

स्वामी विवेकानन्द कॅरियर मार्गदर्शन योजना

उच्च शिक्षा विभाग

मेंटरिंग – प्रशिक्षण

सेटकॉम व ऐजुसेट

2 एवं 3 जुलाई

2009

द्वारा

उच्च शिक्षा विभाग

मेंटरिंग दक्षता – सूची

- अनि / मेंन 1 : मेंटरिंग
- अनि / मेंन 2 : मेंटरिंग का चार स्तरीय मॉडल
- अनि / मेंन 3 : मेंटरिंग अभ्यास
- अनि / मेंन 4 : व्यवहार–विश्लेषण
- अनि / मेंन 5 : फीडबैक
- अनि / मेंन 6 : स्वीट विश्लेषण
- अनि / मेंन 7 : विकासात्मक आवश्यकताएं
- अनि / मेंन 8 : विकासात्मक योजना
- अनि / मेंन 9 : मेंटरिंग अनुबंधन
- अनि / मेंन 10 : परामर्शन
- अनि / मेंन 11 : श्रवण सफलता का स्तर
- अनि / मेंन 12 : मनोवैज्ञानिक उत्थान द्वारा प्रगति
- अनि / मेंन 13 : सफलता का स्तर
- अनि / मेंन 14 : मेंटरिंग – विधिवत् उपागम व मेट्रिक्स
- अनि / मेंन 15 : चेकलिस्ट – 1
- अनि / मेंन 16 : चेकलिस्ट – 2
- अनि / मेंन 17 : चेकलिस्ट – 3
- अनि / मेंन 18 : चेकलिस्ट – 4
- अनि / मेंन 19 : चेकलिस्ट – प्रथम बैठक हेतु योजना
- अनि / मेंन 20 : – वर्कशीट मेंटर की अपेक्षाएं
- मेंटरिंग प्रशिक्षण के उद्देश्य
- मेंटरिंग प्रशिक्षण की समय–सारिणी

मेंटरिंग – प्रशिक्षण

उद्देश्य –

1. मेंटरिंग का अभिप्राय ।
 2. मेंटर की भूमिका की व्याख्या, मेंटरिंग की आवश्यकता ।
 3. महाविद्यालय में मेंटरिंग से संबंधित बिन्दुओं की पहचान ।
 4. मेंटरिंग के लाभ ।
 5. मेंटरिंग का चार स्तरीय मॉडल ।
 6. प्रत्येक स्तर के कार्य की पहचान ।
 7. मेंटर की प्रमुख क्षमताएं ।
 - क) मेंटरिंग प्रक्रिया मेंटी के साथ व्यावसायिक संबंधों का निर्माण ।
 - ख) मेंटी की विकासात्मक आवश्यकताओं एवं आकांक्षाओं की पहचान ।
 - ग) मेंटी का व्यवहार विश्लेषण ।
 - घ) विकासात्मक योजना की अभिकल्पना ।
 - ङ) मेंटरिंग अनुबंध ।
 - च) विकासात्मक क्रियाओं का प्रारम्भ ।
 - छ) मनोवैज्ञानिक उत्थान द्वारा मेंटी का विकास ।
 - ज) समुचित समर्थन एवं संसाधन की उपलब्धता ।
 - झ) सजग श्रवण – क्षमता का विकास ।
 - ञ) प्रशिक्षण का निर्धारण ।
 - ट) मेंटी की प्रवीणता/उपलब्धता का सर्वेक्षण
 - ठ) महाविद्यालय के सन्दर्भ में मेंटरिंग के लाभ का सर्वेक्षण
- उपर्युक्त प्रशिक्षण के पश्चात् प्रतिभागी मेंटरिंग की कला में पूर्णतः दक्ष हो जाएँगे ।

मेंटरिंग

मेंटर का चरित्र ग्रीक नाटककार होमर के नाटक के 'ओडिसी' में प्रकट हुआ था। 'मेंटर' 'ओडिसीयस' के पुत्र 'टेलीकेकस' का शिक्षक था। ट्रोजन के युद्ध पर लड़ने जाने के पूर्व, ओडिसीयस ने मेंटर से अपने घर की देखभाल करने, विशेषकर अपने बेटे को शिक्षा एवं प्रशिक्षण देने के लिए कहा था ताकि बेटा भविष्य में एक योग्य शासक बन सके। ओडिसीयस ने दस वर्ष से भी अधिक समय घर लौटने के प्रयास में बिताया। इस दौरान टेलीकेकस मेंटर के संरक्षण में बड़ा होता रहा। कालांतर में अपने पिता से उसकी भेंट हुई। इसके बाद से मेंटर शब्द का उपयोग वर्तमान अर्थों में उपयोग होने लगा। जिसका आशय है अनुभवी एवं विश्वास योग्य सलाहकार, मित्र एवं अधोपरामर्शदाता।

मेंटरिंग एक शब्द नहीं है अपितु यह एक गूढ़ संबंध का द्योतक है। दूसरे शब्दों में यह एक ऐसी यात्रा है जिसे मेंटर व मेंटी साथ-साथ तय करते हैं। व्यावसायिक तथा शैक्षणिक उत्कृष्टता के लक्ष्य की प्राप्ति हेतु एक दूसरे की सहायता करते हैं। यह यात्रा चुनौतीपूर्ण हो सकती है साथ ही सम्भावनाओं से भरपूर भी। यह कहा जा सकता है कि लक्ष्य की उत्कृष्टता की प्राप्ति का सीधा अच्छा और सही मार्ग है – मेंटरिंग।

स्नातक स्तर पर विद्यार्थी व उन शिक्षकों के बीच मेंटर आधारित संबंध समय के साथ-साथ प्रगाढ़ होते जाते हैं जो विद्यार्थी के शैक्षणिक, बौद्धिक एवं व्यावसायिक विकास में व्यक्तिगत रुचि रखते हैं। मेंटर छात्रों का केवल शिक्षा के क्षेत्र में मार्गदर्शन नहीं करते बल्कि उनके व्यक्तिगत, बौद्धिक एवं व्यावसायिक प्रशिक्षण में भी सहायता करते हैं। स्नातक स्तर पर शिक्षा के क्षेत्र में सुधार के लिए समर्पित एक राष्ट्रस्तरीय संस्था 'स्नातक विद्यालयों की समिति' ने मेंटरिंग को निम्नलिखित रूप में परिभाषित किया है।

समर्थक – जो नैतिक एवं भावनात्मक प्रेरणा दें।

शिक्षक – जो प्रदर्शन पर अपनी विशिष्ट राय दे।

मालिक – जो स्नातक छात्रों के लिए नियोक्ता का कार्य करें।

प्रायोजक – जो संभावनाओं व सूचनाओं का स्रोत बनें।

आदर्श – जो शैक्षणिक स्तर पर आदर्श बनें।

महाविद्यालय स्तर पर परामर्श देना –

मेंटरिंग शब्द का उपयोग बहुत से संबंधों के लिए किया जाता है। इसके कुछ पर्यायवाची रूपों में आदर्शपुरुष, प्रशिक्षक, परामर्शदाता, दिशानिर्देशक, प्रायोजक, मित्र तथा सलाहकार जैसे शब्द शामिल हैं।

यहाँ मेंटरिंग की कुछ परिभाषाओं के उदाहरण दिए जा रहे हैं –

‘मेंटरिंग’ एक जीवनपर्यन्त संबंध है, जिसमें परामर्शदाता अपने अधीन संरक्षण प्राप्त व्यक्ति की मदद करता है ताकि वह अपनी ईश्वर प्रदत्त संभावनाओं की पहचान कर सके।

‘मेंटरिंग’ दो व्यक्तियों के बीच एक भागीदारी है जो आपसी विकास की इच्छा रखते हैं। इन दो व्यक्तियों में से एक साधारणतया अधिक दक्षता, अनुभव एवं समझ रखता है।

सामान्य रूप से मेंटरिंग व सलाह एक ही गतिविधि का नाम है। परन्तु सभी परामर्शदाता मेंटर नहीं बन सकते, न ही सभी मेंटर, परामर्शदाता।

मेंटरिंग परस्पर संबंधों, वचनबद्धता और उन स्रोतों पर केंद्रित है, जो विद्यार्थी की बौद्धिक व शैक्षणिक उद्देश्यों की पूर्ति में सहायता करता है।

मेंटरिंग प्रक्रिया –

यह दिग्दर्शिका मुख्यतः मेंटरिंग पर केंद्रित है। यद्यपि इसके दायरे में सलाह भी सम्मिलित है। मेंटर परामर्श को ज्ञान, तकनीकी समझ, सहायता, समर्थन और स्नातक स्तर के छात्रों विद्यार्थियों में स्नातक शिक्षा से ऊपर सतत विकास प्रक्रिया के रूप में देखना चाहिए। परामर्श शैक्षणिक व व्यावसायिक गतिविधियों का एक पुंज है, जो विद्यार्थी को उन की स्नातक उपाधि के महत्व व गम्भीरता को समझाने में सहायक है। मेंटर विद्यार्थी की आकांक्षाओं को उनकी उपाधि के समकक्ष लाने व समझाने में सहायक है। इसके अलावा उनकी स्नातकोत्तर शिक्षा व विभागीय चुनाव में सहायक है।

एक प्रभावशाली मेंटर विकास के कई पड़ाव से गुजरता है। एक अच्छा मेंटर, मेंटी में निहित गुणों की पहचान करके उसे विशेष बनाता है साथ ही बताता है कि उसे किस प्रकार की विशेष कोचिंग दी जानी चाहिए? इस प्रयास से विद्यार्थी प्रेरित होता है, और अपने मेंटर की दक्षता, हुनर, समर्थन और ज्ञान का लाभ उठाता है। बाद में दोनों साथ-साथ किसी परियोजना में कार्य कर सकते हैं और मेंटी छात्र न रहकर एक जूनियर सहकर्मी की भूमिका निभाता है। थोड़े समय बाद स्वयं के विचारों की कसौटी पर कसने के लिए विद्यार्थी मेंटर से अलग हो जाता है, जो इस बात का संकेत है कि मेंटी व मेंटर के संबंध परिपक्व हो रहे हैं। और मेंटी का रिश्ता स्वतंत्र रूप से काम करने की क्षमता बढ़ रही है। अन्ततः, मेंटी और मेंटर का

रिश्तों समानता के स्तर पर दोनों को एक दूसरे के निकट लाकर सहकर्मी बनाता है। जिससे मेंटी के विकास के साथ संस्थान दोनों का स्तर उँचा हो जाता है।

वह व्यक्ति जो 'मेंटरिंग' प्रदान करता है उसे साधारणतया 'मेंटर' कहा जाता है तथा प्राप्तकर्ता या भागीदार को 'मेंटी' या 'प्रोटोजी' के रूप में चिन्हित किया जा सकता है।

मेंटरिंग के तत्व –

मेंटर एवं मेंटी (प्राप्तकर्ता/ग्रहणकर्ता) के बीच संबंधों के तत्वों के अनेक परिवर्तनीय प्रकार हो सकते हैं।

प्रारंभिक – इस प्रकार के संबंध को एक मेंटर,मेंटी या अन्य कोई तृतीय व्यक्ति जैसे शिक्षाविद् आरंभ कर सकता है।

समयावधि – संबंध की समयसीमा जीवनपर्यन्त हो सकती है या बिना किसी समय बंधन के भी मेंटरिंग संभव है।

औपचारिकता – संबंध अनौपचारिक हो सकता है,अथवा इसमें एक साझा औपचारिक जुड़ाव स्वाभाविक है।

बैठक – मेंटर और मेंटी परस्पर पूर्व निर्दिष्ट सारिणी के अनुसार बैठक कर सकते हैं।

परस्पर आदान प्रदान – यह संबंध मजबूत एवं ऐसा प्रेरक हो कि मेंटी लाभान्वित हो सके।

कार्यक्रम – संबंध की कार्ययोजना व्यावसायिक मामलों पर केंद्रित हो तथा इसमें अधिक नैतिकता सहित जीवन के अन्य पक्षों को भी शामिल किया जाए। सामान्यतः मेंटी की कार्ययोजना को प्राथमिकता दी जाए।

माध्यम – अधिकतर 'मेंटरिंग' संबंध प्रत्यक्ष होते हैं। फिर भी संचार माध्यमों द्वारा जैसे टेलीफोन और ई-मेल द्वारा भी संबंधों की शुरुआत हो सकती है।

मेंटर की दक्षता

मेंटरिंग को विकास के यंत्र के रूप में प्रयोग करना, नया नहीं है। इसका प्रयोग कई वर्षों से होता आ रहा है, उदाहरणस्वरूप अधीनस्थों का प्रशिक्षण। जब गुरु, युवा शिष्यों को अपने अधीन रख कर उन्हें प्रशिक्षित करने की जिम्मेदारी लें। ऐसे संबंध (गुरु-शिष्य) सिर्फ किसी एक क्षेत्र तक ही सीमित नहीं होते, प्रबंधकों ने हमेशा, अति योग्य युवाओं को पहचान कर उन पर नज़र रखी है। सुपरवाइज़रों ने नए प्रशिक्षुओं को अपने अधीन रखा है तथा लोगों ने अपने संपर्कों का उपयोग कर पद हासिल किए हैं। फिर मेंटरिंग में नया क्या है ?

पिछले कुछ दशकों से इसमें नवीनता आई है। संस्थाओं ने इसे समझा है कि इस प्रकार कार्यक्षेत्र विकसित करना अत्यंत महत्वपूर्ण है तथा इसे अनौपचारिक संबंधों पर जहां अत्यधिक पक्षपात का खतरा हो सकता है, नहीं छोड़ा जा सकता है। योग्य अध्यापकों तथा शिक्षकों के अनुभवों को औपचारिक तौर पर विद्यार्थी विकास के साथ जोड़ा जाना चाहिए तथा ऐसा करने के लिए एक संस्थागत प्रणाली बनाई जानी चाहिए।

मेंटरिंग प्रणाली में, विशेष रूप से (आवश्यक रूप से नहीं) वरिष्ठ व्यक्ति को एक विद्यार्थी का मेंटर चिन्हित किया जाना है जो भविष्य में विकास कर लाभान्वित होगा। यहाँ से आगे, हम इस विद्यार्थी को "मेंटी कहेंगे। मेंटर, मेंटी का अध्यापक हो सकता है। हालांकि कई संस्थान एवं कई मेंटी ऐसा अनुभव करते हैं कि अध्यापक और मेंटर की भूमिकाओं को अलग करने से कई अतिरिक्त लाभ हो सकते हैं।

मेंटरिंग का प्रयोग, अक्सर कनिष्ठ कर्मचारियों, प्रशिक्षुओं, परिवीक्षा अधिकारियों, स्नातक पाठ्यक्रम में प्रवेश लेने वाले विद्यार्थियों के विकास में सहयोग के लिए किया जाना है, लेकिन इन स्तरों तक ही यह सीमित नहीं होता, अपितु इसका प्रयोग ऐसे कर्मचारियों जिनमें विकास की अपार संभावनाएँ हैं, के लिए भी किया जा सकता है।

मेंटरिंग संबंध एक संस्था के तहत संचालित होते हैं। इनकी रचना संस्थागत विकास प्रणाली के रूप में जहां वरिष्ठ अध्यापक संस्थागत, कनिष्ठ मेंटी की जिम्मेदारी लेते हैं, के रूप में की जा सकती है। यह एक सहायक प्रणाली के रूप में भी विकास-कार्यक्रमों का अंग हो सकता है। जो किसी "आधार कार्यक्रम" में भागीदारी कर रहे हों, उन्हें एक मेंटर आवंटित किया जाता है जो विकास में उनकी मदद करता है।

दूरस्थ शिक्षा की शुरुआत सरकार द्वारा हाल ही में की गयी है, जो संभवतया मुक्त शिक्षा की और उठाया गया कदम है। इससे शासकीय सेवा तथा लोकसेवा संस्थानों में एक प्रभावी मेंटरिंग प्रणाली की स्थापना का महत्व बढ़ जाता है।

मेंटरिंग प्रबंधकों के एक समूह से जब पूछा गया कि उन्होंने अपनी दक्षता कैसे विकसित की ? तब उन्होंने बहुधा यह उत्तर दिया “...किसी सहयोगी से जिसने मुझे काफी कुछ उस सत्य संसार के बारे में सिखाया जिसमें रह कर हम कार्य करते हैं”। कार्यक्षेत्र से प्राप्त ऐसी शिक्षा काफी पुरानी एवं अधिकांश संस्थानों में सुस्थापित है। इस व्यवस्था को एक नाम देना, तथा अपनी एक खुद की अलग वैधता प्रदान करना, अपेक्षाकृत नया है। एक कार्यशाला में प्रतिभागियों ने निम्नांकित दक्षताओं को इंगित किया है।

- दक्षता
- शैक्षणिक दक्षता
- परामर्शन
- मार्गदर्शन
- अवलोकन
- अनुभव
- सलाह
- संयोजन
- संरक्षण
- दायित्व
- प्रबंधन
- प्रशिक्षण सहायक
- श्रवण
- अभिप्रेरणा
- आदर्श

मेंटरिंग में ये सभी गतिविधियाँ एवं अन्य बातें शामिल हैं। मेंटरिंग का प्रयोग एक विकास—यंत्र के रूप में करना नया नहीं है। मेंटरिंग की एक परिभाषा जो स्वीकृत होती जा रही है, वह निम्नांकित है:

