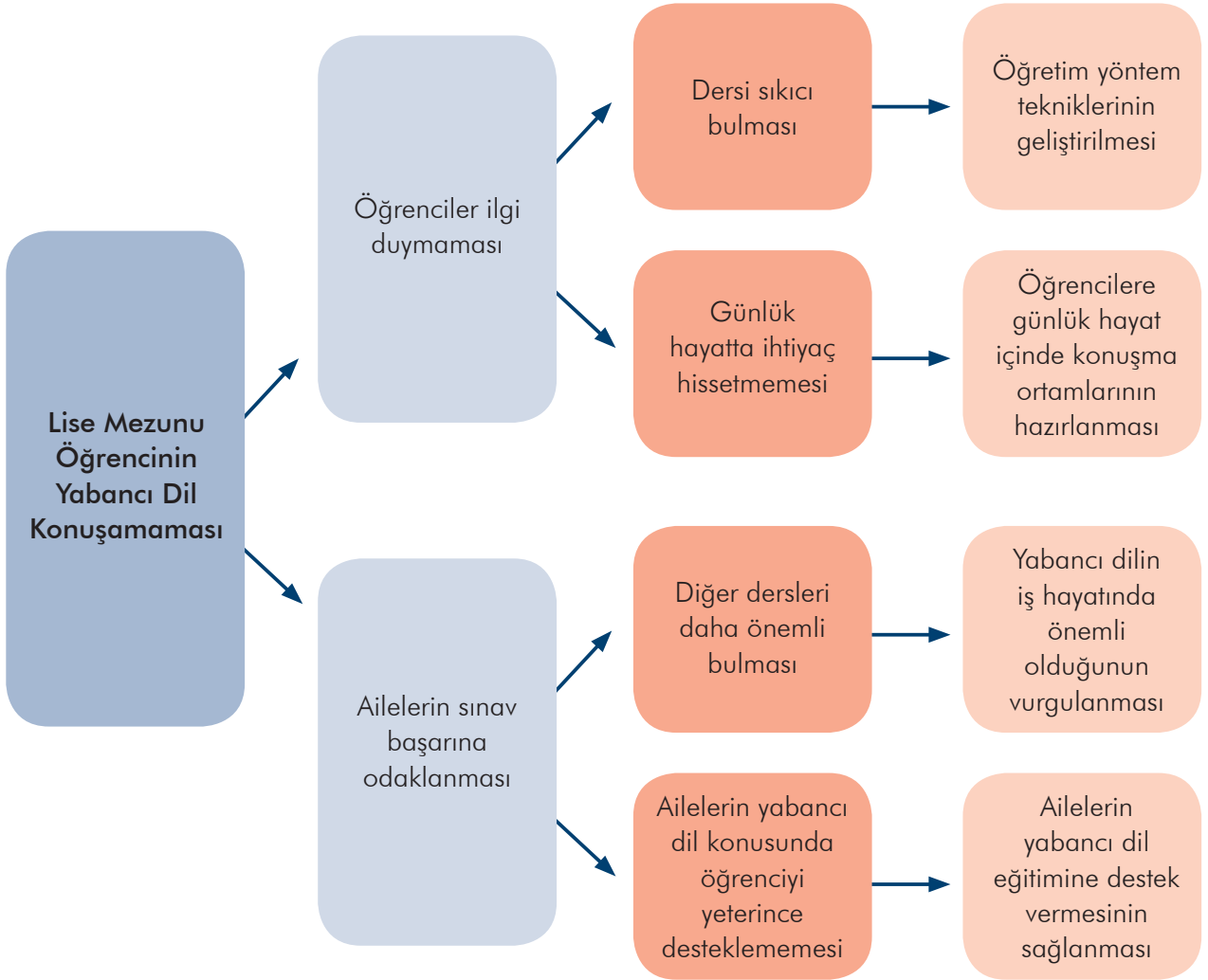
Yukarıda Neden-Neden Ağaç Diyagramı'nda belirlenen nedenlere bu diyagramda çözüm aranmıştır.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

► **Neden- Nasıl Ağaç Diyagramı:** Neden-Neden ve Nasıl-Nasıl Ağaç Diyagramları'nın tek diyagramda birleştirilmiş halidir. Önce nedenler belirlenir. Sonrasında nedenlere çözüm yolları aranır. Bir diyagramda birleştirmek görsel olarak kolaylık sağlıyor gibi görünse de nedenleri ve nasılları bir diyagramda birleştirmek uygulayıcı açısından zordur.



ÖRNEK UYGULAMA



YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

e. Yakınlık (Afinite) Diyagramı: Yakınlık diyagramı, bir problemin kök nedenini bulmak için kullanılabilir. Fikirler, görüşler, konular önce türetilir, sonra bunlardan birbiri ile doğal ilgisi olanlar belirlenir. Birbiri ile ilgisi olan fikirler ana başlıklar altında toplanır. İlişkilendirilmiş olan bilgiler, ağaç diyagramı, ilişkiler diyagramı, balık kılıcı tekniğinin uygulanmasını da kolaylaştırır.

► Ne zaman kullanılır?

- Problem/sorun/kaos olduğunda,
- Takım pek çok fikir ile karşı karşıya kaldığında,
- Yaratıcı/yapıcı düşünme gerektiğinde,
- Kısaca birçok konu ve fikrin, ana başlıklarının belirlenmesi gerektiğinde.

► Nasıl yapılır?

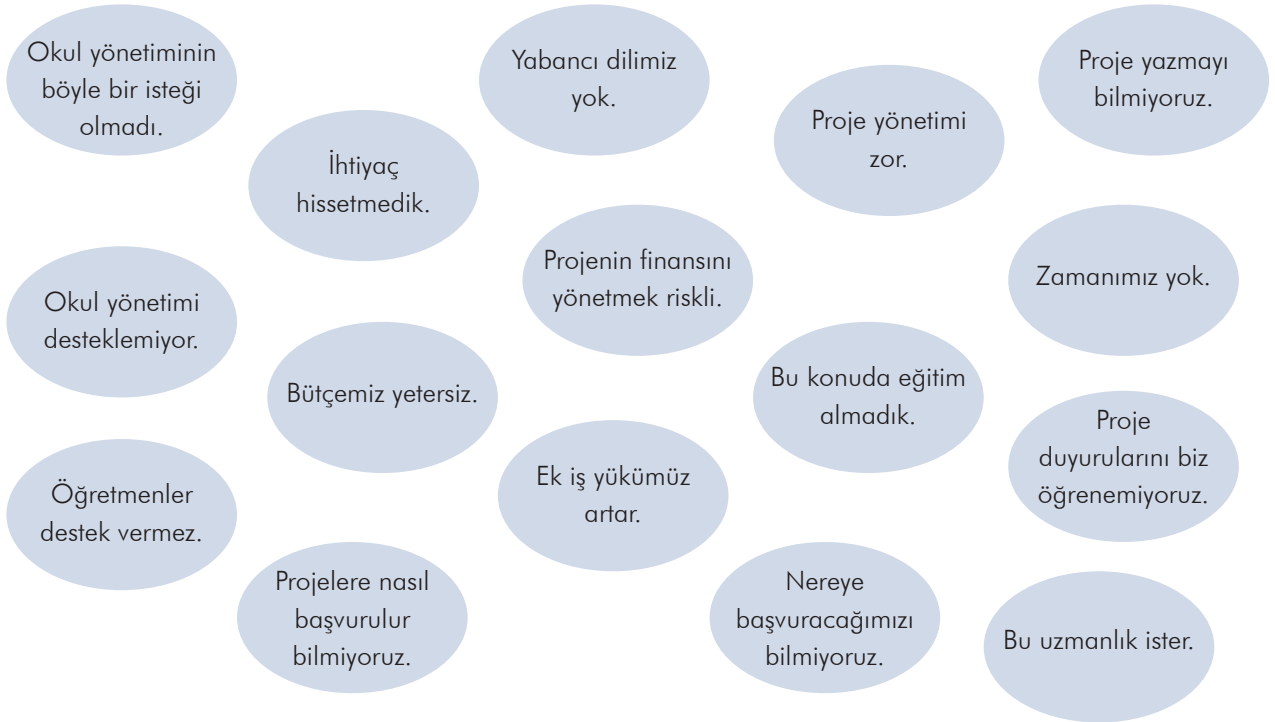
1. Doğru takım oluşturulur.
 - 4-6 kişiden oluşabilir.
 - Değişik bakış açısı ve yaratıcı, açık-fikirli insanlar tercih edilir.
2. Ele alınacak konu belirlenir.
 - Yansız ve açıkça ifade edilmeli, iyi anlaşılmalı.
3. Fikirler yaratılır ve kaydedilir.
 - Beyin fırtınası yaklaşımı izlenir.
 - Her fikir kartlar üzerine kaydedilir.
 - Tek bir kelimeden oluşan kart olmaz.
4. Tamamlanan kartlar gelişigüzel bir şekilde ortaya serilir. Duvara, masaya vb.
5. Kartlar ilgili gruplara ayrılır.
 - Sessizlik sağlanır.
 - Düşünülür, hareket edilir; seyredip, uzun uzadıya düşünülmez.
 - Eğer anlaşmazlık olursa, kartlar, istenen yere taşınır, tartışılmaz.
 - Sadece açıklığa kavuşturmak için tartışılır.
6. Başlık kartları yaratılır.
 - Kısa, öz, tam olmalı.
 - Tek kelimeli başlık olmaz.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

- Tek başına bir anlam ifade etmeli.
 - İsim ve yüklem içermeli.
 - Altındaki bütün fikirlerin ana başını yakalamalı.
 - Her grubun başına yerleştirilir
7. Afinite diyagramı çizilir.
- Başlıkları, alt başlıkları ve altındaki bütün kartları birleştiren çizgiler çizilir.
 - Takım gözden geçirir.
 - "Takım-dışı üyeler" gözden geçirir.



ÖRNEK UYGULAMA



Gruplandırma amacıyla ana başlıklar belirlenir ve yukarıdaki fikirler ilişki durumuna göre başlıkların altında toplanır.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

Okul Yönetiminin desteklememesi

Okul yönetiminin
böyle bir isteği
olmadı.

Okul yönetimi
desteklemiyor.

Proje duyurularını
biz öğrenemiyoruz.

Öğretmenlerin Tutumu

Yabancı dilimiz yok.

Proje yönetimi zor.

Öğretmenler destek
vermez.

Zamanımız yok.

Bütçemiz yetersiz.

Ek iş yükümüz artar.

Bu uzmanlık ister.

Projelerle İlgili Bilgi Eksikliği

İhtiyaç hissetmedik.

Projenin finansını
yönetmek riskli.

Proje yazmayı
bilmiyoruz.

Projelere nasıl
başvurulur
bilmiyoruz.

Bütçemiz yetersiz.

Bu konuda eğitim
almadık.

Nereye
başvuracağımızı
bilmiyoruz.

ÖRNEK OLAY - 4

İkili öğretim yapan bir ilkokulda öğle arasında yönetilemez bir karışıklık oluşmaktadır. Okula giren çıkan kontrol altına alınamamaktadır. Bazı öğrenciler merdivenlerden düşmekte, bazı veliler çocuklarını bulamamakta, güvenlik görevlisi sürekli velilerle tartışmakta, servis araçları öğrenci aramakta, nöbetçi öğretmen çaresizlik içinde durumu izlemektedir. Bu durumdan dolayı okul yöneticileri sürekli şikâyet edilmekte ve veliler sürekli toplantılarda bu sorunu dile getirmektedir. Herkes birbirini suçlamaktadır. Kimilerine göre çocukların koşmasından kaynaklandığı, kimilerine göre velinin okula girmesinden kaynaklandığı, kimilerine göre güvenlik görevlisinin işini iyi yapamadığı gibi sebepler belirlenmektedir.

Hatta konu ile şikâyet sonucunda soruşturma yapılmış ancak bir ihmalin olmadığı, nöbetçi öğretmenlerin görevi başında olduğu, öğretmenlerin zil çalınca sabahçı öğrencileri evlerine gönderdiği, öğlenci de ayrı yazılacak derslerden 10 dakika önce okulda oldukları ve derslerine zamanında girdikleri tespit edilmiştir. Bundan dolayı da herhangi bir yaptırım uygulanmamıştır.

Okul müdürü, her ne kadar suç unsuru oluşmasa da bunun bir problem olduğunu kabullenir ve çözmeye karar verir.

Öğretmen, güvenlik görevlisi, veli ve öğrenci temsilcisinin bulunduğu bir grup ile öğlen arasındaki karışıklığın nedenlerini araştırır. Buna göre;

- ▶ Öğrencilerin koşarak okuldan çıkması,
- ▶ Velilerin okula ve bahçeye girmesi,
- ▶ Güvenlik görevlisinin veli girişini engelleyememesi,
- ▶ Velilerin çocuğunu kaybedeceği korkusu,
- ▶ Okula giriş çıkış kapısının aynı olması,
- ▶ Öğrencilerin giriş çıkışında herhangi birinin refakat etmemesi.

Neden olarak belirlenen durumlar kendi aralarında sebep sonuç ilişkisi ile değerlendirilmiş olup buna göre en temel sebebin (kök neden) öğrencilerin kontrolsüz giriş çıkışının olduğu, öğrencilere refakat edilmediği için tüm bu sonuçların ortaya çıktığı kanaatine varılmıştır.

