विद्यालय नेतृत्व

पढ़ाने सीखने की प्रक्रिया का रूपांतरण करना सलाह देना और प्रशिक्षित करना

भारत में विद्‌यालय आधारित समर्थन के माध्यम से शिक्षक शिक्षा

www.TESS-India.edu.in

http://creativecommons.org/licenses/

यह विद्यालय नेतृत्व ओईआर (ओपन एजुकेशनल रिसोर्स) TESS-India *द्वारा विद्यालय प्रमुखों को उनकी समझ और कौशलों को बहतर बनाने के लिए परिकल्पित* 20 *इकाइयों के समुच्चय में से एक है ताकि वे अपने विद्यालय में अध्यापन और सीखने की प्रक्रिया का नेतृत्व कर सकें। ये इकाइयाँ स्टाफ, छात्रों और अन्य लोगों द्वारा विद्यालय में किए जाने के लिए हैं तथा आवश्यक रूप से अभ्यास आधारित हैं। जो प्रभावी विद्यालयों के शोध एवं शैक्षणिक अध्ययन पर आधारित हैं।*

इन इकाइयों के अध्ययन के लिए कोई अनुशंसित क्रम नहीं है, लेकिन 'विद्यालय प्रमुख सक्षमकर्ता के रूप में' शुरू करने के लिए सर्वोत्तम स्थान रखता है, क्योंकि यह संपूर्ण समुच्चय के लिए दिशा प्रदान करता है। आप विशिष्ट थीमों से संबंधित संयोजनों में इकाइयों का अध्ययन करने का चुनाव कर सकते हैं; ये इकाइयाँ नेशनल कॉलेज ऑफ लीडरशिप करिकुलम फ्रेमवर्क (भारत) के मुख्य क्षेत्रों के साथ संरेखित किए गए हैं: जिनके प्रमुख क्षेत्र 'विद्यालयी नेतृत्व पर दृश्य', 'स्वयं का प्रबंधन और विकास करना'; 'शिक्षण अधिगम प्रक्रिया का रूपांतरण करना'; 'भागीदारियों का नेतृत्व करना', नवप्रवर्तन एवं नेतृत्व पर उन्मुखीकरण आदि।

कुछ इकाइयाँ एक से अधिक मुख्य क्षेत्र को संबोधित करती हैं।

इन इकाइयों का उपयोग विद्यालय प्रमुखों द्वारा स्व-अध्ययन के लिए या पढ़ाए गए नेतृत्व कार्यक्रम के भाग के रूप में किया जा सकता है। दोनों ही परिप्रेक्ष्यों में, व्यक्तिगत सीखने की डायरी रखने में और गतिविधियों और केस स्टडी की चर्चा के माध्यम से अनुभव साझा करने में उपयोगी हैं। शब्द 'विद्यालय प्रमुख' का उपयोग इन इकाइयों में मुख्याध्यापक, प्रधानाध्यापक, प्रिंसिपल, सहायक अध्यापक या विद्यालय में नेतृत्व का दायित्व लेने वाले किसी भी व्यक्ति के संदर्भ में किया जाता है।

वीडियो संसाधन

आइकन संकेत देता है कि वे TESS-India *विद्यालय नेतृत्व वीडियो संसाधन कहाँ हैं, जिनमें विद्यालय प्रमुख बतलाते हैं कि वे अपने विद्यालय में शिक्षण अधिगम की प्रक्रिया में सुधार करने के लिए परिवर्तन कैसे ला रहे हैं। हमें उम्मीद है कि वे आपको इसी तरह के अभ्यासों के साथ प्रयोग करने के लिए प्रेरित करेंगे। इन्हें पाठ-आधारित इकाइयों के माध्यम से आपके कार्य अनुभव को परिपूर्ण एवं संमृद्ध करने के लिए रखा गया है, यदि आप उनका उपयोग करने में असमर्थ रहते हैं, तो भी यह इकाइयाँ उपयोगी एवं लाभाकारी हैं।* TESS-India *के वीडियो संसाधनों को* TESS-India *की वेबसाइट* (http://www.tess-india.edu.in/) *पर ऑनलाइन देखा जा सकता है या डाउनलोड किया जा सकता है। विकल्प के तौर पर, आप इन वीडियो को सीडी या मेमोरी कार्ड के माध्यम से भी उपयोग कर सकते हैं।*

TESS-India ***विद्यालय समर्थित शिक्षक–शिक्षा परियोजना के बारे में :–***

TESS-India *का उद्देश्य है छात्र-केंद्रित, सहभागी दृष्टिकोण के विकास में विद्यालय प्रमुखों एवं शिक्षकों की सहायता के लिए मुक्त शिक्षा संसाधनों* (OERs) *के प्रावधानों के माध्यम से भारत में प्रारम्भिक और माध्यमिक शिक्षकों की कक्षा अभ्यासों में सुधार लाना।* 105 TESS-India *विषय* OERs *शिक्षकों को भाषा, विज्ञान और गणित के विषयों में विद्यालय की पाठ्यपुस्तक के लिए एक पूरक पुस्तिका प्रदान करते हैं। वे शिक्षकों के लिए अपनी कक्षाओं में विद्यार्थियो के साथ प्रयोग करने के लिए गतिविधियाँ प्रदान करते हैं, जिनमें यह दर्शाने वाले केस स्टडी भी शामिल रहती हैं कि अन्य शिक्षकों द्वारा उस विषय को कैसे पढ़ाया गया, अपनी पाठ योजनाएँ तैयार करने के लिए तथा विषय संबंधी ज्ञान के विकास में सहायक संसाधन भी शामिल हैं।*

TESS-India OERs *को भारतीय पाठ्यक्रम और संदर्भों के अनुकूल भारतीय तथा अंतरराष्ट्रीय लेखकों के सहयोग से तैयार किया गया है और ये ऑनलाइन तथा प्रिंट उपयोग के लिए उपलब्ध हैं* (http://www.tess-india.edu.in/) *।* OER *भाग लेने वाले प्रत्येक भारतीय राज्य के लिए उपयुक्त, कई संस्करणों में उपलब्ध हैं, उपयोगकर्ताओं को इन्हें अपनाने, अपनी स्थानीय जरूरतों व संदर्भों की पूर्ति के लिए उनका अनुकूलन एवं स्थानीयकरण करने के लिए आमंत्रित किया जाता है।*

TESS-India *मुक्त विश्वविद्यालय, ब्रिटेन के नेतृत्व में तथा ब्रिटेन की सरकार द्वारा वित्त-पोषित है।*

संस्करण 2.0   SL09v1

All India - Hindi

तीसरे पक्ष *की सामग्रियों और अन्यथा कथित को छोड़कर, यह सामग्री क्रिएटिव कॉमन्स एट्रिब्यूशन-शेयरएलाइक लाइसेंस क अंतर्गत उपलब्ध कराई गई है:* http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/

TESS-India is led by The Open University UK and funded by UK aid from the UK government

यह इकाई किस बारे में है

हममें से अधिकांश ने अपने जीवन में कभी न कभी किसी मित्र या परिवार के सदस्य की उदारता का लाभ उठाया है जिसने किसी चुनौती या समस्या का सामना करते हुए संघर्ष करते समय हमारी बात सुनी थी। व्यावसायिक सन्दर्भ में, ऐसी सहायता और पथप्रदर्शन को प्रशिक्षण (कोचिंग) या मार्गदर्शन (मेंटरिंग) कहा जाता है, और इस इकाई में आप इन दो तरीकों के बीच पहचान करना सीखेंगे। आप प्रशिक्षण और मार्गदर्शन से संबद्ध कुछ कौशल और तकनीकें, और शिक्षकों, छात्रों व उनके माता–पिता और/या अभिभावकों के साथ अपने वार्तालापों में उनका उपयोग करने के तरीके, समझेंगे।

बढ़ता हुआ अंतरराष्ट्रीय प्रमाण दर्शाता है कि प्रशिक्षण और मार्गदर्शन के माध्यम से संगठन का प्रमुख अपने संगठनों और समुदायों के कार्यप्रदर्शन में उल्लेखनीय सुधार कर सकते हैं (उदाहरण के लिए, बार्नेट और ओ मैहोनी,2006)। भारत में, *नेशनल प्रोग्राम डिजाइन एंड करिकुलम फ्रेमवर्क* स्पष्ट करता है कि प्रशिक्षण और मार्गदर्शन किस प्रकार कक्षा शिक्षण को और अधिक प्रभावी बना सकते हैं। एक विद्यालय प्रमुख के रूप में आप (कैसे इन तकनीकों का उपयोग अपने विद्यालय में) 'पढ़ाने और सीखने' में सुधार करने के लिए कर सकते हैं (नेशनल युनिवर्सिटी ऑफ एजुकेशनल प्लानिंग एंड एडमिनिस्ट्रेशन, 2014)।