“अपरोक्ष रूप से एक व्यक्ति द्वारा दूसरे व्यक्ति को दी गई वह मदद, जिससे उसकी सोच, कार्य और व्यवहार में एक अर्थपूर्ण परिवर्तन आए” (कलटरबक एवं मैगिसन 1999)

मेंटरिंग के लाभ

संतोष – किसी अन्य को सफल होते देखने से मिलने वाला संतोष या सुख। मानव विकास सिद्धांत के अनुसार,अधेड उम्र में पहुँचने वाले व्यक्तियों में अगली,पीढ़ी को विकसित करने की प्रबल इच्छा होती है। एक या अधिक व्यक्तियों की सफलता तथा रोजगार विकास तथा उनके जीवन के आरंभ से ही निवेश आदि,इन आवश्यकताओं को पूर्ण करने का अवसर प्रदान करना है। इससे मेंटर को संतोष प्राप्त होता है।

अपने से युवा और नये व्यक्ति द्वारा प्रारंभ किए गए मुद्दों एवं विचारों से मेंटर में सृजनात्मकता उत्पन्न होती है। जहाँ कभी कोई व्यक्ति किसी भूमिका या संस्थान में प्रश्नों तथा विचारों के साथ आता है। तब रचनात्मकता उत्पन्न होती है।

मित्रता – मेंटरिंग का आधारभूत मूल्य मेंटर या संस्थान/महाविद्यालय को व्यक्तिगत लाभ पहुँचाना हो सकता है। यह संभावना भी होती है कि उनके संबंध, एक मित्रता के रूप में विकसित हों और जीवनपर्यन्त चलें।

नई भूमिका/संस्था में जल्दी अनुकूल हो जाता है। जिस कारण निराशा और असफलता में कमी आती है। एक ज्यादा अनुभवी मेंटर एक नैतिक मूल्य जो मेंटी में विकसित करता है वह है सूचना या जानकारी की प्राप्ति और सफलता के सुझाव। इस तरह मेंटर अपनी सक्रियता से मेंटी के उन्मुखीकरण और उसकी सफलता प्रक्रिया में तेजी लाता है। इससे संस्थागत असफलता में कमी आती है।

विचारों और संपर्कों का अधिकतम प्रसार – एक मेंटर (परामर्शदाता) द्वारा अपने मेंटी (विद्यार्थी) को आवश्यक जानकारी व सुझाव देना और लोगों से परिचय कराना जो उसके लिए बहुत सहायक हो सकते हैं,।

इस संबंध का एक दूरगामी लाभ मित्रता है। प्रारंभिक अवस्था में शायद यह संभव हो पर कालांतर यह मेंटरिंग परिणाम हो सकता है।

संस्था के लाभ –

शक्तिशाली व्यक्तित्व, उच्च गुणवत्ता वाली कार्यक्षमता रखते हैं। चूँकि मेंटरिंग संबंधों का एक उद्देश्य महाविद्यालयीन स्तर पर व्यावसायिक सफलता है, अतः पूरी शिक्षण प्रणाली की गुणवत्ता का स्तर सफल विद्यार्थी के स्तर से जुड़ा होता है। सकारात्मक रूप से 'मेंटरिंग' का संबंध विद्यार्थी को संस्था से जोड़े रखना है तथा उनके निष्पादन के आधार पर संस्था के स्तर को ऊँचा करना है। मेंटरिंग प्रक्रिया आपसी संपर्कों और नेटवर्क में गुणवत्ता स्तर को बढ़ाने में सहायक होती है। जहाँ कार्यक्षेत्र के व्यक्तियों के आपसी संबंध सौहार्दपूर्ण हो वहाँ कार्यकर्ता कार्य करना पसंद करते हैं। शिक्षकों के बीच अच्छे संबंधों का नेटवर्क तथा संस्था के अंदर सहज वातावरण होना बड़ा लाभप्रद होता है।

शोध से पता चला है कि अधिकतर स्नातक शिक्षक इस तथ्य से परिचित होते हैं कि स्नातक स्तर पर प्रवेश लेने वाला छात्र उच्च शिक्षा की जटिल प्रक्रियाओं व अपेक्षाओं से परिचित नहीं होता, न यह जानता है कि इस उपाधि के बाद वह क्या करेगा। यह एक समस्या नहीं है, वरन् अवसर है, जहाँ सही परामर्श की आवश्यकता है। एक अच्छा और सही मेंटर विद्यार्थी के गुणों के विकास में सहायक होता है, साथ ही मेंटी यह सीखता है कि आगे की पढ़ाई स्नातक स्तर की पढ़ाई से भिन्न है। स्नातक स्तर पर वह केवल ज्ञान अर्जित करता है। जबकि उस से आगे की पढ़ाई के दौरान वह अपने ज्ञान का योगदान कर सकता है। इसमें कोई संदेह नहीं है कि गुणात्मक मेंटरिंग छात्र को कई क्षेत्रों में आगे बढ़ाने में सहायक होता है। शोध बताते हैं कि मेंटरिंग द्वारा विद्यार्थी निम्नलिखित रूप से अच्छा प्रदर्शन कर सकते हैं –

- शोधकार्य,संगोष्ठी, शोधपत्र प्रकाशन में गुणवत्ता।
- शैक्षिक समानता,कम समय में उपाधि प्राप्त करना।
- व्यावसायिक सफलता,शिक्षा के क्षेत्र में रोजगार के अवसर,नेतृत्व व अर्थव्यवस्था के क्षेत्र में स्थान प्राप्त करना।

मेंटर,मेंटी को इस योग्य बनाता है कि वह –

- ज्ञान तथा हुनर प्राप्त कर सके।
- संचार तंत्र व सहयोग देने की तकनीक सीखे।
- यह जानना कि वे शिक्षा,समाज व राजनैतिक क्षेत्र में क्या कर सकते हैं।
- एक पढ़े-लिखे नागरिक होने का गौरव अनुभव कर सके।
- चुनौतीपूर्ण बौद्धिक कार्य को भली-भाँति कर सके।

मेंटर प्राध्यापक को –

- युवा मस्तिष्क की ऊर्जा व जिज्ञासा में लिप्त रखता है।
- नये शोध,प्रश्न,ज्ञान और तकनीक के प्रति जागरूक करना।
- वर्तमान व भविष्य की परियोजनाओं में सहयोग विकसित करना।
- उन स्नातकों को प्रशिक्षित करना है,जिन्हें शोध परियोजना या पाठ्यक्रम पूर्ण करने में कठिनाई हो।
- समाज के लिए योग्य भावी नेता तैयार करना।
- मेंटरिंग आधारित रिश्तों में व्यक्तिगत व व्यावसायिक स्तर पर आनंद अनुभव करना।

स्नातक विद्यार्थियों की विविध आवश्यकताओं के लिए पाँच नीतियाँ

एक अच्छा मेंटर बनने के लिए कुछ व्यावहारिक नीतियाँ इस खण्ड में बताई गई हैं –

1. स्वयं का दृष्टिकोण विकसित करें –

- अच्छा मेंटर बनने के लिए स्वयं को स्नातक विद्यार्थी समझें और निम्नलिखित प्रश्नों का निष्पक्ष उत्तर दें –
- मुझे किस प्रकार का परामर्श मिला ?
- जो विद्यार्थी मुझसे नस्ल,जाति,लिंग,पारिवारिक परिवेश में भिन्न थे उनके द्वारा प्राप्त परामर्श से स्वयं को दिये गए परामर्श से कैसे तुलना करूँ।
- वह परामर्श मुझे कितना सहायक लगा?
- आज के स्नातक के लिए मुझे प्राप्त परामर्श कितना लाभकारी हो सकता है?
- मेरे मेंटर मेरी उन्नति में कितने सहायक हुए?
- जब मैं स्नातक का विद्यार्थी था,उस समय व वर्तमान समय की चुनौतियों में क्या अन्तर है?
- मेरे मेंटर ने मुझे व्यवसाय के लिए कैसे तैयार किया ?
- परामर्श के दौरान मुझे ऐसा क्या नहीं मिला जो मेरे लिए ज्यादा लाभकारी होता?

इन प्रश्नों के उत्तर आपको एक अच्छा मेंटर बनने में सहायक होंगे।

2. अच्छे मेंटर बनने के लिए मूलभूत सिद्धांत

- मेंटी के साथ व्यावसायिक संबंधों का निर्माण ।
- समूह बनाएँ ।
- विद्यार्थी की रुचियाँ पहचानें।
- अनेक तरीकों से विद्यार्थी को यह विश्वास दिलाएं कि आप उन्हें सफल देखना चाहते हैं।
- अपनी योग्यता के प्रदर्शन करने हेतु उन्हें अवसर दें,जैसे उन्हें महत्वपूर्ण सभाओं में ले जाएं,संगोष्ठियों में ले जाकर उनसे शोध पत्र प्रस्तुत करवायें।
- अपने विभाग में व दूसरे विभागों में विद्यार्थी के शोध व शिक्षण-उपलब्धियों की चर्चा करें।
- सभी स्नातक विद्यार्थियों के अधिवक्ता बनें।

3. विद्यार्थियों के साथ सम्मान पूर्ण व्यवहार करें

- विद्यार्थियों से मिलने के समय किसी प्रकार की रूकावट या ध्यान बँटाने वाली स्थिति को न आने दें। सामान्यतः, विद्यार्थी को इस बात की शिकायत रहती है कि प्राध्यापक उन की बात ध्यान से नहीं सुनते। अपने भावों पर ध्यान दें, विद्यार्थी से बात करते समय घड़ी न देखें। विद्यार्थी के साथ पूर्व में की गई बातचीत याद रखें। कुछ लोग पहली बातचीत के बारे में कहीं फाइल में लिख लेते हैं ताकि अगली बार स्मरण रहे।
- विद्यार्थी को बताये कि आपने उनसे क्या सीखा?
- स्नातक महाविद्यालय आने से पूर्व विद्यार्थी के कौशल व क्षमताओं से आप परिचित हैं, ऐसा आभास विद्यार्थी को होने दें।
- व्यक्तिगत ध्यान दें।
- खुलकर बात करें, यदि विद्यार्थी शैक्षणिक व गैर शैक्षणिक विषयों पर बात करना चाहता है। शर्मीले विद्यार्थी को भी आप खुलकर बात करने के लिए प्रोत्साहित करें।
- विद्यार्थी को समस्याओं व चुनौतियों का रचनात्मक समाधान खोजने में उनकी सहायता करें।
- परामर्श व व्यावसायिक विकास के स्रोतों से परिचय विकसित करें।
- आलोचना में प्रशंसा का पुट डालें उन्हें बतायें कि आप उनके काम में सुधार लाना चाहते हैं।
- इस बात की अनदेखी न करें— अगर विद्यार्थी काम में पीछे रह जाता है तो उसमें लगन की कमी है। शायद वह थका है, या आगे की प्रक्रिया उसे मालूम न हो, शायद उसे वह परियोजना पसंद न हो जिस पर वह कार्य कर रहा है।
- यदि कोई ऐसी समस्या है जो विद्यार्थी की उपाधि में बाधा बन रही है तो उसे जल्दी से जल्दी सुलझायें। किसी समस्या को टालने से खतरा बढ़ता है।

4. प्रोत्साहित करें।

- छात्र को उन मुद्दों पर भी विचार विमर्श करने के लिए प्रोत्साहित करें जो महत्वहीन हों।
- उन्हें नई तकनीक अपनाने और अपने कौशल को निखारने के लिए प्रेरित करें
- उन्हें बताएं कि गलतियाँ करने पर ही सुधार होता है। अपने उदाहरण दें, और बताएं कि आपने उस गलती से क्या सीखा।
- उन्हें उनके कौशल व क्षमता के बल पर सफल होने का विश्वास दिलाएँ।
- विद्यार्थी को कभी—कभी घबराहट होती है जिसे आप सामान्य बताकर दूर कर सकते हैं।
- विद्यार्थी को बताएं कि किस प्रकार बड़ी परियोजना को आप खंडों में बाँटकर छोटा कर सकते हैं। और उसे अच्छी तरह पूरा कर सकते हैं।
- भिन्न परामर्शदाताओं से मिलने के लिए प्रोत्साहित करें।
- यदि विद्यार्थी की किसी समस्या का समाधान आप नहीं कर सकते तो किसी दूसरे व्यक्ति से संपर्क करने का सुझाव दें, जैसे प्राध्यापक, पूर्व विद्यार्थी, विभागीय कर्मचारी, सेवानिवृत्त अधिकारी आदि।
- विद्यार्थी को संगोष्ठी आदि में अन्य विद्यार्थियों व प्राध्यापकों से परिचित करायें।

- विद्यार्थी से अपने कार्य को भूतपूर्व विद्यार्थी, विशेषज्ञों के साथ जोड़ने में सहायता करें, ताकि उन्हें व्यवसाय के अच्छे अवसर प्राप्त हो सकें।
- अनौपचारिक विचार विमर्श, वाद-विवाद और समान शैक्षणिक योग्यता वाले विद्यार्थी के साथ खाना खाकर एक विद्वान की मिसाल पेश करें।
- सभी स्नातक विद्यार्थी ऐसे व्यक्ति की कल्पना करते हैं जिन्हें वे अपना आदर्श मान सकें। कभी-कभी पिछड़े वर्ग के विद्यार्थी व महिलाएँ अपने विभाग में ऐसा आदर्श नहीं पाते जो उनकी बात समझ सके या जिसके जैसा वे बन सके।
- यदि आप के विभाग में विद्यार्थी व प्राध्यापक एक से ही हों तो वहाँ भिन्न परिवेश से आने वाले व्यक्ति को विभाग में भर्ती करें।
- विभागीय विचार विमर्श द्वारा इस बात पर जोर दें कि कार्यक्षेत्र में कौन सी नीति अपनाई जाए। जिस में सभी का योगदान हो।
- दूसरे विश्वविद्यालयों के व्यक्तियों से संपर्क करें ताकि वे आप के विद्यार्थी की मदद करें।
- अलग-अलग नस्ल, जाति, लिंग के विद्यार्थी को उच्च कोटि का परामर्श देने के लिए आश्वस्त हों, सब से अधिक महत्वपूर्ण हैं विद्यार्थी को अपने उद्देश्य प्राप्त के लिए, जो आवश्यक बिंदु हैं उन पर केंद्रित करना।

महाविद्यालय में मेंटरिंग से संबंधित बिंदुओं की पहचान

उच्चशिक्षा के संदर्भ में ऐसे संबंध निम्नलिखित में से किसी एक या अधिक परिस्थितियों में हो सकते हैं।

- वरिष्ठ शिक्षक के कनिष्ठ शिक्षक के साथ – ये संबंध एक शिक्षक से दूसरे शिक्षक के साथ अथवा एक दल जिसे चिन्हित किया गया हो के एक नए शिक्षक सदस्य के साथ हो सकते हैं। यह संबंध एक विभाग के सदस्यों के एक समूह जो नेटवर्किंग तथा व्यावसायिक विकास के उद्देश्य हेतु एक-दूसरे से मिलते हों, के बीच भी हो सकते हैं।
- शिक्षक तथा विद्यार्थी के बीच – ऐसे संबंधों को अक्सर सलाह देने वाले संबंधों के रूप में बनाया जाता है, जो किसी विद्यार्थी के पाठ्यक्रम और कार्यक्रम चयन और उसके रोजगार विकास पर केंद्रित रहता है।
- पूर्व विद्यार्थी का प्रवेश लेने वाले विद्यार्थी के साथ – कुछ प्रकरणों में विद्यालयों में वरिष्ठ विद्यार्थियों को तैयार किया जाता है कि प्रवेश लेने वाले नये विद्यार्थियों का मार्गदर्शन (मेंटरिंग) करें।
- वर्तमान भारत में भारतीय साक्षरता परियोजना के प्रतिभा मित्र (एन.जी.ओ.) मेंटरिंग का कार्य कुन्नूर विश्वविद्यालय, स्कूल ऑफ बिहेवियर साइंस, द्रोणाचार्य व एकलव्य मेंटरशिप कार्यक्रम – अन्ना विश्वविद्यालय, चैन्नई, आंध्रप्रदेश तकनीकी संस्थान इत्यादि में मेंटरिंग कार्यक्रम संचालित किये जा रहे हैं यूनाइटेड स्टेट्स एजुकेशन फाउंडेशन ऑफ इंडिया तथा अकादमिक स्टाफ कॉलेज, हैदराबाद द्वारा फुल ब्राइट मेंटरिंग कार्यशाला आयोजित की गई। मध्यप्रदेश शासन भारत के उन राज्यों में से है जहाँ उच्च शिक्षा के क्षेत्र में पूरे प्रदेश के सभी संस्थानों में मेंटरिंग की पद्धति लागू की जा रही है। मेंटरिंग पर अनुसंधान भारतीय परिप्रेक्ष्य में तुलनात्मक रूप से नहीं हुआ है किंतु विदेश में उच्चशिक्षा विभाग में मेंटरिंग पर हुए अध्ययन निम्नांकित परिणामों पर प्रकाश डालते हैं।

शैली कलिंगदाम ने क्रिश्चियन कॉलेज,कोयलिशन के कॉलेजों में मेंटरिंग की प्रवृत्ति एवं सीमाओं पर शोध किया । उन्होंने सैंडस पारसन एवं डूअन द्वारा पूर्व में किए गए अध्ययन के ही यंत्र एवं प्रक्रिया का प्रयोग कर,धर्मनिरपेक्षमय विद्यालयों में इस अध्ययन की पुनरावृत्ति की। 287 शिक्षक सदस्यों ने जो 9 विभिन्न महाविद्यालयों से थे,ने इस सर्वे में अपनी प्रतिक्रिया दी। शैली के शोध परिणामों में से कुछ के सारांश नीचे प्रस्तुत हैं –