Bunun üzerine okul müdürü, öğretmenler ile bir toplantı yaparak sorunları ve nedenleri anlatmıştır. Sabahçıların okul çıkışında öğretmenleri ile birlikte sınıf bütünlüğü bozulmadan okulu boşaltması ve önce servisli öğrencileri, servis rehberine teslim edip daha sonra bahçe kapısında velinin öğrencisini

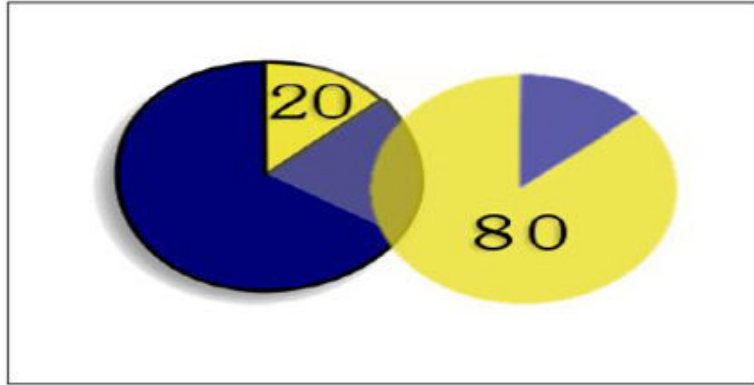
YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

almasını; öğlenci öğrencilerin okul bahçesinde öğretmenleri ile toplanarak okul boşaldıktan sonra sınıf bütünlüğü bozulmadan dersliklerine girmesi gerektiği anlatılmıştır.

Yapılan planlama uygulamaya geçtiğinde öğrenciler kontrollü çıktığı için merdivenlerden düşmediği, öğrenciler sınıf bütünlüğünde öğretmen nezaretinde bahçe kapısına geldiği için velinin tedirgin olmadığı, servis rehberlerinin öğrencilere daha kolay ulaştığı, güvenlik görevlisinin kimseyle tartışmadığı, giriş çıkış kapısını aynı olmasına rağmen herhangi bir kargaşanın meydana gelmediği görülmüştür.

Pareto Analizi

YPÇ sürecinde belirli bir problem karşısında hangi nedenin diğerlerinden daha önemli olduğuna karar vermek amaçlı Pareto Analizi kullanılabilir. Pareto analizinin temelini, İtalyan ekonomist Pareto'nun geliştirdiği 80/20 kuralı da denilen pareto kuralı oluşturur. Pareto kuralı, problemlerin büyük bir kısmının genellikle birbiri ile bağlantılı az sayıda ancak önemli nedenlerden kaynaklandığını ifade eder. Bu kurala dayalı bir analiz ise, "problemin %80'lik kısmına %20'lik kısmın neden olması ve bu önemli %20'lik payın üzerinde yoğunlaşma." demektir (MEB, 2011). (MEB, 2011): Görsel MEB 2011



Pareto analizinden elde edilen bu sonuçlar, bir süreçte yaşanan problemlerin büyük çoğunluğunun az sayıdaki sebepten kaynaklandığını göstermektedir. Eğer az sayıdaki sebepler ortadan kaldırılsa bu sebeplerin yol açtığı problemler de çözülecektir.

4.2. Veri Toplama İçin Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar

Bu başlık altında YPÇ'nin ilk aşaması olan, bir problem durumunda probleme ilişkin veri toplama sürecinde veri toplama; **gözlem, anket, görüşme, veri kazıma** gibi tekniklerle veriler toplanır. Bu konuda ayrıntılı bilgiye Veri Okuryazarlığı modülünden ulaşabilirsiniz.

4.3 Fikir Üretme Sürecinde Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar

Bu bölümde YPÇ'nin en önemli aşamalarından olan fikir üretme aşamasında kullanılabilecek bazı teknik ve araçlar tanıtılmaktadır.

Beyin Fırtınası Tekniği

En yaygın başvuru yöntemlerinden birisi olan beyin fırtınasının amacı mümkün olduğunca çok fikir üretmektir. Herkesin yaratıcı fikirlerini paylaşmaya teşvik edildiği açık bir grup ortamında elde edilen fikirler beyin fırtınası oturumu tamamlandıktan sonra analiz edilir, eleştirilir ve değerlendirilir (MEB, 2011).

Beyin fırtınası etkinliğinde uyulması gereken temel kurallar aşağıdaki gibidir:

- Takımın bütün üyeleri katılıma teşvik edilmeli,
- Beyin fırtınası sırasında değil, seansın bitiminde tartışılmalı,
- Kişiler birbirleri üzerinde yargı ve eleştiride bulunmamalı,
- Bütün fikirler takım üyelerinin hepsinin görebileceği bir yere (flip-chart) yazılmalı ve daha sonra üzerinden geçilmeli.

Beyin fırtınası düzenli veya düzensiz olmak üzere iki şekilde yapılabilir.

Düzenli Beyin Fırtınasının Adımları:

- Beyin fırtınasının konusu, tüm üyelere açık bir dille anlatılır.
- Herkese düşünmek için bir iki dakika süre verilir.
- Herkese sıra ile düşüncesi sorulur. Kimse ve hiçbir düşünce atlanmaz. Açıklama esnasında tartışma ya da kritik yapılmaz. (Düzensiz beyin fırtınasında takım üyeleri sıra ile değil diledikleri zaman fikir verirler.)
- Bir kişi açıklanan tüm fikirleri herkesin görebileceği bir yere yazar.
- Herkesten fikirler toplanınca bir başka ifade ile artık kimseden yeni fikir gelmez ise seans sonlandırılır.
- Toplanan fikirler eğer isteniyorsa başka teknikler kullanılarak sınıflandırılabilir veya önem sırasına göre sıralanabilir. Gerekmiyorsa tüm fikirler not edilerek beyin fırtınası sonlandırılır.

Beyinyazma Tekniği

Beyin fırtınası tekniğine çok benzer, burada açma fikirlerin yazılı ortaya konulmasıdır. Ekip üyeleri problemin çözümüne ilişkin fikirlerini bir kâğıda aktarırlar ve bu kâğıtlar bir havuzda toplanır. Üyeler isterlerse birbirlerinin kâğıtlarına bakabilirler. Buradaki amaç katılımcıların kimliklerini gizli tutarak, fikirlerini çeşitli nedenlerden dolayı sözlü rahat ifade edemeyen katılımcıların aktif katılımı sağlamaktır.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

Beyin yazma etkinliğinde amaç gizlilik, birilerinin grubu baskılamasının, manipüle etmesinin önüne geçilir, herkes eleştiri korkusu olmadan fikrini belirtir. Beyin yazma etkinliği aşağıdaki gibi gerçekleştirilebilir;

- Bir karta problem cümlesi yazılır.
- Grup üyelerinden ayrı birer kâğıda fikirlerini yazmaları istenir ve bu kâğıtlar masanın ortasında oluşturulan fikir havuzuna atılır.
- Fikir üretmekte zorluk çeken grup üyelerine havuzdaki diğer üyelerin fikirlerine bakmalarına veya diğerleri ile fikirlerinin yazılı olduğu kâğıtları değiştirmelerine izin verilir.
- Süreç 10-15 dakika devam eder.
- Fikir üretme seansı bitince, grup üyelerinden havuzdan herhangi bir kâğıt seçip, fikri okumaları istenir. Sonra bu fikirler bir duvara iliştilir. Bütün fikirlerin okunması bitince süreç tamamlanır.

Kavram Haritası Tekniği

Kavramların ve birbirleriyle olan ilişkilerinin grafiksel olarak tasvir edildiği görsel bir düşünme aracıdır. Kavram haritası sahip olunan bilgileri yapılandırmak, analiz etmek ve sentezlemek ve oradan çözümler ve yeni fikirler üretmek için kullanabilir. Kavram haritasının amacı, çözümleri daha net bir şekilde tanımlayabilmek için karmaşık problemleri basitleştirmektir.

Olumlayıcı Sorgulama Tekniği (AI)

Bu teknik, sistematik olarak toplanan ve analiz edilen bilgilere bağlı olarak değişim, gelişim şeklinin belirlenmesi ile ilişkilidir. Diğer bir ifade ile problem aramayı bırakarak, olumlu geribildirim yöntemiyle bireylerin ve kurumların hafızalarında yer alan en iyi, en başarılı hikâyeleri ortaya çıkartarak, bu başarı hikâyelerine bağlı olarak değişim için ortak bir vizyon oluşturulması için kullanılabilir.



Görselleştirme tekniği; Burada amaç mevcut durumu veya neyin yanlış gittiğini düşünmekten ziyade katılımcılardan örgütün hedef ve amaçlarına ilişkin gelecekteki durumunu kafalarında canlandırmaları-görselleştirmeleri istenir.

Resim simülasyonu tekniği; Burada katılımcılardan renkli resimlere veya grafiklere bakmaları ve bunları geleceğe ait bir senaryo ile ilişkilendirmeleri istenir. Bu çağrışım ile mevcutta yaşanan eksiklikler ve sorunlar belirlenebilir.

Sezgisel fikirler tekniği; bu teknik ile amaç grup içinde farklı bakış açıları geliştirerek, tamamiyla özgün, yenilikçi fikirler üretmektir.

- ▶ Gruplar mevcut problemle ilişkisi olmayan bir kelime listesi hazırlarlar.
- ▶ Bu listeden iki kelime seçilir, birleştirilir ve buradan yol çıkarak mevcut probleme yönelik fikirler oluşturmaya çalışırlar. Buradaki amaç tamamiyla farklı bakış açısı geliştirmeye çalışmaktır.

Araç – nesne simülasyon tekniği; bu teknik ile araç-nesneleri kullanarak grup içinde farklı bakış açıları geliştirerek, tamamiyla özgün, yenilikçi fikirler üretmektir.

- ▶ Bir karta problem cümlesi yazılır.
- ▶ Grup üyelerinden problemle hiçbir alakası olmayan araç-nesneleri listelenmesi istenir.
- ▶ Bir grup üyesinden bir aracı seçmesi ve detaylı olarak tarif etmesi istenir. Grup bu tarifi bir uyaran olarak kullanarak yeni ve özgün fikirler üretirler.
- ▶ Her bir fikir bir karta yazılır.
- ▶ Her bir grup üyesi listede yer alan bir aracı tarif edinceye kadar süreç devam eder.
- ▶ Katılımcılardan fikirleri problem ile ilişkilendirmeleri ve bu fikirleri pratik çözümlere dönüştürmeleri istenir.

Metaforlar tekniği; bu teknik ile metaforlar kullanarak grup içinde farklı bakış açıları geliştirerek, tamamiyla özgün, yenilikçi fikirler üretmektir.

- ▶ Bir problem cümlesi geliştirin ve bir kart üzerine yazın.
- ▶ Gruptan bir metafor kategorisi veya bir şart kategorisi seçmelerini isteyin.
- ▶ Her bir bireyin durumu bir metafor kategorisi kullanarak betimlemesini isteyin. Betimlemenin mevcut durumu veya ideal durumu kapsamasını şart koşun.
- ▶ Katılımcılardan her bir takım üyesinin geliştirdiği betimlemeleri kullanarak yeni fikirler geliştirmelerini isteyin.
- ▶ Gruplardan bu fikirleri mevcut problem durumu ile ilişkilendirmelerini isteyin.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

İyi niyetli düşünme tekniği; katılımcıların mükemmel bir geleceği kurgulamaları ile ilişkilidir. Grup üyeleri ulaşmak istedikleri bir hedefi geliştirebilir, ayrıca motivasyonlarını yükselterek, bakış açılarını değiştirir

- Bir problem cümlesi geliştirin ve bir karta yazın.
- Gruba her şeyin mümkün olduğunu belirtin. Her bir bireyden “gelecekte, örgüt..... yapsaydı daha iyi olurdu.” “kurumun harika olması için gerçekleşmesi gereken şey” “Eğer sorumluluk ben de olsaydı, yapardım” gibi cümlelerle hayal güçlerini zorlamalarını isteyin.
- Grup üyelerinden her bir hayali durumu yansıtan cümleyi incelemelerini isteyin ve bu çıktılara ulaşmak için fikirler geliştirmelerini isteyin.
- Katılımcılara geliştirilmiş yeni fikirleri keşfetmelerine ve bunlar ile mevcut problem durumu arasında bağlantı kurmaları konusunda yardımcı olun.

Zengin resimler tekniği; grup içindeki düşünme kalıplarını değiştirerek, probleme yeni açılardan bakma konusunda yardımcı olur.

- Bir problem cümlesi geliştirin ve bir karta yazın.
- Her bir bireyden iki resim çizmesini isteyin. Resimler duruma ilişkin bir metafor olabilir. İlk resim bireylerin gelecekte görmek istedikleri durumu, ikinci resim ise şu anki durumu yansıtmalıdır.
- Her bir katılımcıdan şu anki durumu yansıtan resmi betimlemesini isteyin. Resimdeki her bir detayı anlatmasını isteyin. Sonra, geleceği yansıtan resmi bütün detayları ile anlatmasını isteyin.
- Katılımcılardan betimlemelere bağlı olarak yeni fikirler üretmelerini isteyin.

Altı şapkalı düşünme tekniği; Problemlere çok farklı açılardan bakmayı sağlamak, bireyleri alışılmış kalıplaşmış düşünce biçimlerinden uzaklaştırmayı amaçlamaktadır.



