

# A Instrução e o Treinamento Apropriados no Momento Certo

## Como Decidir o que Ensinar e Garantir que Isso Ocorra

Jack D. Kem

William E. Bassett

### Resumo

Em nosso ensino militar profissional, instruímos o que é realmente necessário? Estamos realmente proporcionando “a instrução e o treinamento apropriados no momento certo?” Realmente tentamos vincular cursos ao longo de uma carreira para garantir que esses sejam sequenciais e progressivos? O Accountable Instructional System (“Sistema de Instrução Responsável”, em tradução livre) proporciona um processo para lidar com essas mesmas questões, bem como o desenvolvimento de uma abordagem para garantir que a avaliação de estudantes e de programas forneça evidências de que a instrução e o treinamento apropriados ocorram no momento certo da carreira. Neste artigo, os autores fornecem um método para integrar a “linguagem de educadores” com a “linguagem da Profissão das Armas”, usando o conceito da intenção do comandante (propósito, estado final desejado e tarefas principais) para descrever o propósito, resultados e objetivos de aprendizagem finais requeridos para o design de currículos.

### Uma Série Sequencial e Progressiva de Aprendizagem

**N**a edição October 2017 do *Journal of Military Learning*, o Gen Bda John Kem, o Brigadier General [primeiro posto de oficial general no Exército dos EUA, uma estrela, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de Major General (este último equivalente a General de Brigada, no Brasil) N. do T.] Gene LeBoeuf e o Dr. Jim Martin escreveram o artigo principal intitulado “Answering the Hottest Question in Army Education: What is Army University?” (“Respondendo à Pergunta Mais Comum sobre o Ensino do Exército: O que é a Army University?”, em tradução livre). Nesse artigo, havia um número de pontos essenciais dignos de menção. Primeiro, no Exército, o treinamento e a instrução são cumpridos de uma maneira sequencial e progressiva ao longo de um processo contínuo de aprendizagem. Segundo, essa série de treinamento e instrução não é limitada ao ensino nas escolas formais, mas abrange

todas as experiências de aprendizagem no “empreendimento de aprendizado”, que inclui as salas de aula, a área de trabalho e o

**Jack D. Kem**, PhD, é

Reitor-Assistente de Acadêmicos e Professor no U.S. Army Command and General Staff College. É bacharel pela Western Kentucky University, mestrado pela Auburn University em Montgomery e doutorado pela North Carolina State University. Anteriormente, serviu como Professor de Supervisão no Departamento de Operações Conjuntas, Interagências e Multinacionais e como líder de equipe de instrução da Command and General Staff School. Fez rodízio no Afeganistão como Subcomandante da Missão de Adestramento da OTAN-Afeganistão e ao Comando Combinado de Transição de Segurança-Afeganistão (NTM-ACSTC-A, na sigla original em inglês). Como coronel da reserva remunerada do Exército dos EUA, escreveu três livros sobre o planejamento de campanhas e mais de 30 artigos em várias publicações. Serviu como participante de painéis de discussão e palestrante convidado para 15 organizações diferentes, incluindo a American Academy of Arts and Sciences, o Atlantic Council, o Atlantic Council of Finland, a National Defense University, o Air War College, o Marine War College e o U.S. Strategic Command.

