

## 1.1.1

प्रशिक्षण की सबसे अच्छी और प्रभावी विधि वह है जिसमें प्रशिक्षक और प्रशिक्षणार्थी के बीच एकैक संबंध (One-to-one Relationship) के माध्यम से प्रशिक्षण दिया जाता है। इसमें प्रशिक्षक के लिए प्रत्येक प्रशिक्षणार्थी के साथ निकट और लचीला संबंध रखना संभव होता है। इसके कारण ऐसी सीखने की घटना का निर्माण संभव हो पाता है जो प्रशिक्षणार्थी की सीखने की आवश्यकताओं के अनुरूप होने के साथ ही परिचालन आवश्यकताओं (Operational Requirements) को भी पूरा करता है। इस प्रकार के प्रशिक्षण को कोचिंग (Coaching) कहते हैं। प्रशिक्षण शब्दावली में कोचिंग की परिभाषा इस प्रकार दी गई है:

**"प्रशिक्षणार्थी के पर्यवेक्षक द्वारा लगातार आंकलन, सलाह और मार्गदर्शन के साथ प्रशिक्षणार्थी को योजनाबद्ध कार्याश दे कर उसकी क्षमता और अनुभव को व्यवस्थित रूप से बढ़ाना।"**

ऊपर दी गई परिभाषा में जिस एकैक संबंध का विवरण है उससे दो व्यक्ति संबंधित हैं। एक 'पर्यवेक्षक' या 'प्रशिक्षक' और दूसरा 'प्रशिक्षणार्थी'। परिभाषा में उपयोग किया गया एक अन्य महत्वपूर्ण शब्द 'योजनाबद्ध कार्याश' भी है। यह महत्वपूर्ण है कि कोचिंग गतिविधि की सफलता पर इन दोनों के द्वारा डाले जाने वाले प्रभाव को ध्यान में रखा जाए। उदाहरण के लिए :

- प्रशिक्षक को व्यक्ति की प्रशिक्षण आवश्यकताओं को ध्यान में रखते हुए उपयुक्त कोचिंग सत्र की योजना बनानी चाहिए,
- योजनाबद्ध कार्याश प्रशिक्षण आवश्यकताओं के और कोचिंग देने के आधार होते हैं,

## 1.1.2 (Task)

परिभाषा में कहा गया था कि प्रशिक्षणार्थियों को योजनाबद्ध कार्याश दिए जाते हैं। यह इस तथ्य को रेखांकित करता है कि सीखना के, कार्य से संबंधित और कोचिंग प्रक्रिया व्यक्ति के कार्य निष्पादन का विकास करने वाली होनी चाहिए। कार्य के एक भाग को जिससे कोई निर्दिष्ट परिणाम प्राप्त होता है, कार्याश कहते हैं। कार्याशों के कुछ उदाहरण नीचे दिए गए हैं :

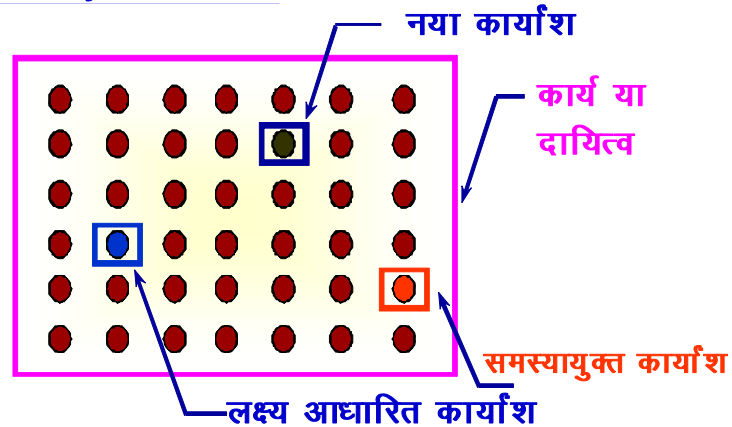
- तैयारी करके व्याख्यान देना,
- आयकर की गणना करना,
- ग्राहक का साक्षात्कार लेना,

- कम्प्यूटर चालू करना,
- पत्र लिखना,
- योजना का प्रस्ताव बनाना, और
- परियोजनाओं का सृजन (Formulation) करना

किसी कार्य में कई कार्यांश होते हैं और इनकी कोई स्पष्ट सीमा रेखा नहीं होती. एक कार्यांश में कितनी गतिविधियां हो सकती हैं यह परिस्थिति पर निर्भर करता है. कोचिंग में सबसे महत्वपूर्ण बात यह होती है कि किसी व्यक्ति को कोई निर्दिष्ट कार्यांश सीखने में मदद दे कर उसकी प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पूर्ति की जाती है. यह भी महत्वपूर्ण है कि कार्यांश को व्यक्ति के समग्र कार्य का स्वतःपूर्ण (Self-contained) हिस्सा माना जाए और व्यक्ति को अभ्यास के लिए पर्याप्त समय दिया जाए.

कार्यांश कार्य से संबंधित ऐसी गतिविधि है जिसका स्पष्ट रूप से परिभाषित प्रारंभ और अंत होता है. एक प्रशिक्षणार्थी अपने काम के दायरे में कई प्रकार के कार्यांश संतोषजनक ढंग से कर सकता है. चित्र-1 में किसी व्यक्ति द्वारा किए गए कार्य विवरण दिखाया गया है.

## कार्य एवं कार्यांश



14

चित्र -1

कार्यरत व्यक्ति जो निर्दिष्ट कर्तव्य कर रहा है, अधिकांश कार्यांशों को करने में सक्षम है. किंतु जिन बिंदुओं को वर्गाकार डिब्बों की सहायता से उभारा गया है, वे दर्शाते हैं :

1. ऐसा कार्यांश जो व्यक्ति के लिए नया है और उसे सीखना होगा.

2. ऐसा कार्याश जो समस्यामूलक है और जिसे बेहतर ढंग से करना सीखने के लिए व्यक्ति को मदद की आवश्यकता होगी.
3. ऐसा कार्याश जो विशेष महत्व रखता है और इसमें दक्षता प्राप्त करना व्यक्ति का लक्ष्य होगा.