ऐसी रणनीतियों को लागू करके,संगठन प्रमुख अपने संगठन की सफलता में योगदान करते हुये–निश्चित तौर पर हर उस व्यकित के कार्य प्रदर्शन को बेहतर बना सकते हैं, जिनको प्रशिक्षण या मार्गदर्शन दिया गया हो, प्रशिक्षण यह मार्गदर्शन किए जा रहे व्यक्ति के कार्यप्रदर्शन को सुधार सकते हैं। विद्यालय नेताओं का संसाधनों पर विरल रूप से ही नियंत्रण होता है, लेकिन उनमें विद्यालय की ऐसी संस्कृति की रचना करने की क्षमता होती है जो विद्यालय में हर व्यक्ति को महत्व देती है और संबंधों के महत्व पर जोर देती है तथा शिक्षकों को सहायता प्रदान करती है। आपके विद्यालय में प्रशिक्षण और मार्गदर्शन का अभ्यास और सहकर्मियों के साथ कौशलों का साझा किया जाना शिक्षकों और छात्रों के बीच समृद्ध संबंधों की स्थापना में योगदान करेगा, जिससे सीखने और कार्यसिद्धि की गुणवत्ता प्रत्यक्ष रूप से प्रभावित होगी।

अधिगम डायरी

इस इकाई में काम करते समय आपसे अपनी सीखने की डायरी में नोट्स बनाने को कहा जाएगा। यह डायरी एक किताब या फोल्डर है जहाँ आप अपने विचारों और योजनाओं को एकत्र करके रखते हैं। संभवतः आपने अपनी डायरी शुरू कर भी ली है।

इस इकाई में आप अकेले काम कर सकते हैं लेकिन यदि आप अपने सीखने की चर्चा किसी अन्य विद्यालय प्रमुख के साथ कर सकें तो आप और भी अधिक सीखेंगे। यह कोई सहकर्मी हो सकता है जिसके साथ आप पहले से सहयोग करते आ रहे हैं या कोई व्यक्ति जिसके साथ आप नए संबध बनाना चाहते हैं। इसे नियोजित ढंग से या अधिक अनौपचारिक आधार पर किया जा सकता है। आपकी सीखने की डायरी में बनाए गए आपके नोट्स इस प्रकार की बैठकों के लिए उपयोगी होंगे और साथ ही आपकी दीर्घावधि की शिक्षण.प्रक्रिया और विकास का प्रतिचित्रण भी करेंगे।

इस इकाई से विद्यालय नेता क्या सीख सकते हैं

- मार्गदर्शन और प्रशिक्षण को अलग-अलग पहचानना, और स्टाफ के अधिगम, में सहायता करने के लिए दोनों का उपयोग करना।
- स्टाफ के सदस्यों के साथ आपके विद्यालय में अध्यापन और सीखने में सुधार करने के लिए वार्तालाप करना।
- एक मत परिणामों वाले प्रशिक्षण और मार्गदर्शन सत्रों का नियोजन और आयोजन करना।
- अपने विद्यालय में प्रशिक्षण की संस्कृति के लाभों पर विचार करना।

1 प्रशिक्षण और मार्गदर्शन के बीच समान क्या है

अधिकांश लोग प्रशिक्षण और मार्गदर्शन के बारे में ऐसे जिक्र करते हैं जैसे वे दोनों एक ही चीज हैं। हालांकि वे व्यक्तियों और टीम के साथ काम करने के दो अलग अलग तरीके हैं, उनमें एक महत्वपूर्ण बात एकमत है: दोनों ही उस व्यक्ति के साथ मजबूत, विश्वासपूर्ण संबंधों का विकास करने में सक्षम होने की उनकी प्रभावकारिता पर निर्भर हैं जिसकी मदद प्रशिक्षक या मार्गदर्शक कर रहा है। ऐसे संबंधों का निर्माण करने के लिए यह सीखना कि सहमति-जन्य वार्तालाप कैसे आयोजित किए जाए, सचमुच महत्वपूर्ण होता है।

सहमति-जन्य वार्तालाप वह होता है जिसमें दोनों वक्ता सामंजस्य में होते हैं। हालांकि संभव है कि उनके वार्तालाप का प्रयोजन सहमति प्राप्त करना न हो, वे इस बात पर सहमत होते हैं कि वे कैसे:

- एक दूसरे की बात सुनेंगे और समझेंगे
- दूसरा व्यक्ति जो कुछ कह रहा है उसमें सच्ची दिलचस्पी दिखाएंगे
- दूसरे व्यक्ति और उसके द्वारा व्यक्त विचारों के प्रति सम्मान जताएंगे।

एक विद्यालय प्रमुख होने के नाते, (आप इस बात के अभ्यस्त हों कि लोग आपसे, आपके पद के कारण सहमत हों) इसलिए सच्चे सहमति-जन्य वार्तालाप आयोजित करना ऐसा कौशल हो सकता है जिसे आपको अक्सर सीखना और अभ्यास करना पड़ता है!

चित्र 1 स्पष्ट प्रयोजन के साथ वार्तालाप।

यह याद रखना महत्वपूर्ण है कि दो सहकर्मियों का सामान्य ढंग से अपने काम के बारे में बातचीत करना केवल एक 'गपशप' होता है। जब उनका वार्तालाप किसी से एक की समस्या से निपटने में या किसी अवसर का लाभ उठाने में मदद करने के लिए, जानबूझ कर परिकल्पित किया जाता है, तो वह एक स्पष्ट प्रयोजन से युक्त होता है – अंततोगत्वा, अध्यापन और अधिगम में सुधार करने के लिए – और प्रशिक्षण या मार्गदर्शन के क्षेत्र में चला जाता है।

गतिविधि 1: प्रशिक्षण और मार्गदर्शन किस बात में भिन्न हैं?

संसाधन 1 में प्रशिक्षण और मार्गदर्शन की परिभाषाएं पढ़ें। यह सोचते हुए कि आप इन अवधारणाओं को अपने स्टाफ को कैसे समझा सकते हैं, अपनी अधिगम डायरी में दोनों शब्दों के बीच भिन्नता का सारांश अपने शब्दों में लिखें।

उन तीन तरीकों की सूची बनाएं जिनसे प्रशिक्षण और/या मार्गदर्शन स्टाफ के कार्यप्रदर्शन में और इस तरह आपके विद्यालय के छात्रों के सीखने की प्रक्रिया में फर्क पैदा कर सकता है। उदाहरण के लिए, आप स्टाफ विशेष के बारे में या छात्रों की विशिष्ट जरूरतों के बारे में या पाठ्यक्रम के उस क्षेत्र के बारे में सोच सकते हैं।

चर्चा

मार्गदर्शक और प्रशिक्षक की भूमिका के बीच अंतर को पहचानना महत्वपूर्ण होता है, क्योंकि वे अलग अलग तरीकों से काम करते हैं और भिन्न–भिन्न प्रकार की सहायता प्रदान करते हैं। जब आपने दोनों के बीच विभेदन किया और अपने विद्यालय में इन दृष्टिकोणों का उपयोग करने के तरीकों पर विचार किया, तब आपको संभवतः पता चला होगा कि सही तरीके का चुनाव करना महत्वपूर्ण है और यह कि उन दोनों का संबंध मात्र वार्तालाप से नहीं, बल्कि आपके स्टाफ का विकास करने की सतत प्रतिबद्धता से है। अध्यापन और सीखने में सुधार करने का लक्ष्य प्रशिक्षण और मार्गदर्शन को प्रेरित करता है, और वार्तालापों को इस बात पर केंद्रित होना चाहिए।

- मार्गदर्शक आम तौर पर अपने पसंदीदा क्षेत्र में अनुभवी विशेषज्ञ होता है और, आदर्श रूप से, विविध प्रकार के अनेक अनुभवों वाला बुद्धिमान व्यक्ति होता है। वे आपके पास अपना ढेर सारा अनुभव और चर्चाधीन विषय के बारे में ज्ञान लेकर आते हैं।
- आप जिन मुद्दों के साथ कठिनाई महसूस करते हैं उनके लिए प्रशिक्षक आपके अपने उत्तर खोजने में आपकी मदद करता है। उनका सबसे सामान्य उपकरण 'प्रश्न' होता है, और उनकी सबसे मूल्यवान विशेषता उनके सुनने की गुणवत्ता होती है।

क्या आपने उन तरीकों के बारे में सोचा जिनसे 'प्रशिक्षण ' या 'मार्गदर्शन' आपके विद्यालय में मदद कर सकता है? (संभवतः आपके मन में कोई नया शिक्षक हो, जिसे मुद्दों का सामना करने व कक्षा का प्रबंधन करने की सलाह देने वाले प्रशिक्षण को कक्षा में अमल में लाने के लिए 'मार्गदर्शन' के सप्ताहिक सत्र से लाभ मिल सकता हो) आपने कक्षाओं में छात्राओं की कम भागीदारी के बारे में सोचा है और विचार किया है कि सीखने में भागीदारी में सुधार करने के लिए शिक्षकों को प्रोत्साहित करने के लिए आप प्रशिक्षण का प्रयोग कैसे करेंगे। हो सकता है आप विज्ञान के अध्यापन में सुधार देखना चाहते हैं और किसी वरिष्ठ विज्ञान शिक्षक से अपने सहकर्मियों का मार्गदर्शन करके अपनी विशेषज्ञता का लाभ उन्हें देने को कहते हैं।

हममें से अधिकांश ने अपने निजी या व्यावसायिक जीवन में किसी समय किसी मार्गदर्शक की सहायता का लाभ उठाया है। लगभग हर परिवार में एक बुद्धिमान 'चाचा' या 'चाची' होते हैं जिनसे कोई भी जीवन-बदलने वाला निर्णय करने से पहले सलाह ली जाती है। एक विद्यालय प्रमुख होने के नाते, आपको निश्चित रूप से यह भूमिका निभानी होगी, चाहे संकट में किसी सहकर्मी की सहायता करना या उनकी कक्षा की परिपाटी सुधारने में उनकी मदद करना। आम तौर पर, मार्गदर्शक प्रश्नों के उत्तर और समस्याओं के समाधान प्रदान करता है। उनमें से सर्वोत्तम मार्गदर्शकों के पास सचमुच बढ़िया प्रश्न पूछने की क्षमता होती है जो

उनसे मार्गदर्शन लेने वाले लोगों को अपने खुद के उत्तर देने में मदद करते हैं। तथापि, मार्गदर्शक को पता होता है कि उत्तर क्या होगा। समय के साथ वे उस गाइड की भांति काम करते हैं, जो उस मार्ग पर पहले ही चल चुके हैं। मार्गदर्शन वार्तालाप कुछ इस तरह से चल सकता है:

यह घटना आज घटी और मुझे पता नहीं है कि क्या करना चाहिए।

मेरे खयाल से ऐसा करना अच्छी बात हो सकती है ...