77 प्रतिशत व्यक्तियों ने स्वीकार किया कि कोई ना कोई व्यक्ति उनके शैक्षणिक कैरियर में सहायक था, जबकि सिर्फ 45 प्रतिशत ने ही एक विशिष्ट मेंटरिंग संबंध को स्मरण किया। यह सैंडस द्वारा पूर्व में विश्वविद्यालयीन शिक्षकों पर किए अध्ययन के परिणाम स्तर के समान था।

- शिक्षकों, जिन्होंने मेंटरिंग संबंधों की जानकारी दी थी, जिसमें अधिकांश ने 8 घंटों से कम समय प्रति माह शिक्षक के साथ गुजारे थे।
- आदर्श मेंटर का सहयोग कैरियर मार्गदर्शन, मित्रता, शिष्यता मार्गदर्शन और संस्थागत जानकारी देना था।
- 90 प्रतिशत शिक्षकों ने माना कि वरिष्ठ शिक्षकों की कनिष्ठ शिक्षकों के प्रति 'मेंटरिंग' मेंटर की जिम्मेदारी है, तथापि एक तिहाई से कम ने कभी भी एक मेंटर के रूप में सेवा नहीं की थी।
- सर्वधिक आम कठिनाई जो मेंटरिंग में शिक्षकों द्वारा चिन्हित की गई वह शिक्षण का अधिक बोझ, बड़ी कक्षाएँ, विद्यार्थी से संपर्क का बोझ, समितियों के कार्य, संस्था द्वारा श्रेष्ठ प्रदर्शन की अपेक्षाएँ तथा पारिवारिक जिम्मेदारियों थी। इन 6 बाधाओं के बाद सर्वाधिक उल्लेखनीय तथ्य एक स्वैच्छिक शैक्षिक उन्मुखीकरण एवं विकास कार्यक्रम का महाविद्यालय में अभाव होना तथा मेंटरिंग का महाविद्यालय में कम मूल्यांकन किया जाना था।
- शिक्षक विद्यार्थी के बीच – अनेक शैक्षणिक संस्थानों द्वारा प्रयोग किया जाने वाला पुरातन आदर्श है शिक्षक प्रणाली । इसमें एक विभाग के 10 से 15 विद्यार्थियों को एक शिक्षक सदस्य का आवंटित कर दिया जाता है, जो शैक्षणिक विषयों सहित जीवन के अन्य मुद्दों पर भी विद्यार्थी के साथ कुछ बातचीत करते हैं।
- शिक्षा – प्रमुख साइट्स पर 'मेंटरिंग' राष्ट्र की खोज करने पर ऐसे कई विद्यालयों का उदाहरण सामने आए जो इस विचार/सोच का उपयोग करते हैं। बहुधा शिक्षक को कम से कम एक वर्ष तक एक छोटे समूह के साथ कार्य करने को कहा जाता है। परिवर्तन की दृष्टि से पहले शिक्षक वरिष्ठ विद्यार्थियों को मेंटर कहते हैं, जो तत्पश्चात जूनियर विद्यार्थियों को 'मेंटर' कहते हैं। पीस रिवर बाइबिल संस्थान इस प्रकार की प्रणाली का एक रूप प्रयोग में लाता है। 'सेन डियेगो स्टेट यूनिवर्सिटी' के ऐसे महाविद्यालय का उदाहरण है जहाँ शिक्षक – विद्यार्थी प्रारूप का उपयोग किया जाता है।
- शिक्षक – विद्यार्थी मेंटरिंग संपर्क के अलग-अलग स्वरूप पाठ्यक्रम आधारित संबंधों जैसे कि इंटरनशिप आदि के दौरान अस्तित्व में आते हैं। स्वैच्छिक शिष्यता समूह या संबंध भी विद्यार्थियों और शिक्षकों के बीच उभर कर आ सकते हैं। उदाहरण के तौर पर एक शिक्षक किसी विद्यार्थी को मेंटरिंग सत्र के दौरान उसे पढ़ाई में प्रोत्साहन एवं सहायता दे सकता है। इसी प्रकार एक विद्यार्थी अथवा विद्यार्थियों का समूह किसी शिक्षक से 'मेंटरिंग संबंध' हेतु निवेदन कर सकता है।
- विद्यार्थी – विद्यार्थी के बीच – अभिभावक द्वारा भी मेंटरिंग का प्रयोग विद्यार्थी की सफलता हेतु किया जाता है। मिलवाँकी स्थित यूनिवर्सिटी ऑफ विसकॉन्सीन में एक अभिभावक मेंटरिंग केंद्र चलता है जहाँ वे विद्यार्थी मेंटर के रूप में कार्य करते हैं, जिन्होंने एक वर्ष तक का मेंटरिंग का प्रशिक्षण लिया है।

भारत के महाविद्यालयीन शैक्षिक परिवेश के आधार पर मेंटरिंग की बिंदु अति आवश्यक प्रतीत होते हैं –

- नये विद्यार्थियों का महाविद्यालयीन (शैक्षणिक,सामाजिक,भावनात्मक) वातावरण के साथ सामंजस्य ।
- रैगिंग प्रतिक्रिया ।
- भविष्य में स्वयं की समस्याओं का समाधान करने की योग्यता का विकास ।
- शिक्षक व मेंटी के मध्य सेतु का कार्य ।
- मेंटी का संपूर्ण विकास ।
- संकटावस्था में हस्तक्षेप ।
- व्यावसायिक उन्मुखीकरण व योजना ।
- मानव संसाधन के उपयोग के लिए महाविद्यालय व अन्य संगठनों के बीच संपर्क स्थापित करना ।
- रैगिंग
- अंतराष्ट्रीय रोजगार में मंदी ।
- रोजगार के अवसरों का अभाव ।
- कैरियर एवं शैक्षिक विषयों के नव्यतम रूप ।
- रोजगार में विशेषीकरण
- मानव संसाधन का अनुचित नियोजन ।
- आरक्षण ।
- ब्रेन- ड्रेन ।
- उच्चशिक्षा हेतु सीमित संस्थान ।
- कठिन प्रतिस्पर्धा

प्रत्येक महाविद्यालय अपने स्तर पर संसाधनों की उपलब्धता एवं आवश्यकता के आधार पर मेंटरिंग के बिंदु निर्धारित कर सकता है ।

मेंटरिंग—आवश्यक बिंदु

मेंटर को क्या करना चाहिए ?

- 1 महीने में कम से कम एक बार भेंट करना सहायता करने के लिए प्रतिबद्ध रहें ।
- 2 संबंध बनाने की पहल करने का दायित्व लें ।
- 3 मेंटरिंग प्रक्रिया के लिये अलग समय रखें सभी नियुक्तियों का सम्मान करें ।
- 4 यदि उचित हो तो मेंटी को मीटिंग व अन्य गतिविधियों में आमंत्रित करें ।

- 5 मीटिंग का कार्यक्रम पहले से तैयार विषय के साथ बनायें।
- 6 मीटिंग के समय व स्थान के संबंध में लचीलापन अपनायें।
- 7 टेलीफोन-ई-मेल, फ़ैक्स या परस्पर मिल कर निरंतर संपर्क बनाये रखें।
- 8 मेंटी का ई-मेल प्राप्त होने के दो दिन के अंदर उत्तर दें।
- 9 इस बात की जानकारी रखें कि मेंटी ने अपनी गोपनीय बातें आप को बताई हैं, यदि मेंटी से संबंधित बातों के विषय में दूसरों के साथ विचार विमर्श करने की आवश्यकता हो, तो पहले मेंट्रिंग संबंधों के बीच इस विषय में विचार होना चाहिए।
- 10 परस्पर संवाद निष्कपट व खुलेपन के साथ करें। विचारों के आदान प्रदान के लिये मंच बनायें।
- 11 रचनात्मकता और स्वतंत्रता को बढ़ावा दें। आत्मविश्वास बनाने में सहायता करें, व प्रेरित करें।
- 12 अपने मेंटी को निष्कपट व यथासंभव फीडबैक दें।
- 13 मेंटी को चिंताओं के विषय में बात करने का अवसर दें और पूछें
- 14 श्रवण प्रक्रिया सबसे अधिक महत्वपूर्ण हैं।

मेंटर को क्या नहीं करना चाहिए :

- 1 हर बात पर सलाह देना।
- 2 मेंटी को मेंटर पर पूर्ण रूप से निर्भर रहने के लिये प्रेरित करना।
- 3 यदि सकारात्मकता न भी हों, अपनी समस्यायें, व्यक्तिगत बातें, सफलताएँ, असफलतायें विद्वेष आदि के विषय में बताना।
- 4 मेंटी द्वारा समर्थन व दोस्ती की आवश्यकता होने पर अति व्यस्त होना, यदि आप के पास समय न हो तो इशारे से बतायें कि वे कब आप के पास आ सकते हैं ?
- 5 आलोचना करना।

मेंटरिंग आवश्यक बिंदु

मेंटी को क्या करना चाहिए

- 1 संबंध बनाने के लिये क्रियाशील रहें।
- 2 मेंटरिंग संबंध से आप की क्या अपेक्षाएँ हैं मेंटर को अपने लक्ष्य व आकांक्षाओं के विषय में बता दें।
- 3 मेंटरिंग प्रक्रिया के लिये अलग समय रखें अपने मेंटर से मिलने की समय सारिणी रखें और व्यावसायिक व्यवहार का प्रदर्शन करें।
- 4 मेंटर के साथ व्यतीत समय का भरपूर उपयोग करें। तैयार विषय के साथ मेंटर के साथ मीटिंग में आयें।
- 5 मेंटर द्वारा दिये फीडबैक पर यथासंभव प्रतिक्रिया दें, मेंटर के ई-मेल की प्राप्ति के दो दिन के अंदर जवाब दें।
- 6 अपनी चुनौतियों व कमजोरियों के विषय में मेंटर से खुलकर व निष्कपट बात करें।
- 7 यदि मेंटर की आवश्यकताओं से संबंधित दूसरों से विचार विमर्श करना पड़े तो पहले मेंटरिंग संबंधों के बीच विचार विमर्श होना चाहिए।

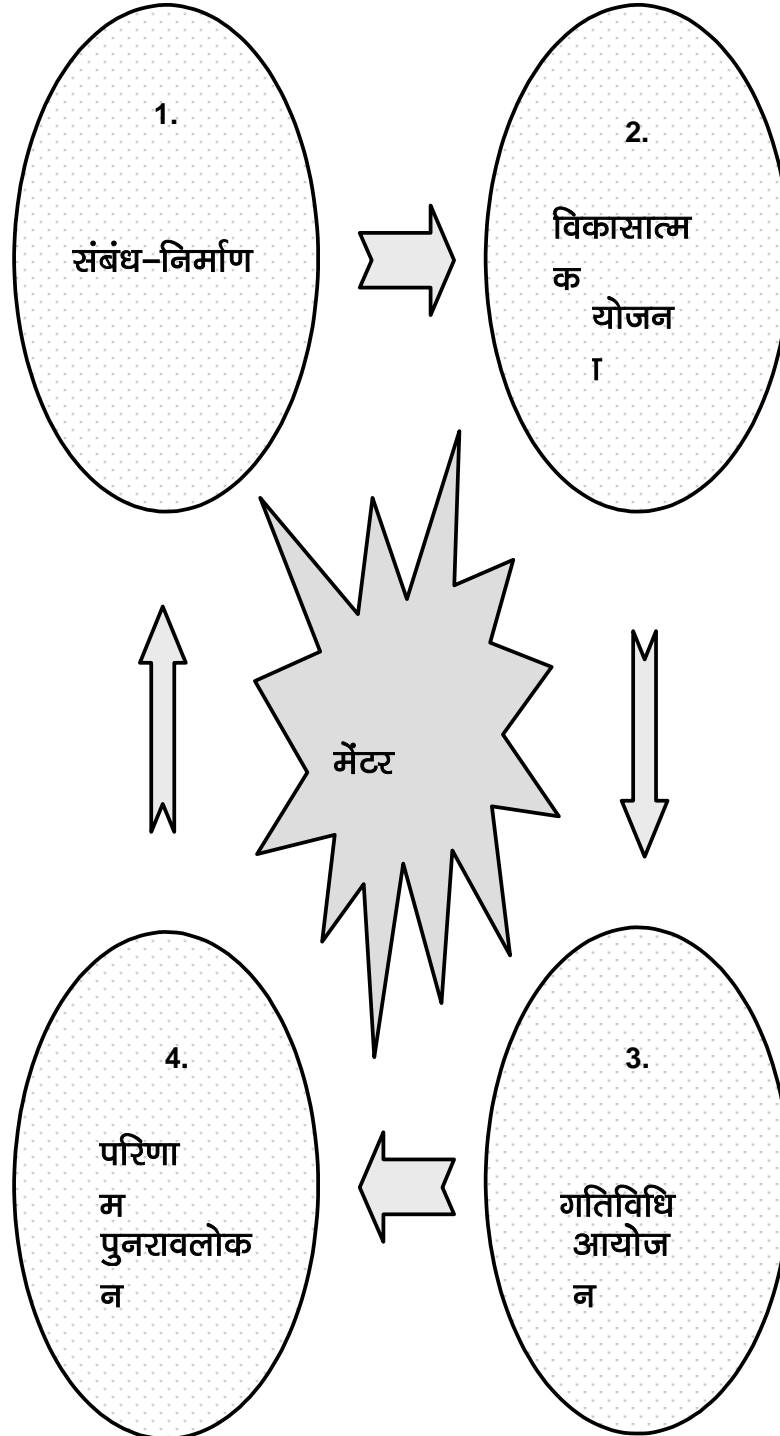
मेंटी को क्या नहीं करना चाहिए

1. हर बात पर सलाह लेना, हर निवेदन में उद्देश्य रखना।
2. यदि सलाह काम न आये, तो मेंटर को दोष देना।
3. मेंटर से सभी प्रश्नों के उत्तर उपेक्षित करना।
4. जिस कार्य को आप कर नहीं सकते उस के लिए प्रतिबद्ध रहना।
5. अंतिम समय पर मेंटर से भेंट या मीटिंग रद्द करना।

मेंटरिंग का चार स्तरीय मॉडल

मेंटरिंग एक सुनियोजित प्रक्रिया है। प्रत्येक स्तर पर मेंटर व मेंटी की भूमिका निर्धारित करने हेतु एक चार स्तरीय प्रणाली विकसित की गई है।

नीचे अंकित चित्र में मेंटर के कार्य को परिभाषित किया गया है। यद्यपि मेंटरिंग का संबंध मेंटी के विकासात्मक लक्ष्य को पूर्ण करने में सहयोग प्रदान करना है। परन्तु एक बार चारों अवस्थाओं का उपयोग होने पर यह संबंध एक लंबे समय तक रह सकता है। इस उदाहरण में मेंटर की भूमिका, जिम्मेदारियों और अपेक्षाओं को सम्मिलित किया गया है।



संबंध-निर्माण

विकास की आवश्यकताओं को पहचानना मेंटरिंग प्रक्रिया शुरू करने के लिए विद्यार्थी के साथ व्यावसायिक संबंध बनाने और आपसी समझ विकसित करने के लिए विभिन्न बिंदुओं पर विवेचना कर सकता है।
उदाहरणार्थ –

- मेंटी के लिए प्रस्तावित विकास का उद्देश्य क्या है।
- मेंटर के रूप में वे आपको कैसे देखते हैं?
- क्या मेंटर व मेंटी के उद्देश्य समान हैं?
- क्या सम्भावित आवश्यकताओं को पहचान लिया है?
- क्या मेंटी के विकास में चुनाव का कोई विकल्प है ?
- क्या प्रस्तावित विकास काल्पनिक आवश्यकताओं पर आधारित है?
- क्या शिक्षक सफल परिणामों के प्रति समर्पित व कटिबद्ध है?
- प्रस्तावित विकास मेंटी के लिए किस सीमा तक चुनौतीपूर्ण है?
- किस प्रकार विकास मेंटी की आकांक्षाओं से मेल खाता है ?
- मेंटी के विकास में कौन –कौन सी बाधाएँ हैं?
- क्या शिक्षक व मेंटी द्वारा वास्तविक अपेक्षाएँ व्यक्त की जा रही हैं?
- क्या स्रोतों एवं प्रयत्नों का प्रभाव भविष्य में लाभकारी हो सकता है।
- ध्यान रहे कि हमने शिक्षक व मेंटी दोनों को सम्मिलित किया है।

विकास की आवश्यकता को पहचानना –

चुनौतियों का सामना कर सकता है,यदि संस्था कमजोर है तो वही चुनौतियों में मेंटी व मेंटर के बीच संबंध स्थापित होने के बाद विकास की आवश्यकता को चिन्हित किया जा सकता है। संबंध स्थापित करने के दौरान आभास हो जाता है कि उद्देश्य की प्राप्ति कैसे हो? इसके लिए निम्नलिखित तथ्यों को ध्यान में रखना चाहिए ;–