Mavi Şapka: Süreçler



Beyaz Şapka: Gerçekler



Kırmızı Şapka: Duygular



Yeşil Şapka: Yaratıcılık



Sarı Şapka: Faydalar



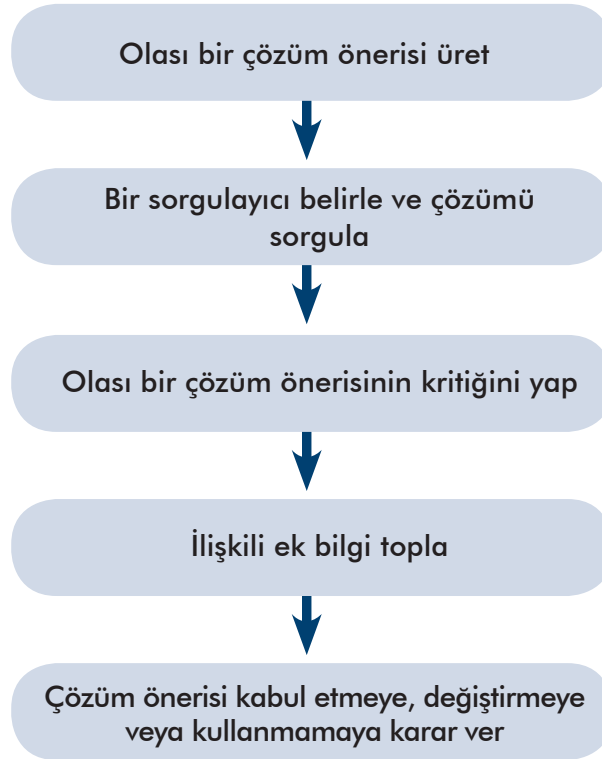
Siyah Şapka: Uyarılar

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

Mavi şapka, gerçekçi düşünür, Beyaz şapka, verilerle düşünür, tarafsızdır, Kırmızı şapka, duygusal düşünür, Yeşil şapka, yaratıcı düşünür, Sarı şapka, olumlu düşünür. Siyah şapka, olumsuz düşünür.

Yapıcı Tartışma

Bu belli bir düzen içinde eleştirel bir bakış açısıyla grup çalışması şeklinde karar verme amaçlı bir yaklaşımdır. Problem tanımladıktan ve birden fazla hareket planı belirlendikten sonra, grup belirli bir seçeneği araştıran, analiz eden bir takıma ve bu çözüm önerisini reddeden bir diğer takıma ayrılır. Belirlenen çözüm önerisini savunan takım en iyi senaryoyu sunduktan sonra, diğer grup bu önerinin kabul edilmemesi için yanlış gidebilecek durumları sunarak gruplar arasında bir tartışma gerçekleştirilir. Her seçeneğin artılarını ve eksilerini anlamak için işe koşulabilecek bir uygulamadır. Daha sonra takımlar arasında bütün alternatifler değerlendirilerek bir öneride anlaşılır. Bir fikrin olumlu ve olumsuz yanlarının tartışıldığı bu yaratıcı süreç farkında olunmayan önyargıların ortaya çıkmasına ve yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlar.



YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

Somutlama Tekniği

Bu teknikte, problem mevcut durumun kurgusal bir modeline uygulanır. Bir problemi somut bir durumla kavramlaştırmak, çevresel şartlardan dolayı işin içinden çıkılmaz hale gelmiş veya göz ardı edilen noktaların ortaya çıkmasına yardımcı olabilir.

Analojik Düşünme Tekniği

Analojik akıl yürütme olarak da adlandırılan bu teknik bir benzetmeye dayanır; bir probleme ilişkin bilgilerin başka bir problemi çözmek için bilgi kullanılmasıdır. Takımların ilgisiz problemler arasında analogiler oluşturması zor olabilir, ancak tekrarlanan problemleri tanımlamasına, uzaklaşılmasına ve bakış açısının değiştirilmesine ve problemlerin gelecekte oluşmasını önlenmesine yardımcı olan güçlü bir tekniktir.

Hata Modu ve Etkileri Analizi (FMEA)

Bu teknik, ekiplerin olası problemleri tahmin etmelerine ve bunları azaltmak için adımlar atmalarına yardımcı olur. İlk olarak, bir projenin başarısız olmasının olası nedenlerini belirleyin. Ardından, her bir olası başarısızlığın sonuçlarını anlamak için bir etki analizi yapın. Bu yöntem her bir olası başarısızlığın şiddetini ve etkilerini içselleştirmek için yararlıdır, böylece planlama sürecinde gerekli ayarlamaların yapılmasına veya önlemlerin alınmasına yardımcı olabilir.

4.4. Çözüm Önerisinin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi İçin Kullanılabilir Teknik ve Araçlar

YPÇ sürecinde elde edilen olası çözüm önerilerinin etkililik açısından sıralanması için kullanılabilir çeşitli teknik ve araçlar vardır. Bu bölümde bunlardan bazıları tanıtılmaktadır.

► CATWOE Tekniği

Bu çerçeve, kararınızın etkileyeceği kişilerin bakış açılarının değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Dikkate alınacak faktörler ve sorular:

► **Müşteriler (Customers):** Kararlarınızın sonuçları kimler etkiliyor? Şu anda ne gibi problemleri var ve önerilen çözümünüze nasıl tepki verecekler?

► **Aktörler (Actors):** Kararları hayata geçirecek kimlerdir? Kararlara nasıl yanıt verecekler ve bundan nasıl etkilenecekler?

► **Dönüşüm Süreci (Transformational Process):** Mevcut durumunuzu dönüştürmek ve hedeflerinize ulaşmak için hangi süreçleri kullanacaksınız? Girdiler ve çıktılar nelerdir?

► **Dünya görüşü (World View):** Önerilen çözümünüzün daha geniş bağlamı nedir? Ele aldığınız daha büyük, büyük resim problemi nedir?

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

► **Sahip (Owner):** Sürecin sahibi kimdir? Önerilen çözümü (olumlu ya da olumsuz) nasıl etkileyebilir ve size yardımcı olmaları için bu kişileri nasıl etkileyebilirsiniz?

► **Çevresel Kısıtlamalar (Environmental Constraints):** Fikirlerinizin sınırları (çevresel, kaynak ve bütçe açısından, etik, yasal vb.) nelerdir? Bu kısıtlamaları nasıl gözden geçirecek veya bunlarla nasıl çalışacaksınız?

► Çoklu Oylama

Çoklu oylama elde edilen çözüm önerilerinin en önemlilerini belirlemek için izlenilen bir yöntemdir (MEB, 2011).

Çoklu oylamada izlenmesi gereken adımlar şunlardır:

1. Bütün fikirleri içeren bir liste hazırlanır ve fikirler teker teker numaralandırılır.
2. Birbirine benzer fikirler, grubun da onayı ile birleştirilir.
3. Bu durumda tekrar numaralandırma yapılır.
4. Her üye bir kağıda, listedeki fikirlerin göreceli olarak daha önemli olduğunu düşündüğü üçte birini yazar.
5. Üyeler seçimlerini tamamladıktan sonra, listedeki her fikir için oy kullanırlar.
6. Üye sayısı 5 veya daha az ise 1 ya da 2 oy almış fikirler listeden çıkarılır. Eğer üye sayısı 6 ile 15 arası ise, bu sayı 3'e, 15'ten fazla ise 4 oya çıkar. Bu durumda 4 ya da daha az oy almış fikirler listeden çıkarılır.
7. 3-6 arasındaki adımlar listede sadece birkaç fikir kalıncaya değin sürdürülür. Sonuç olarak en önemli madde (ya da maddeler) belirlenir.

► Nominal Grup Tekniği

Bu teknik, fazla iletişimi olmayan takımlar için göreceli olarak daha geçerli bir yöntemdir (MEB, 2011).

İzlenmesi gereken adımlar şunlardır:

8. Takım üyeleri fikirlerini maddeler halinde yazar ve bütün maddeler bir araya getirilerek bir liste oluşturulur.
9. Eğer listede 50'den fazla madde varsa, "çoklu oylama" tekniği ile bu sayı mümkün olduğunca azaltılır.
10. Her üyeye belli sayıda küçük kartlar dağıtılır. Eğer madde sayısı 20 ya da daha az ise 4'er kart, 20 ile 35 arası ise 6, 35 ile 50 arası ise 8'er kart dağıtılır.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

11. Üyeler listeden en önemli buldukları maddeleri birer tane olmak üzere, kart üzerinde işaretler ve listeden ellerindeki kart sayısı kadar madde seçer.

12. En önemli buldukları maddeye en yüksek puanı vermek kaydıyla, bu maddeleri puanlandırırlar. Puanlama kart sayısı üzerinden yapılır. (Kart sayısı 4 ise, en önemli maddeye 4 puan, diğerlerine sırasıyla 3,2 ve 1 puan verilir.)

13. Puanlamalar yapıldıktan sonra bu kartlar toplanır ve verilen puanların istatistiği çıkarılır. En yüksek puanı alan madde, takımın seçimi olarak duyurulur.

14. Gerekirse maddeler puanlarına göre bir Pareto şemasında gösterilip üyelere değerlendirmeleri için dağıtılır.

► Kuvvet Alan Analizi

Bir problemin çözümünde destekleyici güçler ve engelleyici güçler son derece önemlidir. Kuvvet alan analizi bir problemin çözümünde destekleyici güçlerin güçlendirilmesi, engelleyici güçlerin ortada kaldırılması fikri üzerine kurulmuştur (MEB, 2011).

- o. Performansı olumlu etkileyen kuvvetleri güçlendirmek,
- p. Performansı olumsuz etkileyen kuvvetleri zayıflatmak veya ortadan kaldırmak.

Kuvvet alan analizi bu kuvvetlerin iki türünü de belirlemeye dayanır.

Kuvvet alan analizinin kullanım amaçları şunlardır:

- ▷ İyileştirme fırsatlarını belirlemek.
- ▷ Düzeltildiğinde bir problemin çözümüne olumlu katkısı olabilecek temel sebepleri belirlemek.
- ▷ Yeni bir program veya önerilen bir iyileştirmenin, gerçekten, arzu edilen yararları sağlama olasılığını değerlendirmek.
- ▷ Engelleyici kuvvetleri yok etmek ve itici kuvvetleri desteklemek için gerçekçi bir uygulama planı oluşturmak.

Kuvvet alan analizinde izlenecek yöntem şöyle özetlenebilir:

- ▷ Planlanan iyileştirme açık bir şekilde tanımlanır ve bu bir hedef cümlesi şeklinde yazılır.
- ▷ Büyük bir kağıdın üstüne, hedefe ilişkin performans düzeyini temsil eden düz bir çizgi çizilir.
- ▷ Mevcut performans düzeyi, kağıdın ortasına çizilen dikey bir çizgi ile temsil edilir.
- ▷ Önceden bir analiz yapmadan, performansı etkileyen ilk olarak itici kuvvetler ve sonra da engelleyici kuvvetler beyin fırtınası yoluyla belirlenir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

- ▷ Listeler, sadece, amaca ulaşmada en fazla potansiyeli olan kuvvetleri göstermek üzere kısaltılır.
- ▷ Grup üyelerinin gerçekten güçlendirebileceklerini düşündüğü itici (destekleyici) kuvvetler belirlenir. Aynı şekilde, gerçekten zayıflatılabileceği düşünülen engelleyici kuvvetler belirlenir. Sonuç olarak, önemli olan destekleyici ve engelleyici güçler ortaya çıkartılmış olunur.



ÖRNEK UYGULAMA



GÜÇ ALANI ÇÖZÜMLEME TEKNİĞİ (KUVVET ALAN ANALİZİ)				
PUAN	→	PROBLEM	←	PUAN
	DESTEKLEYİCİ GÜÇLER		ENGELLEYİCİ GÜÇLER	
4	Öğretmenlere de iş birliği fırsatı verilmesi	Öğrencilerin Sosyal Etkinliklere Katılım Yetersizliği	Okul yönetimi iş birliği geliştirmiyor.	3
5	Destekleyen mevzuat var.		Okul yönetimi risk almak istemiyor.	3
5	Bayramlar ve belirli gün haftaların kullanılması.		Okul yönetimi etkinlikler düzenlemiyor.	3
4	Etkinlik süreleri düzenlenebilir.		Öğrenci çabuk sıkılıyor.	4
4	Arkadaşları ile aynı etkinliğe dahil edilmesi.		Öğrenci arkadaşları ile beraber olmak istiyor.	4
4	Alternatif faaliyetlerin sunulması.		Öğrencilerin değişken istekler var.	3
4	Sosyal faaliyetler başarıyı da artırır.		Anne-baba sınav başarısı istiyor.	4
5	Yeteneklerin ortaya çıkması için fırsat verilmesi.		Anne-baba çocukların yeteneklerini fark edemiyorlar.	3
5	Okul imkanlarının geliştirilmesi.		Okul imkânları sınırlı.	3
4	Var olan imkanların azami kullanılması.		Standart saha, araç gereç bulma zorluğu	5
4	Öğretmenlerin eğitilmesi.		Öğretmenler öğrencileri kendi düşünceleri yönünde etkiliyor.	3
48/11 = 4,36	TOPLAM PUAN		TOPLAM PUAN	38/11 = 3,45

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

► Etkinlik Analizi

Etkinlik analizi YPÇ sürecinde bir probleme ilişkin çözüm önerilerinin sıralanması amacıyla kullanılabilir. Bir problemin alt nedenlerinin her birinin değerlendirilmesi yapılarak “toplam etki derecesi” bulunur. Her bir etken için puan verilirken ekip üyelerinin verecekleri puanların toplamı alınabileceği gibi ekip üyeleri uzlaşılarak da puan verilebilir. Toplam etki derecesi puanı en yüksek olandan başlanılarak sorunun nedenlerinin ortadan kaldırılması yönünde planlama ve iyileştirme çalışmalarına başlanır (MEB, 2011).