ऊपर कहा गया था कि प्रत्येक कार्याश से कोई 'निर्दिष्ट परिणाम' प्राप्त होता है. अतः प्रत्येक बिंदु या कार्याश के लिए दक्षता का वह मानक निर्धारित करना है जिसे आप संतोषजनक कार्य निष्पादन मानेंगे. चित्र 1 में दिखाए गए अधिकांश कार्याशों के लिए प्रशिक्षण की आवश्यकता नहीं है, किंतु अनुशिक्षक के रूप में आपकी सेवाएं उन कार्याशों के लिए जरूरी होंगी जिन्हें उभारा गया है. प्रशिक्षण की योजना बनाने और परिणामों का मापन करने की जिम्मेदारी आपकी होगी.

*dk; kākka dh ; kst uk cukuk*

किसी व्यक्ति के कार्याश भंडार में वृद्धि या परिवर्तन करते समय नीचे लिखे प्रश्नों पर सावधानी से विचार करना अनिवार्य है :

- नए कार्याश का उस व्यक्ति के वर्तमान कर्तव्यों और जिम्मेदारी के साथ कैसे मेल होगा ?
- नए कार्याश को सीखना कितना आसान या मुश्किल है ?
- क्या इस कार्याश को अन्य लोग पहले से कर रहे हैं और क्या उनका कार्य निष्पादन संतोषजनक है, ?
- यदि अन्य लोग उस कार्याश को खराब ढंग से कर रहे हैं तो इसका आपके प्रशिक्षणार्थी पर क्या असर होगा ?
- यदि अन्य लोग इस कार्याश को कर रहे हैं तो क्या वे अनुशिक्षण में मदद दे सकते हैं ?
- क्या इस विशिष्ट कार्याश के लिए स्पष्ट रूप से परिभाषित कार्य निष्पादन मानक है ? और
- क्या प्रशिक्षणार्थी पहले से उस कार्याश को कर रहा है तो क्या उसे यह पता है कि उसका कार्य निष्पादन संतोषजनक नहीं है ?

इस प्रकार, कार्याश की योजना बनाते समय इन और ऐसे अन्य प्रश्नों की अनदेखी नहीं की जा सकती जो परिस्थिति के लिए प्रासंगिक हैं. यह अनिवार्य है कि किसी व्यक्ति से

कार्याश सीखने के लिए कहने से पहले उसका ठोस आधार प्रस्तुत किया जाए, और फिर यह सुनिश्चित किया जाए कि उसे सीखने के पर्याप्त अवसर मिलें।

*dk; kka ds i dkj*

कार्याशों की ऊपर दी गई सूची से पता चलता है कि कार्याशों की परास काफी व्यापक है। कुछ कार्याश सीधे-सादे और सीखने के लिए आसान होते हैं, जबकि अन्य कार्याश जटिल होते हैं और उनमें कुछ निर्णय लेने की आवश्यकता होती है। इन दो प्रकार के कार्याशों में निम्न के अनुसार अंतर किया जा सकता है :

*i p: Ri kd dk; k (Reproductive Tasks)*

ये वे कार्याश हैं जिन्हें हमेशा एक ही विधि से किया जाता है। जब इन्हें करने वाला व्यक्ति निर्धारित क्रियाविधियां अपनाता है और सुरक्षा और शुद्धता के समस्त नियमों का पालन करता है तब कार्य निष्पादन को संतोषजनक माना जाता है। उदाहरण के लिए, हर बार आप कम्प्यूटर शुरू करते हैं, तब आप एक ही क्रियाविधि अपनाते हैं। यह एक पुनरुत्पादक कार्याश है और जो भी व्यक्ति कम्प्यूटर शुरू करेगा, इसी प्रकार करेगा।

*m Ri kd dk; k (Productive Tasks)*

इन कार्याशों को करते समय हर बार अलग प्रकार के कार्य निष्पादन की आवश्यकता होती है। दो अलग-अलग व्यक्ति एक की कार्याश को अलग-अलग किंतु सही ढंग से कर सकते हैं। प्रायः इसका कारण यह होता है कि कार्याश को करने वाले व्यक्ति को कार्य निष्पादन के लिए कुछ निर्णय लेने होते हैं और अपने ज्ञान और अनुभव का अनुप्रयोग करना पड़ता है। इसी प्रकार, इसका कोई स्पष्ट, निश्चित और सही परिणाम नहीं होता।

उदाहरण के लिए, जब आप साक्षात्कार लेते हैं तो हर बार अलग ढंग से लेते हैं क्योंकि यह साक्षात्कार देने वाले व्यक्ति पर निर्भर होता है। आपका कोई सहयोगी उसी व्यक्ति का साक्षात्कार अलग ढंग से किंतु उतनी ही सफलतापूर्वक ले सकता है।

कोचिंग गतिविधियों के लिए इन दो प्रकार के कार्याशों के बीच का अंतर महत्वपूर्ण है क्योंकि :

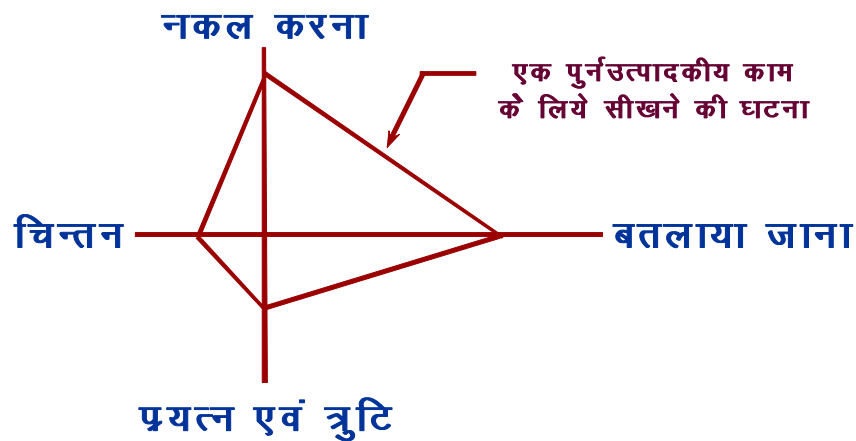
- पुनरुत्पादक कार्याशों को करने का एक ही तरीका होता है जो सीखने के लिए प्रशिक्षणार्थी को बार-बार अभ्यास कराना पड़ता है ताकि वह कार्य निष्पादन में दक्ष में हो जाए.
- उत्पादन कार्याशों के लिए प्रशिक्षणार्थी को ज्ञान अर्जित करना पड़ता है और उसका उपयोग योजना बनाने और निर्णय लेने के लिए करना होता है. चूंकि कार्याश का हर निष्पादन भिन्न हो सकता है, इसे प्रशिक्षणार्थी पुनरुत्पादक कार्याश की ही विधि से नहीं सीख सकता. इसके विपरीत, प्रशिक्षणार्थी को कार्याश कई भिन्न-भिन्न परिस्थितियों में करके दक्षता विकसित करनी पड़ती है.