- संस्था के जिस वातावरण में मेंटरिंग का कार्य किया जाता है,यदि उसमें तेजी से परिवर्तन होता है,तब संभावनाएँ अधिक होती हैं,और यह संकेत करती हैं कि मेंटी अधिक जटिल चुनौतियों का सामना कर सकता है। यदि संस्था कमजोर हो तो चुनौतियों का सामना करने में कठिनाई आ सकती है और उसका नकारात्मक परिणाम होता है।
- समय की उपलब्धता एक महत्वपूर्ण तथ्य है। मेंटी पर पहले से ही काम का दबाव होता है। ऐसे में वही चुनौतियों मेंटी के लिए बोझ बन सकती हैं।
- प्रबंधन विभाग द्वारा कभी – कभी अयथार्थ अपेक्षाएँ की जाती है। व्यावहारिक दृष्टिकोण से अपेक्षाओं को कम करके सफलता के अवसर बढ़ाए जा सकते हैं। मेंटर के रूप में शिक्षक मेंटी के साथ घनिष्ठ संबंध स्थापित कर सफलता का वातावरण निर्मित कर सकता है।

- संबंध स्थापित करते समय मेंटी के व्यवहार के प्रति सजग रहना होता है। मेंटी को अपने व मेंटर के बीच ज्ञान और कौशल में अंतर को समझने में सहायता की जा सकती है, जिस के आधार पर सीखने की प्रक्रिया पर आधारित कार्य उपलब्ध कराया जा सकता है।
- मेंटी को स्वयं अपने विकास की आवश्यकताओं को पहचानने के लिये अवसर देना महत्वपूर्ण है। मेंटी तथा शिक्षक के पद में अंतर होने के कारण मेंटी अधिक आज्ञाकारी व विनम्र होकर उस पर थोपी गई आवश्यकता को समझेगा, स्वयं अपनी न कि आवश्यकताओं का आकलन करेगा।
- विकास की आवश्यकता वरिष्ठ प्रबंधकों/शिक्षक/प्राचार्य/डीन के साथ विचार-विमर्श के बाद सहमति की ओर बढ़ती है तथा अनुबंध किया जा सकता है।

विकासात्मक योजना

प्रासंगिक, यथार्थ तथा अपेक्षित विकासात्मक लक्ष्य निर्माण

एक सार्थक विकासात्मक अनुबंध के बाद मेंटर का दायित्व प्राचार्य से सहमति प्राप्त करके मेंटी को सफल बनाने में सहायता करना होता है। मेंटी के मार्गदर्शन के लिए मेंटर के अनुभव एवं आत्मविश्वास की आवश्यकता होती है।

प्रारंभ में विकास की आवश्यकता को समझने के लिए मेंटी एक अनुबंध की योजना बनाते समय सीमित दृष्टिकोण अपना सकता है लेकिन उसे संस्था की आवश्यकताओं को ध्यान में रखना चाहिए। जिस विकास-योजना में मेंटर, मेंटी की सहायता करता है, उसे मेंटी की क्षमताओं को प्रभावित करने वाले सभी तथ्यों को ध्यान में रखना चाहिए। योजना बनाने के दौरान बैठक में प्रायः मेंटर की संभावनाओं को पहचानने में कठिनाई होती है। कुछ ऐसे तथ्य भी हैं जिसे मेंटी ने ध्यान में नहीं रखा हो तो सलाह देना व तरीका बताना सबसे सरल उपाय है। लेकिन इससे मेंटी मेंटर पर निर्भर करने लगता है। प्रश्न पूछना तथा ऐसी स्थिति निर्मित करना, जिसका समाधान मेंटी स्वयं ढूँढ सके एक विकल्प हो सकता है।

योजना के विकास से बहुत-सी गतिविधियाँ जुड़ी हैं। यह गतिविधि इस बात पर निर्भर है कि क्या हो चुका है, तथा प्रारंभ में मेंटी का व्यवहार कैसा था? कभी-कभी मेंटी को जानकारी होती है और उसे उपयोग में लाने का वह अवसर खोजता है। योजना बनाते समय अनुबंध की प्रगति से पहले सीखने समझने की आवश्यकता की समझ होना जरूरी है।

सीखने की योजना –

सीखने की आवश्यकता को समझ कर मेंटी, मेंटर से अगले चरण के लिए सलाह ले सकता है। यह मानकर कि मेंटर हर विषय का विशेषज्ञ नहीं है, वह किसी संस्था या प्रशिक्षक से सहायता ले सकता है।

इस क्षेत्र में मेंटर व मेंटी को शोध की आवश्यकता है। सीखने की प्रक्रिया को औपचारिक प्रशिक्षण से नहीं जोड़ना चाहिए। मेंटी की आवश्यकता को ध्यान में रखकर उसे कार्यस्थल पर रखना अधिक प्रभावशाली है। यहाँ मेंटी दूसरों को कार्य करता हुआ देख कर सीखेगा। यह एक चुनौतीपूर्ण स्थिति हो सकती है परन्तु बहुत-सी प्रगतिशील संस्थानों ने इसे अपनाया है।

बाधाएँ

मेंटर व मेंटी के बीच संबंधों में आने वाले अवरोधों को पहले से जानना व उनका समाधान करना महत्वपूर्ण है। अनुभवी लोग इन बाधाओं को पहले से ही समझ लेते हैं, जबकि अनुभवहीन मेंटी समझ नहीं पाते। योजना की बैठक के दौरान मेंटी को उन बाधाओं से अवगत कराया जा सकता है। मुख्य बाधाएँ हैं –

- परिणाम-प्राप्ति के लिए समय की कमी
- मुख्य व्यक्तियों के साथ बैठक व्यवस्था में कठिनाई।
- अन्य व्यक्तियों द्वारा मेंटी की गतिविधियों की सराहना न करना।
- अनपेक्षित कार्य का दबाव, अनुबंध के लिए समय का प्रभाव।
- अपेक्षित स्रोत में कटौती।
- आवश्यकता होने पर फीड बैक की कमी।
- लक्ष्य-प्राप्ति में प्रबंधन की रुचि न होना।
- प्रगति हेतु आवश्यक प्रशिक्षण का अभाव।

यदि मेंटी की इन अवरोधों को समझने में सहायता की जाए तो इस का अर्थ है कि मेंटर अपने अनुभव का लाभ उसे दे रहा है परन्तु यदि मेंटर स्वयं इन अवरोधों को समझने लगे तो वह मेंटी को सीखने के अवसरों से वंचित रखता है।

प्रणाली

विकास प्रक्रिया में मेंटी द्वारा चुनौतियों को स्वीकारना व सफलता पूर्वक उनका निदान करना सम्मिलित है। मार्गदर्शन सलाह व स्रोत के अभाव में प्रत्येक मेंटी असफलता व निराशा का अनुभव करेगा। उन्हें निम्नांकित बिंदुओं पर सलाह की आवश्यकता होती है।

- विकास में सहायक जानकारियों कैसे प्राप्त करें?
- आवश्यक ज्ञान व कौशल प्राप्त करने के अवसर
- संबंधित विशेषज्ञों से संपर्क
- प्रशिक्षण पाठ्यक्रम
- सीखने की सामग्री का उपलब्ध होना।
- इंटरनेट वेबसाइट
- कठिन परिस्थितियों के समाधान के लिए योजनाएँ और उपक्रम।

उत्तरदायित्व – मेंटी के विकास का दायित्व स्वयं उस पर है। लेकिन विकास की योजना बनाते समय मेंटर व मेंटी के दायित्व क्षेत्र स्पष्ट कर दिया जाना चाहिए। उत्तरदायित्व की लिखित प्रक्रिया बनाना मेंटरिंग में सहायक होती है।

सफलता का आधार – किसी असाइनमेंट की प्रगति के दौरान फीडबैक देकर सफलता का आकलन करना मेंटर की मुख्य भूमिका है। यदि योजना के दौरान निम्नलिखित दो तथ्यों पर सहमति हो जाए हो तो मेंटी भी उसे स्वेच्छा से स्वीकार करेगा। असाइनमेंट के दौरान व पूर्ण होने पर सफलता के आयाम को परिभाषित करना आवश्यक है। प्रबंधन के साथ इस पर विचार-विमर्श करके विकास की योजना बनाई जा सकती है।

योजना में विकास-मापक के साधनों पर सहमति को सम्मिलित करना उचित होता है।

प्रगति का अवलोकन एवं नियंत्रण

सफलता की संभावनाओं को बढ़ाने के लिए योजना में आकलन व फीडबैक के औपचारिक तरीके सम्मिलित करना आवश्यक है। मेंटी को उस की गतिविधियों के लिए आश्वस्त करना एवं मेंटर का सफलता के प्रति आश्वस्त रहना अनिवार्य है। प्रगति विकास संबंधी योजना का अभिन्न अंग है।

- प्रगति परीक्षण का साधन
- नियमित संवाद के लिए आधार
- सफलता व बाधाओं का अभिलेख
- पूर्णता का प्रमाण

गतिविधियों का आयोजन

विकासात्मक गतिविधियाँ और समर्थन

मेंटी को अपने विकासात्मक असाइनमेंट के लिए संवेदशीलता और सहायता की आवश्यकता होती है। मगर कुछ मेंटी समर्थन जुटाने में कठिनाई अनुभव करते हैं। यदि विकास योजना भली –भाँति बनायी गई है तो मेंटर का समर्थन मेंटी को मिल ही जाता है परंतु विपरीत परिस्थिति में मेंटी स्वयं को अलग – थलग व अकेला अनुभव करता है। मेंटी की सफलता या असफलता मेंटर के सहयोग व समर्थन पर निर्भर करती है। जैसे –

प्रारम्भ करने से पहले मेंटी व विभागीय अधिकारी यह जाँच लें कि विकास-योजना में पूर्वानुमान सही है अथवा नहीं? यदि नहीं तो वैकल्पिक योजना बनाएँ ।

जो मेंटर की भूमिका भिभा रहे हैं उन्हें अपनी जिम्मेदारी के प्रति आश्वस्त होना होगा।

कभी कभी मेंटी के लिए प्रमुख सदस्यों के साथ बैठक करना कठिन होता है ऐसी स्थिति में मेंटर से सहायता माँगने के लिए मेंटी को सहज अनुभव करना चाहिए।

मनोवैज्ञानिक स्तर पर मेंटी द्वारा स्वतंत्र रूप से प्रयास करने को महत्व दिया गया है। परंतु मेंटर की हैसियत से कार्यस्थल पर मेंटी द्वारा प्रयास करने देना चाहिए।

सफल विकास के लिए उचित फीड बैक के साथ छोटे, प्रगतिशील चुनौतीपूर्ण कदम आवश्यक हैं।

उभरती वर्तमान परिस्थितियों के अनुसार मेंटी की गतिविधियों को अपनाने से विश्वसनीयता सुनिश्चित होती है।

मेंटी के विकास का दायित्व पूर्ण रूप से मेंटर का है। उसके विकास अनुबंध को पूरा करना मेंटर का कर्तव्य है।

परिणामों का पुनरावलोकन

पुनरावलोकन तथा अन्य विकासात्मक अवसरों की पहचान

यदि मेंटरिंग अनुबंध सफलता पूर्वक पूर्ण होता है तो मेंटी स्वयं पर गर्व अनुभव करता है। तथा विकास के दूसरे अवसर खोजता है। प्रारंभ में दूसरों को भी अधिक अपेक्षाएँ रहती हैं। जैसे –

- मेंटी अध्ययन के विकासात्मक तथ्यों के प्रति समर्पित रहता है, प्रेरणा मिलने पर वे भी परिणाम संतोषजनक न हुए तो क्या परिणाम होगा।
 - मेंटी व्यस्त होते हैं। वे समय नहीं दे पाते। कभी-कभी कोई संस्था मेंटी की उपलब्धियों को समझ नहीं पाती। यदि वह विकास अनुबंध के महत्व को न समझ सके और उससे लाभान्वित न हो सके तो क्या परिणाम प्रभावित होंगे?
 - मेंटर की मेंटरिंग के लिए समय देने से अधिक महत्वपूर्ण और कोई काम नहीं होते हैं। यदि मेंटर की प्रेरणा से मेंटी को सफलता मिलती है और संस्था मेंटर की सेवाओं का आदर करती है तो संस्था के स्तर पर मेंटरिंग को गति मिलेगी। परंतु यदि अनुबंध असफल हो जाए या प्रबंधन उसमें रुचि न लें तो क्या परिणाम प्रभावित होंगे?
 - कुछ दूसरे व्यक्ति भी मेंटरिंग अनुबंध में रुचि ले सकते हैं जैसे – ग्राहक, परोपकारी व्यक्ति और यदि मेंटी का अनुबंध सफल रहता है तो उन की अपेक्षाएँ भी बढ़ जाती हैं। परंतु यदि प्रमुख व्यक्ति को ही सम्मानित किया जाए और दूसरों को अनदेखा कर दिया जाए तो क्या होगा। अतः मेंटरिंग अनुबंध का पुनरावलोकन करना महत्वपूर्ण है। नीचे दी गई कुछ गतिविधियों को विकास अनुबंध के पुनरावलोकन में सम्मिलित किया जा सकता है।
1. उद्देश्य की प्राप्ति – मेंटर मेंटी की अपेक्षाएँ (नीड एनालिसिस) का विश्लेषण करके उसकी विशेष आवश्यकताओं को समझ जाता है। इससे अनुबंध पूर्ण होने पर मेंटी की कार्य-क्षमता का अनुमान लगाया जाता है।
 2. बदलते परिवेश में अनुबंध के दौरान उद्देश्य का स्वरूप भी बदलता है। यह बदलाव मेंटर की सहमति से होना चाहिए।
 3. व्यक्तिगत प्रभावपूर्णता – मेंटी द्वारा उद्देश्य की प्राप्ति इस बात का द्योतक है कि उसके व्यक्तित्व का विकास हो चुका है। यह उसके कौशल, ज्ञान तथा बदलती अभिरुचियों द्वारा स्पष्ट होता है। उसके इस रूप को पहचाना और महत्व देना चाहिए अन्यथा यह गुण नष्ट हो जायेंगे।
 4. सफलता की पहचान – प्रत्येक व्यक्ति अपने कर्मों के लिए दूसरों की प्रशंसा पाना चाहता है। वरिष्ठ अधिकारी से भी वह ऐसी अपेक्षा करता है मेंटर को मेंटी द्वारा अनुबंध पूरा करने के लिए किये गये प्रयासों की जानकारी होनी चाहिए तथा उसकी सफलता को सकारात्मक पुनर्वलन (रीवार्ड) करना चाहिए।

लाभ – किसी असाइनमेंट को सफलतापूर्वक पूरा करने पर केवल मेंटी को लाभ होता है, साथ ही उसके जीवन के सकारात्मक दृष्टिकोण का विस्तार होता है। जैसे जीवन में सफल समायोजन, अन्तर्व्यक्तिक संबंधों में सुधार इत्यादि।

- मौलिक रूप से चिन्हित आवश्यकता केवल मेंटी की न होकर अन्य विद्यार्थियों की भी हो सकती है। अतः मेंटी को मिले परिणामों व लाभ में सब का अंश है।
- मेंटर का सहयोग आवश्यक है। अपने योगदान के कारण वे भी लाभ के भागीदारी हैं।
- दूसरों के विकास में सहायता करके मेंटर एक व्यक्तिगत संतोष अर्जित करते हैं।
- सीखने की नई तकनीकों व मेंटर के सहयोग से बहुत से क्षेत्रों में मेंटी भागीदारी बढ़ा सकते हैं।
- मेंटर समर्थन सेवा के विकास का लाभ व्यक्तियों, सार्वजनिक सेवकों संगठनों तथा समुदायों को हुआ है।

मेंटरिंग अभ्यास

इस मेंटरिंग अभ्यास का उद्देश्य मेंटरिंग की क्षमता व समझ बढ़ाने का अवसर प्रदान करना है। इस अभ्यास में महाविद्यालय के संगठनात्मक स्वरूप तथा कुछ विद्यार्थियों का विवरण दिया गया है। इस आधार पर आपको मेंटर की भूमिका निभाते हुए मेंटी के लिए मेंटरिंग करनी है।

शासकीय लोकमान्य तिलक कन्या स्नातक महाविद्यालय मध्य प्रदेश के विकसित शहर में सन् 1988 में स्थापित महाविद्यालय है। इसमें कला, विज्ञान, एवं वाणिज्य संकाय है। प्रमुखतः शहर की छात्राएं पढ़ती हैं। सन् 2008 में उच्च शिक्षा विभाग द्वारा इस महाविद्यालय में निम्नांकित प्रमुख परिवर्तन किए गए।

1 सेमेस्टर प्रणाली का प्रारंभ

2 स्नातकोत्तर कक्षाओं का प्रारंभ

3 परिवर्तन के पश्चात महाविद्यालय के निम्न लिखित उद्देश्य निर्धारित किए गए हैं:-

1. शैक्षणिक गुणवत्ता का विकास
2. शैक्षणिक परिणामों के प्रतिशत में सुधार
3. विद्यार्थी का संपूर्ण विकास
4. सेमेस्टर पद्धति का सकल क्रियान्वयन
5. स्नातकोत्तर कक्षाओं का सफलतापूर्वक संचालन
6. ड्राप आउट की संख्या घटाना।

महाविद्यालय में उच्च गुणवत्ता रखने वाले 80 शिक्षक हैं जिनका औसत कार्यभार प्रति सप्ताह 22 कक्षाओं का है।