SORUN/PROBLEM: Bazı öğrencilerimizde görev sorumluluk bilincinin olmaması.		
	SORUN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
1	Ailenin sürekli desteklemesi	Küçük yaşlardan itibaren kendi işini kendinin yapmasına fırsat verilmesi
2	Öğrencinin kendine, eve ve başkalarına zarar vereceği endişesi	Yaşına uygun işler ve güvenli araçlar kullanmasına fırsat verilmesi
3	Özgüven yetersizliği	Rehberlik Hizmetlerinden yararlandırılması
4	Başarma duygusunu yaşamamış olması	Küçük etkinliklerle başarma duygusunu yaşatma

ETKENLER		PUANLAR					
		0	1	2			
A	Uygulama Kolaylığı	Zor	Normal	Kolay			
B	Uygulama Süresi	Uzun	Normal	Kısa			
C	Maliyeti	Fazla	Normal	Az			
D	Sorun Üzerine Etkisi (Kalite, verimlilik, maliyet azaltma gibi)	Etkisi Yok	Etkili	Çok Etkili			
S.N	ÖNERİLER	Uygulama Kolaylığı --A--	Uygulama Süresi --B--	Maliyeti --C--	Sorun Üzerine Etkisi --D--	Toplam Etki Derecesi A+B+C+D	Öncelik Sırası
1	Küçük yaşlardan itibaren kendi işini kendinin yapmasına fırsat verilmesi	2	0	2	2	6	1

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

2	Yaşına uygun işler ve güvenli araçlar kullanmasına fırsat verilmesi	0	0	1	2	3	4
3	Rehberlik Hizmetlerinden yararlandırılması	0	0	2	2	4	3
4	Küçük etkinliklerle başarma duygusunu yaşatma	1	0	1	2	5	2

► Öncelik Matrisi

Öncelik matrisi, YPÇ sürecinde elde edilen çözüm önerilerinin etkililik bağlamında sıralanması amacıyla kullanılan tekniklerden biridir. Bir problemin nedenlerinin çözümünün etki değerleri hesaplanarak çözüm için öncelikli olanlar belirlenir.

Öncelik matrisi kullanılarak bir problemin nedenlerinin birbirleriyle karşılaştırması yapılarak önemli ve öncelikli olanlar ortaya çıkarılabilir. En fazla etki yapan nedenin bulunması sağlanabilir. Bu tür uygulamalarla katılımcıların bakış açılarından ve algılarından yararlanılarak iş ve iş sonuçları derinlemesine incelenmiş olur. Tablo-9'da bir konu çerçevesinde beyin fırtınası sonucu belirlenen 10 nedenin yerleştirildiği bir öncelik matrisi verilmiştir.

Öncelik matrisi kullanılırken her bir maddenin diğeriyle karşılaştırılması yapılır. Eğer 1'inci madde 2'nciden daha önemli ise 1 işaretlenir. Sonra 1 ile 3, 1 ile 5 vb. karşılaştırılır. Böylece seçenek sütunundaki her madde diğer maddelerle birebir karşılaştırılmış olur.

Tüm sıradaki maddelerin ikili karşılaştırmaları yapıldıktan sonra, her maddenin değerine göre kaç defa öncelikli olduğu bulunmuş olur ve matrisin sağındaki sütuna kaydedilir. Sonra sayılar toplanır. Eğer toplam 45'ten farklı ise hata yapılmış demektir ve tekrar kontrol edilmelidir. Bu konu ile ilgili çalışmaya katılanların (10 veya daha fazla kişinin) her bir madde ile ilgili bulduğu sayı toplanarak genel toplam bulunur. En fazla sayı alan madde 1'inci sıraya, en az alan da son sıraya yerleştirilerek tüm maddelerin 1'den 10'a kadar öncelik veya önem sıralaması yapılmış olur (MEB,2011).

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

Seçenek	Maddeler (nedenler)	İşaretleme										Öncelik Sayısı	
1	Öğrencide özgüven eksikliği	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	
		2	3	4	5	6	7	8	9	10			
2	Öğrencinin ilgili olduğu kulübe seçilmemesi	2	2	2	2	2	2	2	2			2	
		3	4	5	6	7	8	9	10				
3	Öğrencinin sorumluluk almak istememesi	3	3	3	3	3	3	3				3	
		4	5	6	7	8	9	10					
4	Öğrenciyi ve öğretmeni ödüllendirme	4	4	4	4	4	4					4	
		5	6	7	8	9	10						
5	Öğretmenin kulübünü tanıtmaması	5	5	5	5	5						5	
		6	7	8	9	10							
6	Malzeme eksikliği	6	6	6	6							6	
		7	8	9	10								
7	Sosyal faaliyetlere öğrencinin zorla katılımını sağlama	7	7	7								7	
		8	9	10									
8	Sosyal faaliyetlere çevrenin ilgisizliği	8	8									8	
		9	10										
9	Kulüplerde uygun öğretmeni görevlendirmeme	9										9	
		10											
10	Öğrenciyi yanlış yönlendirme											10	
Öncelik Madde Toplamı												45	

Tablo-9 : "Sosyal Faaliyetlere Öğrenci Katılımı Yetersiz" Konulu Öncelik Matrisi

4.5 YPÇ Sürecinde Kontrol Amaçlı Kullanılabilecek Teknik ve Araçlar

YPÇ bağlamında elde edilen çözümün etkililiğinin değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu amaçla süreçte eklenen veya çıkartılan (varlığının veya yokluğunun soruna katkısı olduğu düşünülen nesne veya değiştirilen-geliştirilen uygulama vb.) belirlenmiş olan değişkenin süreç üzerine etkisinin kontrol edilmesidir. Bu amaçla akış diyagramını kullanabilirsiniz.

► 5N 1K Tekniğı

Bu teknik bir çok alanda kullanılabileceğı gibi bir probleme ilişkin verilerin toplanması, sürecin planlanması ve sorgulanması ve kontrol gibi aşamalarda etkin bir biçimde kullanılacaktır.

- NE?** ► Ne yapılıyor? Ne yapılmalı?
- NİÇİN?** ► Niçin yapılıyor? Niçin yapılmalı?
- NEREDE?** ► Nerede yapılıyor? Nerede yapılmalı?
- NE ZAMAN?** ► Ne zaman yapılıyor? Ne zaman yapılmalı?
- NASIL?** ► Nasıl yapılıyor? Nasıl yapılmalı?
- KİM?** ► Kim yapıyor? Kim yapmalı?

Şekil 1’de görülen sorularla 5N-1K Tekniğı kullanımının pratikliği bakımından YPÇ sürecinde sürekli kullanılabilme özelliğine sahiptir (MEB, 2011 s. 108).

► Akış Diyagramı

Akış diyagramları, bir süreçteki bütün adımların resimsel ifadesidir. Bu diyagramlar aşağıdaki amaçlarla kullanılabilir (MEB,2011):

Çoklu oylamada izlenmesi gereken adımlar şunlardır:

- Olayların sırasını açık olarak anlamaya yardımcı olur.
- İyileştirme fırsatlarını belirlemeye yardımcı olur.
- Veri toplanacak alanları ve teknikleri tarif etmeyi kolaylaştırır.

Akış diyagramı genellikle aşağıdaki yöntem izlenerek oluşturulur:

- Süreçteki bütün olaylar listelenir.
- Bu olaylar akış diyagramı sembolleri kullanılarak sınıflandırılır.
- Semboller isimlendirilerek ve birleştirilerek akış diyagramı çizilir.

YARATICI PROBLEM ÇÖZME SÜRECİNDE KULLANILABİLECEK BİR TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR

Bir süreci iyileştirmek için, akış diyagramındaki her olay için performans göstergesi değeri gösterilebilir. Akış diyagramı, iyileştirme, tutarsızlıklar, kayıplar vb. için potansiyel alanları belirlemek üzere gözden geçirilebilir. Akış diyagramı, veri toplanması ve incelenmesi gereken alanları daha iyi görebilmek için kullanılabilir.

AKIŞ DİYAGRAMI TEMEL SEMBOLLERİ			
	Başlangıç/Bitiş: Bir sürecin başlangıç ve bitiş faaliyetini gösterir. Süreç sınırlarını çizer.		Tanımlı Süreç: Daha önceden tanımlanmış bir süreci gösterir. Süreçteki faaliyet/işlemlerin başka bir süreçle ilişkisi olduğunda kullanılır.
	Akış Yönü: Bir faaliyet/işlem veya karardan diğerine akışın yönünü gösterir.		Belge/Doküman: Süreçteki faaliyet/işlemlerde yararlanılacak olan belge ve dokümanlar için kullanılır.
	Faaliyet/İşlem: Sürecin her bir faaliyetini/işlemini göstermek için kullanılır.		Sayfa İçi Bağlantı: Akış diyagramı içinde uzak uçları birbirine bağlamada kullanılır. Adres gösterme sembolüdür. Sembolün için bağlantıları eşleştirmek için harf veya rakamlardan oluşan semboller yazılır.
	Karar: Sürecin yol ayrımı noktasıdır. Verilen karara göre süreç farklı bir yoldan akar. Birden fazla "Akış Yönü" çizgisi çıkmalıdır.		Sayfa Dışı Bağlantı: Akış diyagramında birden fazla sayfa kullanıldığı zaman sayfalar arası bağlantıyı kurmak için kullanılır.

Genel olarak YPÇ

- Problemin belirlenmesi,
- Çözüm önerilerinin geliştirilmesi,
- Uygulamaya konulması gibi temel aşamalardan oluşan dinamik bir süreçtir.

YARATICI PROBLEM
ÇÖZME SÜRECİNDE
KULLANILABİLECEK BİR
TAKIM TEKNİK VE ARAÇLAR



BÖLÜM 5

SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI

Ünite Kazanımları

- ✓ Süreç geliştirme amaçlı bir takım YPÇ teknik ve araçlarını tanır.
- ✓ Süreç geliştirme amaçlı uygulama örneklerini tanır.



5. SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI

Yaratıcı problem çözme bir süreç işidir ve problemleri bir durumun geliştirilmesi, mevcut durumun iyileştirilmesi gibi amaçlarla kullanılabilecek etkin bir araçtır. Bu bölümde süreç odaklı bazı YPÇ teknik ve uygulamaları tanıtılmaktadır.

► Yumuşak Sistemler Metodolojisi (SSM)

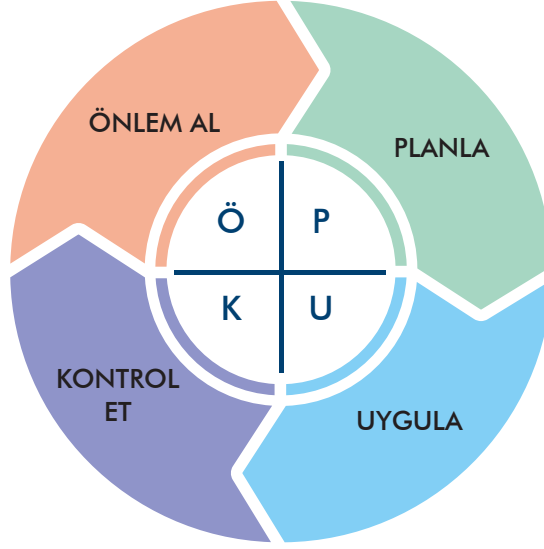
Son derece karmaşık problemler için, faktörlerin nasıl etkileşime geçtiğini ve en iyi eylem yolunu belirlemeye yardımcı olmak için kullanılan bir yöntemdir. Bu model “yumuşak/ince” problemler için (kişilik, duygular ve hiyerarşi gibi etkenlerin devreye girdiği insan problemleri) önerilmektedir. SSM problem çözme için yedi adımlı bir süreçtir:

- 1 > Yapılandırılmamış problem durumu
- 2 > Problemin olabildiğince açık, geniş, bütün yönleriyle yazıya dökülmesi
- 3 > Problemin temel nedenlerinin belirlenmesi
- 4 > Problemle ilişkili insan faaliyetlerini gösteren kavramsal modellerin oluşturulması
- 5 > Gerçek olaylarla modellerin karşılaştırılması
- 6 > İstenilen ve arzu edilen değişikliklerin tanımlanması
- 7 > Problemi çözme veya problemleri durumun iyileştirilmesi için harekete geçilmesi

► PUKÖ Döngüsü

Problemleri bir durumun iyileştirilmesi için kullanılan tekniklerden biri de PUKÖ döngüsüdür. PUKÖ; planla (plan), uygula (do), kontrol et (check), önlem al (action) adımlarından oluşan bir tekniktir. Bu, ürünlerin veya süreçlerin sürekli iyileştirilmesini sağlamak için kullanılan tekrarlamalı bir yönetim tekniğidir. İlk olarak, istenen sonuçlara ulaşmak için hedefler belirlenir ve planlar yapılır, daha sonra planlar, yeni süreçler uygulanır, sonra beklenen sonuçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılır ve son olarak önceki üç aşamada elde edilen verilere bağlı olarak nasıl davranılacağına karar verilir. Bu adımları içeren şekil aşağıda verilmiştir.

SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI



Şekil-4 : PUKO Döngüsü

"Planla" aşaması, süreç iyileştirme çalışmalarında problemin farkına varılarak gerekli bilgilerin toplandığı ve çözüm için harekete geçmeyi sağlayacak kararın verildiği bir aşamadır. Bu aşamada, problemin farkına varma ve tanımlama, problem için çözümler geliştirme ve problem için çözüm seçeneğini belirleme çalışmaları yapılarak karar verilir.