मुझे इस अवधारणा को समझने में सचमुच कठिनाई हो रही है।

तो आपको यह बात समझने की जरूरत है कि ...

आज का मेरा पाठ अच्छा रहा लेकिन मैं नहीं जानता कि मैंने ऐसा क्या किया कि मुझे इतने अच्छे नतीजे मिले।

चलिए ठीक से देखते हैं आपने क्या किया था ताकि मैं अपने अभ्यास का मूल्यांकन करने के कुछ तरीके आपको दिखा सकूँ ...

प्रशिक्षक का काम होता है प्रशिक्षण लेने वाले के विचारों, अवधारणाओं और चिंताओं को बाहर निकालना। इसके लिए पहले वे उन्हें यह निश्चय करने में मदद करते हैं कि वे ठीक किस विषय में बात करना चाहते हैं और जो कहा जाता है उसे दोहराते हैं ताकि प्रशिक्षण लेने वाला स्वयं अपने विचारों और अवधारणाओं को 'सुन' सके। प्रशिक्षक द्वारा अपनी अवधारणाओं के योगदान से लगातार इन्कार करना आवश्यक है, ताकि प्रशिक्षण लेने वाला स्वयं अपने समाधान सोच सके। सबसे आम आदत है स्थिर बैठना और कुछ न कहना; यह प्रशिक्षण देना सीखने में आपके लिए सबसे बड़ी चुनौती हो सकता है। प्रशिक्षक के प्रश्न ये हो सकते हैं:

मुझे ... के बारे में बताएं?

आप किस तरह से उसका उपयोग करके सीखने में छात्रों की मदद कर सकते हैं?

आपके विचार से आपने उस समस्या में किस हद तक योगदान **दिया** था?

क्या आपका मतलब है कि आप उस मार्ग पर नहीं चलना चाहते हैं?

इस सप्ताह क्या अच्छी बात हुई है?

आप उसे अगली बार अलग ढंग से कैसे करेंगे?

उसमें आपकी मदद कौन कर सकता है?

यह महत्वपूर्ण है कि प्रशिक्षण और मार्गदर्शन के वार्तालापों में कौशलों और सफलताओं का गुणगान मनाया जाना चाहिए, केवल कमियों का ही नहीं। शिक्षकों को समझना होगा कि वे क्या काम अच्छी तरह से करते हैं ताकि वे उसे दोहरा और विकसित कर सकें, और प्रशिक्षण तथा मार्गदर्शन को ताकतों के साथ ही साथ दोनों की पहचान करनी चाहिए।

कभी-कभी, मार्गदर्शन और प्रशिक्षण के वार्तालापों में निजी मुद्दे उठ सकते हैं। तथापि, यह याद रखना महत्वपूर्ण है कि आपका प्रयोजन व्यक्ति की व्यावसायिक समस्या को हल करने में मदद करना है ताकि वे अपने कार्यप्रदर्शन और छात्रों की सीखने की प्रक्रिया में सुधार कर सकें।

गतिविधि 2: मुझे किसकी बात सुनने की जरूरत है?

इस गतिविधि में आपको उन प्रकार की चुनौतियों के बारे में सोचना चाहिए जिनका सामना आप और आपके सहकर्मी विद्यालय में करते हैं और जिनमें मार्गदर्शन या प्रशिक्षण के वार्तालाप से लाभ मिल सकता है। गतिविधि के पहले भाग पर अकेले काम करें। आप चाहें तो दूसरे भाग के लिए अन्य लोगों से अपनी अवधारणाएं देने के कह सकते हैं।

निम्न प्रेरकों पर विचार करें और अपने विचारों को अपनी अधिगम की डायरी में लिखें:–

- अपने विद्यालय के दो शिक्षकों पर ध्यान केंद्रित करें। एक को कम अनुभव वाला होना चाहिए जिसका आप मार्गदर्शन कर सकें ताकि उसे आपके ज्ञान और कौशलों से लाभ मिले। दूसरा शिक्षक ऐसा कोई हो सकता है जिसे, आपके ख्याल से, अपने दृष्टिकोण पर पुनर्विचार करने से या उसके सम्मुख आई कुछ समस्याओं का हल खोजने में लाभ मिल सकता है।
- पिछले सप्ताह हुई उन समस्याओं या घटनाओं के प्रकार की पहचान करें जिन्होंने उनके अध्यापन पर प्रभाव डाला है। यह बहुत विविधतापूर्ण हो सकता है, जैसे फसल की कटाई के कारण गैरहाजिरी, अनजान विषय पढ़ाने में आत्मविश्वास की कमी, देर से आने वाले छात्रों द्वारा पाठ को नियमित रूप से बाधित करना या शिक्षकों की कमी के कारण दो कक्षाओं को पढ़ाने की जरूरत पड़ना।

आपने 'कौन' और 'किसके बारे में' की पहचान कर लीं है, नीचे दी गई तालिका 1 की नकल अपनी अधिगम डायरी में बनाएं और पहले दो कॉलम भरें।

*तालिका **1** सहकर्मी के प्रशिक्षण और मार्गदर्शन की मैट्रिक्स – खाली टेम्प्लेट।*

सहकर्मी की भूमिका	मुद्दा, घटना या मौका	वार्तालाप का प्रकार: प्रशिक्षण या मार्गदर्शन	कार्य-स्थल	समीक्षा

अब निश्चय करें कि आपको जो तरीका अपनाना है वह मार्गदर्शन है या प्रशिक्षण, और फिर यह बात अगले कॉलम में आपके द्वारा पहचाने गए हर सहकर्मी के सामने लिखें। इस बारे में सोचें कि क्या आप लोगों से प्रश्न पूछकर और सुनकर उनके स्वयं के समाधान खोजने में मदद कर रहे हैं (प्रशिक्षण) या क्या आप विशेषज्ञ की भूमिका ले रहे हैं और अपनी विशेषज्ञता का उपयोग करते हुए उन्हें जो कुछ करना चाहिए इसका पथप्रदर्शन कर रहे हैं (मार्गदर्शन)। आप देख सकते हैं कि आप अनुभवहीन शिक्षक के साथ प्रशिक्षण का उपयोग कर सकते हैं (मिसाल के तौर पर, मातापिता के साथ बातचीत के लिए अवधारणाएं उत्पन्न करने में उनकी मदद करने के लिए) और कुछ मुद्दों पर – जैसे विद्यालय भर में गणित की पाठ्यचर्या का दायित्व लेना – आप कुछ समयावधि में दूसरे शिक्षक की मार्गदर्शन करने का निश्चय कर सकते हैं। दोनों तरीके विशिष्ट नहीं हैं।

वार्तालाप कहाँ होगा, इसके विषय में चौथे कालम, कार्य स्थल का उपयोग करें। किसी के अध्यापन संसाधनों और प्रदेर्शो का विकास करने में मार्गदर्शन संभवतः कक्षा में होगा, जबकि छात्रों के काम को मुल्याकंन करने में सुधार करने में किसी का प्रशिक्षण किसी ऐसी जगह पर होना होगा जहाँ आप दोनों के काम में कोई बाधा न हो। याद रखें कि वार्तालाप का आयोजन कक्षा या विद्यालय के मैदान के किसी शांत कोने में किया जा सकता है। आपका कार्यालय, यदि कोई है, तो किसी के साथ बात करने की कोशिश करने के लिए शायद सबसे खराब जगह है, क्योंकि उस वातावरण के साथ पद की ताकत संबंधी मुद्दे संबद्ध होते हैं। कार्य-स्थल का निर्धारण प्रायः वार्तालाप के विषय के अनुसार होगा।

अंत में, अंतिम कॉलम में किन्हीं मुद्दों की याद दिलाने औरे वार्तालाप का दिशा निर्देशित करने से संबंधित कुछ नोट्स बनाएं।

चर्चा

अब तालिका 2 देखें, जो एक विद्यालय **प्रमुख** द्वारा भरे गए एक मैट्रिक्स का उदाहरण दर्शाती है जब वे अपने सप्ताह में दो वार्तालाप करने की योजना बना रहे थे। यह आपकी तालिका की तुलना में कैसी दिखती है?