इन दो प्रकार के कार्याशों में स्पष्ट रूप से विभेद कर पाना कठिन होता है. प्रायः कार्याशों में उत्पादक और पुनरुत्पादक दोनों प्रकार के अंश होते हैं. यह सही है कि दोनों प्रकार के कार्याशों को सीखने के तरीके भिन्न होते हैं; कार्याश में दोनों के तत्व होने पर कोचिंग क्रियाविधियों को उनके अनुसार ही समायोजित करना पड़ेगा.

*I h[kus dh plj fof/k; kdk i z ksx*

उपयुक्त सीखने का वातावरण बनाने के लिए सीखने की चारों विधियों – प्रयत्न-त्रुटि, चिंतन, बताया जाना, निर्देश और अनुकरण – का उपयोग किया जाना चाहिए. चित्र-2 और 3 में इसके उदाहरण दिखाए गए हैं कि पुनरुत्पादक या उत्पादक कार्याश को सीखने के लिए आवश्यक सीखने की घटना को वे किस प्रकार प्रभावित कर सकती हैं.

*i q Ri knd dk; kdk dsfy, I h[kus dh ?kVuk*



ऊपर दिखाए गए पुनरुत्पादक कार्य के लिए सीखने की घटना में सीखने का मात्र एक ही तरीका है. आपको यह जानना चाहिए कि यह तरीका क्या है और आपके पास पर्याप्त दक्षता होनी चाहिए ताकि आप सीखने की चारों विधियों के उपयुक्त मिश्रण का उपयोग करते हुए प्रशिक्षणार्थी को सीखने में मदद दे सकें. उदाहरण के लिए :

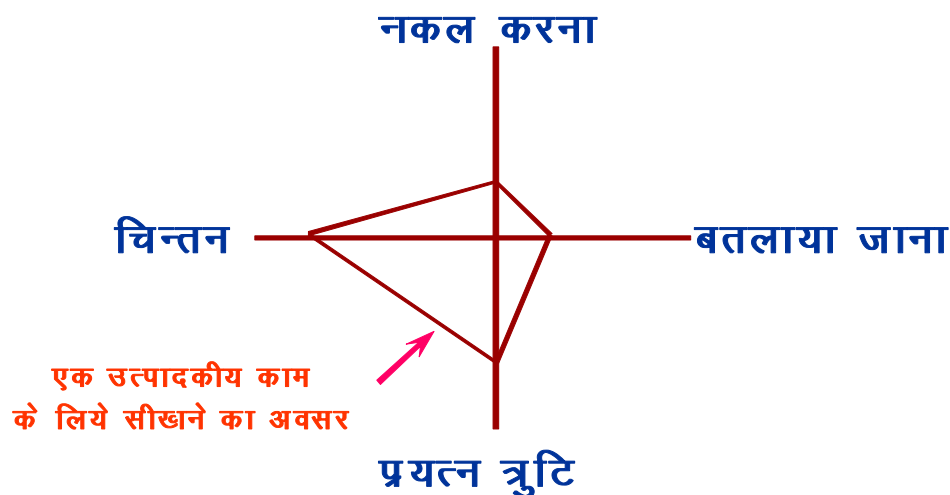
**अनुकरण** यह सुनिश्चित करते हुए कि प्रशिक्षणार्थी आपकी सब क्रियाओं को देख सके, कार्याश का प्रदर्शन कीजिए.

**बताया जाना** यह स्पष्ट कीजिए कि कार्याश को करना क्यों जरूरी है और इसे करने का सही तरीका क्या है.

**प्रयत्न-त्रुटि** प्रदर्शन के बाद, दी गई जानकारी का उपयोग करते हुए प्रशिक्षणार्थी को स्वयं प्रयास करने दीजिए.

**चिंतन** प्रशिक्षणार्थी से ऐसे प्रश्न पूछिए जिनसे यह जांच हो सके कि उसने समझ लिया है और किसी संभावित भिन्न परिस्थिति से निपटने की दक्षता उसने प्राप्त कर ली है.

*mRi knd dk; kkk dsfy, I h[kus dh ?kVuk*



22

चित्र – 3

ऊपर दिखाए गए सीखने की घटना में कार्याश को करने का कोई एक सही तरीका नहीं है. हर कार्य निष्पादन दूसरे से कुछ भिन्नता लिए हुए होगा. यह इसमें भी झलकता है कि

सीखने की चार विधियों का उपयोग कैसे करते हैं. नोट करें कि चिंतन पर अधिक जोर है और प्रदर्शन तथा स्पष्टीकरण को कम महत्व दिया गया है. इससे यह प्रभावित होगा कि आप प्रशिक्षणार्थी को सीखने में कैसे मदद देते हैं. उदाहरण के लिए :

**अनुकरण** जहां संभव हो, कार्याश के पुनरुत्पादक तत्वों का प्रदर्शन कीजिए और प्रशिक्षणार्थी को यह बताइए कि अनपेक्षित परिस्थितियों से आप कैसे निपटेंगे.

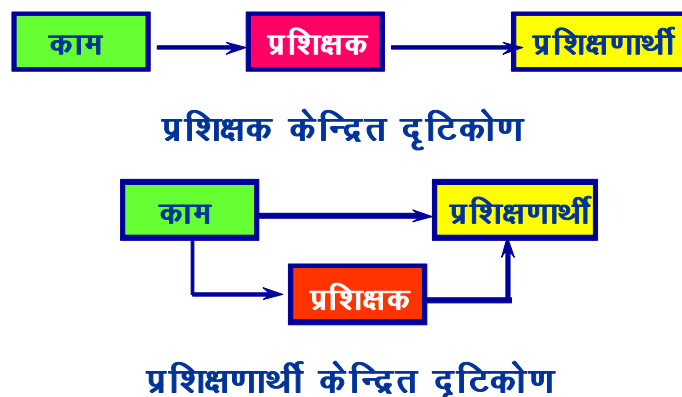
**बताया जाना** प्रशिक्षणार्थी द्वारा पूछे किए किसी प्रश्न का स्पष्टीकरण कीजिए.