छात्राओं की प्रमुख आवश्यकताएं

महाविद्यालय में समायोजन

रैगिंग से बचाव

विषय चयन-

कॅरियर नियोजन

क्षमताओं का विकास

व्यक्तित्व विकास

अकादमिक उपलब्धि

पुस्तकालय का प्रयोग

समय-प्रबंधन

खेलकूद-गतिविधियां

सेमेस्टर से जुड़ी जानकारियां

मूल्यांकन पद्धति

नये स्नातकोत्तर विषय व विषय-चयन।

नाम : नीता सोनी

कक्षा : विज्ञान स्नातक प्रथम वर्ष

तथ्य : 18 वर्ष

: कक्षा बारहवीं में 65 प्रतिशत
संगीत में रुचि
निम्न मध्यम वर्गीय परिवार
कंप्यूटर का ज्ञान
शहरी परिवेश
भावनाएं: महाविद्यालय के लिए उत्सुकता
सीखने की ललक
रैगिंग का भय
कॅरियर के प्रति अनिश्चितता।

2. नाम — राधा पटेल
कक्षा— कला स्नातक प्रथम वर्ष
तथ्य— 18 वर्ष
— ग्रामीण परिवेश
— कक्षा बारहवीं में 50 प्रतिशत अंक
— ललित कला में रुचि
— एन.सी.सी. में गहन रुचि
— शहर में उपलब्ध सुविधाओं से अनभिज्ञ
— मध्य वर्ग
भावनाएं— जिज्ञासू व महत्वाकांक्षी
— संकोची स्वभाव
— असुरक्षा की भावना
— अभिप्रेरणा
— अभिव्यक्ति क्षमता में कमी

नाम — मेघा तिवारी
— वाणिज्य स्नातक प्रथम वर्ष
तथ्य — 17 वर्ष
— शहरी परिवेश
— उच्च वर्गीय
— कक्षा बारहवीं में 85 प्रतिशत
— कंप्यूटर का ज्ञान
— राष्ट्रीय सेवा योजना में रुचि
— मेधावी
— नेतृत्व क्षमता
— अध्ययन में रुचि
— राजनीति में रुचि
भावनाएं— प्रदर्शन प्रिय
— भविष्य के प्रति जागरूक
— सुविधाओं के प्रति जागरण
— संवेदनशील
— नए परिवेश के प्रति उत्सुकता
— महाविद्यालय से असंतोष

4. नाम — ज्योति कपूर
कक्षा— विज्ञान स्नातकोत्तर
तथ्य— 21 वर्ष

- शोध में रूचि
- मध्यम वर्गीय
- कंप्यूटर में डिप्लोमा
- शहरी परिवेश
- पर्यावरण संरक्षण में रूचि
- गायन में रूचि
- भावनाएं— आत्म विश्वास
- भविष्य के प्रति अनिश्चितता
- कैरियर के लिए उत्सुक मगर, घर से सहयोग का अभाव
- तनावपूर्ण पारिवारिक परिवेश

- नाम — हेमलता बाथम
- कक्षा — कला स्नातक प्रथम वर्ष
- तथ्य — बारहवी कक्षा में 60 प्रतिशत अंक
- निम्न मध्य वर्गीय परिवेश, पोलियों से पीड़ित, पारिवारिक वातावरण में प्रोत्साहन का अभाव
- एन.सी.सी., अभिनय, गायन
- महत्वकांक्षा— प्रशासनिक अधिकारी बनना ।

मानसिक भावनाएं— संकुचित मनोवृत्ति, शासकीय सुविधाओं की जानकारी न होने के कारण भविष्य की असुरक्षा के प्रति चिंतित, नये परिवेश के प्रति जिज्ञासू और शिक्षकों से संवाद करने हेतु आतुर ।

उपर्युक्त बिंदुओं के आधार पर मेंटरिंग योजना बनाई जा सकती है। योजना निर्माण में मेंटरिंग के चारों स्तर तथा अवस्था पर ध्यान रखा जाए ।

व्यवहार विश्लेषण

व्यावहारिक विश्लेषण बहु आयामी विधि है। जिसमें किसी व्यक्ति के व्यवहार से संबंधित सूचना, वस्तुनिष्ठ रूप में एकत्रित की जाती है। विश्लेषण का केंद्र बिन्दु व्यक्ति के व्यवहार पर केंद्रित होता है। विश्लेषण प्रक्रिया में एक या अधिक विश्लेषण शामिल हो सकते हैं।

व्यावहारिक विश्लेषण प्रक्रिया में विश्लेषित व्यक्ति के द्वारा किये जा रहे प्रत्येक व्यवहार की रिकार्डिंग करके उसे विभिन्न स्तरों में वर्गीकृत किया जाता है। गेस्ट मनी के व्यवहार का विश्लेषण अपेंडिक्स ए की सहायता से की जा सकती है।

सत्र के अंत में प्रत्येक व्यक्ति संपूर्ण समूह का अलग-अलग विश्लेषण प्राप्तांकों के आधार पर किया जाता है। तथा श्रेणी में बाँटा जाता है।

व्यावहारिक विश्लेषण का उपयोग विश्लेषित व्यक्ति हेतु देने में होता है। विश्लेषण के बाद प्रतिक्रिया एक संपूर्ण समूह के प्रति भी किया जा सकता है। लोग इस प्रतिक्रिया का उपयोग स्वयं के व्यक्तित्व विकास में करते हैं या अपने व्यवहार को परिष्कृत करने में करते हैं। विश्लेषण प्रक्रिया के विभिन्न चरणों में व्यक्ति या समूह के परिवर्तित व्यवहार का अवलोकन किया जाता है तथा परिवर्तित व्यवहार प्रभाव का मिमकईबा दिया जाता है।

व्यावहारिक विश्लेषण के उपयोगिता

वांछनीय प्राप्तांकों के विश्लेषण का उपयोग व्यक्ति के सामाजिक व्यवहार और अंतर्क्रियाओं में परिवर्तन हेतु किया जाता है। ताकि व्यक्ति अपने परिवर्तित व्यवहार से लाभान्वित हो सके। जिन क्षेत्रों के विकास में व्यावहारिक विश्लेषण का उपयोग किया जा सकता है। उनके कुछ उदाहरण निम्नलिखित हैं –

- मेंटरिंग सत्र
- सुगम बैठक
- ब्रेन ड्रेन
- प्रभावशाली टीम का विकास
- बैठकों में प्रतिभागिता
- शिकायत की सुनवाई
- दूरभाष संपर्क

- चयन व मूल्यांकन साक्षात्कार
- समझौता वार्ता
- सहमति

परिकल्पनाएँ

इस उपागम के अंतर्गत 4 मुख्य परिकल्पनाएँ हैं जो सामाजिक कौशल के विकास में सहायक होती हैं। जो एक मेंटर या फेसिलिटेटर के लिए आवश्यक हैं –

- व्यावहारिक प्रभाव
- एक ही तरह का व्यवहार सभी परिस्थितियों में उचित नहीं होता
- व्यवहार का अवलोकन
- व्यक्ति व्यवहार पर नियंत्रण कर सकता है तथा उचित व्यवहार की योजना बना सकता है।

व्यावहारिक प्रभाव – सामाजिक अंतर्क्रिया के दौरान किसी भी व्यक्ति के व्यवहार का प्रभाव दूसरे व्यक्ति पर या बातचीत में शामिल व्यक्तियों पर पड़ता है। व्यवहार में अच्छे परिणाम की प्राप्ति हेतु अंतर्क्रियात्मक व्यावहारिक कौशलों को प्रयोग में लाना चाहिए।

एक ही तरह का व्यवहार सभी स्थितियों के लिए उचित नहीं होता है – व्यावहारिक विश्लेषण का उद्देश्य अच्छे या बुरे व्यवहारों द्वारा लोगों को प्रभावित करना नहीं है। विश्लेषण का उपयोग सत्र के दौरान व्यक्ति द्वारा किये गये व्यवहारों को पहचानना है। एक ही परिस्थिति विभिन्न प्रतिभागियों से भिन्न-भिन्न भूमिका तथा भिन्न-भिन्न व्यवहारों की अपेक्षा रखती है। उदाहरण के लिए –

मेंटरिंग सेशन के दौरान मेंटर ऐसे व्यवहारों का चयन कर सकता है। जो मेंटी को उसके विचारों व क्रियाओं को विकसित करने में सहायक हो जिससे उनका आत्मविश्वास तथा आत्मसम्मान दृढ़ हो सकता है। इसके विपरीत मेंटर ऐसे व्यवहारों का चयन भी कर सकता है जो कि मेंटी के विचारों, प्रस्तावों को चुनौती दे। ऐसे में व्यक्ति असमंजस की स्थिति में आ जाता है।

व्यवहार का निरीक्षण किया जाना चाहिए

अपूर्ण, अस्पष्ट, संदेहजनक जानकारी के कारण व्यक्ति दूसरों को कम प्रभावित कर पाता है तथा उसे अस्वीकार भी किया जा सकता है। अः प्रभावपूर्ण व्यवहार के लिए सटीक सही जानकारी होना आवश्यक है।

योजनाओं के द्वारा अपने व्यवहार पर नियंत्रण रखना – व्यक्ति में परिस्थितियों के अनुसार अपने व्यवहार व उद्देश्य प्राप्ति हेतु विभिन्न कौशलों का विकास अनुभव, अभ्यास तथा प्रतिक्रिया के आधार पर समय के साथ-साथ होता जाता है। औपचारिक रूप से व्यावहारिक विश्लेषण में अवलोकनकर्ता तथा अवलोकन पत्रक का होना आवश्यक है तथा औपचारिक रूप से व्यक्ति में जागरूकता आवश्यक है।

व्यवहार की श्रेणी को पारिभाषित करना

व्यवहार को सही ढंग से अवलोकित करके उसकी श्रेणी का उपयोग उसे पारिभाषित करने में किया जाता है। प्रायः निम्नलिखित श्रेणियाँ जो व्यवहार में पायी जाती हैं –

- 1 परिवर्तित व्यवहार को समझाना या विवरण देना ।
- 2 अवलोकित व्यवहार अवलोकनकर्ता तथा व्यक्ति दोनों के लिए आवश्यक होना चाहिए।
3. अंतर्क्रिया के दौरान व्यवहार सहजतापूर्वक समझने योग्य होना चाहिए।
4. अवलोकित व्यवहार को श्रेणी में बॉटना जैसे अभिवृत्ति ,संवेग,प्रेरक आदि व्यवहार।
5. अवलोकनकर्ता के बीच उच्च स्तरीय विश्वसनीयता होनी चाहिए। अर्थात् अन्तर्क्रिया के दौरान अवलोकित किये किसी एक व्यवहार से सभी अवलोकनकर्ताओं को सहमत होना चाहिए।

अवलोकनकर्ता –

व्यवहारिक विश्लेषण में अवलोकनकर्ता की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। अवलोकनकर्ता को इस बात का बहुत ध्यान रखना होता है कि किसी भी परिस्थिति में क्या कहा जाना था तथा उसे अंतर्क्रिया के दौरान किस तरह से कहा गया है तथा इसे रिकार्ड भी किया जाना चाहिए। अवलोकनकर्ता को व्यवहारिक विश्लेषण का पर्याप्त प्रायोगिक अनुभव होना आवश्यक है। यह महत्वपूर्ण है कि अवलोकनकर्ता किसी विशेष परिस्थिति के लिए किस तरह श्रेणी का चयन करता है। प्रतिक्रिया के पश्चात अवलोकनकर्ता का लक्ष्य व्यक्ति के व्यवहार को उन्नत करना होता है। पूरी प्रक्रिया में अवलोकनकर्ता अपने स्वयं के विचारों को व्यक्ति पर लागू करने हेतु बाध्य नहीं कर सकता है।

अवलोकनकर्ता को स्वयं को भी समय-समय पर प्रशिक्षित करना चाहिए। ताकि व्यावहारिक विश्लेषण व रिकार्ड किये गये अवलोकित व्यवहार का अच्छी तरह से विश्लेषण किया जा सके।

व्यावहारिक विश्लेषण के लाभ –

- व्यवहारिक विश्लेषण अवलोकित व्यवहार पर केंद्रित होता है। यही कारण है कि यह सहज रूप से लोगों द्वारा स्वीकार किया जाता है। लेकिन अभिवृत्ति प्रेरक तथा संवेग आदि का मापन अलग किया जाए।
- यह सामाजिक कौशल उपलब्धियों के प्रति विस्तारपूर्वक वस्तुनिष्ठ तथा बिना पक्षपातरहित जानकारी तुरंत प्रथक करता है।
- यह जल्दी से सीखा जाने वाला तथा दूसरों पर वास्तविक जीवन में लागू किया जा सकने वाला व्यवहार है।

- इसे व्यक्तियों के व्यवहार को सुधारने या विकसित या करने वाले साधक रूप में उपलब्ध कराया जा सकता है। तथा इसमें व्यक्तियों को उनके व्यवहार के प्रति जागरूक बनाया जा सकता है।
- इसमें उच्च स्तर का लचीलापन होता है। इसके द्वारा व्यावहारिक कौशलों को विकसित किया जा सकता है।

व्यावसायिक विश्लेषण से हानि –

- व्यावहारिक विश्लेषण में अवलोकनकर्ता को अनुभवी कौशल युक्त व्यक्ति होना चाहिए जो कि सतत विश्वसनीय सूचनाएँ प्रदान करें। अवलोकनकर्ता केवल कुछ ही व्यवहार की श्रेणियों का अवलोकन कर पाता है।
- यह शाब्दिक व्यवहार पर अधिक तथा आंगिक व्यवहार पर अपेक्षाकृत कम केन्द्रित होता है।
- यह व्यवहारों की गुणवत्ता की अपेक्षा विभिन्न व्यवहारों के वितरण की संख्या तथा प्रकारों की जानकारी प्रदान करता है।
- किसी विशेष परिस्थिति हेतु श्रेणी का चुनाव करना कठिन है

अपेंडिक्स 'ए'

नाम										
श्रेणी										
प्रस्ताव										
सूचना संप्रेषण										
सहायता										
विकसित करना										
जानकारी खोजना										
संक्षेपण										
असहमति										
नये विचार में लाना										

वर्जित करना										
प्रतिरोध/प्रतिवाद										
परीक्षण										

व्यवहार शैली की परिभाषा

1. प्रस्ताव – वह व्यवहार जिसमें कि आगामी क्रिया हेतु प्रस्ताव शामिल हो।
2. सूचना संप्रेक्षण– वह व्यवहार जो कि दूसरे व्यक्ति के प्रति विचार,जानकारी,तथ्य या स्पष्टीकरण प्रदान करता हैं।
3. सहायता – व्यवहार जो चेतन तथा प्रत्यक्ष रूप से किसी व्यक्ति के प्रति सहायक होता है। किसी व्यक्ति द्वारा प्रस्तुत व्यवहार के प्रति सहमति प्रदर्शित की जाती है।
4. विकसित करना – वह व्यवहार जो प्रायः प्रस्ताव के रूप में रखा जाता है। उस विचार को अन्य व्यक्तियों के द्वारा और विकसित किया जाता है।
5. जानकारी खोजना – वह व्यवहार जो कि दूसरे व्यक्ति के विषय में तथ्य,विचार व स्पष्टीकरण एकत्र करता है।
6. संक्षेपण – व्यवहार जिसका संक्षेपक किया जाता है या जिसे छोटे रूप में परिवर्तित किया गया है। जिसमें पूर्व की घटनाओं तथा वार्ता विवेचन को सम्मिलित किया जाता है।
7. असहमति – वह व्यवहार जो कि प्रत्यक्ष रूप से किसी के प्रति असहमति प्रदर्शित करता है। तथा वह व्यक्ति जो किसी दूसरे व्यक्ति के संप्रत्ययों तथा विचारों के प्रति प्रतिरोध प्रदर्शित करता है।
8. नये विचारों को लाना – वह व्यवहार जो नये विचारों व दृष्टिकोणों को समूह के दूसरे सदस्यों से आमंत्रित करता है कम सक्रिय होते हैं।
9. वर्जित करना – वह व्यवहार जो दूसरे व्यक्ति को अलग करता है या समूह की प्रतिभागिता से किसी व्यक्ति को अलग किया जाता है।
10. प्रतिरक्षा/प्रतिवाद – वह व्यवहार जो दूसरे व्यक्ति पर प्रत्यक्ष रूप से या प्रतिरक्षात्मक रूप से प्रहार /आक्रमण करता है। यह ध्यान देने योग्य है कि प्रतिरक्षात्मक व्यवहार का उपयोग प्रायः लोगों के प्रति किया जाता है न कि कुछ मुद्दों के प्रति।
11. परीक्षण – वह व्यवहार जो कि पूर्व में समूह में उत्पन्न विचारों को समझ गया है या नहीं इसका मापन करता है।

मेंटरिंग फीडबैक

इस कथन पर ध्यान दें अभ्यास से कुशलता प्राप्त होती है (प्रेक्टिस मेक्स परफेक्ट) “यह एक सूक्ति है।” क्या यह सत्य है या असत्य ? दोनों संभावित उत्तरों के साथ जोड़े जा सकने वाले मुद्दों पर ध्यान दे।

कथन सत्य है। एक मेंटर के रूप में इस कथन की सत्यता को निश्चित करने के लिए मेंटी को कार्य का सतत अभ्यास करना होगा, ऐसा करने से उसका प्रदर्शन बेहतर होगा। सीखने एवं प्रदर्शन के दौरान हुई त्रुटियां मेंटी के लिए अथवा नियोक्ता संस्था के लिए, अच्छे परिणाम ला सकती हैं, जो कुछ भी वह सीखता है, उसे वह वैसे ही करना जारी रखेगा, जो त्रुटियां उससे हो रही हैं, उन्हें वह दोहराता रहेगा। जितने अधिक समय तक वह त्रुटियां करेगा, उतना ही वह उसका अभ्यस्त होता जाएगा, फिर उन्हें दूर करना या सुधारना बहुत कठिन होगा।

कथन असत्य है— यदि एक मेंटर के रूप में आपको यह संदेह है कि मात्र अभ्यास से ही कुशलता नहीं मिलती है और क्या किया जा सकता है ? साथ ही साथ, यदि अभ्यास के अलावा और कुछ नहीं किया गया तब मेंटी के लिए क्या परिणाम हो सकते हैं, और संस्था के लिए क्या परिणाम हो सकते हैं ? यद्यपि उपर्युक्त कथन तर्क संगत प्रतीत होता है तथापि यह एक पूर्वप्रचलित धारणा पर आधारित है। यहां मेंटर की भूमिका बहुत महत्वपूर्ण है, चूंकि उस पर फीड बैक (प्रतिक्रिया) लेने की जिम्मेदारी है, चाहे व्यक्तिगत रूप या अन्य से माध्यमों से।

सर्वाधिक उपयुक्त कथन यह हो सकता है, कि श्रेष्ठ प्रदर्शन सतत अभ्यास का परिणाम होता है जो उचित (फीड बैक) के साथ गहराई से जुड़ा होता है। एक मेंटर के रूप में, आप जिम्मेदार हैं:

- 1 यह सुनिश्चित करने के लिए कि मेंटी को सतत अभ्यास करने के अवसर मिलें।
- 2 उचित साधन जुटाने के लिए, जिनसे मेंटी को फीड बैक प्राप्त हो सके।
- 3 दिए गए फीडबैक की गुणवत्ता और औचित्य पर नजर रखने के लिए।
- 4 फीडबैक से सीखने में मेंटी की सहायता करने के लिए।
- 5 फीडबैक को वास्तविक लक्ष्य से संबंधित प्रदर्शन के साथ जोड़ने के लिए;

फीडबैक क्या है ?