तालिका 2 *सहकर्मी के प्रशिक्षण और मार्गदर्शन का मैट्रिक्स – पूरा किया गया उदाहरण।*

सहकर्मी की भूमिका	**मुद्दा, घटना या मौका**	**वार्तालाप का प्रकार: प्रशिक्षण या मार्गदर्शन**	**कार्य-स्थल**	**समीक्षा**
शिक्षक	परिवार में बीमारी	मार्गदर्शन	किसी भी जगह जहाँ वे एक कप चाय पी सकें और असहज न महसूस करें	आप स्टाफ के सदस्य के साथ यथासंभव मददगार होना चाहेंगे लेकिन प्राथमिक रूप से आपको छात्रों के सीखने की प्रक्रिया पर पड़ने वाले प्रभाव को कम करने की चिंता है।
विषय का प्रमुख Subject head	अपने विभाग में आशा से कम काम करने वाले स्टाफ के किसी सदस्य से कैसे निपटें	प्रशिक्षण/मार्गदर्शन	उनके कार्यालय या कक्षा में, जब तक कि आपके काम में बाधा नहीं पड़ती हो	हालांकि कुछ मार्गदर्शन देने की जरूरत पड़ सकती है, मुख्य लक्ष्य है विभागाध्यक्ष को उस समस्या के लिए कोई समाधान खोजने में मदद करना जिसे वे सारे वर्ष भर टालते आए हैं। यह वार्तालाप एक तरह से आशातीत कम काम करने के बारे में नहीं है; इसका उद्देश्य है मुद्दे का सामना करने के लिए विषय के मुख्य अध्यापक में कौशलों और आत्मविश्वास का विकास करना है।

अपने वार्तालापों को सबसे अधिक प्रभावशाली बनाने के लिए आपका आगे के बारे में सोचना मददगार होता है। इस तरह आप सुनिश्चित कर सकते हैं कि आप कठिनाइयों का सामना चतुराई से लेकिन सरलता से करें, जैसा कि क्या कहना चाहिए और उसे कहाँ कहना चाहिए इस विषय में आपने पहले से सोचा होगा। ये वार्तालाप करने का अवसर प्रायः दैनिक कामकाज के रूप में प्रस्तुत हो जाता है, और यह एक और कारण है कि आप अपने सहकर्मियों के साथ बातचीत करने के लिए स्वाभाविक रूप से और सहज ढंग से तैयार रहें – उदाहरण के लिए:

> क्या हम इस बारे में बात करने के लिए एक पल का समय ले सकते हैं कि आपका काम कैसे चल रहा है?

> मुझे वह बात बताने के लिए धन्यवाद, क्या आप इसे सुलझाने के लिए बाद में मिलकर सोचविचार करना चाहते हैं?

2 किसी 'प्रयोजन के साथ वार्तालाप' की तैयारी करना

अच्छे प्रशिक्षक और मार्गदर्शक कई मूल्यों और पद्धतियों को साझा करते हैं, और जहाँ एक समय के बाद एक वार्तालाप दूसरे से बदलने लगता है, अपना सहयोग देने के लिए प्रतिबद्ध रहते हैं। इस तरह विश्वास का संबंध विकसित हो सकता है; लेकिन यह भी नोट करें कि मार्गदर्शन और प्रशिक्षण से अध्यापन और सीखने की प्रक्रिया पर होने वाले प्रभाव केवल समय के साथ उत्पन्न होते हैं। मार्गदर्शक या प्रशिक्षक सुनिश्चित करता है कि प्रत्येक वार्तालाप के लिए स्थान, समय और मनोदशा सही हो। कभी-कभी इसका अर्थ एक ही स्थान में नियमित साप्ताहिक सत्र हो सकता है; अन्य मौकों पर, वह अधिक सामान्य मुलाकात हो सकती है। जबकि कभी-कभी सत्र गलियारे में बस कुछ मिनटों के लिए हो सकता है, आम तौर पर उसमें कम से कम आधा घंटा लगता है।

प्रशिक्षण या मार्गदर्शन प्राप्त करने वाले को समझना चाहिए कि वार्तालाप पूरी तरह से उस पर केंद्रित है। प्रशिक्षक या मार्गदर्शक होने के नाते, आपको आदर्श रूप से उनके लिए उपयुक्त समय और स्थान चुनना चाहिए, जहाँ आपके काम में बाधा उत्पन्न न हो।

चित्र 2 इस बात पर विचार करना महत्वपूर्ण है कि आप वार्तालाप कहाँ आयोजित करेंगे।

वार्तालाप के परिवेश के संबंध में कुछ महत्वपूर्ण करें और न करें हैं:

- सभी मोबाइल फोन को साइलेंट कर लें और उन्हें दूर रख दें।
- यदि आप बैठ रहे हैं, तो सीटों को एक दूसरे से कोण पर और इतनी दूरी पर रखें कि मार्गदर्शन या प्रशिक्षण लेने वाला भयभीत न महसूस करे। यह बात विशेष रूप से महत्व रखती है यदि वार्तालाप किसी पुरूष और महिला के बीच हो रहा है। अपनी डेस्क के पीछे न बैठना बेहतर होता है।
- यदि आप, प्रशिक्षक के रूप में नोट्स लेना चाहते हैं, तो आपको पूछ लेना चाहिए कि क्या वह स्वीकार्य है। (आपको यह भी पूछना चाहिए कि क्या प्रशिक्षण लेने वाला भी नोट्स लेना चाहता है।)
- आँखों से संपर्क बनाए रखना सचमुच उतना ही महत्वपूर्ण है, जितना सिर हिलाकर दर्शाना कि आप सुन रहे हैं।
- शुरू में ही सम्मत हो लें कि आप कितना समय एक साथ बितायेगे।

और अब वार्तालाप शुरू करने का समय है। सबसे पहले, आप प्रशिक्षक की भूमिका और फिर मार्गदर्शक की भूमिका पर नज़र डालेंगे।

प्रशिक्षक के रूप में वार्तालाप के लिए तैयारी करना

सत्र को शुरू करने के क्षण से आपके ध्यान का एकमात्र केंद्र आपके साथ वाला व्यक्ति होना चाहिए।

आपका पहला काम है अपने प्रशिक्षण लेने वाले को सहज महसूस कराना। उनसे यह पूछने के बाद कि वे किस बारे में बात करना चाहते हैं, केवल सुनें। फिर जब वे रुकें, तब उनसे और बोलने को कहें।

यथा संभव स्थिर बने रहें। कोई भी ऐसी बात जिससे वक्ता विचलित होता है उसके विचारों के प्रवाह को रोक देगी। देखें कि वे कैसे बैठते और अपने आपको संभालते हैं। बिना किसी बनावट के स्वयं के बैठने के ढंग को उनकी आकृति की छवि की तरह रखने का प्रयास करें; जब वे सामने की ओर झुकें तब आप भी ऐसा ही करें, या अपने हाथों से इशारा करें। प्रवाहमय वार्तालाप में इस तरह का दर्पणीकरण प्रायः बहुत स्वाभाविक रूप से होता है।

यदि आपका प्रशिक्षण किसी विशिष्ट विषय पर है जिस पर आपने पहले से सहमति दे दी है (देखे संसाधन–2, सी.सी.ई) तो आपको सबसे पहले यह सुनना होगा कि प्रशिक्षण लेने वाले ने पहली बार में क्या समझा है।

प्रशिक्षण बहुत थकाने वाला काम हो सकता है, क्योंकि आपको इतने ध्यान से सुनना होता है। वक्ता जो कुछ कह रहा होता है आपको उस पर अपनी प्रतिक्रिया देनी होती है, इसलिए आपको याद रखने में भी कभी-कभी बहुत मेहनत करनी पड़ेगी। आप सुने गए कुछ मुख्य शब्द या वाक्यांशों को नोट करने से न घबराएं। प्रशक्षिक सामान्य तौर पर यह कहकर अनुमति माँगते हैं, 'यदि मैं कुछ नोट्स लूँ तो आपको ऐतराज तो नहीं होगा?' जब आप प्रतिक्रिया देते हैं, जैसा कि आपको नियमित रूप से करना चाहिए, कुछ खास तरह के वाक्यांशों का उपयोग करें, जैसे:

जब आपने शुरू किया था, तब आपने ... के बारे में बात की थी।
फिर आपने ... का वर्णन किया।

इनमें से किसमें आपको सबसे अधिक दिलचस्पी है?

सबसे पहले आप किस बात पर ध्यान केंद्रित करना चाहेंगे?

यह प्रारंभिक चरण काफी समय ले सकता है, क्योंकि प्रशिक्षण लेने वाला सबसे पहले जिस अवधारणा के बारे में बात करता है वह अक्सर उसके मन में चल रही सबसे जरूरी बात नहीं भी हो सकती है। जल्दी न करें और उनसे अपनी बात तुरंत कहने के लिए जोर न दें। वार्तालाप को अपने स्वाभाविक ढंग से चलने दें।

जब आप आश्वस्त हो जाएं कि प्रशिक्षण लेने वाला इस बारे में स्पष्ट है कि वह वास्तव में किस बारे में बात करना चाहता है, तो आप उनके साथ सम्भवतः यह स्थापित करने के लिए तैयार हो जाये कि वे वार्तालाप का क्या परिणाम चाहते है। इस बात को निम्नलिखित कथन के रूप में पेश किया जा सकता है, जो आप प्रशिक्षक के रूप में कहेंगे:

तो सत्र के अंत तक, मैं चाहूँगा कि …

ऐसा करने के लिए आपको उनके साथ यह जानना होगा कि सफल परिणाम का प्रारूप कैसा होगा।

संपूर्ण सत्र के दौरान, देखें कि प्रशिक्षण लेने वाले की अभिव्यक्ति कैसे बदलती है और उसके हाथ कैसे हिलते हैं। ये उसकी भावनाओं के महत्वपूर्ण सुराग होंगे। लेकिन सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि उन शब्दों को सचमुच ध्यान से सुनें जिनका उपयोग आपका प्रशिक्षण लेने वाला करता है, उदाहरण के लिए:

मैं अत्यंत निस्सहाय महसूस कर रहा हूँ।

कम सक्षम छात्रों पर वाकई में कोई ध्यान नहीं देता है।

उन्हें उस कक्षा में जटिल अवधारणाएं हमेशा ही कठिन लगती हैं।

इस तरह के कथनों के प्रति आपके उत्तरों में निम्नलिखित शामिल हो सकते हैं:

क्या आप मुझे उसके बारे में कुछ और बता सकते हैं?