**प्रयत्न-त्रुटि** ऐसे अवसरों का निर्माण किया जाना चाहिए कि प्रशिक्षणार्थी को अभ्यास का और किसी भिन्न परिस्थिति से निपटने का अवसर मिले.

**चिंतन** उत्पादक कार्याश के सफल निष्पादन के लिए शिक्षा, अनुभव और व्यावसायिक दक्षता की आवश्यकता होती है. प्रशिक्षणार्थी को यह सोचना पड़ता है कि कार्याश को कैसे निष्पादित किया जाए और कुछ कार्रवाईयों के क्या परिणाम हो सकते हैं.

*if'k{k.kkFkhZ ds / kFk / dk*

किसी व्यक्ति को नया कार्य सीखने के लिए अनुशिक्षण देना या किसी को एकैक संबंध के माध्यम से कार्य निष्पादन समस्या हल करने में मदद करना चुनौती भरा काम होता है. कोचिंग एक बहुत उत्पादक कार्य हो सकता है. सीखने की चारों विधियों का संवेदनशीलतापूर्वक उपयोग आपके प्रशिक्षणार्थी से संबंधों को प्रभावित करने वाला एक कारक होगा. प्रशिक्षणार्थी के साथ प्रशिक्षक का संबंध एक ऐसी बात है जो 'विकसित' होती है. कोचिंग सत्र के लिए कोई 'गलत' तकनीक नहीं हो सकती क्योंकि इसमें कई प्रकार की भिन्न-भिन्न परिस्थितियों हो सकती हैं. आप नीचे दिए गए दो बुनियादी उपागम अपना सकते हैं :



चित्र - 4

**प्रशिक्षक—केन्द्रित उपागम** पुनरुत्पादक कार्याशों के लिए विशेष रूप से उपयुक्त है क्योंकि आप प्रक्रिया के केन्द्र में होते हैं और प्रशिक्षणार्थी आपके निर्देश के अनुसार और आपके पर्यवेक्षण में सीखता है।

**प्रशिक्षणार्थी—केन्द्रित उपागम** से प्रशिक्षणार्थी को कार्याश से सीधे परिचित होने और सीखने का अवसर मिलता है। प्रशिक्षक के नाते आपकी भूमिका मार्गदर्शन देने, सलाह देने और अनुरोध किए जाने पर अनुदेश देने की होती है। यह उपागम उत्पादक कार्याश सीखने के लिए विशेष रूप से उपयुक्त है।

## 0; ogkfjd dksky

आपके और आपके प्रशिक्षणार्थी के बीच संबंध व्यवहार पर निर्भर होंगे—मुख्य रूप से आपके व्यवहार पर। आपके व्यवहार का प्रभाव प्रशिक्षणार्थी के व्यवहार पर पड़ेगा। प्रशिक्षणार्थी से आपके संबंध के संदर्भ में जानकारी से संबंधित दो व्यवहारों पर विचार करें—जानकारी देना और जानकारी लेना। पहले में आप प्रशिक्षक—केन्द्रित उपागम चुन कर प्रशिक्षणार्थी को वह जानकारी देते हैं जो आप उसके लिए जरूरी समझते हैं। यह आपका निर्णय था। प्रशिक्षणार्थी तो केवल उसे स्वीकार (या अस्वीकार) कर सकता है और उस जानकारी को व्यवस्थित कार उसका भंडारण कर सकता है ताकि आवश्यकता होने पर उसका उपयोग किया जा सके। दूसरे, प्रशिक्षणार्थी—केन्द्रित सीखना में आप वही जानकारी देते हैं जिसके लिए प्रशिक्षणार्थी अनुरोध करता है। जानकारी क्या हो इस निर्णय की जिम्मेदारी प्रशिक्षणार्थी की होती है। व्यवहारों के उपयुक्त मिश्रण का उपयोग, अनुशिक्षण का एक महत्वपूर्ण पहलू है। इस उदाहरण में यदि कार्याश प्रमुख रूप से पुनरुत्पादक है, तो जानकारी देना उचित होगा, किंतु उत्पादक कार्याश के लिए जानकारी देना अनुचित होगा। जब कोई व्यक्ति अनुशिक्षण से सीख रहा हो तब आप नीचे दिए गए व्यवहारों को उपयोगी पाएंगे :

**जानकारी देना** —प्रशिक्षणार्थी को तथ्य, क्रियाविधियां, संकेत, और स्पष्टीकरण देना।

**जानकारी लेना** —प्रशिक्षणार्थी स्वयं पहल करके आपसे जानकारी, राय और सुझाव मांगे।

**स्पष्टीकरण** — जहां परस्पर समझ को विकसित करने के लिए जानकारी का आदान—प्रदान करते हैं।



**प्रस्ताव** —जहां आप या प्रशिक्षणार्थी किसी कार्याश को करने के लिए नया विचार या तरीका सुझाते हैं.

**विकास** —जहां आप प्रशिक्षणार्थी के प्रस्तावों में कुछ जोड़ते हैं या उनका विकास करते हैं.

**सारांश** —इसमें आप, किंतु अच्छा हो प्रशिक्षणार्थी, अनुशिक्षण सत्र के प्रमुख बिंदुओं को दोहराएं.

*i p: Ri kn d dk; l dh dk f p x*

इस परिस्थिति में प्रशिक्षणार्थी को मुख्य रूप से पुनरुत्पादक कार्य सीखना है. आपके पास इसके लिए आवश्यक दक्षता है और कोचिंग सत्र में प्रशिक्षक-केन्द्रित सीख अपनाना चाहते हैं. इस परिस्थिति में कोचिंग इकाई के ढांचे का अनुप्रयोग करें.

*m i s ;*

कार्याश पुनरुत्पादक है और आप कार्याश कार्य निष्पादन के साथ जरूरी कार्याश विश्लेषण भी कर सकते हैं. इसके परिणामस्वरूप आप कार्य निष्पादन का कथन दे सकेंगे जिससे प्रशिक्षणार्थी को उद्देश्य का स्पष्ट और निर्दिष्ट विवरण मिल जाएगा.