"Uygula" aşaması, bir bakıma süreç performansının ölçümü sonucu ortaya çıkan problemi çözüm amacıyla oluşturulan kararın uygulamaya geçirilmesidir. Bu aşamada, tanımlanan problemin çözümüne yönelik en iyi alternatifi belirlemek sonucunda yapılacak bir eylem planı ile uygulama başlatılır.

"Kontrol et" aşaması, süreçte yaşanan problemin çözümü için yapılan planın uygulanmasının ne derece belirlenen problemin çözüme yönelik sonuçlar verdiğinin değerlendirildiği aşamadır. Tanımlanan problemin çözümü için yapılan uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir. Bu süreçte amaçtan sapmaların olup olmadığı, uygulamaların amacın gerçekleştirilmesine hizmet edip etmediği görülür. Kontrol sonuçlarının değerlendirilmesinde tanımlanan problemin çözüldüğü görülürse standartlaştırma aşamasına geçilebilir.

"Önlem al" aşaması, planlama ve uygulama adımlarının tekrar gözden geçirilerek sonucu etkileyen hataların giderilmesi ve tekrar uygulamanın başlatılması demektir. Sonuçların değerlendirilmesini

SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI

takiben, amaçtan sapma ya da amaca hizmet etmeyen uygulama belirlenirse gerekli önlemlerin alınması için tekrar planlama yapılması gerekir.

Standartlaştır, süreçte yaşanan problemin çözümünü sağlayan bir uygulama gerçekleştirilmiş ve amaca ulaşılan iyi bir sonuç alınmışsa standartlaştırmaya gidilir. İyi sonuç almayı sağlayan bu uygulama benzer problemlerin çözümüne ışık tutacağı düşünülerek standartlaştırılır (MEB, 2011).

Kontrol Etkisi Kabulü (KEK)

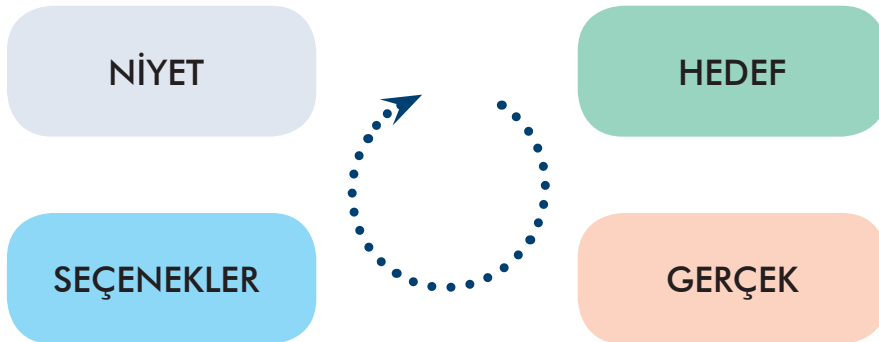
KEK'in temel dayanağı, problemlere nasıl yanıt vereceğiniz, bunların üstesinden gelmede ne kadar başarılı olacağınızın belirlmesidir. Bu nedenle, bu model, problemlere reaktif ve verimsiz bir şekilde yanıt vermemenizi sağlayan bir problem çözme tekniği ve stres yönetimi aracıdır. KEK'deki adımlar şunları içerir:

- **Kontrol:** Problemin kontrolünüz içindeki yönlerini tanımlayın.
- **Etki:** Problemin kontrol edemediğiniz, ancak etkileyebileceğiniz yönlerini belirleyin.
- **Kabul Et:** Problemin kontrol edemeyeceğiniz, etkileyemeyeceğiniz yönlerini belirleyin ve bu bileşik bilgilere dayanarak tepki verin.

Büyüme Modeli

Bu model hedeflerinizi, mevcut durumunuzu, potansiyel çözüm önerilerini tanımlamanıza ve karar verilen eylem tarzı hakkında gerçekçi hedefler belirlemenize yardımcı olur. Aşamalar aşağıdaki gibidir.

- **Hedef:** Ne istiyorsun?
- **Gerçek:** Şimdi neredesin?
- **Seçenekler:** Ne yapabilirsin?
- **Niyet:** Ne yapacaksın?



SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI

GYKH (OODA) Döngüsü

Bu kısaltma gözlem, yönlendirme, karar verme ve hareket etme anlamına gelir. Bu yaklaşım, çeviklik ve esnekliğe önem veren bir karar verme döngüsüdür. Sürekli olarak başarılı olmak için problemlerle veya rakiplerle karşılaşılacağı ve üstesinden gelinmesi gerektiği için bir döngü olarak verilmiştir.



Yaratıcı problem çözmede yukarıda da sözü edilen pek çok uygulama ve teknik bulunmaktadır. Aşamalar biraz farklı olsa da genel olarak problemi ortadan kaldırmak için benzer bir döngü takip edilmektedir. Problem, neden ve hedef belirleme, fikir üretme ve aktif çözüm uygulama, hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlar.

Bu bölümde birkaç tane uygulama önerisi sunulmaktadır.

1. UYGULAMA

- **Problemi Tanıma:** Problemler bazen gizlidir, bu nedenle problemin tam olarak tanımlanması önemlidir.
- **Probleme ilişkin veri toplama:** Tam olarak ne oldu? Problem nedir? gibi sorularla gerçekleri öğrenmek için veri toplayın.
- **Problemin kök nedenini tespit etme:** Sadece belirtilere odaklanmayıp, görünür hale gelmiş problemin kök nedenlerini tespit edin.

SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI

- **Olası çözümler belirleme:** Çeşitli teknikler ile probleme olası çözümler üretin.
- **Uygulama:** Bir çözüm önerisi belirleyip, çeşitli tekniklerle bunun nasıl uygulanacağı, etkileri, sonuçları üzerine detaylı bir çalışma yap. Uygun olan çözüm önerisini uygulayın.
- **Değerlendirme:** Çözümün başarılı olup olmadığını değerlendirin.

2. UYGULAMA

1	Belirlenen süreçte iyileştirilecek ve geliştirilecek durumu tespit edin ve iyi tanımlayın, iyileştirme ve gelişim hedefini belirleyin.
2	Süreci iyileştirecek ve geliştirecek ekibi oluşturun.
3	Mevcut süreci bir iş akış şeması oluşturularak tanımlayın.
4	Gereksiz faaliyetleri çıkararak süreci basitleştirin.
5	Veri toplamak için bir plan geliştirin.
6	Sürecin kontrol altında olup olmadığını değerlendirin.
7	Sürecin yeterliliğini değerlendirin.
8	Sürecin hedefleri yakalamasını engelleyen temel nedenleri belirleyin.
9	Sürecin beklenen hedefe ulaşamamasındaki nedenler doğrultusunda yapılacak değişikliklerle ilgili bir uygulama planı hazırlayın.
10	Beşinci adımda geliştirilen veri toplama planını gerekli görüldüğünde değiştirin.
11	Değiştirilen süreci uygulayın, test edin ve verileri toplayın.
12	Belirlenen süreçte iyileştirilecek ve geliştirilecek durumu tespit edin ve iyi tanımlayın, iyileştirme ve gelişim hedefini belirleyin.
13	Yapılan değişikliğin süreci iyileştirip iyileştirmediyi değerlendirin.
14	Daha ileri ek süreç iyileştirmelerine devam etmenin gerekli olup olmadığını değerlendirin, süreci standartlaştırın (MEB, 2011 s. 80-83).

SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI

3. UYGULAMA

Kurumunuzda bir süreci geliştirmek, iyileştirmek için gerçekleştireceğiniz döngüsel bir YPÇ sürecinde takip edilecek aşamalar (MEB,2011):

1. Hazırlık Çalışması: Problemler bazen gizlidir, bu nedenle problemin tam olarak tanımlanması önemlidir.

- ▶ Ekibinin kurulması; bu aşamada ekip üyelerini seçerken aşağıdaki noktalara dikkat ediniz. Ekibinizi...
 - ▷ Değişimi etkileyebilecek,
 - ▷ Beceri ve motivasyon düzeyi yüksek,
 - ▷ Bu işe vakit ayırabilecek,
 - ▷ Sürecin içinden veya süreci iyi tanıyan,
 - ▷ Yeni fikirlere açık,
 - ▷ Ekip çalışmasına yatkın,
 - ▷ Etkin iletişim kurabilecek kişilerden oluşturmanız çok önemlidir.
- ▶ İyileştirme konusu ve başarılması istenen/beklenen hedefler üzerinde tartışarak uzlaşın.
- ▶ Çalışma planını hazırlayın. Bu aşamada aşağıdaki noktalar üzerinde durun.
 - ▷ Bitiş süresi,
 - ▷ Kullanılacak kaynaklar,
 - ▷ Görev paylaşımı,
 - ▷ Başarı göstergesinin belirlenmesi.

2. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

- ▶ Sayısal ve sözel verilerin toplanması,
- ▶ Detaylı akış diyagramının çizilmesi; bu aşamada...
 - ▷ Süreç analizi yapmak,
 - ▷ Kayıpları / katma değeri olamaya faaliyetleri belirlemede kolaylık sağlamak,
 - ▷ Sürecin ve kayıpların, görünür hale gelmesini sağlamak,
 - ▷ Gelecek durum haritasının oluşturulmasında yardımcı olmak,
 - ▷ Bu süreçte yer alan çalışanlarının iş yapış yöntemlerini ve bakış açılarını öğrenme fırsatı elde etmek için önemlidir.

SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI

3. Verilerin Analiz Edilmesi

- Kök neden analizi yapın.
- Sebep sonuç diyagramı vb. oluşturun.

4. Çözüm Önerilerinin Oluşturulması ve Uygulamanın Yapılması

- İyi uygulama örneklerinin bulunması,
- Çözüm önerilerinin değerlendirilmesi,
- Çözümün belirlenmesi,
- Uygulama planının hazırlanması,
- Pilot uygulama.

5. Yeni Sürecin Değerlendirilmesi ve Standartlaştırılması

- Sonuçların değerlendirilmesi,
- Benimsetme,
- Dokümantasyonun güncellenmesi,
- Uygulama planının hazırlanması,
- Gerekli bilgilendirilmelerin ve eğitimlerin yapılması.

YPÇ BAĞLAMINDA BİR PROBLEMİN ÇÖZÜMÜNDE KONTROL EDİLECEK NOKTALARA İLİŞKİN KONTROL LİSTESİ	EVET	HAYIR
Problemin Belirlenmesi Aşaması		
Mevcut durum ile arzu edilen durum arasındaki fark belirlendi.		
Mevcut durum ile arzu edilen durum arasındaki farkın nedenlerini belirlemek için veri analizi yapıldı.		
Veri analizine bağlı olarak problem cümlesini geliştirildi.		
Fikir Geliştirme Aşaması		
Görev takımları oluşturuldu.		
Fikir geliştirme oturumları düzenlendi.		
Çeşitli teknikler kullanarak fikirler geliştirildi.		
Çeşitli teknikler kullanarak en iyi çözüm önerisini belirlendi.		
Hareketi Planlama Aşaması		
Yapılacaklar planlandı.		
İş akışı, gereklilikleri belirlendi.		

SÜREÇ GELİŞTİRME ODAKLI BİR TAKIM YARATICI PROBLEM ÇÖZME TEKNİK VE UYGULAMALARI

Çözüm için kilit kişiler belirlendi.		
Yardımcı ya da engel oluşturacak durum ve kişiler belirlendi.		
Çözüm için şartların optimizasyonu sağlandı.		
Kişiler arası işbirliği sağlandı.		
Harekete Geçme Aşaması		
Plana göre harekete geçildi.		
Kontrol Aşaması		
Çözümün etkili olup olmadığı gözlemlendi, değerlendirildi.		
Çözüme ulaşılmadı ise süreç baştan başlatıldı.		

Bu problem çözme tekniklerinin çoğu birbiri ile uyumlu olarak kullanılabilir. Mükemmel bir yaratıcı problem çözme tekniği yoktur; her bir örgütün dinamikleri birbirinden farklıdır bu nedenle yöneticinin kendi kurumsal ve çevresel şartlarını göz önünde bulundurarak eklektik bir yaklaşım sergilemesi önemlidir. Fakat yaratıcı problem çözmenin bir ekip işi olduğu unutulmamalı, ekip üyelerinin sürekli olarak kutunun dışından, yenilikçi, yaratıcı düşünmeye teşvik edilmesi, yaratıcı düşünmeyi engelleyen durumların ortadan kaldırılmasına yönelik düzenlemeler yapılması önemlidir.

Sonuç olarak; bir lider olarak yönetici kendi bağlamında en iyi çalışacağını düşündüğü yöntem ve teknikleri benimsemeli ve kendi gerçek şartlarına en uygun olan yöntem ve tekniği mevcut teknik ve yöntemleri sentezleyerek geliştirmelidir.



SIK SORULAN SORULAR



■ Etkili okul yöneticilerinin sahip olması gereken becerilerden bazıları nelerdir?

- ▷ Esneklik ve uyumluluk
- ▷ Etkili iletişim
- ▷ Problem çözebilme
- ▷ Yaratıcılık
- ▷ Kişilerarası sosyal ve duygusal beceriler
- ▷ Takım çalışmasına yatkınlık

■ Geleneksel problem- problem çözme ile yaratıcı problem çözme bağlamında problem ve problem çözme nasıl tanımlanmaktadır?