क्या आपका मतलब है कोई भी नहीं?

अभी-अभी आपने 'हमेशा' शब्द का उपयोग किया। क्या आपका वाकई में वही मतलब था?

इस प्रकार की पूछताछ की गतिविधि को प्रशिक्षक 'कोड तोड़ना' के नाम से बुलाते हैं।

प्रशिक्षक के रूप में आपका अंतिम काम है सत्र में तय की गई कार्यवाहियों और प्रशिक्षण लेने वाला जिस बात का वादा कर रहा है उससे सहमत होना। उनसे उन कार्यवाहियों को लिखने को कहें जिन्हें करने का उनका इरादा है और एक समय सीमा पर सहमत हों जिसमें उन्हें पूरा किया जाएगा। आपके भाव कैसे बदलते है, सत्र हमेशा प्रशिक्षण लेने वाले के एक वादे के साथ समाप्त होना चाहिए जैसे:

अगले तीन हफ्तों में/कल/हमारी अगली बैठक से पहले, मैं … करूँगा

अपने विचारों को सारांशित करके और बची हुई अनिश्चितताओं को स्पष्ट करके, आपसे प्रशिक्षण लेने वाले के द्वारा वह अगला कदम उठाने की काफी अधिक संभावना होगी जिसे अपनाने में वह सहज और पूरा करने के लिए सच्चे रूप से तैयार होगा। अंत में, उनके सामने वह बात दोहराएं जिसका उसने वादा किया है और, यदि उचित हो तो, आपके अगले प्रशिक्षण सत्र के लिए तारीख तय करें।

मार्गदर्शक के रूप में वार्तालाप की तैयारी करना

मार्गदर्शक के लिए मार्गदर्शन करवाने वाले व्यक्ति को सहज बनाना उतना ही महत्वपूर्ण है जितना प्रशिक्षक के लिए प्रशिक्षण लेने वाले को सहज बनाना होता है। चूंकि आप अपने अनुभव और विशेषज्ञता प्रदान करने वाले अधिक ज्ञानी पेशेवर की भूमिका अदा कर रहे हैं, यदि आप काम को ठीक ढंग से शुरू नहीं करते हैं तो यह संभव है कि आपसे मार्गदर्शन करवाने वाला व्यक्ति आपसे सचमुच भयभीत महसूस करें। इसलिए आपके लिए यह याद रखना और भी अधिक महत्वपूर्ण है कि

यदि आप अपनी डेस्क के पीछे बैठे रहते हैं, तो आपकी बुद्धिमानी उस व्यक्ति के साथ कमरे के बाहर नहीं जाएगी जिसे उसकी सबसे अधिक जरूरत है। आपकी आँखों में दया भाव, किस तरह से आप मार्गदर्शन करवाने वाले को कमरे में बुलाते हैं, उन्हें आप कैसे आराम से बिठाते हैं और उनके साथ बैठते हैं – ये सभी बातें वार्तालाप को शुरू करना अधिक आसान बनाएंगी।

पहले की तरह, नोट्स लेने की अनुमति प्राप्त करना और स्पष्ट करना कि मार्गदर्शन करवाने वाला भी, यदि वह चाहे, तो नोट्स ले सकता है, शिष्टता होगी।

इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि आप वार्तालाप को कैसे शुरू करते हैं, लेकिन इस बात की संभावना है कि वह पिछली अंतर्क्रिया के परिणाम के रूप में होगी:

> हमने कहा था कि हम सतत आकलन के बारे में DIET वर्कशॉप पर चर्चा करने के लिए मिलेंगे ...

> स्टाफ की बैठक में समावेसन के बारे में वार्तालाप के बाद ...

> जब मैं कल आपकी कक्षा में आया था, तब मैंने देखा कि ...

> जब आप हमसे मिले थे, तब हमने सहमति व्यक्त की थी कि हम ... के बारे में हर सप्ताह बातचीत करेंगे

पहले की तरह ही, मार्गदर्शन कराने वाले को स्पष्ट करना चाहिए वह क्या करना चाहता है। उनकी इसमें मदद करने के लिए, इस बात का सारांश बनाना प्रायः उपयोगी होता है कि आपने क्या सुना है, उसमें आपका क्या योगदान रहा है और आपने किन क्षेत्रों के बारे में मिलजुल कर बात की है। फिर आपको सत्र के परिणाम पर और आपका मार्गदर्शन करवाने वाला जिस बात का वादा कर रहा है उस पर सहमत होना चाहिए।

गतिविधि 3: मार्गदर्शन का वार्तालाप प्रशिक्षण के वार्तालाप से किस तरह से अलग होता है?

आपके द्वारा ऊपर पढ़ी गई प्रशिक्षण और मार्गदर्शन के बीच की भिन्नताओं को **ध्यान** में रखते हुए, अपनी **अधिगम** डायरी में वे बातें लिखें जो कोई मार्गदर्शक आप द्वारा देखे गए कथनों के उत्तर में कह सकता है:

> मैं अत्यंत निस्सहाय महसूस कर रहा हूँ।

> कम सक्षम छात्रों पर वाकई में कोई ध्यान नहीं देता है।

जब आप अपने मार्गदर्शन करवाने वाले की अपना अगला कदम उठाने का निश्चय करने में मदद करते हैं, आपका ध्येय होता है एक सफल नतीजे पर पहुँचने में उनकी मदद करना। उनके सरोकारों और विचारों को सुन लेने के बाद आप चाहें तो अधिक सक्रिय भूमिका निभा सकते हैं और वार्तालाप में अपने अनुभव और विशेषज्ञता को शामिल करना शुरू कर सकते हैं। तथापि आपको एक सरल नियम की याद दिलाना अत्यंत महत्वपूर्ण है। यदि अवधारणा उनकी न होकर, आपकी है, तो वे उसे नहीं अपनाएंगे। और यदि वे उसे नहीं अपनाते हैं तो वे उसे कार्यान्वित करने में सफल नहीं होंगे। एक मार्गदर्शक होने के नाते आपको समाधान नहीं देना चाहिए, बल्कि उस खोज के लिए वाहक बनना चाहिए, ताकि अन्य लोग अपने कार्यों पर निर्णय लेने में सक्षम हो सकें।

चर्चा

आप इन जैसे मार्गदर्शक उत्तर प्रस्तुत कर सकते हैं:

> अब चलिए सोचते हैं कि आपको कहाँ सहायता मिल सकती है। मैं जानता हूँ कि जब मैं भी ऐसी ही स्थिति में था, तब मैं...

यह सोचना आसान है कि यह सब इसलिए हो रहा है क्योंकि किसी को परवाह नहीं है, लेकिन लोगों की अतिप्रतिबद्धता या अधिक तनावग्रस्त होना जैसे अन्य कारण भी हो सकते हैं। क्या आपने इसके बारे में सोचा है? उन पर ध्यान देने की बजाय, आईए देखें कि इन छात्रों की सीखने की प्रक्रिया को आप कैसे अधिक प्रभावित कर सकते हैं।

तो आईए सबसे पहले पता करें उन्हें किस प्रकार की अवधारणाओं के साथ कठिनाई हो रही है और क्या कक्षा के सभी छात्रों का यही हाल है। हम उस व्यवहार का सामना करने के बारे में कुछ अवधारणाओं पर विचार कर सकते हैं।

3 प्रशिक्षण के कौशल सबको लाभ पहुँचाते हैं

प्रशिक्षण के कौशल केवल विद्यालय के नेतृत्व की भूमिका के लिए ही विशिष्ट नहीं होते हैं। एक अच्छा प्रशिक्षक अपने विद्यालय के समुदाय में मदद करने के लिए अपने कौशलों का उपयोग अन्य संदर्भों और स्थितियों में कर सकता है। प्रशिक्षण देने वाला शिक्षक छात्रों में स्वावलंबन और आत्मविश्वास का निर्माण कर सकता है। वृत्त अध्ययन 1 इस बात का उदाहरण है कि कैसे भरोसेमंद सहकर्मियों के बीच भी प्रशिक्षण हो सकता है। यदि आप अपने विद्यालय में प्रशिक्षण की संस्कृति का नेतृत्व करते हैं, तो आप सबको समर्थक वातावरण से लाभ मिल सकता है।

केस स्टडी 1: श्री कपूर अपने विद्यालय-आधारित पीएलडी का रिकार्ड रखते हैं

श्री राऊल, जो एक विद्यालय नेता हैं, अपनी सहायिका, श्रीमती कपूर के साथ बस में बैठकर घर जा रहे हैं, जैसा कि वे आम तौर पर करते हैं। वे अक्सर काम की चर्चा करते हैं जिसमें वे प्रश्नों और प्रेक्षणों के साथ एक दूसरे की मदद करते हैं जिससे उन्हें समस्या को समझने और उनके समाधानों की खोज करने में मदद मिलती है।