आक्सफोर्ड अंग्रेजी शब्दकोश में दी गई परिभाषा के अनुसार फीडबैक—

1 एक उत्पाद की प्रतिक्रिया में दी गई जानकारी, प्रदर्शन आदि, जिसे उत्पाद को बेहतर बनाने के लिए आधार के रूप में उपयोग किया जाता है;

2 किसी प्रक्रिया या प्रणाली को उसके परिणामों या प्रभावों के द्वारा नियंत्रित या परिवर्तित करना।

अतः यदि मेंटर एक मेंटी की मदद करना चाहता है जिससे उसका प्रदर्शन सुधर सके तो प्रासंगिक जानकारी देनी होगी। यदि ऐसा नहीं करते हैं मेंटर का प्रदर्शन बेहतर नहीं हो सकता है। परिभाषा के दूसरे भाग से तात्पर्य यह है कि मेंटर एक ऐसी प्रणाली का निर्धारण करने के लिए जिम्मेदार हैं जिसमें सीखने के परिणामों या वास्तविक अकादमिक प्रदर्शन को मेंटी तक फीडबैक के रूप में पहुंचाया जाए;

किसी भी प्रकार की दक्षता को प्राप्त करने या विकसित करने के लिए फीडबैक जरूरी है।

किस पर फीडबैक ?

मेंटर के रूप में कार्य करते समय, सीखने या विकासात्मक लक्ष्य-प्रदर्शन के दो आधारभूत दृष्टिकोण होते हैं जिसपर फीडबैक लिया जा सकता है। सीखने की प्रक्रिया या मेंटी के विकासात्मक लक्ष्य पर फीडबैक लिया जा सकता है।

परिणाम/उत्पाद पर फीडबैक

कार्य संबंधित कई परिस्थितियां फीडबैक के अवसर प्रदान करती हैं। जैसे परिणाम, प्रभाव एवं प्रदर्शन पर आधारित फीडबैक, उदाहरणार्थ

शैक्षणिक संस्थान, परीक्षा के परिणाम आदि पर फीडबैक प्राप्त हो सकता है।

प्रशिक्षु अपने प्रदर्शन के प्रभाव के बारे में फीडबैक प्राप्त करते हैं; उदाहरण के लिए,—क्या पर्याप्त लोग उनके पाठ्यक्रम में उपस्थित रहते हैं ? या पाठ्यक्रम अथवा आत्म-प्रदर्शन में सुधार हेतु फीडबैक हो सकता है।

मेंटी-परिणाम आधारित फीडबैक, अपने सीखने के क्रियाकलापों से, या अपने लक्ष्य में प्रदर्शन द्वारा प्राप्त कर सकते हैं। जब परिणाम अपेक्षाओं से कम आते हैं तब आत्मसम्मान, आत्म-विश्वास एवं प्रेरणा प्रभावित होती है। मेंटर की भूमिका मेंटी को इन कारणों की पहचान करने और सुधार कार्यों की योजना बनाने में सहायता करने की है।

प्रक्रिया पर फीडबैक

फीडबैक प्रक्रिया पर फीडबैक दूसरे प्रकार का होता है जिसके द्वारा, सीखने का परिणाम या कार्य संबंधी प्रदर्शन प्राप्त किया जाता है। फीडबैक प्रक्रिया, और सीखने के बाद के परिणाम पर आधारित होते हैं। जबकि प्रक्रिया आधारित फीडबैक किन कारणों से ऐसे परिणाम मिले इस पर आधारित होता है। जब प्रदर्शन में असफलता मिले या सुधार की आवश्यकता हो तो, प्रक्रिया-आधारित फीडबैक अधिक लाभदायक प्रकार होगा, क्योंकि इससे कारणों की पहचान

कर उस पर कार्य किया जा सकता है। अतः एक मेंटर मदद व अवसर प्रदान कर सकते हैं।
जैसे—

मेंटी को अनुभवी एवं दक्ष कर्मचारियों से मिलने का अवसर उपलब्ध कराएं जो उसके समक्ष एक आदर्श प्रदर्शन करें, जिसे देख कर वह आगे बढ़ने का प्रयास करे।

मेंटी को सफल प्रदर्शन की आवश्यक प्रक्रिया का विश्लेषण करने के लिए प्रोत्साहित करें।

मेंटी को चर्चा में शामिल कर विभिन्न परिस्थितियों के समाधान पर चर्चा करें। उसके विचारों पर फीडबैक दिया जा सकता है।

जहां उचित हो वहां सी.सी.टी.वी का प्रयोग कर सावधानीपूर्वक मेंटी की जांच कर, उनके प्रदर्शन के दोषों को फीडबैक के रूप में प्रयुक्त किया जा सकता है।

दोनों प्रकार के फीडबैक परिणाम एवं प्रक्रिया— मेंटी को सीखने, विकास करने एवं दक्षतापूर्ण प्रदर्शन करने में मदद हेतु आवश्यक हैं।

मेंटर—मेंटी की मदद

उपलब्धि के मूल्यांकन पर फीडबैक के लिए प्रोत्साहन दे सकते हैं। यह स्थापित मापदंड या उनके कार्यों के परिणामों या उनके विचारों को एक सीखने वाली तालिका में दर्ज करके किया जा सकता है। कभी—कभी अनुभवी, योग्य, प्रशिक्षु मेंटर के द्वारा कुछ दक्ष प्रदर्शनों प्रक्रिया का अवलोकन करना कठिन होता है। ऐसी परिस्थितियों के लिए, अत्याधिक दक्षतापूर्ण प्रदर्शन की ओर प्रगति, कार्य—प्रदर्शन पर प्रभाव डालने वाले अधिकतर उन सूत्रों को ढूँढ़ने और सीखने पर निर्भर करती है।

फीडबैक देने में आने वाली बाधाएँ

एक मेंटर को विषय विशेषज्ञ के रूप में व्यावसायिक अनुभव, दक्षता एवं प्रदर्शन संबंधी ज्ञान होता है। फिर भी वैकल्पिक रूप से विषय—विशेषज्ञ के रूप में सलाह देते समय कुछ सावधानियाँ बरतनी आवश्यक हैं।

यदि मैं तुम्हारे स्थान पर [होता/होती...](#)

एक सामान्य बाधा फीडबैक के बारे में यह है, कि मेंटर एवं अन्य लोग यह कहने के लोभ से बच नहीं पाते, कि वे क्या करते यदि वह मेंटी के स्थान पर होते, उसके बदले मेंटी द्वारा किए गए कार्य या विचार पर प्रतिक्रिया दें।

एक विशेष उदाहरण— वरिष्ठ शिक्षक जो इस परिस्थिति में मेंटी को फीडबैक दे रहा है, मेंटी से पूछें कि उसे क्या करना चाहिए था ? क्योंकि ऐसी स्थिति बार—बार आती है, जहां लोग पूछते हैं— इसमें गलत क्या है ? यह तो मैं हमेशा [करता/करती](#) हूँ, तथा यह मुझे बिल्कुल सही लगता है। मेंटी से कहें कि कल्पना करें कि वह स्वयं एक मेंटर है, जो ऐसी फीडबैक देने वाले शिक्षक सदस्य को सलाह देंगे।

लक्ष्य केंद्रित फीडबैक:

लक्ष्य केंद्रित फीडबैक में यह अनुमान लगाया जाता है कि व्यक्ति को प्रदर्शन का सही तरीका बता देने से उसे आत्म सुधार में मदद मिलती है।

उदाहरण के लिए, आपको भोपाल [पहुंचना/जाना](#) है और आप आंध्रप्रदेश के बीच किसी स्थान पर भटक गए हैं। यदि आप किसी से मदद मांगें और वह आपको पूरे आंध्रप्रदेश का नक्शा दिखाए, तो क्या इससे आपकी मदद होगी? हां, यदि आपको यह पता ना हो कि आप किस स्थान पर हैं? अन्यथा नहीं। इस समरूप उदाहरण को एक मेंटी के सीखने की प्रक्रिया से जोड़ कर देखें। यदि मेंटी और आप (उसके मेंटर के रूप में) जानते हैं कि आप कहां हैं, तो एक सफलतापूर्ण परिणाम की योजना बनाना संभव है। परंतु फिर भी, तब क्या होगा जब मेंटी या उसके मेंटर में से किसी को यह न मालूम हो कि वे कहां हैं? प्रशिक्षक इसे “प्रवेश-व्यवहार” कहते हैं— एक प्रशिक्षु क्या कर सकता है तथा कहाँ से भविष्य में सीखने एवं विकास करने के लिए समर्पण की योजना बनाई जा सकती है,

क्या होगा, इस पर बात करना—या यह प्रतिक्रिया देना— “अगर मैं आपकी जगह होता तो...” सलाह देता। तथापि, उचित फीडबैक की कमी मेंटर के समक्ष ठोस बाधाओं को प्रस्तुत करती है।

आलोचना

आलोचना फीडबैक बहुधा, नकारात्मक मूल्यांकन के अर्थों में आलोचनात्मक हो जाता है। जैसे व्यक्ति के असफल निष्पादन के कारण। नौकरी की परिस्थितियों में, फीडबैक का यह तरीका कभी-कभी दोषारोपण एवं भेदभाव से जुड़ जाता है जो दंड का एक रूप है। निःसंदेह एक वैचारिक मत यह है। जो इस बात पर विश्वास करता है कि लोगों के प्रदर्शन में सुधार लाने का तरीका उनकी गलतियां तथा कमजोरियों को बताना है। अतः इसे भविष्य के सकारात्मक सुधार के प्रथम चरण के रूप में विश्लेषित किया जा सकता है।

शिक्षा के क्षेत्र में

मेट्रिंग पर फीडबैक की निम्न चुनौतियां हैं—

—मेंटर से सीधे फीडबैक लेने की।

—कार्यस्थल पर संबंधित विभिन्न भागीदारों से अप्रत्यक्ष फीड बैक

पहला विकल्प यद्यपि प्राथमिक है, परंतु अवास्तविक है, मेंटर के रूप में कई मेंटीज की सहायता करने के कारण आप प्रभावशाली फीडबैक देने में असमर्थ हो सकते हैं। ऐसे में अन्य विकल्प निम्नांकित है—

मेट्रिंग

अध्ययन के दौरान मेटरिंग गतिविधियों की योजना पर सावधानी बरतें एवं ध्यान दें। जहां उसमें लिप्त मेंटी को संक्षिप्त रूप से फीडबैक की आवश्यकताएं समझाएं। लक्ष्य को सीखने वाली इकाइयों में विभाजित कर प्रत्येक इकाई पर फीडबैक लें।

मेंटी को स्वयं फीडबैक देने का प्रबंध करने के लिए प्रशिक्षित करें। यहां पर मेंटी के कार्यस्थल के अन्य प्रतिभागी मेंटी पर फीडबैक दे सकते हैं।

अप्रासंगिक फीडबैक

जब विद्यार्थी महाविद्यालय से बाहर, या प्रशिक्षण संस्थाओं में, काम करते हैं, तब प्रशिक्षण की परिस्थितियों में होने वाली घटनाओं पर ध्यान केंद्रित कर विस्तृत फीडबैक लिया जा सकता है। वे फीडबैक अप्रासंगिक हो सकते हैं, जो बिना सोचे-समझे दिए जाएं। “उसने ये कहा..... तुमने ये कहा...”. आदि वाक्य जिनसे तटस्थता का ज्ञान होता है को फीडबैक में जोड़ा जा सकता है।

फीडबैक जो प्रभाव को कम करता है:

यह समस्या, फीडबैक में निर्धारित मापदंडों का पालन करने के आकर्षण से उत्पन्न होती है। “तुम्हें यह नहीं करना चाहिए.....” जैसे वाक्यों के मूल्यांकन की आवश्यकता है। यह एक ऐसी बाधा है जिसे किसी भी परिस्थिति में अनदेखा नहीं किया जा सकता। खासकर प्रक्रिया के रूप में फीडबैक देने पर यह और अधिक बढ़ जाता है। यह अपेक्षा कि सभी प्रशिक्षक एवं मेंटर निपुण हैं एवं विशेष सलाह देते हैं। मेंटी के लिए इसका प्रतिरोध करना कठिन होता है।

अतिरिक्त भार

एक समय में हम सीमित जानकारी से काम चलाते हैं। बहुत अधिक जानकारी या फीडबैक से अतिरिक्त भार हो जाता है। अतः फीडबैक देते समय, निम्नलिखित तथ्यों को ध्यान में रख सकते हैं—:

— ‘केवल आवश्यक बिंदुओं पर केंद्रित रहें’, कर सकते थे, और करना चाहिए जैसे— शब्दों का प्रयोग न करें।

— फीडबैक को छोटे-छोटे भागों में बांटकर जोड़ें। कार्य—प्रदर्शन से जोड़ें। मेंटी को फीडबैक को अभ्यास—सत्र में जोड़ने के लिए प्रेरित करें।

मेंटी के पूर्ण अनुभव का सम्मान करें। फीडबैक सूत्रों का प्रयोग ज्ञान तथा क्षमताओं में भिन्नताओं को पहचानने के लिए करें, या कहां परिवर्तन किए गए हैं और कहां उन्हें लागू किया गया है।

— सीखने संबंधी गतिविधियों की रचना करें—जहां प्रक्रिया और परिणाम, फीडबैक के लिए अवसर उपलब्ध कराती है।

अधिक जटिल एवं उत्पादक कार्यों के लिए फीडबैक देते समय प्रदर्शन के निष्पादक तत्वों पर ध्यान देकर फीडबैक दें।

एक समय पर एक से अधिक बातों पर ध्यान केन्द्रित करने की सीमित योग्यता के कारण कई क्षेत्रों में एक ही समय अवलोकन फीडबैक व परिवर्तन करना कठिन हो जाता है। जैसे—वाहन चालक प्रशिक्षक, एक बार में गियर बदलना, शीशे का उपयोग, सडक की स्थिति, गतिनिर्धारण, संकेत—सूचनाओं पर शिष्यों को ध्यान देने को कहता है, तथा जो कुछ बताया जाए उसे तुरंत कार्य रूप में करके दिखाने को कहता है, तो दुर्घटना की संभावना होती है अतः फीडबैक मेंटर द्वारा मेंटी को सकारात्मक रूप से फीडबैक सही समय पर, सही बिन्दु पर, सही शब्दों का प्रयोग कर दिया जाना चाहिए।

स्वॉट (एस डब्ल्यू ओ टी) विश्लेषण

साधनों या उपकरणों का उद्देश्य

एस.डब्ल्यू.ओ.टी.विश्लेषण (स्ट्रेंथ, वीकनेस, अपार्च्यूनिटीज, थ्रेट) स्वॉट का विश्लेषण शक्ति, दुर्बलता, अवसर,धमकी, उपरोक्त चारों शब्दों से स्वॉट शब्द का निर्माण हुआ है। किसी व्यक्ति के संगठनात्मक उपलब्धि का विश्लेषण करने के लिए स्वॉट विश्लेषण किया जाता है। इस विश्लेषण का प्रयोग व्यक्ति के व्यक्तिगत विकास का विश्लेषण करने हेतु किया जाता है। मेंटर की भूमिका के रूप में मेंटी के विकास योजनाओं के विश्लेषण हेतु इसका प्रयोग किया जाता है।

शक्ति— शक्ति व्यक्ति की उन क्षमताओं का वर्णन है जिसे व्यक्ति अपने व्यक्तित्व का सकारात्मक पक्ष समानता है तथा उन पर गर्व करते हैं। सफलता के लिए उनका आकलन किया जाता है।