**William E. Bassett** é o Chefe

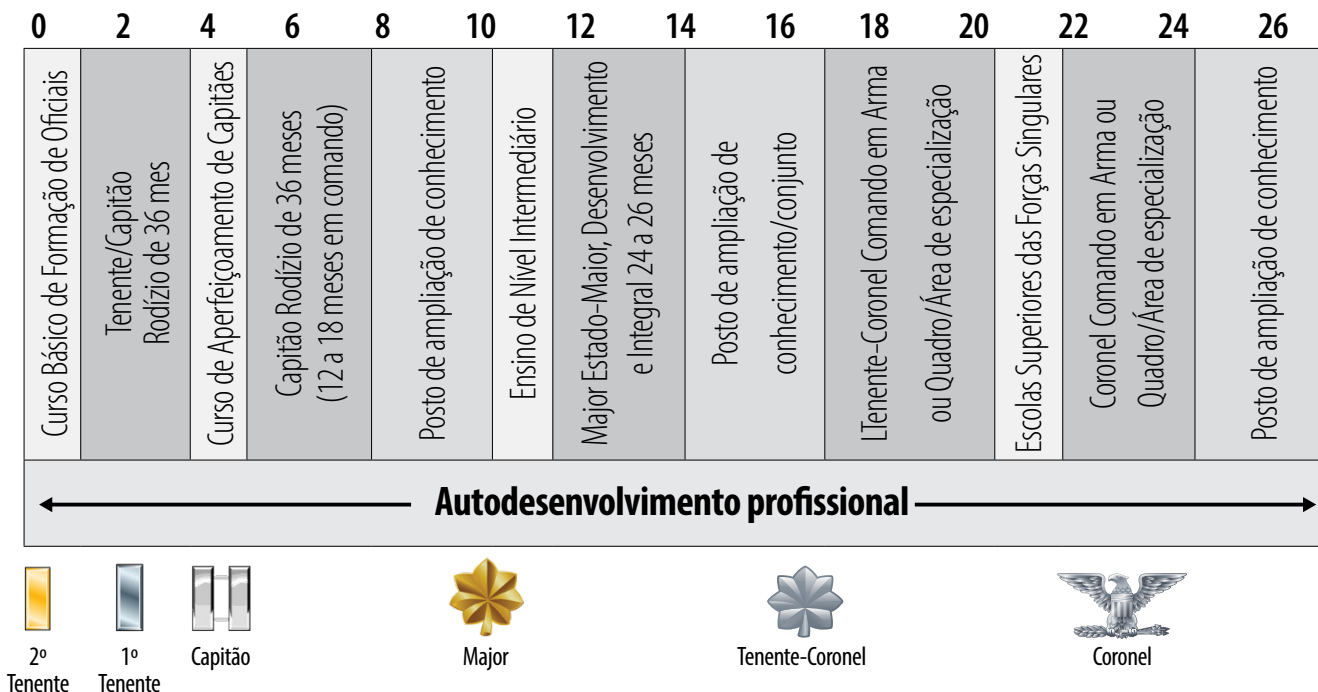
da Divisão de Coordenação de Acreditação do U.S. Army Command and General Staff College (CGSC). É bacharel em Gestão Pública pela University of Kentucky, mestrado em História pela University of Michigan e já completou trabalho de pós-graduação em Políticas de Educação e em Estudos de Liderança pela University of Kansas. Anteriormente, trabalhou na Rockhurst University, em Kansas City, Missouri, como instrutor de liderança e Administração, Diretor do programa de Mestrado em Administração de Empresas, Reitor Assistente na Helzberg School of Management e diretor de planejamento e avaliação. Também, serviu em uma variedade de funções no Exército dos EUA até que foi transferido para a reserva remunerada no posto de tenente-coronel. Enquanto oficial da ativa, desenvolveu currículos na Escola de Cavalaria, ensinou História Norte-americana na Academia Militar dos EUA, em West Point, e ensinou História Militar, conduzindo visitas a sítios para estudo de batalhas históricas no Combat Studies Institute (Instituto de Estudos de Combate) do CGSC. Em 1996, foi designado o instrutor militar do ano do CGSC.

autoaperfeiçoamento. Terceiro, um componente principal que abrange essa série de treinamento e instrução é o desenvolvimento de “hábitos mentais” para melhorar e otimizar o desempenho intelectual. Por último, a Army University foi criada como entidade responsável pela direção das atividades de treinamento e de ensino.

A Army University se inspira nas melhores práticas educacionais reconhecidas. Ela tem a obrigação de (1) sincronizar todo o processo de aprendizado, a fim de garantir que a aprendizagem seja, de fato, sequencial e progressiva; (2) aperfeiçoar a qualidade e o rigor dos currículos; (3) integrar e sincronizar o desenvolvimento do corpo docente e dos conteúdos programáticos; e (4) criar novas práticas para implementar normas e novos modelos de governança com o propósito de melhorar os métodos de avaliação e de desempenho da aprendizagem<sup>1</sup>.

A ambiciosa agenda estratégica da Army University envolve todos os quadros do Exército (graduados, *warrant officers* [oficiais técnicos], oficiais e funcionários civis) e engloba todos os três “domínios de aprendizagem”: treinamento e instrução institucional, organizacional e autoaperfeiçoamento. A garantia que todos no Exército tenham uma aprendizagem sequencial e progressiva é a essência para se conseguir a “instrução e o treinamento apropriados no momento certo”.

Este artigo propõe um enquadramento conceitual para a gestão da aprendizagem no Exército, empregando a linguagem militar para explicar conceitos educacionais. Especificamente, usamos os componentes doutrinários da “intenção do comandante” para identificar os elementos particulares de um currículo ou programa de instrução, a fim de sincronizar a aprendizagem ao longo das diferentes carreiras. Embora nos concentremos no ensino profissional militar de oficiais, acreditamos que o enquadramento conceitual, aqui utilizado, possa servir como modelo para todos os domínios e carreiras do Exército. Também, concentrar-nos-emos nos três componentes da carta de intenções da Army University: (1) o desenvolvimento de hábitos intelectuais da mente, (2) a melhoria da qualidade e do rigor do currículo e (3) a criação de novas práticas de gestão para implementar normas e novos modelos de governança visando a melhorar processos de avaliação e o desempenho de aprendizagem.