श्री राऊल	आप जानती हैं न मैंने आपको TESS-INDIA नेतृत्व इकाइयों के बारे में बताया था? हाँ, मैंने एक ऐसी इकाई पढ़ी है। वह दिलचस्प है, और उसका संदेश स्पष्ट है – मुझे विद्यालय के इर्दगिर्द घूमने और कक्षाओं में जाने में अधिक समय व्यतीत करना चाहिए। मैं इसका महत्व समझता हूँ, लेकिन मेरे पास उपलब्ध काम और जिला शिक्षा अधिकारी के सिर पर सवार रहते यह कर पाना मेरे लिए लगभग असंभव है। और मैं विद्यालय के इर्दगिर्द घूमने और शिक्षकों की मदद करने के लिए समय कहाँ से निकाल सकता हूँ? मैं एक प्रशासक हूँ। मैं खुद अपनी कक्षा 10 की गणित कक्षा पहले से ही ले रहा हूँ।
श्रीमती कपूर	मैं यह बात जानती हूँ! आप पाठ के लिए कभी देर से नहीं आते हैं, कक्षा की ओर जाते समय आप मुस्कुराते रहते हैं और आप अपने छात्रों को पढ़ाने में उतना ही आनंद लेते हैं जितना वे आपके द्वारा पढ़ाए जाने में लेते हैं। उस प्रभाव के बारे में सोचें जो छात्रों पर पड़ सकता है यदि आप अन्य शिक्षकों की कक्षा में समय बिताते हैं।
श्री राऊल	हाँ, लेकिन ...
श्रीमती कपूर	लेकिन सर, क्या आपको आपके अपने प्रिंसिपल के बारे में मेरे साथ की गई बात याद नहीं है, जिसमें आपने छात्रों के साथ उनके सम्बन्ध और कैसे वे आपकी कक्षा में हमेशा आते रहते थे, इस बारे में बताया था?
श्री राऊल	समय बदल गया है। उनके पास मुझसे आधा भी कागजी काम नहीं था! लेकिन मुझे विचार आता है कि मैं अन्य शिक्षकों की कक्षाओं में अधिक समय व्यतीत करूँ। मुझे पता है कि मैंने आपको नहीं बताया था, लेकिन पिछले सप्ताह जब आप मंडल के स्तर पर आयोजित प्रशिक्षण में भाग ले रही थीं, तब मैं श्री बैनर्जी की तलाश में गया था। मैंने उन्हें अपनी कक्षा में नहीं पाया, हालांकि छात्र वहाँ मौजूद थे। मैंने अंततः उन्हें स्टाफ रूम में अखबार पढ़ते पाया और उन्हें वापस अपनी कक्षा में भेजा। तब मुझे सोचने के लिए बाध्य होना पड़ा कि हमारे छात्रों के साथ क्या हो रहा है। इसलिए मैंने अगला घंटा कक्षाओं के भीतर जाने और बाहर आने में बिताया। जबकि श्रीमती नागराजू मुझे देखकर स्पष्ट रूप से प्रसन्न थीं और उन्होंने अपनी कक्षा मे मेरा स्वागत किया, अधिकांश

लोगों को अचरज हुआ कि मैं अपने ऑफिस में क्यों नहीं था! मुझे विश्वास है कि यदि मैंने ऐसा नियमित रूप से किया तो इससे विद्यालय छात्रों के लिए बेहतर जगह बन जाएगा। लेकिन मैं यह बात कैसे संभव करूँ? प्रशासन, शिक्षकों की सहायता, छात्रों से बातचीत करना *और* कक्षाओं में जाना!?

श्रीमती कपूर हम उसके बारे में सोमवार को क्यों नहीं बात करते? हमें सप्ताहांत का आनंद अपने परिवारों के साथ लेने दें। आपको पता है मैं आपकी मदद करूँगी!

गतिविधि 5: अपने पहले मार्गदर्शन या प्रशिक्षण सत्रों को प्रारंभ करना

गतिविधि 2 में अपने दो शिक्षकों के बारे में अपने प्रारंभिक विचारों को आगे बढ़ाते हुए, अब आप उन्हें कुछ मार्गदर्शन और/या प्रशिक्षण सहायता प्रदान करने के लिए उनसे मिलने की योजना बनाने जा रहे हैं।

1. शिक्षकों से बात करने का अवसर खोजें और अपनी मदद की पेशकश करें। इस बारे में सोचें कि आप अपनी पेशकश कैसे समझाने जा रहे हैं ताकि वे उससे न घबराएं – याद रखें, प्रशिक्षण और मार्गदर्शन का विचार उनके लिए नई हो सकती है। आपके द्वारा अपनी अधिगम डायरी में बनाए गए सारांशों को देखें। मिलने के लिए समय और स्थान निश्चित करें।
2. अब एक गहरी साँस लें – यह प्रशिक्षक या मार्गदर्शक बनने का समय है। शुरू करने से पहले, इस इकाई में विभिन्न युक्तियों और अवधारणाओं की अपनी स्मृति को तरोताज़ा करें। चाहें तो सत्र में अपने साथ रखने के लिए कुछ लघु नोट्स और संभव हो तो ऐसे कुछ प्रश्न लिखें जिन्हें आप पूछ सकते हैं।
3. सत्रों को पूरा करने के बाद जितना जल्दी हो सके अपने विचारों को अपनी अधिगम डायरी में दर्ज करें। यहाँ दो मुख्य प्रश्न दिए गए हैं:
   - प्रशिक्षण/मार्गदर्शन प्राप्त करने वाले की अपनी समस्या का समाधान खोजने में आपने किन तरीकों से सहायता की या अवरोध उत्पन्न किया?
   - अगली बार आप क्या परिवर्तन करेंगे?
4. इस बारे में सोचें कि आप सत्र की उपयोगिता के बारे में अपने प्रशिक्षण/मार्गदर्शन प्राप्त करने वाले की भावों को कैसे एकत्र कर सकते हैं। उनकी प्रतिक्रिया से आपको सुधार करने में मदद मिलेगी।

चर्चा

उन सभी चीजों के बारे में सोचना शायद आसान होगा जिन्हें आपने गलत किया या बेहतर कर सकते थे, लेकिन उन चीजों के बारे में सोचने में कुछ मिनट व्यतीत करने का प्रयास करें जो आपने सही की थीं।

प्रशिक्षण/मार्गदर्शन प्राप्त करने वालों ने क्या सोचा? समय के साथ चाहें तो आप उनसे पूछ सकते हैं कि क्या उपयोगी था और क्या अनुपयोगी – इस तरह से आप अपने स्वयं के विचारों की बजाय उनकी प्रतिक्रिया के आधार पर अपनी शैली और हस्तक्षेपों को समायोजित कर सकते हैं।

यदि यह पहली बार है जब आपने प्रशिक्षण या मार्गदर्शन करने का प्रयास किया है, तो वातावरण बेढंगा और तनावपूर्ण भी हो सकता है। निराश न हों। इसमें शामिल संबंधों के कारण पहले कुछ अवसरों पर यह काम कठिन हो सकता है, विशेष रूप से किसी ऐसे व्यक्ति के साथ जो शिक्षण स्टाफ का हिस्सा नहीं है।

यदि आपसे प्रशिक्षण/मार्गदर्शन लेने वाला व्यक्ति अगले कुछ दिनों में आपको नहीं टालता है, तो आप आश्वस्त हो सकते हैं कि उसे आपके वार्तालाप से नुकसान नहीं हुआ है! यदि वे आपको देखकर मुस्कुराते हैं या अगली बैठक से पहले अपनी प्रगति आपके साथ साझा करते हैं, तो आपको बहुत प्रसन्नता होगी।

अपने विद्यालय में प्रशिक्षण की संस्कृति का विकास करने के लाभ

एक विद्यालय प्रमुख के रूप में, आप स्वयं प्रशिक्षण और मार्गदर्शन करने में निपुण हो सकते हैं। लेकिन विद्यालय में अधिक व्यापक ढंग से स्थान और संवाद की रचना करके, आप शिक्षकों को अपने काम के बारे में अधिक चिंतनशील, अधिक स्पष्ट और अपने अध्यापन में अधिक प्रयोगात्मक बनने के लिए प्रोत्साहित कर सकते हैं। ऐसे संवाद का छात्रों के सीखने की प्रक्रिया पर सकारात्मक प्रभाव होगा क्योंकि शिक्षक अपनी अध्यापन गतिविधियों के प्रति अधिक जागरूक और अध्यापन से संबंधित तकनीकों की विस्तृत शृंखला का उपयोग करने में अधिक आश्वस्त हो जाएंगे। आप देखेंगे (लॉफ्टहाउस और अन्य, 2010 में) कि प्रशिक्षण और मार्गदर्शन से योजना बनाने, अनुश्रवण तथा शिक्षण गुणवत्ता में सुधार, पर प्रभाव पडेगा यदि शिक्षकः–

- ज्ञान और कौशलों के एकीकरण की समझ को अनुभव और विकसित करेंगे
- जानकारी को सीखने और अमल मे लाने के कई अवसर प्राप्त करेंगे
- पाएंगे कि उनकी मान्यताओं को ऐसे प्रमाण द्वारा चुनौती दी जा रही है जो उनके अनुमानों के साथ संगत नहीं है
- अन्य लोगों के साथ नई शिक्षा का प्रसाधन करने के अवसर पाएंगे।