दुर्बलता—दुर्बलताएं व्यक्ति की वह विशेषता है जिसके व्यक्ति स्वयं को पिछड़ा हुआ या कठिनाई में पाता है। परंतु ये कौशल ऐसे हैं जो अभी विकसित नहीं हुए हैं या उनका अनुभव नहीं हुआ है। प्रभावी व सफलतापूर्वक अनुभवों से मेंटर मेंटी की कमियों को चुनौती के रूप में स्वीकार करता है।

अवसर—विश्लेषण का यह भाग व्यक्तिगत विकास हेतु अवसरों को खोजने से संबंधित है। कुछ प्रत्यक्षीकृत अवसरों को इच्छित अवसर के रूप में देखा जा सकता है। वहीं कुछ अवसर मेंटी के लिए सहायक होते हैं तथा अन्य व्यक्तिगत विकास हेतु व्यक्ति योजनाओं, आदर्श—स्वरूप, प्रशिक्षण तथा विभिन्न प्रकार की बैठकों में शामिल हो कर अवसरों का लाभ उठा कर विकासात्मक लक्ष्यों को प्राप्त कर सकता है।

धमकी—मेंटी धमकी (थ्रेट) को एक वातावरण या स्वयं के द्वारा अपने ऊपर एक बाधा रूप में प्रत्यक्षित करता है। जो उसके आत्म सम्मान को ठेस पहुंचा सकता है। कभी—कभी यह वास्तव में होते हैं तथा कभी आत्मनिष्ठ रूप से प्रत्यक्षित होता है। मेंटर मेंटी को ऐसे थ्रेट में एक सहायक के रूप में, कौशलपूर्ण योजना की सहायता से दूर कर सकता है या सीधे इंटरवेंशन (दखल) द्वारा दूर करने में सहायक हो सकता है।

इसके उपयोग का तरीका—मेंटी की सहायता हेतु स्वॉट बहुत आवश्यक उपकरण है। जिसका उपयोग मेंटर में मेंटी में व्यक्तित्व के विभिन्न बिंदुओं को विश्लेषित करने में कर सकता है। मेंटी मुख्यतः अपनी इच्छानुसार विकासात्मक लक्ष्य से संबंधित बिंदुओं का चुनाव कर सकता है और प्रत्येक बिंदुओं में कोई बड़ा

विकासात्मक बिंदु जुड़ा होता है। यह सभी मंटी द्वारा स्वतंत्र रूप से किया जा सकता है या फिर मंटिंग बैठक के दौरान भी किया जा सकता है। यदि यह जानकारी किसी प्रश्नावली या प्रश्नपत्र के द्वारा एकत्र की जाती है तो इस पत्रक को विश्लेषण रिकॉर्ड में रख लिया जाता है।

पत्रक के पूर्ण होने के बाद पुनः निरीक्षण किया जा सकता है ।

उदाहरणार्थ :-

- 1) मंटी के चुनौतीपूर्ण विकासात्मक लक्ष्य
- 2) ऐसी चुनौती जिसका सामना करने हेतु प्रोत्साहित किया जा सकता है।
- 3) वास्तविक प्राप्त परिणाम प्राप्त हों।
- 4) परिणाम मंटी के अकादमिक व कैरिअर से संबंधित हो।
- 5) प्राप्त परिणाम वस्तुनिष्ठ रूप से (आकलित) हों।
- 6) स्वीकृत समय सीमा में लक्ष्य प्राप्त हो सके।

इस विश्लेषण से प्राप्त परिणाम मंटी के सामर्थ्य को किसी नयी दिशा में अग्रसर होने के लिये प्रेरित करता है। जो व्यक्तित्व विकास में सहायक होता है।

बिंदु.....

.....

शक्ति	अवसर
दुर्बलता	धमकी

विकासात्मक आवश्यकताएं

संलग्न प्रपत्र मेन्टी के साथ व्यावसायिक संबंध स्थापित करने के लिए प्रयुक्त किया जा सकता है। यह उन की विकास आवश्यकताओं का विवरण प्रक्रिया उपलब्ध करायेगा।

विकास के अवसर

मेन्टी से संभावित विकास आवश्यकताओं की सूची बनाने को कहें, उन्हें विभिन्न संभावनाओं पर विचार करने को प्रोत्साहित करें, ताकि विकास के लिए अवसर प्राप्त हो। इस सूची के निम्नलिखित बिंदु सम्मिलित करें।

1. **व्यक्तिगत आवश्यकताएं** : विकास आवश्यकतायें जो मेन्टी की शैक्षणिक, व्यक्तिगत आवश्यकता के लिये अवसर प्रदान करे।
2. **व्यवसाय या संस्थागत आवश्यकतायें**, जहां मेन्टी अनुभव करे कि शैक्षणिक समस्या को सुलझाने के अवसर हैं। मेन्टर व मेन्टी व्यक्तिगत तथा संगठनात्मक आवश्यकताओं के विषय में सम्भावित लाभ से जोड़ा जा सकता है।

संभावित लाभ—

मेंटर होने के नाते आप मेंटी तथा उनके व्यावसायिक संगठन के रुझान व रुचियों का प्रतिनिधित्व करते हैं। अतः आप को उन अवसरों के मध्य एक संतुलन बनाना है, जो केवल मेन्टी के लिये लाभकारी है। यदि यह अवसर संगठन के लिये लाभकारी हो। मेन्टी को आगे बढ़ाने में असमर्थ हों तो ऐसे लक्ष्यों को मेंट्रिंग कार्यक्रम में ना रखे। एक आदर्श विकास का अवसर वह है जिसके लिये मेन्टी इच्छुक हो, और उसे शिक्षक का समर्थन भी मिले—दोनों को संभावित लाभ का आभास होना चाहिए।

अन्य आशय

अपरिहार्य रूप से जो भी उपलब्धि होती है उसकी सीमायें हैं —जैसे समय स्रोत और विशेषज्ञों तक पहुंच।

प्राथमिकता के आधार पर अवसर के लिये सहकर्मी, व्यक्ति व दूसरे संगठन भी सम्मिलित किये जा सकते

हैं। सफलतापूर्वक विकास में आने वाली बाधाओं, व सीमाओं को ध्यान में रख कर आप मेन्टी को विकास के लिये व्यवहारिक व प्राप्त करने योग्य विकास के आधार को समझने में सहायता करते हैं।

प्राथमिकता

प्रबंधन अधिकारी के बिना मेन्टी किसी विकास कार्य को चुनने के लिये स्वतंत्र नहीं है। मंटर होने के नाते आप दोनों के बीच बातचीत का माध्यम बन कर उस कार्य पर सहमति बनवा सकते हैं जो मेन्टी व प्रबंधन दोनों के लिए संतोष जनक हो।

विकासात्मक आवश्यकताएँ

विकास आवश्यकताये मेन्टी

.....

संगठन मेंटर

.....

तिथि

विकास के अवसर	संभावित लाभ	अन्य आशय	प्राथमिकता

--	--	--	--

मेंटरिंग –कौशल के रूप में परामर्शन

परामर्शन दो लोगों के मध्य संवाद की प्रक्रिया है। जिसमें एक व्यक्ति को अपनी कठिनाईयों के निराकरण का प्रयास करने हेतु प्रोत्साहित किया जाता है।

मेंटरिंग में परामर्शन प्रक्रिया भी सम्मिलित करने के अनेक कारण हैं। उदाहरणार्थ के लिये स्टाफ के सदस्यों को दी गयी सामग्री को निर्धारित समय में पूरा करने में कठिनाई होने पर, लोगों या सूचनाओं तक पहुंचने में आई समस्याओं पर या दी गयी जिम्मेदारी बहुत कठिन होने पर आदि कुछ परिस्थितियां समस्याएं हैं जिसमें मेंटर की सहायता ली जा सकती है। समस्या किसी भी तरह की हो मेंटर को अपने साथ शामिल कर सकते हैं जिसके पास मेंटी की समस्या के समाधान हेतु अनेकों कौशलों का ज्ञान होता है और जिससे वह उनको प्रोत्साहन मिलता है। फलतः, जिससे मेंटी स्वतंत्र रूप से बातचीत कर सकता है, और सहज अनुभव कर स्वयं निर्णय लेने की क्षमता प्राप्त करता है।

मेंटर को प्रायः मेंटी के विकास के लिये आवश्यक परिवर्तन का ज्ञान होता है। परिवर्तन बहुत सी घटनाओं के कारण हो सकता है किंतु बहुत सी समस्याओं पर मेंटर का कोई नियंत्रण नहीं होता है। कुछ विषय पर मेंटर का कोई नियंत्रण नहीं होता है।

यदि व्यवहार में परिवर्तन से उपलब्धि कम होती है, तो यह मेंटर की जिम्मेदारी है कि वह मेंटी को समस्या के बिंदुओं पर बातचीत करने के लिए प्रोत्साहित करें। सामान्य स्तर तक लाये में सहायता करे। परामर्शन एक कौशल है जो व्यक्ति को उनकी समस्या सुलझाने में सहायक होता है। एक प्रभावी मेंटर वह व्यक्ति है जिसके पास कोई स्टॉफ का सदस्य-विद्यार्थी अपनी समस्या सुलझाने हेतु आता है।

परामर्शन की आवश्यकता के संकेत

मेंटी की पृष्ठभूमि :-की जानकारी मेंटर के लिए सहायक होती है जैसे अवकाश से संबंधित रुचि के कार्य इत्यादि। इस जानकारी का अभाव मेंटर के लिये हानिकारक सिद्ध हो सकता है।

जब मेंटी, मेंटर की उपस्थिति में सहज अनुभव करता है तथा अपनी चिंताओं व परेशानियों को मेंटर से छुपाता नहीं है। इन सभी के परिणामस्वरूप व्यक्ति के व्यवहार में आए परिवर्तन को मेंटर आंक सकता है। परिस्थितियों के अलावा कुछ ऐसी परिस्थितियाँ भी होती हैं जोकि बाधा पहुंचाती हैं जैसे :-

- 1) एक सामान्य खुशहाल व्यक्ति स्वयं को संकुचित कर ले।
- 2) एक बातूनी व्यक्ति अचानक मौन साध ले।
- 3) पहले के अच्छे संबंधों में खिंचाव या तनाव उत्पन्न हो जाये।
- 4) दैनमदिन व्यवहार अव्यवस्थित हो जाए। पारस्परिक सामंजस्य दुष्प्रभावित हो जाए।
- 5) एक सामान्य स्वस्थ व्यक्ति अस्वस्थता का बहाना कर छुट्टी पर जाये।
- 6) एक ऊर्जावान व्यक्ति अपने जीवंत स्वभाव को त्याग दे।
- 7) एक व्यक्ति मानसिक तौर पर अत्यधिक विचलित हो जाए।
- 8) बार-बार मेंटी बैठक को टाले या विकासात्मक लक्ष्य को पूरा न करे।

किसे परामर्शन नहीं कहेंगे ?

- किसी को समस्या का समाधान सुझाना परामर्श नहीं है।
- सलाह देना परामर्शन नहीं है।
- अनुशासन-प्रक्रिया परामर्शन नहीं है।

किसे परामर्शन कहेंगे ?

- मेंटी को उसकी समस्या का समाधान खोजने में सहायता करना।
- समर्थन हेतु प्रस्ताव देना।
- किसी स्थिति में अपने विचारों को दूसरे पर नहीं लादना।
- मेंटी की दशाओं के प्रति संवेदनशील होना।
- गोपनीयता का वातावरण निर्मित करना।
- विश्वास कायम करना।
- ध्यानपूर्ण श्रवण क्षमता।

परामर्शन कौशल के मुख्य बिन्दु

- श्रवण कौशल
- समर्थन कौशल (दूसरे की जरूरत के प्रति सक्रिय होना)
- भावार्थ समझाने का कौशल (व्यक्ति को उसी के विचार सुना कर सहायता करना)
- संक्षेपण कौशल।
- प्रश्न करने का कौशल (यदि ऐसा हो तो क्या हो सकता है ?)
- शांति स्थापना (जिससे दूसरे को बातचीत करने का मौका मिले।)
- संरचनात्मक (समय प्रबंधन द्वारा दूसरे की सहायता करना)

सहायता स्वीकार करने में कठिनाई

एक मेंटी जिसे सहायता की आवश्यकता है फिर भी वह उसे स्वीकार करने में कतराता है। नीचे कुछ विचार अंकित हैं जोकि व्यक्ति के जीवन में बाधा उत्पन्न करते हैं। जिनसे उबरना बहुत कठिन है –

- मेरी समस्या अनोखी या अलग है।
- कोई भी व्यक्ति मेरी परिस्थिति को नहीं समझ सकता है।
- मैं तुम पर विश्वास क्यों करूं : मुझे अपने अतीत में ढकेल दोगे ?
- तुम पर विश्वास करके क्या मिलेगा ?
- तुम समझते हो कि मैं कमजोर हूं तथा मैं किसी तरह का दबाव नहीं लूंगा।
- मुझे कोई समस्या नहीं आयेगी।
- मुझे अपनी समस्या तुम्हें बताने की इच्छा नहीं है।
- मुझे अपनी लड़ाई स्वयं लड़ने दो।

परामर्शन प्रक्रिया के चरण

1) 'संवाद के लिए सौहार्द्रपूर्ण वातावरण निर्मित करना— इस चरण के लिए आवश्यक है कि प्रक्रिया में जल्दबाजी न हो। मेंटी को यह दिखना चाहिए कि मेंटर के पास उसके लिए समय है तथा मेंटर उसकी भलाई चाहता है। आरामदायक या सुविधाजनक वातावरण का निर्माण किया जाना चाहिए जहां पर मेंटी बातचीत के लिए प्रोत्साहित हों तथा अपने विभिन्न पहलुओं से मेंटर को परिचित कराये। बातचीत के दौरान मेंटी को रोकना नहीं चाहिए।

2) मूलभूत नियम स्थापित करना—यह स्पष्ट होना चाहिये कि मेंटर समस्या के समाधान में मेंटी की सहायता कर रहा है तथा इसका उपयोग वह व्यावहारिक परिस्थिति में कर सकता है। मेंटर के लिए यह भी स्पष्ट होना आवश्यक है कि उसकी भूमिका केवल समस्याएँ बताने तक ही सीमित नहीं है।

3) एयर द प्रोब्लम :-मेंटर के लिये आवश्यक है कि मूल समस्या को समझने के लिए अधिक से अधिक समय दे ताकि स्थितिजन्य समस्त बाधाएं बाहर निकल कर आ सकें। मेंटी की भूमिका समस्या बताने तथा मेंटर की भूमिका सुनने की होनी चाहिए।

4) समस्या को समझना :- संक्षेपीकरण एवं रूपांतरण द्वारा मेंटी के समक्ष यह प्रदर्शित करना कि मेंटर ने समस्या को पूर्णतः समझ लिया है यह एक अति महत्वपूर्ण अवस्था है। इस बिंदु पर समस्या का लगभग आधा समाधान प्राप्त हो जाता है तदुपरांत प्रक्रिया आगे बढ़ाई जाती है। उक्त प्रक्रिया के दौरान कुछ तीव्र संवेग उत्पन्न होते हैं जो मेंटर के लिये मेंटी को स्वीकार करने में कठिनाई उत्पन्न कर सकते हैं। लेकिन मेंटर को मेंटी की समस्त भावनाओं को व्यक्त करने के लिये पूर्ण अवसर देना चाहिए। जिससे मेंटी में अस्वीकृति का भय उत्पन्न न हो।

(5) समस्या समाधान – मेंटर निम्नलिखित प्रश्नों के आधार पर कार्य करता है :-

- विभिन्न संभावित समस्याओं के समाधान क्या हो सकते हैं ?

- प्रत्येक समाधान के लाभ तथा हानि क्या-क्या हो सकते हैं ?
- सबसे अच्छा समाधान क्या हो सकता है?
- किस तरह से चयनित समाधान को अभ्यास में लाया जाये ?