(Figura proveniente do Department of the Army Pamphlet 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*, December 2014)

## Figura 1. Progressão de Carreira de Oficiais

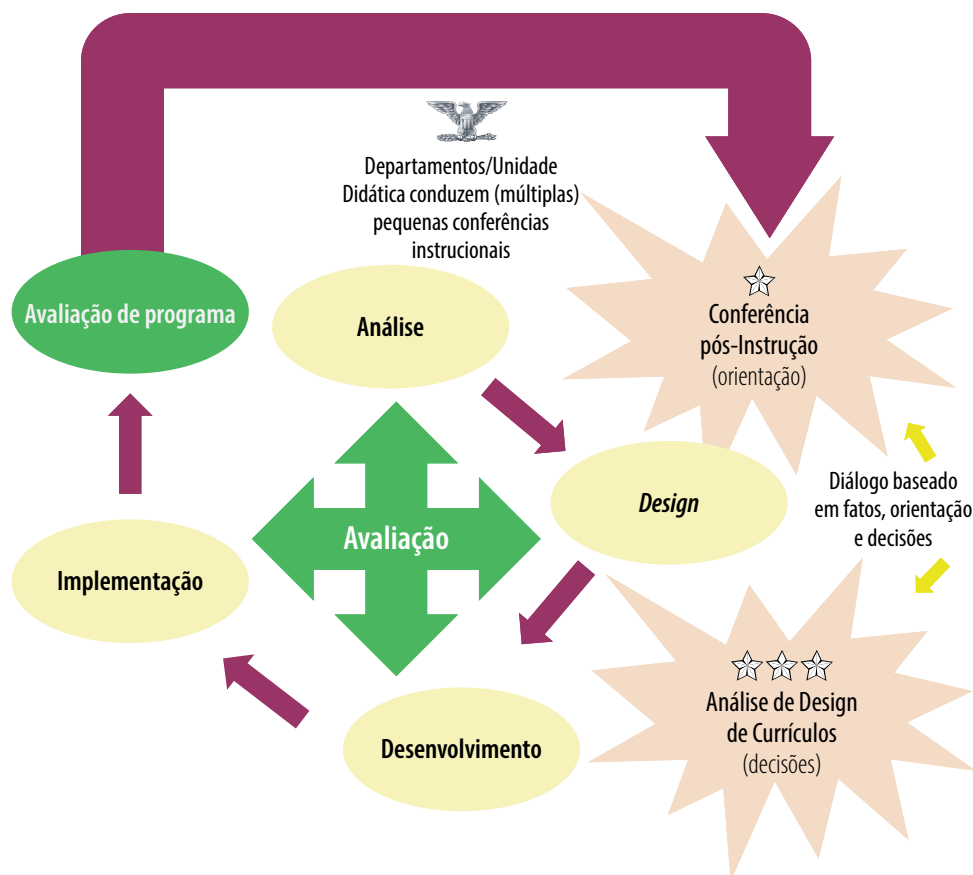
### Ensino Profissional Militar de Oficiais

A edição de dezembro de 2014 do Caderno Doutrinário do Departamento do Exército 600-3, *O Desenvolvimento Profissional e a Gestão de Carreira dos Oficiais* (DA Pam 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*), incluía um diagrama intitulado “A Progressão de Carreira dos Oficiais—O Desenvolvimento de Líderes” (“Officer Career Timeline—Growing Leaders”). O diagrama, exibido na Figura 1, mostra como os oficiais são lapidados profissionalmente “por meio de um processo deliberado, contínuo, sequencial e progressivo, incluindo treinamento, instrução e experiências junto com aconselhamento e tutoria”<sup>2</sup>. Segundo a versão atualizada do DA Pam 600-3 (2017), “O desenvolvimento de líderes é obtido, ao longo da carreira, por meio da síntese do treinamento, ensino e experiência, adquiridos por meio de oportunidades nas esferas institucional, operacional e de autoaperfeiçoamento, apoiados pelo desenvolvimento de relações com os companheiros”<sup>3</sup>. Curiosamente, o DA Pam 600-3 atualizado não inclui o diagrama da progressão da carreira de oficiais. Ainda assim, o diagrama continua sendo uma boa

representação do desenvolvimento da carreira de um oficial por meio de uma série sequencial e progressiva ao longo dos postos institucionais e operacionais, associada ao seu autoaperfeiçoamento profissional como parte de um esforço contínuo.

A Figura 1 mostra uma típica progressão da carreira de um oficial, que inclui um equilíbrio de cursos institucionais (treinamento e ensino) e postos operacionais (incluindo funções em forças conjuntas e de ampliação de conhecimento), enquanto o autodesenvolvimento profissional ocorre simultaneamente por toda a carreira do oficial.

Existem quatro principais cursos institucionais durante a carreira. O primeiro é o Curso Básico de Formação de Oficiais (Basic Officer Leaders Course — BOLC), que é realizado pelo jovem tenente. O objetivo do curso é “formar comandantes de pelotão tecnicamente competentes e confiantes, independentemente da Arma ou Quadro, que sejam líderes proficientes e hábeis na aplicação de técnicas e táticas básicas, fortes física e mentalmente e que personifiquem o etos guerreiro”<sup>4</sup>. O próximo curso na carreira, o Curso de Aperfeiçoamento de Capitães (Captain Career Course — CCC), tem o objetivo de



(Figura proveniente do U. S. Army Command and General Staff College Bulletin No. 930, *Curriculum Development: The Accountable Instructional System*, August 2017)

## Figura 2. O Accountable Instructional System (“A Gestão do Sistema de Instrução”)

preparar “oficiais intermediários para o comando de tropa valor subunidades e funções de estado-maior nos níveis unidade e grande unidade”<sup>5</sup>.