Geleneksel anlamda problem; mevcut ile hedef durum arasındaki farkı yaratan, hedef duruma ulaşılmasını engelleyen her şeydir; problem çözme ise mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farkı yaratan, hedefe ulaşılmasını engelleyen sorun ve problemlerin üstesinden gelme, çözüme ulaşılma sürecidir. YPÇ bağlamında problem ise sadece çözümü bilinmeyen bir sorun, bir engel, bir şeyin eksikliğinin göstergesi ya da düzeltilmesi gereken yolunda gitmeyen yanlış bir şey gibi olumsuz bir şekilde yorumlanmaz. Aksine, problemler başarılı değişim ve yapıcı eylem için fırsatlar ve zorluklar olarak görülmelidir, çünkü her gün karşılaşılan zorluklar kişisel ve mesleki gelişim için fırsatlar sunmaktadır. YPÇ; bireyler ve grupların problemleri, fırsatları ve zorlukları formüle etmek; birçok çeşitli ve yeni seçenek üretmek ve analiz etmek ve yeni çözümlerin veya eylem yollarının etkili bir şekilde uygulanmasını planlamak için kullanılabilecek bir çerçevedir.

■ Yaratıcı problem çözme sonradan öğrenilebilir mi?

Yaratıcı problem çözme sonradan öğrenilebilir. Problem çözme alışkanlıklarımızda, probleme bakış açımızda yapacağımız değişikliklerle yaratıcı problem çözme becerileri kazanabiliriz.

■ Bir problem durumunda tüm problem çözme tekniklerini uygulamak zorunda mıyız?

Hayır. Problemin durumuna göre uygun olan teknikler kullanılır.

■ YPÇ sürecinde dikkat edilmesi gereken temel noktalar nelerdir?

- ▷ Ortaya çıkan fikir ürünü yenilikçi ve değerlidir
- ▷ Düşünme konvansiyonel değildir. Daha önce kabul edilen fikirlerin değiştirilmesini veya reddedilmesini gerektirir.

SIK SORULAN SORULAR

- Düşünme yüksek motivasyon ve sabır gerektirir.
- Problemin çok detaylı, açık, anlaşılır bir şekilde tanımlanması önemlidir.

■ Alanyazında YPÇ'ye ait kaç versiyon bulunmaktadır? En güncel versiyon hangisidir?

Altı versiyon bulunmaktadır ve en güncel versiyon Treffinger, Isaken ve Dorval (2003) tarafından V.5.0'ın güncellenmiş hali olan V.6.1'dir.

■ Yaratıcı Problem Çözme uygulamalarında dikkat edilmesi gereken unsurlar nelerdir?

- Yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek amaçlı kullanılabilecek, YPÇ'nin farklı aşamalarında kullanılabilecek birçok teknik vardır. Bu teknikler hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir.
- Kutunun dışından düşünme teşvik edilmeli, ıraksak düşünme; eşit katılımın desteklendiği, çözüm üretmede yeni fikirlerin ortaya çıkması için farklı düşünme yöntemleri tercih edilmelidir.
- YPÇ takımları oluştururken ıraksak ve akışkan düşünen, yaklaşık beş ila yedi kişiden heterojen yapıda ekipler oluşturulmalıdır.
- YPÇ oturumları rahat ve eğlenceli bir atmosfer içinde takım elemanlarının gevşemesine, daha yaratıcı olmasına yardımcı olacak şekilde dizayn edilmelidir.
- Kötü hazırlanmış, kötü yapılandırılmış bir gündem ve kötü zaman işleyişi YPÇ oturumlarının verimliliğini ve etkinliğini büyük ölçüde azaltabileceği için YPÇ oturumunun iyi hazırlanması ve planlanması önemlidir.

■ Yaratıcı düşünceyi destekleyen bir örgüt iklimi için dikkat edilmesi gereken noktalar nelerdir?

- Bireyler eleştiriden veya cezalandırmadan korkmadıkları zaman daha yaratıcı düşünebilirler bu nedenle çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Katılımcılar mevcut uygulama, ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili yeni düşünce ve bakış açısı geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmelidir.
- Yöneticiler vizyoner olmaları konusunda çalışanları teşvik etmelidir.
- Çalışanlardan yüksek performans beklediği, mükemmeliyetçi bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- Gruba uyum sağlama çabasında olmayan, grubun geneli gibi düşünmeyen, davranmayan bireyleri kullanın.
- İnsanların araştırma ve geliştirilebilmeleri için kişisel projelerine zaman ayırmalarına izin verin kaynak, eğitim, zaman ve finansal destek sağlayın.

- Dikkat dağıtıcı unsurları azaltarak rahat, keyifli ve eğlenceli bir çalışma ortamı oluşturun.
- Birlikte çalışabilecek ve birbirlerine güvenebilecek kişilerden oluşan ekipler oluşturun.

■ Etkili ve verimli bir YPÇ bağlamında okul yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı noktalar nelerdir?

- Sistematik bir yaklaşım kullanın
- Problemleri fırsatlar olarak görün
- Bakış açınızı değiştirin:
- Ekiplere, takımlara bölün
- Güçlü liderlik sergileyin, kolaylaştırıcı olun
- Mevcut süreçlerinizi değerlendirin

■ Yaratıcı problem çözmenin önünde ki bazı engeller nelerdir?

- Onay Yanlılığı- önyargı
- Zihinsel Kümeler-kalıplar
- İşlevsel Sabitlik
- Gereksiz Kısıtlamalar
- Grup düşüncesi- (Sürü Psikolojisi):
- Alakasız bilgi
- Paradigma Körlüğü

■ Yakınsak düşünme, ıraksak düşünme ve yanal düşünme nedir?

Yakınsak düşünme; Tek bir doğru cevap, çözüm aranmaktadır ve bunun için farklı bilgi ve fikirler kullanılır. Hedef odaklıdır ve belirsizliğe yer yoktur. Mantık, hız, doğruluk önemlidir. Geleneksek ve mantıksal karar verme stratejileri tercih edilir.

İraksak düşünme; Farklı olası, alternatif yanıt ve çözümler üretmek ve değerlendirmek için yeni fikirler üretilir. Farklı ve yaratıcı düşünme, yaratıcılık, karmaşıklık, merak, esneklik, özgünlük ve risk alma önemlidir. Geleneksel olmayan karar verme stratejileri tercih edilir.

Yanal Düşünme: Dolaylı ve yaratıcı bir yaklaşımla problemin çözümüne yönelik olumlu, olumsuz, duygusal, yaratıcı, değerlendirici gibi farklı bakış açılarıyla yeni fikirlerin üretilmesi sürecidir.

İraksak Düşünme, Hayal Gücünü Kullanır, Yakınsak Düşünce, Mantığı Kullanır.

SIK SORULAN SORULAR

■ **Problem kök nedeni belirlemek için kullanılabilecek teknik ve araçlardan bazıları nelerdir?**

- ▷ Kök neden analizi
- ▷ Balık kılçığı diyagramı
- ▷ İlişki diyagramı
- ▷ 5 Neden tekniği
- ▷ Ağaç diyagramı
- ▷ Yakınlık diyagramı

■ **Balık Kılçığı Diyagramı hazırlanırken temel adımlar nelerdir?**

1.Adım: Sorun tespit edilir. 2.Adım: Sorunun nedenleri ile ilgili beyin fırtınası yapılır.3.Adım: Tespit edilen nedenler ana başlıklarla gruplandırılır. 4.Adım. Beyin fırtınası sonucunda ortaya çıkan fikirler gruplandırıldığı şekliyle kılçığa yerleştirilerek görselleştirilir.

■ **Fikir üretme sürecinde kullanılabilecek teknik ve araçlardan bazıları nelerdir?**

- ▷ Beyin fırtınası tekniği
- ▷ Beyinyazma tekniği
- ▷ Kavram Haritası tekniği
- ▷ Olumluyıcı Sorgulama tekniği
- ▷ Görselleştirme tekniği
- ▷ Resim simülasyonu tekniği
- ▷ Sezgisel fikirler tekniği
- ▷ Araç – nesne simülasyon tekniği
- ▷ Metaforlar tekniği
- ▷ İyi niyetli düşünme tekniği
- ▷ Zengin resimler tekniği
- ▷ Altı şapkalı düşünme tekniği
- ▷ Yapıcı Tartışma
- ▷ Somutlama tekniği
- ▷ Analojik düşünme tekniği

▷ Hata Modu ve Etkileri Analizi

■ Beyin Fırtınası Tekniğı ile Beyin Yazma Tekniğı arasındaki temel fark nedir?

Beyin fırtınası tekniğine çok benzer, burada açma fikirlerin yazılı ortaya konulmasıdır. Katılımcılar fikirlerini bir kâğıda aktarırlar ve bu kâğıtlar bir havuzda toplanır. Beyin yazma etkinliğinde amaç gizliliklidir.

■ Çözüm önerisinin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi için kullanılabilecek teknik ve araçlardan bazıları nelerdir?

- ▷ Çoklu Oylama
- ▷ Nominal Grup Tekniğı
- ▷ Kuvvet Alan Analizi
- ▷ Etkinlik Analizi
- ▷ Öncelik Matrisi

■ YPÇ sürecinde kontrol amaçlı kullanılabilecek bir teknik ve araç var mıdır?

Kontrol amaçlı “Akış Diyagramı” kullanılabilir. Kurum olarak amaca uygun olarak sizde bir kontrol mekanizması geliştirebilirsiniz.

■ Süreç Odaklı YPÇ teknik ve uygulamalarından bazıları nelerdir?

- ▷ Yumuşak Sistemler Metodolojisi
- ▷ PUKO Döngüsü
- ▷ Araç-Sonuç Analizi
- ▷ Kontrol Etkisi Kabulü
- ▷ Büyüme Modeli
- ▷ GYKH (OODA) Döngüsü

■ İdeal bir YPÇ tekniğı var mıdır?

Mükemmel bir yaratıcı problem çözme tekniğı yoktur; her bir örgütün dinamikleri birbirinden farklıdır bu nedenle yöneticinin kendi kurumsal ve çevresel şartlarını göz önünde bulundurarak eklektik bir yaklaşım sergilemesi önemlidir. Fakat YPÇ’nin bir ekip işi olduğu unutulmamalı, ekip üyelerinin sürekli olarak kutunun dışında, yenilikçi, yaratıcı düşünmeye teşvik edilmesi, bu durumu engelleyen ortadan kaldırılmasına yönelik düzenlemeler yapılması önemlidir. Okul lideri olarak yönetici kendi bağlamında en iyi çalışacağını düşündüğü yöntem ve teknikleri benimsemeli ve kendi gerçek şartlarına en uygun olan yöntem ve tekniğı mevcut teknik ve yöntemleri sentezleyerek geliştirmelidir.

KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

- Alder, H. (1993), *The Right Brain Manager*, Piatkus, London.
- Amran, M. S. , Kuty, F. M. & Surat, S. (2019). Creative Problem-Solving (CPS) Skills among University Students. *Creative education*, (10). 3049-3058.
- Anderson, N., Hardy, G. and West, M. (1992), "Management team innovation", *Management Decision*, Vol. 30, No. 2, pp. 17-21.
- Belbin, R.M. (1981), *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Heinemann, London.
- Briggs, R.O. and Nunamaker, J.F. (1996), "Team theory of group productivity and its application to development and testing of group support systems", *CMI Working Paper Series WPS-96-1*, University of Arizona.
- Couger, J.D. (1995), *Creative Problem Solving and Opportunity Finding*, Boyd & Fraser Publishing Co., Danvers, MA.
- De Bono, E. (1992), *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, Harper Collins, London.
- Dennis, A.R. and Valacich, J.S. (1993), "Computer brainstorm: more heads are better than one", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 531-7.
- Francisco, J. Burnett, C. (2008) *Deliberate Intuition: Giving Intuitive Insights their Rightful Place in the Creative Problem Solving Thinking Skills Model*, 236-253. https://www.researchgate.net/publication/229010562_Deliberate_intuition_Giving_intuitive_insights_their_rightful_place_in_the_Creative_Problem_Solving_Thinking_Skills_Model
- Gallupe, R.B., Dennis, A.R., Cooper, W.H., Valacich, J.S., Bastianutti, L.M. and Nunamaker, J.F. (1992), "Electronic brainstorming and group size", *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 2, pp. 350- 69.
- Hall, D.J. (1996), "The role of creativity within best practice manufacturing", *Technovation*, Vol. 16 No. 3, pp. 115-21.
- Hare, A.P. (1981), "Group size", *American Behavioural Scientist*, Vol. 24 No. 5, pp. 695-708.
- Hicks, M.J. (1991), *Problem Solving in Business and Management: Hard, Soft and Creative Approaches*, Chapman & Hall, London.
- Higgins, J.M. (1996), "Innovate or evaporate: creative techniques for strategists", *Long Range Planning*, Vol. 29 No. 3, pp. 370-80.
- Hinings, C.R. and Greenwood, R. (1988), *The Dynamics of Strategic Change*, Basil Blackwell, Oxford.