उद्देश्य जितना स्पष्ट रूप से परिभाषित होगा उतना ही कोचिंग सत्र की योजना बनाना आसान होगा क्योंकि आप और प्रशिक्षणार्थी दोनों के सामने स्पष्ट लक्ष्य या प्राप्त किए जाने वाला परिणाम होगा.

*i d s k 0; o g k j*

चूंकि प्रशिक्षणार्थी को पुनरुत्पादक कार्याश सीखना है जिसे करने का एक ही तरीका है, इससे कई प्रश्न उभरते हैं :

- क्या प्रशिक्षणार्थी ने कार्याश को करने का गलत तरीका सीख लिया है, जिसे भुलाना होगा ?
- क्या आप कार्याश के मान्यता प्राप्त 'कुशल कार्य निष्पादक' हैं और प्रशिक्षक के तौर पर आपको स्वीकार किया जा सकता है ?
- आपके द्वारा अपनाए जा रहे प्रशिक्षक-केन्द्रित सीख के प्रति प्रशिक्षणार्थी की क्या प्रतिक्रिया है?

## / h[kus dli ?kVuk

यह मान कर कि कार्य पुनरुत्पादक है, सीखने की घटना में प्रशिक्षक-केन्द्रित सीख का उपयोग किया जाएगा और प्रशिक्षणार्थी के पर्यवेक्षक होने के नाते आप उससे यह अपेक्षा करेंगे कि वह आपके कार्य निष्पादन को दोहराना सीखें.

चूंकि कार्य पुनरुत्पादक है, अतः उसके कारण प्रशिक्षक के नाते आपका कार्य भी पुनरुत्पादक होगा. यह सुझाव है कि पुनरुत्पादक कार्य के नियोजन और क्रियान्वयन के लिए निम्नलिखित क्रियाविधि अपनाई जाए :

### 1. सब कुछ तैयार रखें

सभी सामग्री और औजार सही स्थानी पर व्यवस्थित रूप से रखें और सब कोचिंग साधनों को अपनी पहुंच में रखें.

### 2. सम्पर्क बनाए रखिए

यह सुनिश्चित करें कि कोचिंग शुरू करने से पहले प्रशिक्षणार्थी का ध्यान पूरी तरह आपकी ओर है.

### 3. कार्याश का परिचय दीजिए

कार्याश का नाम, प्रयोजन और दूसरे कार्याश के लिए उसकी प्रासंगिकता बताते हुए संक्षेप में परिचय दीजिए. उद्देश्य का कथन दीजिए.

६

### 4. प्रदर्शन कीजिए

प्रशिक्षणार्थी की स्थिति ऐसी रखिए कि वह सब कुछ देख सके जो आप स्वयं देख सकते हैं. हाथों के संचालन (Movements) पर जोर दीजिए. इसे तब तक दोहराइए जब तक आपको यह न लगे कि प्रशिक्षणार्थी अब समझ गया है. अभी कोई स्पष्टीकरण मत दीजिए, प्रशिक्षणार्थी को की जा रही क्रिया पर ही ध्यान केन्द्रित करने दीजिए.

### 5. हाथों के संचालन को स्पष्ट कीजिए

आप जो करते रहें हैं उसका स्पष्टीकरण आप अब दे सकते हैं. हाथों के संचालन, अपनाई गई क्रियाविधियों और विशेष महत्वपूर्ण बिंदुओं को स्पष्ट कीजिए.

## 6. संवेदनों का वर्णन कीजिए

महत्वपूर्ण संवेदनों – दृष्टि, सुनना, स्पर्श की ओर ध्यान आकर्षित कीजिए।

## 7. प्रशिक्षणार्थी से कहिए कि वह स्पष्टीकरण दे

आपके प्रदर्शन और स्पष्टीकरण की पुष्टि के लिए प्रशिक्षणार्थी से कहिए कि आपने जिन बिंदुओं पर जोर दिया था उन्हें वह क्रमवार बताए। यदि वह गलती करे तो कई बार दोहराए ताकि वह दक्ष हो जाए।

## 8. प्रशिक्षणार्थी को प्रयास करने के लिए कहें

प्रशिक्षणार्थी से कहें कि वह उस कौशल का प्रयास करे और सांग में जो वह कर रहा है इसे स्पष्ट करता जाए। उसे स्वयं की गलतियां पहचानने के लिए प्रेरित करें। गलतियां न हो यह सुनिश्चित करने के लिए दोहराएं।

## 9. प्रशिक्षणार्थी को अभ्यास करने दें

कम से कम पर्यवेक्षण के साथ प्रशिक्षणार्थी को अभ्यास करने दें। समय-समय पर संचालन को ठीक करने के लिए जांच करते रहें।

## 10. समय सीमा (Target Time) का प्रदर्शन करें

प्रशिक्षणार्थी जब निपुणता प्राप्त कर, कार्याश के लिए उचित समय सीमा से उसे परिचित करवाएं। समय सीमा का पालन करते हुए प्रदर्शन करें।

## 11. पुनः जांच करना

प्रशिक्षणार्थी को समय सीमा का पालन करते हुए और सही निपुणता सुनिश्चित करते हुए अभ्यास करने दें। कार्य निष्पादन में होने वाले समस्याओं के प्रति जागरूक रहें।

## 12. समग्रता

योग्य स्थानों पर प्रदर्शन के साथ यह स्पष्ट करें कि इस कार्याश में निपुणता प्राप्त करने पर समग्र प्रशिक्षण कार्यक्रम के अंतर्गत अन्य कौशलों को कैसे प्राप्त किया जा सकेगा।

*dk; lfu"iknu vkdyu*

जब किसी पुनरुत्पादक कार्याश के लिए कार्य निष्पादन मानक स्पष्ट रूप से परिभाषित होते हैं तब आंकलन प्रायः कठोर होता है। कार्याश की प्रकृति के अनुसार कार्य निष्पादन

मूल्यांकन, कार्याश करने की प्रक्रियाँ और अंत में प्राप्त 'उत्पाद' के उपयुक्त मिश्रण पर आधारित हो सकता है।