Ao ser selecionado para o posto de major, os oficiais são submetidos ao Ensino de Nível Intermediário (Intermediate Level Education — ILE), “concebido para preparar novos oficiais superiores para seus próximos 10 anos de serviço” e “produzir oficiais superiores com um etos guerreiro e uma mentalidade conjunta e expedicionária; que sejam proficientes na aplicação da doutrina militar e que possuam as competências técnicas, táticas e de liderança necessárias para serem bem-sucedidos em níveis superiores das suas respectivas Armas e Quadros ou área de especialização”<sup>6</sup>. Por último, oficiais podem cursar a Escola de Escalão Superior (Senior Service College — SSC), que “fornece ensino militar profissional de nível superior e treinamento

de desenvolvimento de liderança” e “prepara líderes militares, civis e internacionais para assumir responsabilidades de liderança estratégica em organizações militares e de segurança nacional”<sup>7</sup>.

Esses quatro estágios diferentes de treinamento e ensino institucional ancoram a série sequencial e progressiva de aprendizado para oficiais. Essas escolas são planejadas para preparar oficiais para postos futuros e são destinadas a complementar postos operacionais (unidade), bem como o autodesenvolvimento profissional. Como discutido anteriormente, a Army University possui autoridade para sincronizar todo o processo de aprendizado para garantir que seja, de fato, sequencial e progressivo — em outras palavras,

garantir que a instrução e o treinamento apropriados ocorram no momento certo da carreira do oficial. Para cumprir com as obrigações constantes de sua carta de intenções, é necessário para todos aqueles envolvidos no processo de aprendizado entender como seu treinamento e ensino institucional se encaixam dentro da *intenção* geral do desenvolvimento profissional de oficiais.

### A Intenção do Comandante

A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-0, *Comando de Missão* (ADRP 6-0, *Mission Command*), descreve o conceito da *intenção do comandante* como “uma expressão clara e precisa do objetivo da operação e do estado final desejado que apoia o *Comando de Missão*, proporciona foco ao estado-maior, e ajuda comandantes subordinados e

elementos de apoio a atingirem os resultados desejados pelo comandante sem a necessidade de mais ordens, mesmo quando a operação não se desdobra como planejado”<sup>8</sup>. Segundo a ADRP:

A intenção do comandante se torna a base sobre a qual estados-maiores e comandantes subordinados desenvolvem planos e ordens capazes de transformar pensamento em ação. Uma intenção do comandante bem elaborada transmite uma imagem clara dos propósitos, tarefas principais e o resultado desejado da operação. A intenção do comandante fornece um foco para que os subordinados possam coordenar seus esforços independentes. O próprio comandante prepara sua intenção. Quando possível, ele a entrega pessoalmente. A entrega face a face garante o entendimento daquilo que o comandante quer, ao permitir esclarecimento imediato de pontos específicos. Os subordinados podem então exercer a iniciativa disciplinada dentro da orientação geral fornecida na intenção do comandante<sup>9</sup>.

Há três componentes da intenção do comandante: o propósito (a razão geral e o propósito mais amplo da operação), tarefas principais (quais ações específicas do comandante precisam ser cumpridas) e o estado final ou resultado desejado (as condições que devem existir no final das operações). Esses três componentes proporcionam aos subordinados um entendimento claro daquilo que o comandante quer e fornece alguns limites gerais sobre o grau de liberdade que os subordinados têm durante o cumprimento da missão. Esse mesmo processo de receber a intenção do comandante (propósito, tarefas principais e estado final/resultado) é muito semelhante ao processo acadêmico que resulta em orientação fornecida pelo comandante da escola.

### O Accountable Instructional System (“Sistema de Instrução Responsável”)

Na Army University e no U.S. Army Command and General Staff College (CGSC), os currículos são planejados de acordo com o Accountable

## O design de currículos do Command and General Staff College (CGSC) é baseado na doutrina do Exército e em princípios educacionais sólidos.

### Doutrina do Exército

(ADRP 6-0)

Propósito  
Estado final  
Tarefas principais

**Intenção do Comandante\***

### Processos de Ensino dos EUA

(TP 350-70-7/CGSC AIS)

Propósito  
Resultados  
Objetivos de aprendizagem finais

Abordagem operacional/Conceito da operação

Plano de avaliação

Avaliação do comandante

Mapa do curso

Plano de avaliação

Avaliação do diretor

\*2-14. A intenção do comandante se torna a base sobre a qual estados-maiores e comandantes subordinados desenvolvem planos e ordens que transformam pensamento em ação. Uma intenção do comandante bem elaborada transmite uma imagem clara dos propósitos, tarefas principais e o resultado final desejado da operação. A intenção do comandante fornece um foco para que os subordinados possam coordenar seus esforços independentes.