KAYNAKÇA

- Isaksen, S. G. & Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*. 38, 75-101 DOI: 10.1002/j.2162-6057.2004.tb01234.x
- Isaksen, S. G., Puccio, G. J., & Treffinger, D. J. (1993). An Ecological Approach to Creativity Research: Profiling For Creative Problem Solving. *Journal of Creative Behaviour*, 27, 149-170. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1993.tb00704.x>
- Jones, G. and McFadzean, E.S. (1997), "How can Reboredo foster creativity in her current employees and nurture creative individuals who join the company in the future?", *Case Commentary, Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 5, pp. 50-1.
- Langfield-Smith, K. (1992), "Exploring the need for a shared cognitive map", *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No. 3, pp. 349-68.
- Larson, J.R. and Christensen, C. (1993), "Groups as problem solving units: toward a new meaning of social cognition", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 32 No. 1, pp. 5-30.
- LeBoeuf, M. (1980), *Creative Thinking*, Piatkus, London.
- MEB (2011), *Okullarda süreç yönetimi*. Devlet Kitapları Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü: Ankara.
- McFadzen, E. (1999), Creativity in MS/ OR: Choosing the appropriate technique. *Interfaces*. (29), 110-122.
- Puccio, G. J. , Murdock, M. C. , Mance, M. (2005). Current developments in creative problem solving for organizations: A focus on thinking skills and styles. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15(2), 43-76.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C. and Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Puccio, Murdock & Mance (2007) *Creativity studies, Creative Problem Solving* https://www.academia.edu/771335/Creative_problem_solving_past_present_future
- Puccio. G. & Cabra, J. (2009). Creative problem solving: past, present and future . in *The Routledge Companion to creativity*. p. 327-337.
- Reynolds, M. (1994), *Groupwork in Education and Training: Ideas in Practice*, Kogan Page, London.
- Tannenbaum, A. (1997), "Creativity boosters: an explanation of possibilities", *Proceedings from the International Association of Facilitators Conference*, Tulsa, OK.

KAYNAKÇA

- Treffinger, D. J. & Isaken, S. G. & Dorval, K. B. (2003). Creative Problem Solving (CPS Version 6.1™) A Contemporary Framework for Managing Change. Available on https://www.researchgate.net/publication/237616636_Creative_Problem_Solving_CPS_Version_61_A_Contemporary_Framework_for_Managing_Change.
- Treffinger, D. J. (1995). Creative problem solving: Overview and educational implications. *Educational Psychology Review*, 7(3).201-312
- Treffinger, D. J & Isaken, S. G. (2005). Creative problem solving: The history, development and implications for gifted education and talented development. *Gifted child quarterly*, 49(4), 342-353.
- VanGundy, A.B. (1988), *Techniques of Structured Problem Solving*, 2nd edition, Van Nostrand Reinhold, New York, NY.
- VanGundy, A.B. (1992), *Idea Power: Techniques and Resources to Unleash the Creativity in Your Organisation*, AMACOM, New York, NY.
- VanGundy, A.B. (1997), "I.D.E.A.S. for ideal brainstorming", *Proceedings from the International Association of Facilitators Conference*, Tulsa, OK.
- Vennix, J. (1996), *Group Model Building: Facilitating Team Learning Using System Dynamics*, Wiley, Chichester.
- Von Oech, R. (1990), *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative*, Thorsons, London.
- Watson, W.E., Kumar, K. and Michaelson, L.K. (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 590-602.

ETKİNLİKLER

	SÜRE
	EĞİTİMCİYE NOT
	KONU ÖZETİ
	KULLANILACAK MALZEMELER
	YÖNERGE
	VİDEO

ETKİNLİKLER

Bu modülde etkinlikler birbirine bağlı olarak devam etmektedir. Bu nedenle yapılan etkinlikler bir sonraki etkinlikte tekrar kullanılacağı için saklanması gerekmektedir.

1. ETKİNLİK

Problemi Tanıma-Probleme İlişkin Veri Toplama



20 '



Kalem, 1 ve 2 numaralı A4 kâğıdı

KAZANIM

- Okulda karşılaşılan bir problem karşısında karar vermek için tercihlerini sıralar.



YÖNERGE

- Katılımcılar dört gruba ayrılır. Büyük gruba sunudan senaryo metni açılır. Eğitici senaryoyu sunudan okur.
- Bununla birlikte gruplara senaryonun ve problem cümlesi yazan Okunan senaryodaki 1 no'lu çalışma kağıdı dağıtılır. Senaryodaki problemi bulmaları ve buldukları problemi kendilerine dağıtılan 1 no'lu çalışma kağıdına yazarak duvara asmaları istenir (Örn: Okulda olumsuz öğrenci davranışlarının varlığı).
- Problem cümleleri duvara asıldıktan sonra eğitimci tarafından üzerinde "Probleme İlişkin Gözlem Sonuçlarınız", "Probleme İlişkin Görüşme Sonuçlarınız", "Probleme İlişkin Doküman İnceleme Sonuçlarınız: (şikâyet dilekçeleri, memnuniyet anketi sonuçları, varsa öğretmen nöbet defterinde yazılanlar vb. inceleyiniz) yazılı olan 2 numaralı A4 kâğıdı dağıtılır.
- Grup üyelerinden 2 no'lu A4 kağıdını incelemeleri ve grupça fikir alışverişinde bulunduktan sonra problemin nedenlerini ilgili başlıklar altına yazmaları istenir.
- Doldurulmuş kağıtlar 1 no'lu senaryo ve problem cümlesinin altına ve/veya sağına asılması istenir.
- Gruplar 2 no'lu kağıtlarını astıktan sonra eğitimci tarafından "Senaryoya bağlı olarak problem durumumuzu tanımladık ve probleme ilişkin veri topladık, bir sonraki aşama problemimizin kök nedeni tespit etmeye çalışacağız." açıklaması yapılır.

1 Numara: Senaryo ve Problem Cümlesi

Senaryo

A Ortaokulunda öğrencilerin kontrolsüz davranışlarından dolayı değişik yaralanmalar ve öğrenciler arasında küçük çapta da olsa kavgalar meydana gelmektedir. Veliler bu konu ile ilgili sürekli şikâyettedir. Okul müdürü ise öğrencileri sürekli uyardığını ama yaşları gereği bu tür davranışları sergilediklerini dile getirerek kendince savunma oluşturmakta; okul dışında ise veliler, okulda disiplin olmadığını, çocuklarını korkarak okula gönderdiklerini söylemektedir. Okulda yaşanan bu olumsuzluktan dolayı birçok öğrenci de nakil yoluyla başka okullara gitmektedir.

Problem Cümlesi:

[illegible]

ETKİNLİKLER

2 Numara: Veri toplama

Probleme İlişkin Gözlem Sonuçlarınız:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Probleme İlişkin Görüşme Sonuçlarınız:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Probleme İlişkin Doküman İnceleme Sonuçlarınız: (Şikâyet dilekçeleri, memnuniyet anketi sonuçları, varsa öğretmen nöbet defterinde yazılanlar vb. inceleyiniz:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ETKİNLİK

Problemi Tanıma-Probleme İlişkin Veri Toplama



25 '



Örnek ilişki diyagramı görseli, 3 ve 4 numaralı A4 kağıdı, Keçeli kalemler

KAZANIM

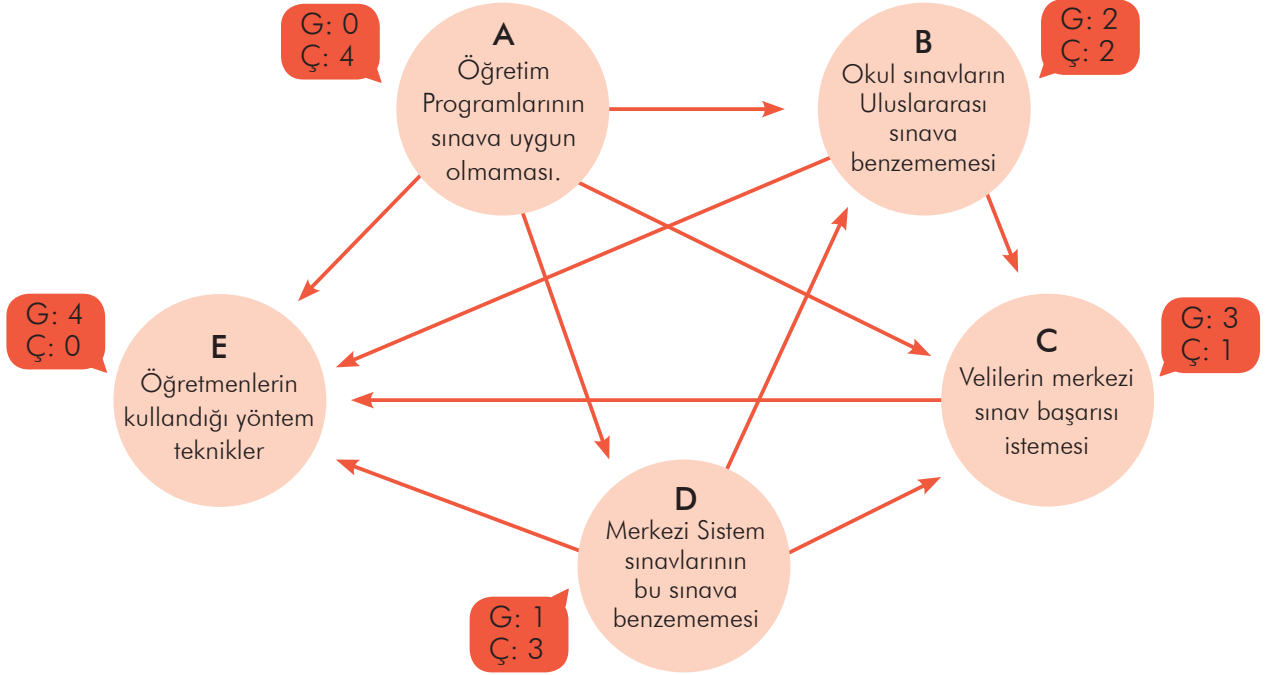
- Problemin sonuçları üzerinden probleme en çok neden olan sebebi tespit ederek kök nedeni bulur.

**YÖNERGE**

1. Katılımcılara 3 numaralı A4 kâğıdı dağıtılır.
 2. 1. Etkinlikte (2.numaralı kâğıt) verilerin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan durumlar Yakınlık (Afinite) Diyagramı ile 5 ana başlık altında (eğitimde uygulama kolaylığı için 5 başlık istenir) 3 numaralı kâğıtta birleştirilir. Duvarda 2.numaralı kâğıdın altına ve/veya sağına asılır.
- (Yakınlık (Afinite) Diyagramı):** Yakınlık diyagramı, bir problemin kök nedenini bulmak için kullanılabilir. Fikirler, görüşler, sonuçlar, konular önce türetilir, sonra bunlardan birbiri ile doğal ilgisi olanlar belirlenir. Birbiri ile ilgisi olan fikirler ana başlıklar altında toplanır.)
3. Katılımcılara 4 numaralı A4 kâğıdı dağıtılır.
 4. Dağıtılan 4 numaralı A4 kağıtlarına bulunan ana başlık kadar çember çizmeleri istenir.
 5. Her bir çemberin içine bir ana başlık yazdırılır.
 6. Her bir ana başlık diğerleri ile karşılaştırılarak, hangisinin, hangisinin sebebi ve/veya sonucu olduğu sorulur.
 7. Sebep olarak belirlenen ana başlıktan, sonuç olarak belirlenen ana başlığa doğru bir ok çizilir.
 8. Birbiri ile ilişkisi olmadığı kanısına varılan ana başlıklar arasında ilişki kurulmaz. Ok çizilmez.
 9. Ana başlıklardan çıkan oklar ve gelen oklar saydırılır ve çemberin uygun bir boşluğuna Giren (G): 1, Çıkan (Ç): 3 örneğindeki gibi yazdırılır.
 10. En çok sebep olan (Kendisinden ok çıkan) ana başlık bu problemin kök nedeni, kendisine en çok ok gelen ana başlık ise neden gibi görünmekle beraber aslında diğer ana başlıkların bir sonucu olduğu söylenir.
 11. Tüm gruplar sunumlarını yapar ve Problemlerinin kök nedenini açıklar.

İLİŞKİLER DİYAGRAMI ÖRNEĞİ

Uluslararası Sınavlardaki Öğrenci Başarısızlığın Nedenleri



A çemberi ile B çemberi karşılaştırılır.

“Öğretim programları sınava uygun olmadığından dolayı mı okul sınavları uluslararası sınavlara benzemiyor? Yoksa okul sınavları uluslararası sınavlara benzemediği için mi öğretim programları sınava uygun değil?” sorusu sorularak sebep sonuç ilişkisi aranır.

Bu örneğimizde “öğretim programları uygun olmadığından dolayı okul sınavları uluslararası sınavlara benzemiyor” sonucu çıkarıldığından öğretim programlarının sınava uygun olmaması “SEBEP”, okul sınavlarının uluslararası sınavlara benzememesi “SONUÇ” tur. Dolayısı ile A dan B ye doğru ok çizilmiştir.