### *ifØ;k dk vkØy (Process Assessment)*

आम तौर पर किसी ऐसी जांच सूची पर आधारित होता है जो कार्याश विश्लेषण से प्राप्त होती है। यह कार्य निष्पादन की महत्वपूर्ण क्रियाविधियों की ओर ध्यान आकर्षित करती है और इसका उपयोग प्रशिक्षक के रूप में आप, या अन्य कोई व्यक्ति जो पर्यवेक्षण का कार्य कर रहा हो, या प्रशिक्षणार्थी कर सकते हैं।

### *mRi kn vkØy (Product or Output Assessment)*

आउट-पुट आंकलन का संबंध उससे है जिसका निर्माण कार्याश निष्पादन के फलस्वरूप होता है। यह कोई भौतिक वस्तु होती है (उदाहरण के लिए, आयकर की गणना, या पूरा किया हुआ किसी योजना से संबंधित दस्तावेज) और इसका मापन और मूल्यांकन करना काफी सरल होता है।

8

कुछ कार्याशों में उत्पाद की अपेक्षा प्रक्रिया का सावधानीपूर्वक मूल्यांकन अधिक जरूरी होता है। कोचिंग का लाभ यह है कि इसमें दोनों किया जा सकता है और मूल्यांकन, कोचिंग सत्र का अभिन्न अंग बन जाता है।

सभी कोचिंग सत्रों की एक अन्य विशेषता है, प्रशिक्षणार्थी के द्वारा स्वयं के कार्य निष्पादन मूल्यांकन की जिम्मेदारी स्वीकार किया जाना। यदि मूल्यांकन को कार्य निष्पादन मानक प्राप्त करने के रूप में देखा जाए तो वह एक ऐसा लक्ष्य बन जाता है जिसे एक बार प्राप्त कर लेने पर आसानी से दोहराया नहीं जा सकता। इसके विपरीत, यदि मूल्यांकन प्रशिक्षणार्थी की जिम्मेदारी बन जाए तो वह एक निरंतर प्रक्रिया बन कर कार्य निष्पादन का अभिन्न अंग बन जाता है। दो प्रकार के मूल्यांकनों से उत्पाद मूल्यांकन किया जा सकता है।

### *OkfVo vkØy (Formative Assessment)*

इसमें प्रशिक्षणार्थी की सहभागिता होती है और इससे कार्य निष्पादन के बारे में स्वाभाविक रूप से फीडबैक प्राप्त होता है। कोचिंग सत्र के दौरान और जब प्रशिक्षणार्थी सामान्य परिस्थिति में कार्य निष्पादन कर रहा हो — दोनों परिस्थितियों में यह 'प्रयत्न-त्रुटि' अधिगम के लिए विशेष रूप से उपयुक्त है।

## *I efVo vldyu (Summative Assessment)*

इसका उपयोग तब किया जाना चाहिए जब प्राप्त किए जाने वाले कार्य निष्पादन स्तर की स्पष्ट परिभाषा कार्याश के उद्देश्य में ही दी गई हो। एक अन्य आवश्यकता यह होती है कि प्रशिक्षणार्थी द्वारा कार्य निष्पादन का मूल्यांकन उद्देश्य और उपलब्ध मानाकों के आधार पर करके यह निर्णय किया जाता है कि प्रशिक्षणार्थी कार्याश के कार्य निष्पादन के लिए सक्षम है या नहीं। इस प्रकार के मूल्यांकन के उदाहरण हैं – कम्प्यूटर पर कार्य करना, आंकड़ों का विश्लेषण (Processing of Data) और प्रोजेक्ट (Projection) करना।

## *mRi knd dk; kkk dk dkspk*

यहां ऐसी परिस्थिति की कल्पना की गई है जिसमें आपको उत्पादक कार्याश सीखने में प्रशिक्षणार्थी को मदद देनी है। इस कार्याश का कोई 'सही' तरीका नहीं है; इसमें रचनात्मकता, विकल्पों का मूल्यांकन और निर्णय लेने की क्षमता पर जोर है।

किसी व्यक्ति को उत्पादक और पुनरुत्पादक कार्य सीखने में मदद देने में मूल अंतर यही है कि उत्पादक कार्य में प्रशिक्षणार्थी-केन्द्रित उपागम का उपयोग करते हुए आप व्यक्ति को उसकी सीखने की प्रक्रिया का उपयोग करना सिखा रहे हैं। आपकी स्वयं की पृष्ठभूमि के अनुसार आप निम्नलिखित प्रक्रियाओं के द्वारा योगदान दे सकते हैं :

- सीखने के लिए उपयुक्त परिस्थितियों का निर्माण करना,
- सीखने और अभ्यास के लिए समय निर्धारित करना,
- दक्षता के मापन के लिए परिणाम (Outcomes) परिभाषित करना,
- व्यावसायिक या तकनीकी सहायता प्रदान करना,
- ऐसे विशेषज्ञों की सेवाएं उपलब्ध कराना जो 'स्रोत व्यक्तियों' का काम कर सकें, और
- सीखने की प्रक्रिया के दौरान प्रशिक्षणार्थी को प्रोत्साहन, मदद और समर्थन देना।

ऊपर जिस परिस्थिति का विवरण दिया गया है वह एक बहुत उत्पादक कार्याश से संबंधित है और इसमें आपकी भूमिका मुख्य रूप से अधिगम प्रक्रिया में सुविधादाता की है। इससे पहले की परिस्थिति में आप व्यक्ति को पुनरुत्पादक कार्य सीखने में मदद देने वाले 'विशेषज्ञ' थे। कई कोचिंग गतिविधियां लोगों को ऐसे कार्याश सीखने में मदद देने से

संबंधित होगी जिनमें पुनरुत्पादक और उत्पादक दोनों अंश हैं। पुनरुत्पादक कार्याशों के कोचिंग की परिचर्चा के बाद अब हम उत्पादक कार्याशों पर ध्यान केन्द्रित करेंगे। किंतु कृपया यह याद रखें कि इन दोनों के बीच की सीमा रेखा बहुत स्पष्ट नहीं होती।

कार्य के उत्पादक होने के कारण उद्देश्य का निर्धारण बिल्कुल ठीक-ठाक करना कठिन होता है। यह इस पर निर्भर करेगा कि किस संदर्भ में कार्य सीखा जा रहा है। कुछ उदाहरण नीचे दिए अनुसार हैं :