ADRP 6-0

(Figura elaborada por Kem)

**Figura 3. O Accountable Instructional System (“A Gestão do Sistema de Instrução”) e a Intenção do Comandante**

Instructional System (AIS). O AIS passa pelas cinco fases do modelo ADDIE: *analysis, design, development, implementation e evaluation* (análise, *design*, desenvolvimento, implementação e avaliação). Cada uma dessas fases aborda um passo específico na formulação do currículo: (1) analisa e determina as necessidades de instrução, (2) projeta o currículo para atingir as necessidades identificadas, (3) desenvolve disciplinas de instrução e programas didáticos para apoiar as metas e objetivos propostos, (4) implementa os programas didáticos desenvolvidos e (5) avalia a efetividade do processo educacional e do produto<sup>10</sup>. A Figura 2 mostra o Modelo AIS do CGSC<sup>11</sup>. (Observação: O AIS do CGSC é um “sistema” no sentido que vincula o processo de desenvolvimento do currículo a outros processos de controle acadêmico da escola. Especificamente, o AIS garante a participação do corpo docente e dos oficiais de mais alto escalão no desenvolvimento de currículos e nas decisões sobre melhorias dos programas, como requerido pelas “Assumed Practices” (“Práticas Presumidas”, em tradução livre) da Higher Learning Commission e pela Instrução do Chefe da Junta de Chefes de Estado Maior 1800.01E, *Normas de Ensino Militar Profissional de Oficiais* (CJCSI 1800.01E, *Officer Professional Military Education Policy*)<sup>12</sup>.

Imediatamente após a conclusão de uma unidade didática ou curso, os departamentos de ensino têm uma série de análises pós-ação destinadas a documentar as impressões colhidas em salas de aula. Depois desse processo, os departamentos e escolas conduzem uma série de pequenas conferências para discutir os

## Tabela. Mapeamento do Propósito, Estado Final e Tarefas Principais

Propósito	
Educar e treinar líderes superiores para servir como comandantes e oficiais de estado-maior com a capacidade de construir equipes, comandar organizações e integrar operações terrestres unificadas com parceiros conjuntos, interagências, intergovernamentais e multinacionais em ambientes complexos e incertos.	

Resultados do currículo básico ("end state")	
1	Atingiram os padrões mínimos do Ensino Militar Profissional Conjunto (Joint Professional Military Education — JPME), nível 1
2	Possuem o efetivo conhecimento e as habilidades para exercerem as funções de oficiais de estado-maior singular ou conjunto
3	São oficiais que podem entender a guerra, a completa gama de conflitos e a complexidade do ambiente operacional (história, cultura, etnia e geografia)
4	Pode superar os desafios de liderança no nível organizacional
5	São pensadores críticos e criativos que podem encontrar soluções para problemas operacionais em um ambiente volátil, incerto, complexo ou ambíguo
6	Podem transmitir conceitos com clareza e precisão tanto em formas escritas quanto orais
7	São autoconscientes e motivados para continuar a aprender e se aprimorar ao longo de toda a carreira

(Tabela proveniente do quarto slide, da apresentação Mini-PIC, do curso C400 do Command and General Staff Officer's Course, 8 Dec. 2017)

resultados das análises dos cursos anteriores com os respectivos diretores dos estabelecimentos de ensino. Essas pequenas conferências reproduzem as “primeiras impressões” do currículo e focam na análise inicial que resulta de avaliações diretas e indiretas dos resultados de aprendizagem dos alunos<sup>13</sup>.

Um aspecto crucial do AIS é receber orientação acadêmica da liderança da escola. Entre as fases de análise



**Tabela. Mapeamento do Propósito, Estado Final e Tarefas Principais (continuado)**

Objetivos de aprendizagem finais ("tarefas principais")		Nível de Aprendizado	Resultado
1	Explicar como oficiais superiores lideram o desenvolvimento de organizações éticas e de líderes focados em resultados	Síntese	3,4,5
2	Incorporar habilidades de pensamento crítico e criativo	Síntese	5,6
3	Analisar o contexto histórico para influenciar o raciocínio militar profissional	Análise	3,5,6
4	Analisar a natureza da guerra, suas causas, consequências e os contextos de mudança na guerra moderna	Análise	3,5,6
5	Analisar as considerações, funções, capacidades, limitações e doutrina das forças combinadas/parceiros de ação unificada em operações conjuntas, multinacionais e interagências	Análise	1,2,3,5,6
6	Solucionar problemas operacionais usando a arte operacional e a doutrina conjunta	Análise	1,2,5,6
7	Empregar a doutrina do Exército dos EUA	Empregar	2,5,6
8	Demonstrar o processo para desenvolver, obter recursos e integrar as capacidades do Exército em proveito dos Comandos Conjuntos	Compreensão	1,2
9	Demonstrar como as forças militares, junto com outros instrumentos do poder nacional, alcançam os interesses nacionais dos EUA no ambiente de segurança internacional	Empregar	1,2,3
10	Incorporar habilidades de comunicação efetivas	Síntese	6

(Tabela proveniente do quarto slide, da apresentação Mini-PIC, do curso C400 do Command and General Staff Officer's Course, 8 Dec. 2017)

e de *design*, a "conferência pós-instrução" reúne o corpo docente, formuladores de currículos e a liderança da escola. Nessa conferência é apresentado o propósito do curso, como o curso se vincula aos resultados educacionais, como os objetivos de aprendizagem finais do curso se conectam aos resultados de aprendizagem e ao plano de avaliação do curso. O resultado dessa conferência é normalmente apresentado ao subcomandante do

CGSC, que fornece orientação sobre o design continuado do currículo<sup>14</sup>.