आप चाहें तो शिक्षकों के लिए प्रशिक्षण और मार्गदर्शन में प्रशिक्षण शुरू कर सकते हैं, और गतिविधि के संपन्न होने के लिए हर रोज या हर सप्ताह कुछ समर्पित समय देने की पेशकश कर सकते हैं। यह प्रशिक्षण अध्यापन और सीखने की प्रक्रिया के विशिष्ट पहलुओं पर केंद्रित हो सकता है जैसे:

- विद्यालय के विकास की प्राथमिकता की ओर काम करना
- छात्रों के विशिष्ट समूह के अध्यापन और सीखने की प्रक्रिया का समर्थन करना
- किसी विशिष्ट अध्यापन कौशल के विकास को संभव बनाना
- किसी सहकर्मी के साथ कक्षा के काम को साझा करना।

आपकी अपनी मार्गदर्शन या प्रशिक्षण जरूरतें

आपने मार्गदर्शक या प्रशिक्षक होने के लाभ नोट किए होंगे और यह महत्वपूर्ण है कि एक नेता के रूप में आप अन्य नेताओं को आपके अभ्यास पर चिंतन करने को कह सकते हैं, अपनी ताकतों को आगे बढ़ा सकते हैं और अपने विकास की जरूरतों को बता सकते हैं। आपके पास पहले से ऐसे सहकर्मी हो सकते हैं जिनसे आप बात करते हैं और अपने विचारों और समस्याओं को साझा करते हैं, और जिनके साथ आप समाधान खोजते हैं। ऐसी व्यवस्था करना या ऐसे अन्य लोगों की खोज करना जो आपकी सहायता कर सकते हैं, उपयोगी हो सकता है – उदाहरण के लिए, अन्य विद्यालयों के प्रमुख, या DIET या SCERT के अधिकारी।

4 सारांश

यह इकाई विद्यालय के समुदाय के सदस्यों के साथ उद्देश्यपूर्ण वार्तालापों के महत्व पर जोर देती है ताकि सहायता प्रदान की जा सके और समाधान खोजे जा सकें। आपके स्टाफ के साथ औपचारिक और अनौपचारिक रूप से बात करने के कई अवसर होते हैंए और इस इकाई में ऐसे कुछ कारकों पर चर्चा की गई है जिनके कारण ये वार्तालाप अधिक सहयोगात्मक व अधिक सुरक्षित जो खास तौर पर महत्वपूर्ण होगें यदि विद्यालय का समुदाय ऐसे संवादों से अपरिचित है।

मार्गदर्शन या प्रशिक्षण के कौशल विद्यालय प्रमुख के रूप में आपके लिए कई संभावनाएं खोलते हैं ताकि आप अपने शिक्षकों की क्षमता को कर सकें और उन्हें ऐसे उत्कृष्ट शिक्षकों और नेताओं में रूपांतरित होने में मदद कर सकें जो आप अपने विद्यालय के लिए चाहते हैं।

इस इकाई में यह भी स्पष्ट किया गया है कि स्वयं अपने लिए कोई प्रशिक्षक या मार्गदर्शक रखना कितना उपयोगी हो सकता है आप चाहें तो इसका आयोजन करने पर विचार कर सकते हैं।

यह इकाई उन इकाइयों के सेट या परिवार का हिस्सा है जो पढ़ाने सीखने की प्रक्रिया को रूपांतरित करने के महत्वपूर्ण क्षेत्र से संबंध रखती हैं; नेशनल (कॉलेज ऑफ विद्यालय लीडरशिप के साथ संरेखित) आप अपने ज्ञान और कौशलों को विकसित करने के लिए इस सेट में आगे आने वाली अन्य इकाइयों पर नज़र डालकर लाभान्वित हो सकते हैं:–

- *प्राथमिक विद्यालय में पढ़ाने और सीखने में सुधारों का नेतृत्व करना*
- *माध्यमिक विद्यालय में पढ़ाने और सीखने में सुधारों का नेतृत्व करना*
- *अपने विद्यालय में आकलन का नेतृत्व करना*
- *कार्य-प्रदर्शन बढ़ाने में शिक्षकों की सहायता करना*
- *शिक्षकों के व्यावसायिक विकास का नेतृत्व करना*
- *अपने विद्यालय में सीखने की प्रभावी संस्कृति का विकास करना*
- *अपने विद्यालय में समावेश को प्रोत्साहित करना*
- *छात्रों की प्रभावी शिक्षण-प्रक्रिया के लिए संसाधनों का प्रबंधन करना*
- *अपने विद्यालय में प्रौद्योगिकी के उपयोग का नेतृत्व करना*।

संसाधन

संसाधन 1: प्रशिक्षण और मार्गदर्शन की कुछ परिभाषाएं

प्रशिक्षक

1. ‘किसी अन्य व्यक्ति के काम, सीखने की प्रक्रिया और विकास को सुगम बनाने की कला।’ (डाउनी, 2003)
2. ‘हमारी मान्यता है कि प्रशिक्षण का प्राथमिक संबंध कार्यप्रदर्शन से होता है ... हमारे दृष्टिकोण की मूल अवधारणा यह है कि प्रशिक्षण प्राप्त करने वाला व्यक्ति या टीम उन्हें आगे की ओर ले जाने वाले संसाधनों से पहले से ही परिपूर्ण है और कि प्रशिक्षक की प्राथमिक भूमिका उन्हें इन संसाधनों तक पहुँचने में मदद करना है।’ (द स्कूल ऑफ कोचिंग, अदिनांकित)
3. ‘प्रशिक्षण का मतलब है किसी व्यक्ति, जो बढ़ते रहने में आपका पथप्रदर्शन करेगा, की व्यक्तिगत और निजी सहायता के माध्यम से अपना सर्वोत्तम कार्यप्रदर्शन करना।’ (गेरार्ड ओ डोनोवन)
4. ‘किसी व्यक्ति की क्षमता को सामने लाकर उसके अपने कार्यप्रदर्शन को अधिकाधिक करना। इसमें उन्हें पढ़ाने की बजाय सीखने में उनकी मदद की जाती है।’ (व्हिटमोर, 2003)

5. ‘प्रशिक्षण का मतलब किसी व्यक्ति के कौशलों और ज्ञान का विकास करना है ताकि उनके काम में उनका प्रदर्शन सुधर जाय, जिससे संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति हो सके। उसका लक्ष्य काम पर उच्च प्रदर्शन और सुधार है, हालांकि वह व्यक्ति के निजी जीवन को भी प्रभावित कर सकती है। यह आम तौर पर छोटी अवधि तक चलती है और विशिष्ट कौशलों और लक्ष्यों पर ध्यान केंद्रित करती है।’ (सीआईपीडी, 2009)
6. ‘एक योग्यताप्राप्त प्रशिक्षक और किसी व्यक्ति या टीम के बीच व्यावसायिक सहभागिता, जो व्यक्ति या टीम द्वारा निर्धारित लक्ष्यों पर आधारित असाधारण परिणामों का समर्थन करती है।’ (आईसीएफ, अदिनांकित)
7. ‘प्रशिक्षण का संबंध प्रत्यक्ष रूप से कार्यप्रदर्शन में तत्काल सुधार और प्रशिक्षण या निर्देश के एक प्रकार द्वारा कौशलों के विकास से होता है।’ (पार्सलो, 1995)
8. ‘लोगों की क्षमता को सार्थक, मापनयोग्य लक्ष्यों तक पहुँचने के लिए मुक्त होना सुगम बनाना।’ (रोज़िंस्की, 2003)