- प्रशिक्षणार्थी की नई नियुक्ति हुई हो और वह ऐसा कार्य सीख रहा हो जिसे उसके कार्य समूह के कई सदस्य कर रहे हों,
- कार्याश के लिए कोई कार्य निष्पादन मानक निर्धारित नहीं किए गए हों। कार्य से संबंधित कई कारक कार्याश के बार-बार कार्य निष्पादन के दौरान ही सामने आते हैं। ऐसे कारकों का ध्यान रखे बिना कठोर उद्देश्यों का निर्धारण करना उचित नहीं होगा,
- किसी प्रशिक्षणार्थी विशेष के लिए कार्याश एक समस्या हो सकती है। यह प्रशिक्षणार्थी किसी कार्य समूह का पुराना (स्थापित) सदस्य हो सकता है। ऐसी स्थिति में उसके कार्य निष्पादन में सुधार करने के लिए विशेष कोचिंग सत्रों का अभिकल्पन करना होगा। थोड़ा भी सुधार लाभदायक होगा और प्राप्त न किए जा सकने वाले उद्देश्यों का निर्धारण करना वास्तविक नहीं होगा, और
- हम किसी व्यक्ति को विकास के लिए कोई कार्याश दे सकते हैं। इसके उद्देश्य में कुछ ऐसे शब्द हो सकते हैं, 'नई मूल्यांकन प्रणाली का विकास करना'। इसमें चुनौती यह होगी कि पहले मूल्यांकन प्रणाली के बारे में सीखा जाए और फिर एक नई, विशेष प्रणाली का विकास किया जाए। यदि व्यक्ति पहले से प्रेरित है तो उद्देश्य कथन में कुछ और जोड़ने की आवश्यकता नहीं है।

जिस प्रकार के उदाहरण ऊपर दिए गए हैं उनमें यह खतरा है कि इनसे यह निष्कर्ष निकल सकता है कि उत्पादक कार्याशों के लिए उद्देश्य कथन दिया ही नहीं जा सकता या देने की आवश्यकता नहीं होती। किंतु अधिकांश उत्पादक कार्याशों को कार्य निष्पादन या प्राप्त किए जाने वाले परिणामों के संदर्भ में परिभाषित किया जा सकता है

*i dʌk 0; ogkj*

पुनरुत्पादक कार्याशों के लिए ऊपर दिए गए पूर्व व्यवहार के कई बिंदु यहां भी लागू हैं। किंतु चूंकि यहां प्रशिक्षणार्थी-केन्द्रित सीखना अपनाया जा रहा है और प्रशिक्षणार्थी पर जिम्मेदारी अधिक है, नीचे दिए गए कारकों पर भी विचार किया जाना चाहिए :

- क्या कार्याश को सीखना अनुभव या शैक्षणिक योग्यता पर निर्भर है ?
- क्या प्रशिक्षणार्थी में 'सीखना सीखने' के कौशल है ?
- क्या प्रशिक्षणार्थी पर्याप्त रूप से प्रेरित और परिपक्व है ताकि प्रशिक्षक द्वारा आयोजित सीखने के प्रसंगों के प्रति अनुक्रिया (Response) कर सके ? और
- कार्य परिस्थिति में प्रशिक्षणार्थी को सीखने के कौन से अवसर उपलब्ध कराए जाएंगे ? कार्य समूह के अन्य सदस्यों के समर्थन के साथ सामान्य कार्य परिस्थितियों में कार्याश के कार्य निष्पादन का अभ्यास करने से इसका संबंध है।

६

*l h[kus dh ?kVuk*

इसका गठन, कार्याश के पुनरुत्पादक अंशों को आधार बनाते हुए किया जाना चाहिए। ये स्थिर संदर्भ बिंदु हैं और कोचिंग सत्र के प्रारंभ में ही इन्हें सीखना जरूरी होता है। इनके लिए प्रशिक्षक-केन्द्रित उपागम चुना जा सकता है, किंतु यह बेहतर होगा कि इस सीखने के सीन पर इस अवसर का उपयोग प्रशिक्षणार्थी का मूल्यांकन करने और उसकी आत्मनिर्भरता को बढ़ावा देने के लिए किया जाए। नोट करने योग्य अन्य बिंदु हैं :

- यदि कार्याश के कार्य निष्पादन का कोई स्पष्ट तरीका न हो तो आपके स्वयं के हल थोपने के लालच से बचना चाहिए,
- आंकड़ों का विश्लेषण, समस्या-समाधान और निर्णय लेना, आदि से निपटना, प्रशिक्षणार्थी ऐसी परिस्थितियों में सीख जाएगा जो आपकी उपस्थिति में दोहराई नहीं जा सकती,
- उत्पादक कार्याशों के लिए आमतौर पर काफी चिंतन की आवश्यकता होती है। प्रशिक्षणार्थी अपना समय लगाकर समस्याओं का समाधान करता है और कार्रवाई के विभिन्न विकल्पों पर विचार करके निर्णय लेता है। हो सकता है कि उसका निर्णय सबसे अच्छा न हो, किंतु

- वह उसका स्वयं का होता है और उस पर उसे गर्व होता है. यह आपके लिए बहुत महत्वपूर्ण है :
- क्या यह जानते हुए कि वे बहुत अच्छे निर्णय नहीं हैं, आप उन्हें स्वीकार करते हैं ?
- क्या आप तुलना के परिणामों का खतरा उठाकर अपने निर्णय थोपते हैं ?

प्रशिक्षणार्थी के साथ संबंध पर भी बहुत कुछ निर्भर होता है. पुनरुत्पादक कार्याशों की तुलना में उत्पादक कार्याशों का कोचिंग, प्रशिक्षक पर बहुत अधिक बोझ डालता है. आपके परामर्शी कौशलों और रचनात्मक विचारों को बढ़ावा देने की क्षमता की बहुत अधिक आवश्यकता होती है. उत्पादक कार्य का सीखने की घटना प्रशिक्षक के लिए सीखने का उतना ही अच्छा अवसर हो सकता है जितना प्रशिक्षणार्थी के लिए.