Um segundo aspecto chave do AIS é receber decisões diretamente do comando da escola. Entre as fases de design e desenvolvimento, há uma *análise de design do currículo*. Trata-se do processo de aprovação para o curso, incluindo o propósito do curso, resultados esperados e os objetivos de aprendizagem finais. Essa análise é normalmente apresentada ao comandante do CGSC, que concede a aprovação final do *design* do curso, para que possa ser desenvolvido pelos formuladores de currículo<sup>15</sup>. Durante a análise de *design* do currículo, a liderança da escola examina o mapeamento do curso (o direcionamento do curso) e o plano de avaliação (como a escola garantirá os resultados do curso e os objetivos de aprendizagem), recebendo a avaliação do diretor da escola sobre o curso em geral.

O AIS é um processo repetitivo, concentrado no controle de mudanças dentro do currículo

e garantindo que esse mesmo currículo seja focado no propósito apropriado do curso, nos resultados educacionais desejados e nos objetivos de aprendizagem, a fim de garantir seu aperfeiçoamento. O AIS é um método disciplinado para ajudar líderes a tomar decisões relacionadas a mudanças no currículo baseadas em evidências e fatos concretos.

## Vinculando o **Accountable Instructional System** (“**Sistema de Instrução Responsável**”) à **Intenção do Comandante**

As bases conceituais do método militar para a intenção do comandante e do processo acadêmico do AIS são muito semelhantes. Para as operações militares, o comandante aprova pessoalmente sua intenção, elucidando o propósito, tarefas principais e estado final desejado. Esses três elementos juntos fornecem propósito e direção para os planejadores e operadores, capacitando-os para o cumprimento da missão.

À medida que o planejamento para uma operação militar se desenvolve, o comandante estará, também, diretamente envolvido na aprovação da abordagem operacional e do conceito da operação; no plano de avaliação para a operação; e na avaliação contínua, a fim de antecipar e adaptar-se às circunstâncias variáveis como parte do processo operacional<sup>16</sup>.

O processo é semelhante no AIS, onde o próprio diretor da escola aprova formalmente o propósito, os resultados e os objetivos de aprendizagem finais durante a análise de *design* do currículo. Esses três componentes proporcionam foco e direção para o desenvolvimento de currículos, capacitando os formuladores de currículos e o corpo docente a transformar os pensamentos do comandante da escola em ação. Durante a análise de *design* do currículo, o comandante será, também, informado sobre o mapeamento do curso, o plano de avaliação e a avaliação do diretor da escola.

A Figura 3 mostra a relação entre o conceito da intenção do comandante e o processo do AIS. Os conceitos usados no *design* de currículos se baseiam nas semelhanças de ambos os métodos, preenchendo a lacuna entre a doutrina do Exército e o processo educacional. Como resultado, o comandante guia o *design* de currículos, fornecendo propósito e direção.

A Tabela mostra um exemplo de um slide durante uma análise de *design* do currículo que mostra a relação entre o propósito, resultados/estado final desejado e objetivos de aprendizagem finais/tarefas principais.

## **A Sincronização através da Sequência Contínua de Aprendizagem**

O AIS funciona extremamente bem para o desenvolvimento de currículos para um curso específico

dentro de uma escola; contudo, o sistema proporciona, também, o benefício adicional de prover informações úteis para a sincronização ao longo de todo o processo de aprendizado. Para o ensino profissional militar, cada um dos quatro principais cursos institucionais (BOLC, CCC, ILE e SSC) já definiu propósitos para seus currículos. Cada um dos quatro cursos possui objetivos que os vinculam diretamente a postos operacionais e a prazos específicos na carreira de um oficial. Por exemplo, o Curso de Aperfeiçoamento de Capitães tem o objetivo de preparar “oficiais intermediários para comandar tropa valor subunidade e exercer funções como oficiais de estado-maior nos níveis unidade e grande unidade”<sup>17</sup>. O Ensino de Nível Intermediário tem o objetivo de “preparar novos oficiais superiores para seus próximos 10 anos de serviço”<sup>18</sup>. Como resultado, o propósito para os principais cursos institucionais já é bem estabelecido e confirmado em cada uma das análises de *design* do currículo para seus respectivos cursos.

A segunda parte da solução para sincronizar todo o espectro de aprendizagem é a identificação dos resultados de um curso específico, ou as condições que devem existir após sua conclusão. No AIS, essas ideias são geralmente expressas em uma declaração como, “Na conclusão do curso, os graduados serão capazes de...” Isso proporciona uma medida tangível das competências que são esperadas de cada concluinte após o término de um curso específico. Essas informações podem, também, estabelecer a base ou o “ponto de partida” para os oficiais, quando eles ingressam no próximo nível de ensino profissional militar.

Por último, os objetivos de aprendizagem finais proporcionam conhecimento, habilidades, capacidades e comportamentos específicos obtidos pelos concluintes de um determinado curso. Os objetivos de aprendizagem proporcionam, também, uma medida do nível cognitivo alcançado em cada uma dessas competências (por exemplo, se um aluno demonstrou certo nível de compreensão de um conceito particular ou atingiu um nível satisfatório de emprego do conceito).