(6) समाप्ति :-

- मेंटी समस्या को समझ कर उसके समाधान को पहचानता है जिससे उसके व्यवहार में संभावित सकारात्मक परिवर्तन हो पाते हैं।
- मेंटी को उसकी समस्या का प्रत्यक्षित दृष्टिकोण, समाधान हेतु चयनित चरण, उसके कार्यान्वयन व प्राप्त परिणामों का महत्व समझ में आ जाता है। जिससे भविष्य में वह स्वयं की समस्या के समाधान हेतु सक्षम हो जाता है।

निष्कर्ष –

इस विशेष सहायता-प्रक्रिया के केंद्र में दो भिन्न व्यक्तियों के बीच का संबंध है। उन दोनों के बीच आपसी सहमति तथा विश्वास होता है। मेंटर वास्तव में मेंटी की समस्या से जुड़ा होता है तथा उसमें रूचि लेता है।

मेंटर को मेंटी की समस्या को बिना किसी परिवर्तन के स्वीकार करना होता है। वह मेंटी की समस्या के प्रत्येक बिंदु को खोजने में मदद करता है, तथा सभी संभावित समाधानों पर विचार करता है। परंतु उन्हीं का चुनाव करता है जिससे मेंटी सहमत होता है। केवल मेंटी ही यह निर्णय ले सकता है कि किस तरह से प्रक्रिया शुरू की जाये। मेंटर किसी भी प्रक्रिया को करने हेतु मेंटी को बाध्य नहीं कर सकता है। परामर्शन मेंटरिंग का एक प्रमुख भाग है न की पूर्ण मेंटरिंग-प्रक्रिया।

श्रवण

कार्यक्षेत्र में प्रभावपूर्ण श्रवण प्रायः व्यक्तियों का केंद्रीय कौशल होता है। अच्छी तरह से सुनना भी एक कला है। इसमें यह आवश्यक है कि मेंटी ने जो भी कहा है वह ठीक से सुना जाये तथा मेंटी की सहमति से ही उसमें कोई परिवर्तन किया जाये।

प्रभावी श्रवण की अभ्यास, प्रक्रिया में सम्मिलित व्यक्तियों को जोड़े के रूप में बैठाया जाता है। इस प्रक्रिया में एक व्यक्ति बोलेगा, बाकी व्यक्ति बिना किसी अवरोध के उसे चुनेंगे। इसके पश्चात श्रोता सुने हुये वाक्यों को पूरा वैसे ही दोहराने का प्रयास करते हैं। परंतु श्रोताओं द्वारा सुनकर वैसे ही कहना कठिन होता है। क्योंकि जब वे उसे सुनकर दोहराते हैं तो शब्दों या वाक्यों को घुमा देते हैं, कुछ और वाक्य या शब्द जोड़ देते हैं, कुछ व्यक्ति बहुत छोटा कर देते हैं, तथा कुछ तो पूरा ही गलत बोलते हैं। जब मेंटी बातचीत करता है तो मेंटर अपने ढंग से उसे ग्रहण करता है।

प्रभावपूर्ण श्रवण हेतु अभ्यास की आवश्यकता होती है। कुछ पद्धतियां निम्नलिखित हैं जिनसे शुरुआत की जा सकती हैं :-

- **सजगता**— प्रभावपूर्ण श्रवण व्यक्तित्व को विकसित करने हेतु महत्वपूर्ण कौशल है। प्रायः इस कौशल को महत्व नहीं दिया जाता तथा इसकी अवहेलना की जाती है। व्यक्ति के पास सुनने के लिए कान होते हैं लेकिन यह सोचने का विषय है कि इससे व्यक्ति क्या सुनता है ? प्रभावपूर्ण श्रवण में मुख्यतः श्रवण, प्रतिक्रिया, व्याख्या तथा संलग्नता शामिल है।
- **बैठना**—मेंटर को मेंटी की आवश्यकता के आधार पर समय देना होता है। जैसे यदि किसी मेंटी को 5 मिनट का समय देना है तो मेंटर को सर्वप्रथम बैठ जाना चाहिए तथा मेंटी की बातों को पूरी तरह से ध्यान पूर्वक सुनना चाहिए।
- **सिर हिलाकर सुनना**—मेंटर को मेंटी की बातें व्यक्त करने की प्रक्रिया का अभ्यास होना चाहिए। इसके लिए प्रायः सहमति सूचक शब्दों 'अच्छा', 'हूँ' तथा 'हां' आदि का प्रयोग किया जाता है। ये शब्द बिना किसी अवरोध के बातचीत को जारी रखते हैं।
- **अबाध्यता**—प्रभावपूर्ण श्रवण में स्वयं को बंधनमुक्त रखना उचित होता है। सुनते समय अपने हाथ व पैरों को सही स्थिति में रखना चाहिए। बैठने की स्थिति सही नहीं होना यह दर्शाता है कि व्यक्ति डरा-धमका हुआ है।
- **बीच में न टोंके**—यदि वाचक कुछ क्षण शांत चाहिये। उसे अपने विचारों को एकत्र करने व समझने का समय देना चाहिए। यदि शांति कुछ अधिक देर तक रहती है तो इसका तात्पर्य यह हो सकता है कि वाचक कुछ उचित बोलने का प्रयास कर रहा है।
- **मैं जानता हूँ कि आप कैसा महसूस कर रहे हैं**—यह वाक्य बार-बार नहीं दोहराना चाहिए कि आप कैसा महसूस कर रहे हैं ? यह परानुभूतिक शब्द है। कभी-कभी इस का उपयोग उचित नहीं होता है तथा इससे बातचीत का अर्थ भी बदल जाता है।
- **एकाग्रचित्त होकर सुनें**—बातचीत के दौरान बोलने व सुनने के बीच कुछ समय के लिये रुकना चाहिये ताकि बोले गये शब्द को अच्छी तरह से सुना व समझा जा सके। श्रवण प्रक्रिया में सर्वप्रथम सुनना बहुत आवश्यक है ताकि बोलने वाला क्या कहना चाह रहा है, यह समझा जा सके।

- **परावर्तन**—प्रभावपूर्ण श्रवण—प्रक्रिया में परावर्तन प्रक्रिया महत्वपूर्ण है। जब बातचीत के दौरान बोलने वाला रुक जाये तथा श्रोता मौन रहे तो इस मौन का अर्थ है कि वह और सुनने के लिये इच्छुक है तथा सुनने वाला व्यक्ति यह भी कह सकता है कि आपकी सभी बातों को मैं अच्छी तरह समझ रहा हूँ या मुझे इस विषय को जानने के लिए और उत्कण्ठा है।
- **बीच में न टोंके**— पंक्ति/कतार यह श्रवण प्रक्रिया का सबसे बड़ा अवरोध है। इस प्रक्रिया में व्यक्ति आपस में बातचीत तो करते हैं लेकिन सुनते समय वे बीच में ही प्रतिक्रिया व्यक्त करने लगते हैं, जिससे सुनने के कार्य में अवरोध उत्पन्न हो जाता है।
- **बिना पूर्वाग्रह के श्रवण**—हम किसी भी व्यक्ति, घटना, वस्तु के प्रति बिना सोचे—समझे अपने विचार और धारणाएं बना लेते हैं। अतः प्रभावपूर्ण श्रवण के लिए आवश्यक है कि बिना किसी पूर्वधारणा के बातों को सुना जाये।
- **मन में छवि निर्मित करें**— घटनाओं, वस्तुओं, व्यक्तियों को चित्र बनाकर या लिखकर भी स्मृति में रखा जा सकता है। श्रोता के लिये आवश्यक है कि वह कहीं जाने वाली बातों पर ठीक से ध्यान दे तथा सुने शब्दों को चित्र रूप में रूपांतरित कर लें। यह स्मरण रखने के लिए बहुत उपयोगी पद्धति है।
- **धीमी गति से बात करें**—एक अच्छी श्रवण प्रक्रिया में बहुत आवश्यक है। संवाद की गति धीमी होनी चाहिए। बातचीत पर पूरा ध्यान होना चाहिये, तथा बातचीत जल्दबाजी में नहीं होनी चाहिए।

प्रभावपूर्ण श्रवण

- **प्रश्न करना**—यदि आप कुछ समझ नहीं पा रहे हों या ऐसा अनुभव करते हैं अथवा आपसे कोई बिंदु छूट गया है तत्काल अपनी जिज्ञासा व्यक्त कीजिए ताकि आप वाद की विषय वस्तु पूर्ण रूपेण समझ सकें।
- **बीच में मत बोलिए**—वक्ता को सोचने और बोलने के लिए समय दीजिए। विराम या एक लंबे विराम का आशय कथन की समाप्ति नहीं होता।
- **अपनी बात को सीमित रखिए**— 'हां' या 'न' में उत्तर दें या मैं देखूंगा/देखूंगी कह सकते हैं अथवा एकाध प्रश्न कर सकते हैं। इससे यह ज्ञात होता है कि आप ध्यानपूर्वक सुन रहे हैं। लेकिन अति न करें न ही अर्थहीन टिप्पणी करें।
- **अच्छे श्रोता बनने का अभ्यास करें**—ऐसा आप वार्तालाप में अपने मित्रों, परिवारों और सहकर्मियों के साथ अधिक से अधिक श्रोता बनकर कर सकते हैं।
- श्रवण कार्य के समय व्यक्तिगत समस्या को अल्प रखें। यह कार्य अति कष्टदाई है लेकिन आप के भय और चिंताएं वक्ता के संदेश में बाधक बन सकते हैं।
- **एकाग्रता**— अपने मस्तिष्क को जो कहा गया है उसे एकाग्र कीजिए। बाहरी आकर्षण से दूर रहने का अभ्यास कीजिए। विशेषकर यह तब महत्वपूर्ण हो जबकि तर्क वितर्क चल रहा हो, उस समय आपका मस्तिष्क सरलता से विचलित न हो।
- **संकेत बिंदु लिखिए**— इससे आपको महत्वपूर्ण विचारों और तथ्यों को स्मरण रखने में सहायता मिलेगी। लेकिन आप अपने संकेतों को केवल मुख्य बिन्दुओं तक ही नियंत्रित रखिए। यदि आप प्रत्येक बिंदु को लिखेगी तो आपको सुनने में बाधा उत्पन्न होगी।
- **वक्ता की भांति सोचिए**— यदि आप वक्ता के दृष्टिकोण को मस्तिष्क में रखेंगे तो आप बातचीत को समझ भी सकते हैं और इसे बढ़ा भी सकते हैं।
- **पूर्व तैयारी**— यदि प्रश्नों व विशेष विवरणों को यदि संभव हो तो आप पूर्व में तैयारी कर लें जिससे आपका मस्तिष्क श्रवण के लिए स्वतंत्र हो जाएगा।

- **तीव्र स्तर पर ध्यान दीजिए**— वक्ता के वाचन के आधार पर आप वक्ता के बारे में बहुत कुछ जान सकते हैं।
- जो कुछ कहा जा रहा है उसके उद्देश्य के बारे में जानें कि यह क्यों कहा जा रहा है।
- **स्पष्टवादिता एक विशेष गुण है**— कई वक्ता वक्तृत्व कला से अनभिज्ञ होते हैं अतः उनके कथ्य पर ध्यान होना चाहिए न कि प्रस्तुति पर।
- **सकारात्मक दृष्टिकोण**—यह कहना बहुत आसान है कि अन्य व्यक्ति क्या कहेगा विशेष का उस व्यक्ति के लिए जिससे आप पूर्णतः परिचित हैं। आप उदार दृष्टिकोण अपनाते हुए जो कुछ कहा जा रहा है उनकी वार्ता सुनें।

वर्कशीट-प्रथम बैठक हेतु योजना

मेंटर की चैकलिस्ट

आपने मेंटी से प्रारंभिक मेंट हेतु योजना बनाने के लिए चैकलिस्ट का प्रयोग करें। इस बात में ध्यान में रखते हुए कि आप उससे आगे चलकर किन लक्ष्यों की प्राप्ति की आशा रखते हैं।

- मेंटी के साथ प्रथम बैठक की तैयारी करें।
- बैठक का उद्देश्य स्पष्ट करें तथा गोपनीयता को किस प्रकार से बनाए रखा जाए इस पर चर्चा करें।
- मेंटरिंग संबंधों में निर्धारित सीमाओं/परिधियों के बारे में आप दोनों क्या दृष्टिकोण रखते हैं, इस पर चर्चा करें।
- मेंटी के वर्तमान अनुभव योग्यताओं की समीक्षा करें।
- मेंटी के तात्कालिक तथा दूरगामी उद्देश्यों को रिकार्ड कर उस पर व्यावसायिक विकास के लिए उपयोगी अनुभवों की खोजबीन करें। इन्हें व्यावसायिक विकास योजना (वर्कशीट-चार) पर दर्ज करें। कार्ययोजना तथा नियत तिथियों पर चर्चा करें।
- मेंटरिंग के अनुबंध पत्र हस्ताक्षरित करें।
- मेंटरिंग-संबंधों को प्रभावित करने वाले मुद्दों पर चर्चा कर उन्हें दर्ज करें, जैसे समय सीमा, आर्थिक दबाव, आत्मविश्वास की कमी, भूमिका क नयापन आदि।
- बैठक हेतु योजना बनाएं (पाक्षिक बैठक हेतु प्रयास करें) चर्चा के विषयों एवं उन पर व्यक्त की गयी प्रतिक्रियाओं को हर बैठक के बाद दर्ज करें। यह सुनिश्चित करें कि बैठक के सारे रिकार्ड गोपनीय तथा सुरक्षित रखे जाएं।

उदाहरणार्थ:-

- निम्नांकित क्रियाकलापों पर चर्चा करें, जो आपके मेंटरिंग-संबंधों का हिस्सा हो सकता है।
- शिक्षण कार्य को बेहतर बनाने की योजनाओं पर विचार-विनिमय।
- महाविद्यालयीन परिवेश से नवागंतुक विद्यार्थियों का तादात्म्य स्थापन।
- कार्य बिम्ब के एक सत्र का आयोजन अथवा शोध विद्यार्थियों के समूहों के साथ, मुद्दों और चिंताओं पर परिचर्चा करना।
- अन्य स्त्रातों (विद्यार्थियों, शिक्षकों, प्रशासकों, तथा अन्य मेंटर से जो विश्वविद्यालयीन या बाहर के हो सकते हैं) से प्रतिक्रिया उपलब्ध कराना।
- मेंटरिंग की एक कार्य योजना का निर्माण करना जो विभिन्न व्यावसायिक विकास की आवश्यकताओं को (मेंटी के स्नातक शिक्षा के भिन्न-भिन्न स्तरों पर) प्रस्तुत करें।
- मेंट को प्रोत्साहित करें कि वह नियमित रूप से अपने उद्देश्यों, उपलब्धियों एवं सुधार के क्षेत्रों को ध्यान में रखे। तथा हर बैठक के पूर्व आत्मविश्लेषण कर संक्षिप्त विवरणिक प्रस्तुत करें।
- मेंटरिंग कार्य योजना में आवश्यकतानुसार संशोधन करें, मेंटी के विकास की आवश्यकताओं को ध्यान में रखा जाए।

वर्कसीट– मेंटर की अपेक्षाएं

अपने मेंटरिंग से आप क्या प्राप्त करने की अपेक्षा रखते हैं ? इस वर्कसीट का उपयोग उन अपेक्षाओं पर खरा उतरने हेतु करें । अपनी अपेक्षाएं सुनिश्चित करने आप अपने विद्यार्थियों के साथ बातचीत तथा कार्य को अधिक प्रभावी ढंग से कर सकेंगे। जिन बातों को आप महत्वपूर्ण समझे उन्हें इसमें शामिल कर सकते हैं।

जिन कारणों से मैं एक मेंटर बनना चाहता/चाहती हूँ वे हैं :

- अपने क्षेत्र/विषय में एक विद्यार्थी (स्नातक) को प्रोत्साहित करना एवं उसकी मदद करना।
- घनिष्ठ व्यावसायिक संबंध स्थापित करना।
- स्वयं को चुनौती देकर नए उद्देश्यों की प्राप्ति तथा विकल्पों की खोज करना।
- संजाल ज्ञान (नेटवर्क) का विस्तार करना।
- योग्य व्यक्तियों के संजाल (नेटवर्क) की रचना करना।
- अन्य

मैं आशा करता/करती हूँ कि मेंटी और मैं –

- अपने कार्यक्षेत्र कक्षा, केन्द्र या प्रयोगशाला का भ्रमण करेंगे।
- औपचारिक मेंटरिंग गतिविधियों में साथ जायेंगे।
- कॉफी या भोजन साथ-साथ बैठकर ग्रहण करेंगे
- शैक्षणिक गतिविधियों जैसे-भाषणों, सम्मेलनों, चर्चाओं, अथवा विश्वविद्यालयों के अन्य कार्यक्रमों में साथ-साथ जायेंगे।
- अन्य।

मैं आशा करता/करती हूँ कि मैं और मेंटी चर्चा करेंगे –

- उन शैक्षणिक विषयों पर जो उसके कैरियर हेतु सर्वाधिक लाभदायक हैं।
- कैरियर विकल्पों तथा व्यावसायिक तैयारियों पर
- कार्यक्षेत्र की वास्तविकताओं पर।
- मेरे कार्य पर।
- तकनीकी एवं अन्य संबंधित मुद्दों पर।
- संजाल (नेटवर्क) के विस्तार पर।
- अपने कार्य एवं पारिवारिक जीवन के प्रबंधन पर।

- व्यक्तिगत आकांक्षाओं और जीवन की परिस्थितियों पर ।
- अन्य ।

जिन बातों को मैं मैटरिंग सम्बन्धों से समझती/समझता हूँ उनमें शामिल है—

- अपने वार्तालाप को अन्य व्यक्तियों पर उजाजर करना ।
- अपने जीवन की व्यक्तिगत/निजी बातों को आयत में बाटना ।
- बंद दरवाजों के पीछे भेंट/बैठक करना ।
- अन्य ।

मैं नौकरी के अवसरों के बारे में मेंटी मदद करूंगा/करूंगी—

- अपने विभाग केन्द्र, प्रयोगशाला या कंपनी में नौकरी या इंटर्नशिप के अवसरों को ढूढने में ।
- उन लोगों से मेंटी का परिचय करवाने में जो उसे काम पर लगाने में इच्छुक हो ।
- नौकरी के साक्षात्कार हेतु संपर्क करने में ।
- संजाल (नेटवर्क) के बारे में जानकारी उपलब्ध कराने में ।
- मेंटी के सी.वी. या व्यक्तिगत जीवनवृत्त (रेस्यू में) का आलोचनात्मक परीक्षक ।
- अन्य

मेरा, अपने मेंटी के साथ बिता जाने वाला समय औसतन होगा—

1,2,3,4 घंटे प्रति सप्ताह/प्रति अगले सप्ताह/प्रतिमाह किसी एक पर चिन्ह लगायें ।