Aynı yöntemle

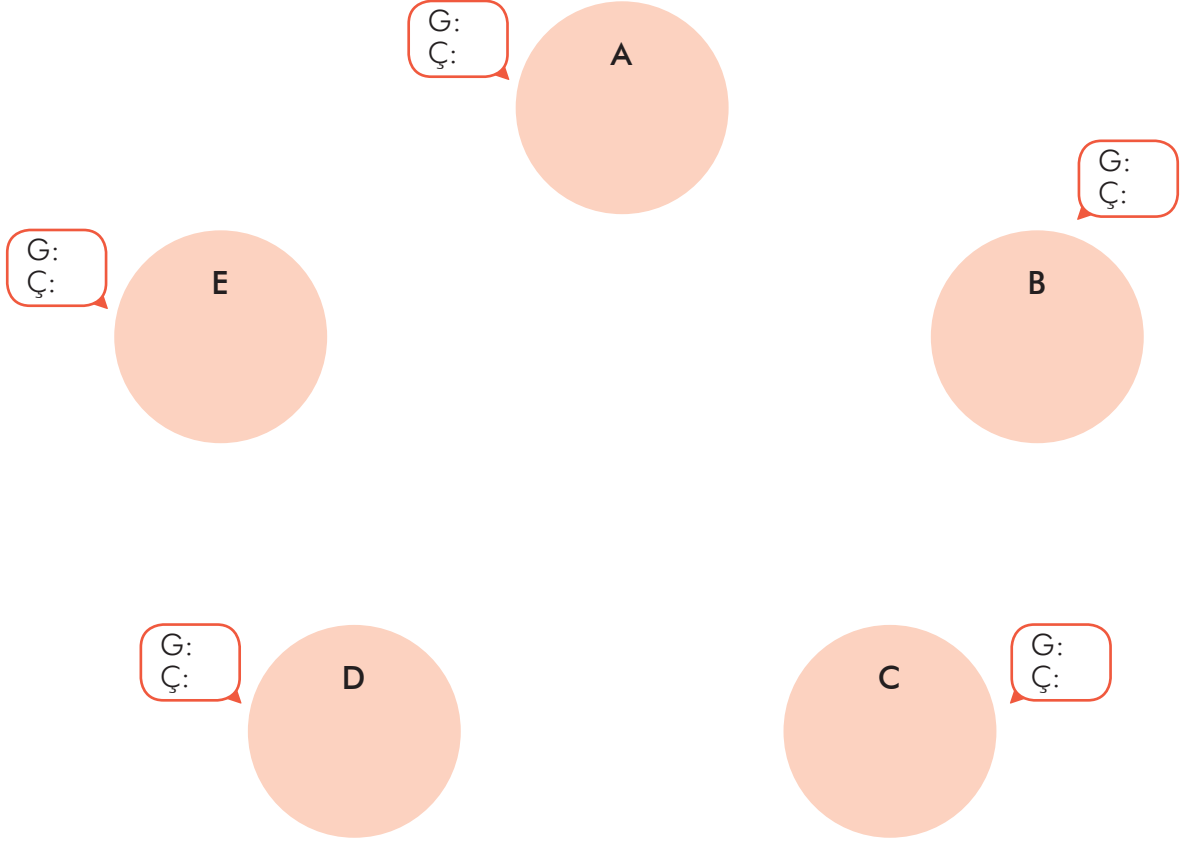
- A ile C, A ile D, A ile E,
- B ile C, B ile D, B ile E,
- C ile D, C ile E
- D ile E karşılaştırılır.

Bu problemde kök neden “Öğretim Programlarının sınava uygun olmaması” olarak belirlenmiştir. Çözüm aşamasında bu nedenden başlayarak diğer nedenlerin de çözümleri aranacaktır.

3 Numara: Yakınlık (Afinite) Diyagramı

ETKİNLİKLER

4 Numara: İlişkiler Diyagramı



3. ETKİNLİK

Olası Çözümler Belirleme



45'+45'



5, 6 ve 7 numaralı A4 kağıdı, keçeli kalem

KAZANIM

- Sorun alanına ilişkin çözüm önerisinde bulunur.

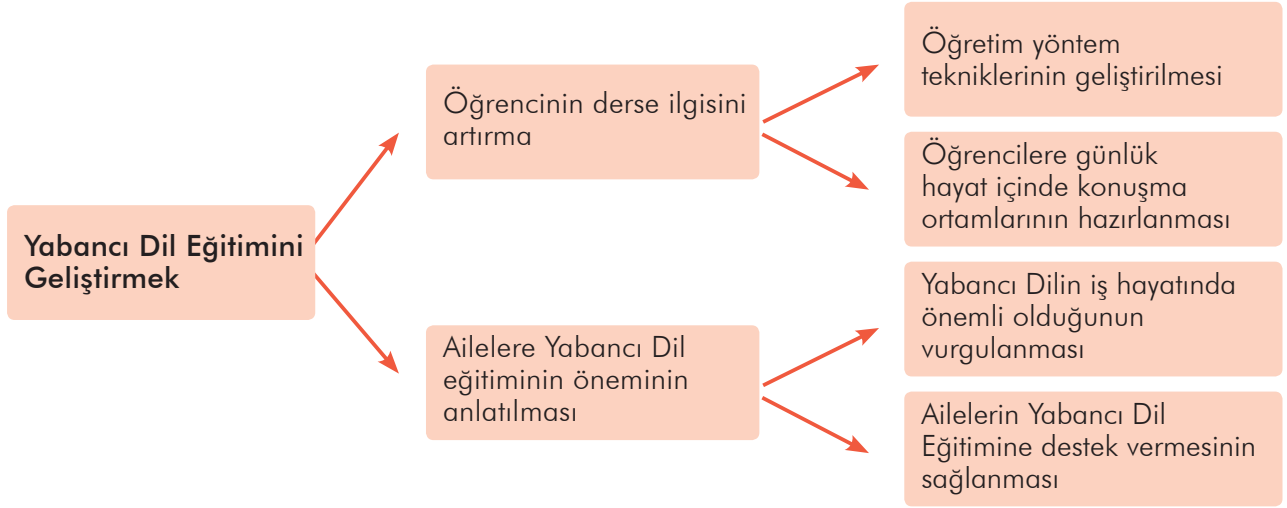


YÖNERGE

- Bu etkinlikte belirlediğimiz kök nedene yaratıcı çözümler getireceğimiz söylenir.
- 3 numaralı kağıdı (yakınlık (Afinite) Diyagramı) yerinden almaları istenir. Bu kâğıtta kök neden olarak belirlenen ana başlık altındaki nedenler de dikkate alınarak, kök nedenin çözümüne ilişkin beyin fırtınası yapmaları istenir.
- Beyin fırtınası ile geliştirilen fikirler 5 numaralı kâğıda yazılır.
- (Bilgi amaçlıdır.)** Bu çalışmadan sonra eğitmen, katılımcılara bilgi vermek amacıyla, üretilen bu fikirleri nasıl-nasıl ağaç diyagramına da taşıyabileceklerini böylelikle daha anlaşılır bir görsel oluşturabileceklerini söyler. (Kök neden ilk kutucuğa yazılır. Daha sonra nasıl çözeriz? sorusu sorulur? Gelen fikirler 2.aşama kutulara yazılır. Tekrar kutulara Nasıl? sorusu sorulur? Gelen fikirler 3.aşama kutulara yazılır. Bulunan çözümler Faaliyet Planına (GANTT diyagramı) taşınarak uygulamaya başlanır.)
- 5 numarada geliştirilen fikirler, önceliklendirmek ve üretilen birçok fikir arasında seçim yapabilmek için 6 numaralı "Etkinlik analiz tablosuna" yerleştirilir.
- Grup üyelerinin her birinin ayrı ayrı -açıklamalar doğrultusunda- hücreleri puanlaması istenir.
- Her hücre için verilen puanlar toplanıp grup sayısına bölünür ve hücre için grup puanı ortaya çıkar.
- Ara verilir.
- Aradan sonra 7 numaralı Faaliyet Planı (GANTT Diyagramı) gruplara dağıtılır. Etkinlik analizi ile önceliklendirilen ve/veya seçilen çözüm önerileri Faaliyet planına Faaliyet Planına (GANTT diyagramı) taşınır. Faaliyet Planı hazırlanırken 5N1K tekniğinden yararlanılarak işlerin açık şekilde tanımlanması sağlanır.
- Faaliyet Planındaki faaliyetler belirlenen periyotlarda izleme değerlendirme yapılarak değerlendirme çalışmasının yapılacağı söylenerek eğitim tamamlanır.

ETKİNLİKLER

Nasıl-Nasıl Ağaç Diyagramı Örneği



Etkinlik Analizi Örneği (Öğrencilere görev sorumluluk kazandırmak için geliştirilen fikirlerin değerlendirilmesi)

ETKENLER		PUANLAR					
		0	1	2			
A	Uygulama Kolaylığı	Zor	Normal	Kolay			
B	Uygulama Süresi	Uzun	Normal	Kısa			
C	Maliyeti	Fazla	Normal	Az			
D	Sorun Üzerine Etkisi (Kalite, verimlilik, maliyet azaltma gibi)	Etkisi Yok	Etkili	Çok Etkili			
S.N	ÖNERİLER	Uygulama Kolaylığı --A--	Uygulama Süresi --B--	Maliyeti --C--	Sorun Üzerine Etkisi --D--	TOPLAM ETKİ DERECESESİ A+B+C+D	ÖNCELİK SİRASİ
1	Küçük yaşlardan itibaren kendi işini kendinin yapmasına fırsat verilmesi	2	0	2	2	6	1
2	Yaşına uygun işler ve güvenli araçlar kullanmasına fırsat verilmesi	0	0	1	2	3	4
3	Rehberlik Hizmetlerinden yararlandırılması	0	0	2	2	4	3
4	Küçük etkinliklerle başarıma duygusunu yaşatma	1	0	1	2	5	2

ETKİNLİKLER

5 Numara: Beyin Fırtınası ile Geliştirilen Fikirler

(3 numaralı kağıttaki Yakınlık (Afinite) Diyagramında kök neden olarak belirlenen ana başlık altındaki nedenler de dikkate alınarak, kök nedenin çözümüne ilişkin beyin fırtınası yapılır. Üretilen çözümler aşağıya yazılır.)

ETKİNLİKLER

6 Numara: "Etkinlik Analiz Tablosu"							
ETKENLER		PUANLAR					
		0	1	2			
A	Uygulama Kolaylığı	Zor	Normal	Kolay			
B	Uygulama Süresi	Uzun	Normal	Kısa			
C	Maliyeti	Fazla	Normal	Az			
D	Sorun Üzerine Etkisi (Kalite, verimlilik, maliyet azaltma gibi)	Etkisi Yok	Etkili	Çok Etkili			
S.N	ÖNERİLER	Uygulama Kolaylığı --A--	Uygulama Süresi --B--	Maliyeti --C--	Sorun Üzerine Etkisi --D--	TOPLAM ETKİ DERECESESİ A+B+C+D	ÖNCELİK SIRASI
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

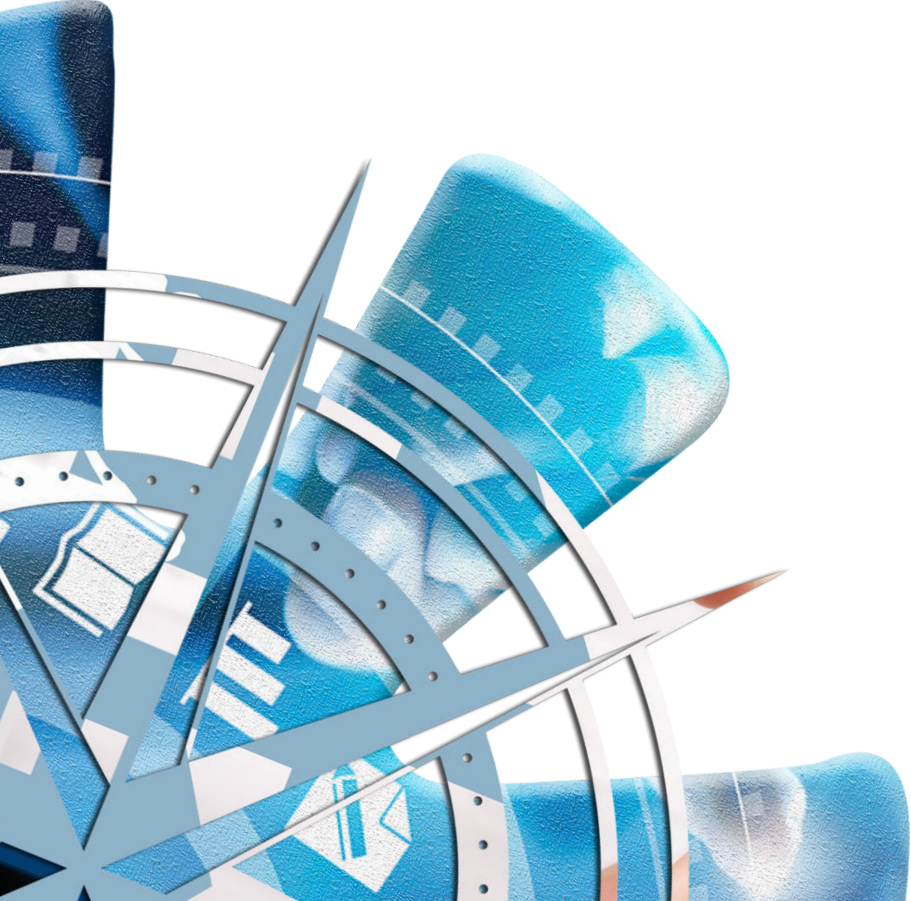
ETKİNLİKLER

7 Numara: Faaliyet Planı (GANTT Diyagramı)

FAALİYET PLANI							
NO	AMAÇLAR	FAALİYETLER	SORUMLU	FAALİYET BAŞLAMA TARİHİ	FAALİYET BİTİŞ TARİHİ	TAHİMİNİ BÜTÇE	GERÇEKLEŞME DURUMU/ AÇIKLAMA

KAPSAYICI EĞİTİM
BAĞLAMINDA
OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MESLEKİ GELİŞİMİ

KRİZ DÖNEMİNDE
YARATICI PROBLEM ÇÖZME



KAPSAYICI EĞİTİM
BAĞLAMINDA
OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MESLEKİ GELİŞİMİ

KRİZ DÖNEMİNDE YARATICI PROBLEM ÇÖZME



ÖĞRETMEN YETİŞTİRME VE
GELİŞTİRME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



unicef 