Conhecer os componentes específicos do propósito, resultados e objetivos de aprendizagem finais em cada curso é essencial para garantir que o aprendizado por todo o espectro seja, de fato, sequencial e progressivo. As atividades de ensino são planejadas para ocorrerem em uma certa sequência e serem construídas a partir do curso anterior de uma maneira progressiva, acompanhando os postos operacionais e o autoaperfeiçoamento profissional.



## Análise e Avaliação do Programa: Garantindo que Aprendizagem Ocorra

Para garantir que as discussões e as decisões da conferência pós-instrução e da análise de *design* do currículo sejam baseadas em fatos, precisa haver uma avaliação da aprendizagem dos alunos para prover evidências de que eles, de fato, atingiram os objetivos propostos. A primeira verificação busca assegurar que os objetivos de aprendizagem e os resultados do curso estão adequadamente alinhados. Impositivamente, a consecução de todos os objetivos de ensino intermediários deve garantir que os objetivos de aprendizagem finais serão atingidos. Da mesma forma, atingindo-se todos os objetivos de aprendizagem finais os resultados do curso terão sido alcançados.

Existem dois processos para garantir que isso necessariamente ocorra. O primeiro se encontra no *design* do currículo, assegurando que o curso seja planejado com um método composto por “blocos de construção” que se encaixam e vinculam os objetivos de aprendizagem intermediários aos objetivos de aprendizagem finais e, por fim, aos resultados globais da aprendizagem. Isso exige uma análise de todo o currículo, especialmente para assuntos que podem constar de todo o *design* do curso (tal como pensamento crítico e comunicações escritas, por exemplo).

O segundo processo consiste em garantir que um plano de avaliação adequado seja desenvolvido para abordar tanto os resultados quanto os objetivos de aprendizagem. Essa avaliação deve incluir evidências diretas e indiretas. A avaliação direta (proporcionando parâmetros claros e convincentes de que os alunos aprenderam) deve ser o método principal. Exemplos de avaliação direta incluem ensaios escritos avaliados segundo critérios objetivos, observações diretas da conduta dos alunos pelo corpo docente profissional ou experiências “culminantes”, como projetos de pesquisa e apresentações de trabalhos. As medidas de avaliação direta devem, também, ser explicitamente vinculadas aos objetivos de aprendizagem e aos resultados de cada curso específico.

A avaliação indireta (consistindo em indicações menos tangíveis de que os alunos estão realmente aprendendo) inclui avaliações sem um barema ou autoavaliações em pesquisas de opinião sobre o quanto cada aluno tem aprendido. Essas medidas de avaliação indireta

são úteis para obter discernimentos sobre o processo de ensino, mas não são suficientes para garantir que a aprendizagem efetivamente ocorreu. Como tal, as medidas de avaliação indireta devem ser consideradas como medidas complementares em relação ao esforço principal das avaliações diretas.

Há, contudo, uma distinção entre a avaliação da aprendizagem e a avaliação do programa. Uma avaliação da aprendizagem dos alunos é focada na realização dos objetivos e resultados do desempenho de um único estudante. Uma avaliação de programa se concentra na eficácia ou no valor do programa como um todo. A avaliação de programa é realizada quando as avaliações da aprendizagem individuais são agregadas para mostrar a eficácia geral do curso.

Quando órgãos de acreditação civis e militares (como o Process for the Accreditation of Joint Education — PAJE da 7ª Seção do Comando das Forças Conjuntas) avaliam os processos de avaliação das instituições subordinadas, estão mais interessados na avaliação de nível programa, ou análise do programa em si. O Joint Institutional Research and Evaluation Coordinating Committee (JIRE-CC) — um subcomitê do Military Education Coordination Council (MECC) do Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior — mantém um conjunto de diretrizes para uso das equipes da PAJE durante a avaliação da análise de uma instituição acerca dos seus processos de ensino e aprendizagem. Essas diretrizes incluem a seguinte afirmação: “Os programas de avaliação efetivos são úteis, planejados, sistemáticos, sustentáveis e se beneficiam ao máximo dos processos já existentes, limitando a quantidade de esforço adicional necessário do corpo docente e dos alunos”<sup>19</sup>. A diretriz declara:

**Um programa de avaliação efetivo é útil.**

Os dados colhidos por medidas de avaliação diretas e indiretas devem ser significativos, contribuindo diretamente com os processos decisórios curriculares.

**Um programa de avaliação efetivo é planejado.** A avaliação do aprendizado de um aluno para o ano acadêmico vindouro é determinada, documentada e comunicada cuidadosamente a todos os envolvidos. As instituições devem incluir discussões sobre os resultados de avaliação nas agendas e nas atas de reunião para os órgãos de gestão apropriados.

**Um programa de avaliação efetivo é contínuo.** Isso se dá quando baseamos o plano de avaliação na cultura institucional, educamos todos as partes interessadas, proporcionamos apoio no corpo docente e no quadro administrativo, coletamos *feedback* e melhoramos continuamente o processo. A continuidade ocorre quando todos na instituição reconhecem a existência do programa de avaliação, entendem a sua intenção e apoiam seus processos e metas.