### *dk; lfu"iknu vkdyu*

यह इस पर निर्भर करेगा कि उद्देश्यों का निर्धारण कितनी स्पष्टता के साथ किया गया है. यदि निर्धारण निर्दिष्ट और असंदिग्ध है तो वास्तविक ओर मापन योग्य निष्कर्ष बनाना संभव हो सकता है. उत्पादक कार्याशों के साथ यह प्रायः संभव नहीं हो पाता और अतः उचित भी नहीं होता. प्रक्रिया और उत्पाद, निर्माणात्मक और संकलनात्मक मूल्यांकन के बारे में ऊपर जो कहा गया था वह अभी भी लागू है. निर्माणात्मक मूल्यांकन की शुरुआत सीखने की घटना के प्रारंभ में ही कर के पूरे कोचिंग सत्रों में बनाए रखने पर जोर दिया जाना चाहिए. यह बात ध्यान देने योग्य है कि एक सही उत्पादक कार्याश के साथ कोई एकमात्र कार्य निष्पादन मानक नहीं होता. संतोषजनक कार्य निष्पादन स्तर प्राप्त कर लिए जाने और कोचिंग गतिविधियों के पूरा हो जाने के काफी समय बाद भी सीखने की घटना जारी रह सकता है.

### *l UnHkZ 0; fä l s l h[kus ds fy, fn'kk funðk*

अनुशिक्षण के प्रशिक्षणार्थी—केन्द्रित उपागम में, विशेष रूप से जब यह उत्पादक कार्याश से संबंधित हो, प्रशिक्षणार्थियों को अपने स्वयं के सीखने के लिए बहुत अधिक जिम्मेदारी लेनी होती है. यह हमेशा आसान नहीं होता और व्यक्ति के सीखने के कौशल पर निर्भर होता है. कुछ लोग इन कौशल को प्राप्त कर लेते हैं यद्यपि वे इन्हें इस रूप में नहीं जानते. ऐसे लोगों को स्वयं के सीखने के लिए जिम्मेदारी लेने में कठिनाई नहीं होती. ऐसा उन लोगों के साथ भी होता है जिन्होंने किसी सक्रिय, अनुभव—आधारित उपागम वाले प्रशिक्षण में भाग



लिया है. किंतु उन लोगों का क्या जो स्वयं सीखने के कौशल से परिचित तो नहीं हैं किंतु जो कार्याश वे सीख रहे हैं उसमें उन्हें 'चिंतन' और 'प्रयत्न-त्रुटि' के द्वारा सीखना पड़ रहा है ?

लोगों में, विशेष कर युवा वर्ग के कर्मचारियों में, दूसरों पर "अनुदेशकों" के रूप में निर्भर रहने की प्राकृतिक प्रवृत्ति पाई जाती है. कुछ हद तक यह ठीक भी है –विशेष रूप से पुनरुत्पादक कार्याश सीखने के लिए, किंतु उत्पादक कार्याशों के लिए यह उचित नहीं है. प्रशिक्षणार्थी-केन्द्रित सीख अपनाते समय यह जरूरी है प्रशिक्षणार्थी को 'प्रशिक्षक-निर्भर' न बनने दिया जाए. व्यक्ति को सीखने के प्रति स्वयं का सीख विकसित करने और दूसरों का उपयोग केवल 'स्त्रोत व्यक्तियों' के रूप में करने के लिए प्रोत्साहित किया जाना चाहिए.

जो प्रशिक्षणार्थी स्त्रोत व्यक्तियों से सीखना चाहते हैं उनके लिए नीचे लिखे बिंदु उपयोगी सलाह के रूप में हैं. यह आपके स्वयं के सीखने के लिए और, अधिक महत्वपूर्ण रूप से, उन लोगों के लिए जिन्हें आप सीखने में मदद दे रहे हैं, संकेत हैं.

*; kst uk cukuk*

1. यह स्पष्ट कीजिए कि आप क्या सीखना चाहते हैं. इसे जांच सूची या प्रश्नावली के रूप में लिख लीजिए,
2. यदि स्त्रोत व्यक्ति प्रशिक्षित अनुदेशक नहीं है तो मान कर चलिए कि सम्प्रेषण में समस्याएं होंगी और सीखने की घटना में भाग लेने में उसे कठिनाई हो सकती है.
3. सीखने की घटना के वातावरण पर विचार कर लीजिए. शोर और व्यवधान जैसे कारकों का सीख पर प्रभाव पड़ेगा.
4. स्वयं को स्त्रोत व्यक्ति के स्थान पर रख कर देखें. उसकी सीखने की घटना में क्या भूमिका है ?
5. उस व्यक्ति से पहले से सम्पर्क कीजिए और उसे यह स्पष्ट कीजिए कि सत्र का प्रयोजन क्या है और आप क्या सीखना चाहते हैं.

*Lkh[kus dlh ?kVuk ds nkjku*

1. आपकी रुचि और उद्देश्य स्पष्ट कीजिए. उदाहरण के लिए :  
"मैं निवेश से संबंधित तकनीकी शब्दावली इतनी सीखना चाहता हूं जो व्यावसायिक सलाहकारों और दलालों की सलाह समझने के लिए पर्याप्त हो."

"मैं चाहता हूँ कि कम्प्यूटर का उपयोग करके उसके वर्ड प्रोसेसर में भंडारित पाठ का सम्पादन कर सकूँ।"

2. यह जान लें कि सीखने की घटना का उपयोग आपके लाभ के लिए कर सकना जरूरी है. यदि आवश्यक हो तो जोर दे कर कहें :

"मैं यह समझ नहीं पाया"

"क्या आप इसका कोई उदाहरण दे सकते हैं ?"

"क्या आप दोबारा थोड़ा धीरे समझाएंगे ?"

"क्या अब मैं अभ्यास कर सकता हूँ ?"

"क्या अब मैं अभ्यास कर सकता हूँ ?"

"क्या मैं इसका सारांश बताऊँ ?"

3. फीडबैक दें और लें :

"इससे बहुत मदद मिली."

"क्या मैं सही प्रश्न पूछ रहा हूँ ?"

"आपको क्या लगता है कि मुझे इसके बाद क्या करना चाहिए ?"

"मैं अपेक्षा से ज्यादा सीख रहा हूँ."

"सही बात यह है कि यह उससे कहीं अधिक है जितना जानने की मुझे जरूरत है....."