मार्गदर्शक

1. ‘मार्गदर्शक: 1. : ओडिसियस का एक मित्र जिसे ओडिसियस के बेटे टेलीमैकस को शिक्षित करने का काम सौंपा गया था। 2. (अ) कोई भरोसेमंद परामर्शदाता या पथप्रदर्शक; (ब) ट्यूटर, प्रशिक्षक।’ (मेरियम-वेबस्टर की परिभाषा)
2. ‘मार्गदर्शन एक अधिक अनुभवी व्यक्ति, मार्गदर्शक, और कम अनुभवी सहयोगी, मार्गदर्शन करवाने वाले के बीच एक विकासात्मक संबंध है। नियमित अंतर्क्रियाओं के माध्यम से, मार्गदर्शन करवाने वाला व्यक्ति कौशल, परिप्रेक्ष्य, और अनुभव प्राप्त करने के लिए मार्गदर्शक के मार्गदर्शन पर भरोसा करता है।’ (मेंटियम, अदिनांकित)
3. ‘मार्गदर्शन एक विकासात्मक सहभागिता होती है जिसके माध्यम से कोई व्यक्ति किसी और के निजी और व्यावसायिक विकास को बढ़ाने के लिए ज्ञान, कौशल, जानकारी और परिप्रेक्ष्य को साझा करता है। हम सबको ऐसी अंतर्दृष्टि की जरूरत पड़ती है जो हमारे सामान्य जीवन और शैक्षणिक अनुभव से परे होती है। मार्गदर्शन में वह ताकत होती है जो आपसी सहयोग करने, लक्ष्य की प्राप्ति और समस्या को हल करने के लिए एक अलग प्रकार के अवसर की रचना करती है।’ (यूएससी सीएमआईएस, अदिनांकित)
4. ‘मार्गदर्शन का मतलब ज्ञान के ग्रहण करने वाला दिमाग, सुनने वाला कान, और सही दिशा में धक्का होता है।’ (जॉन सी. क्रॉसबी)
5. ‘मार्गदर्शन एक ऐसा शब्द है जिसका उपयोग सामान्य तौर पर किसी कम अनुभवी व्यक्ति, जिसे मार्गदर्शन करवाने वाला या आश्रित कहा जाता है, और एक अधिक अनुभवी व्यक्ति, जिसे मार्गदर्शक कहते हैं, के बीच के संबंध का वर्णन करने के लिए किया जाता है। पारंपरिक रूप से, मार्गदर्शन को एक पर्यवेक्षक वयस्क और एक नौसीखिए छात्र के बीच युगल, आमने-सामने के दीर्घावधि संबंध के रूप में देखा जाता है जो मार्गदर्शन करवाने वाले व्यक्ति के पेशेवर, शैक्षणिक, या निजी विकास को बढ़ावा देता है।’ (डोनाल्डसन और अन्य, 2000)
6. ‘किसी और व्यक्ति के लिए सबसे महान जो भलाई आप कर सकते हैं वह न केवल अपनी अमीरी को साझा करना ही नहीं है बल्कि उसकी अपनी अमीरी को उसके सम्मुख प्रकट करना भी है।’ (बेंजामिन डिजरायली)
7. ‘मार्गदर्शक आदर्श रूप से कई भूमिकाएं निभाता है, जो सलाहकर्ता की भूमिका से परे होती है। मार्गदर्शक अपने आश्रित के पेशे के विकास के लिए एक विशेष और प्रायः निजी निवेश करता है। अक्सर, मार्गदर्शक निम्नलिखित भी होता है:
   - ‘एक शिक्षक – अपने आश्रति को महत्वपूर्ण कौशल विकसित करने और अनूठी प्रतिभाओं को तीव्र करने में मदद करता है।’
   - ‘एक अनुकरणीय व्यक्ति – उदाहरण प्रदान करता है और सर्वोत्तम परिपाटियों को करके दिखाता है।’
   - ‘एक मित्र – महत्वपूर्ण मानसिक-सामाजिक समर्थन और प्रोत्साहन प्रदान करता है।’ (एरिज़ोना स्टेट युनिवर्सिटी, अदिनांकित)

संसाधन 2: सीसीई के कार्यान्वयन के लिए प्रशिक्षण का उपयोग कैसे किया जा सकता है इसका एक उदाहरण

सीसीई के लिए प्रशिक्षण देते समय चर्चा के लिए संभव थीमें

प्रशिक्षण चक्र के दौरान आप चर्चा के लिए निम्नलिखित थीमों को उपयोगी पा सकते हैं। यह संभव है कि इनमें से एक या अधिक को प्रशिक्षण करवाने वाले के विकास पर संकेंद्रन के साथ बाँधा जा सकता है। यह सूची परिपूर्ण नहीं है।

- सकारात्मक छात्र प्रतिक्रिया की दृष्टि से हम किस चीज की तलाश कर रहे हैं?
- सीसीई के नियोजन के निहितार्थ क्या हैं?
- सीसीई के लिए व्यावहारिक रणनीतियों को हम कैसे उनकी पूर्ण क्षमता तक काम में ले सकते हैं?
- शिक्षक और छात्रों दोनों के लिए सीसीई के संबंध में प्रगति कैसी दिखाई देती है?
- इस संदर्भ में विषय के बारे में किस बात को विशिष्ट रूप से समझना सचमुच जरूरी है और सीसीई इसमें कैसे मदद करता है?

किस प्रकार का प्रमाण उपयोगी हो सकता है?

यह महत्वपूर्ण है कि अध्यापन पर संकेंद्रन को सीखने की क्रिया से संबंधित आवश्यक संकेंद्रन के साथ संतुलित किया जाय। इस तरह, प्रशिक्षक और प्रशिक्षण लेने वाले पाठों पर विशेष रूप से छात्रों के परिप्रेक्ष्य से विचार करना चाहेंगे। ऐसा करना हमेशा आसान नहीं होता है, और हम कई बार एक लंबा खेल खेलते हैं और औपचारिक आकलन अवसरों से छात्रों के नतीजों व प्रमाण की प्रतीक्षा करते हैं। यह प्रशिक्षण में हमेशा ही उपयोगी नहीं हो सकता है।

प्रमाण के वैकल्पिक स्रोतों में छात्रों से बातचीत करना और निम्नलिखित प्रश्नों की जाँच करने के लिए उनके काम को विस्तार से देखना शामिल हो सकता है:

- छात्रों द्वारा क्या समझा गया है और सीखने के उद्देश्यों से वह कैसे संबंधित है?
- सीसीई प्रक्रिया के दौरान छात्रों के क्या अनुभव थे और क्या वे एक समान या विविध प्रकार के थे?
- कक्षा के किस संवाद ने (समूहों में या शिक्षक और छात्रों के बीच) सीसीई प्रक्रिया का समर्थन किया? इस संवाद को कैसे चित्रित किया जा सकता है?
- छात्रों को दी गई जानकारी और सीसीई के संबंध में प्रयुक्त की गई भाषा को छात्र किस तरह से समझ रहे हैं?

समय के साथ गाइड में अधिक जानकारी जोड़ने के लिए प्रशिक्षण प्रक्रिया का उपयोग करना उपयोगी हो सकता है। उदाहरण के लिए इसमें शामिल हो सकता है:

- सीखने के सिद्धांतों के लिए आकलन
- सीसीई से संबंधित आम गलतफहमियाँ
- अच्छी व्यावहारिक रणनीतियाँ
- अभ्यास का विकास करने में आम समस्याएं/अवरोध
- उपयोगी संसाधन और उन तक पहुँचने के तरीके।

(नोट करें कि 'सीसीई' का मतलब है 'लगातार और व्यापक मूल्यांकन'। लॉफ्टहाउस और अन्य, 2010) से अनुकूलित

संदर्भ/संदर्भग्रंथ सूची

Arizona State University (undated) 'Mentoring' (online). Available from: https://provost.asu.edu/academic_personnel/mentoring (accessed 26 November 2013).

Barnett, B.G. and O'Mahony, G.R. (2006) 'Developing a culture of reflection: implications for school improvement', *Reflective Practice*, vol. 7, no. 4, pp. 499–523.

CIPD (2009) 'Mentoring – CIPD factsheet' (online). Available from: http://www.shef.ac.uk/polopoly_fs/1.110468!/file/cipd_mentoring_factsheet.pdf (accessed 26 November 2013).

Donaldson, S.I., Ensher, E.A. and Grant-Vallone, E.J. (2000) 'Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior', *Journal of Career Development*, vol. 26, no. 4, pp. 233–48.

Downey, M. (2003) *Effective Coaching*, 2nd edn. New York, NY: Thomas Texere.

ICF (undated) 'Coaching FAQs' (online). Available from: http://tinyurl.com/kb6ltaf (accessed 26 November 2013).

Lofthouse, R., Leat, D. and Towler, C. (2010) *Coaching tor Teaching and Learning: A Practical Guide for Schools*. Reading: CfBT Education Trust. Available from: http://cdn.cfbt.com/~/media/cfbtcorporate/files/research/2010/r-processes-outcomes-of-coaching-guidance2010.pdf (accessed 21 October 2014).

Menttium (undated) 'Mentoring defined' (online). Available from: http://www.menttium.com/mentoring-defined (accessed 26 November 2013).

Merriam-Webster, http://www.merriam-webster.com/ (accessed 26 November 2013).

National University of Educational Planning and Administration (2014) *National Programme Design and Curriculum Framework*. Delhi: NUEPA. Available from: https://xa.yimg.com/kq/groups/15368656/276075002/name/SLDP_Framework_Text_NCSL_NUEPA.pdf (accessed 14 October 2014).

Parsloe, E. (1995) *Coaching, Mentoring and Assessing*. London: Kogan Page.

Rosinski, P. (2003) *Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences*. London: Nicolas Brealey Publishing.

The School of Coaching (undated) 'Our approach' (online). Available from: http://www.theschoolofcoaching.com/our-approach/ (accessed 26 November 2013).

USC CMIS (undated) 'Alumni Society Mentoring Program Handbook' (online). Previously available from: http://cmcismentorprogram.wordpress.com/ (website no longer available).

Whitmore, J. (2003) *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.

अभिस्वीकृतियाँ

यह सामग्री क्रिएटिव कॉमन्स एट्रीब्यूट-शेयरअलाइक लाइसेंस (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/) के अंतर्गत उपलब्ध करवाई गई है, जब तक कि अन्यथा न बताया गया हो। यह लाइसेंस TESS-India, OU और UKAID लोगो के उपयोग को वर्जित करता है, जिनका उपयोग केवल TESS-India परियोजना के भीतर अपरिवर्तित रूप से किया जा सकता है।

कॉपीराइट के स्वामियों से संपर्क करने का हर प्रयास किया गया है। यदि किसी को अनजाने में अनदेखा कर दिया गया है, तो पहला अवसर मिलते ही प्रकाशकों को आवश्यक व्यवस्थाएं करने में हर्ष होगा।

वीडियो (वीडियो स्टिल्स सहित): भारत भर के उन अध्यापक शिक्षकों, मुख्याध्यापकों, अध्यापकों और छात्रों के प्रति आभार प्रकट किया जाता है जिन्होंने उत्पादनों में दि ओपन यूनिवर्सिटी के साथ काम किया है।