**Por fim, um programa de avaliação efetivo tira proveito dos processos já existentes.**

As atividades de avaliação devem minimizar o ônus depositado sobre os alunos, o corpo docente e o quadro administrativo. As organizações desenvolvem avaliações que são focadas, deliberadas e sistêmicas enquanto tiram proveito da cultura, dos processos e das estruturas de gestão organizacional. Os processos automatizados apropriados podem ser considerados uma parte relevante dos programas de avaliação<sup>20</sup>.

A análise de aprendizado dos alunos e a avaliação de programas são criticamente importantes para garantir que o propósito de um curso seja atingido, que os resultados sejam alcançados e que o curso tenha sido efetivo na consecução de seus objetivos de aprendizagem finais. Esse processo garante que aquilo a que nos propusemos a ensinar tenha sido, de fato, aprendido. O processo AIS garante que ensinamos as coisas apropriadas no momento certo e que estejamos focados em manter o rigor e a qualidade gerais do curso.

## **Recapitulando: A Instrução e o Treinamento Apropriados no Momento Certo**

Como declarado na primeira seção, a Army University, se vale das melhores práticas educacionais já reconhecidas, tem a autoridade para sincronizar todo o processo de ensino e aprendizado para garantir que o resultado seja, de fato, sequencial e progressivo, melhorando a qualidade e o rigor dos currículos, integrando e sincronizando o desenvolvimento do corpo docente e das grades curriculares e criando novas práticas de gestão para implementar normas e novos modelos de

governança, a fim de refinar os métodos de avaliação e desempenho da aprendizagem<sup>21</sup>.

Como discutido anteriormente, o AIS é um método para as escolas, colégios e academias subordinadas à Army University executarem as fases do modelo ADDIE de nível programa. As conferências pós-instrução e as análises de *design* do currículo garantem aos líderes que os resultados dos programas sejam atingidos e que o currículo de um programa continue a satisfazer as necessidades do Exército. As análises de *design* de currículos explicitam os objetivos de cada curso, seus resultados e objetivos de aprendizagem finais aprovados pelo comandante, que, juntos, servem a dois papéis essenciais: (1) focar a aprendizagem do curso e as atividades de avaliação para o ano acadêmico vindouro e (2) capacitar a Army University para melhor integrar e sincronizar o aprendizado ao longo de toda a carreira do militar.

O “grande segredo” de sincronizar a aprendizagem por todo o processo não é um verdadeiro mistério — é uma abordagem disciplinada para o *design* de currículos que começa com cada lição, aborda progressivamente as unidades didáticas e os cursos e, depois, alinha os resultados de aprendizagem de alunos com a série de ensino militar profissional ao longo das carreiras de cada conjunto de pessoas.

O esboço do Caderno Doutrinário 350-70-7, *Os Processos Educacionais do Exército* (TP 350-70-7, *Army Educational Processes*), do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), afirma o que se segue:

As instituições de ensino do Exército são organizações adaptáveis de aprendizagem. Elas empregam processos focados nos resultados — baseados em princípios de ensino sólidos — para manter relevância e garantir eficácia. As instituições de ensino e as escolas do Exército não podem permanecer fixas, considerando que seu produto educacional muda com as missões do Exército e o ambiente operacional. As instituições de ensino e as escolas do Exército precisam estabelecer e manter sistemas que produzem os dados necessários para a tomada de decisões com base em uma análise da aprendizagem dos alunos e em uma avaliação do desempenho geral da instituição<sup>22</sup>. ■

## Referências

1. Maj. Gen. John S. Kem, Brig. Gen. Eugene J. LeBoeuf e James B. Martin, "Answering the Hottest Question in Army Education: What Is Army University?", *Journal of Military Learning* 1, no. 2 (2017): p. 3–10.
2. Department of the Army Pamphlet (DA Pam) 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 3 Dec. 2014, obsolete), p. 11, 17.
3. DA Pam 600-3, *Officer Professional Development and Career Management* (Washington, DC: U.S. GPO, 26 Jun. 2017), p. 5.
4. *Ibid.*, p. 7.
5. *Ibid.*, p. 8.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 May 2012), para. 2-12.
9. *Ibid.*, para. 2-14.
10. United States Army Command and General Staff College (CGSC), CGSC Bulletin No. 930, *Curriculum Development: The Accountable Instructional System* (August 2017), p. 3.
11. *Ibid.*
12. Higher Learning Commission, "Assumed Practices", HLC Policy Number CRRT.B.10.020, última revisão Sep. 2017, acesso em: 8 mar. 2017, <https://www.hlcommission.org/Policies/assumed-practices.html>; Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction (CJCSI) 1800.01E, *Officer Professional Military Education Policy* (Washington, DC: U.S. GPO, 29 May 2015).
13. CGSC Bulletin No. 930, *Curriculum Development*, p. 5.
14. *Ibid.*, p. 7-8.
15. *Ibid.*, p. 9.
16. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 May 2012), para. 1-30.
17. DA Pam 600-3, *Officer Professional Development* (2017), p. 8.
18. *Ibid.*
19. Joint Institutional Research and Evaluation Coordinating Committee (JIRE-CC), *Guidelines for the Process of Accreditation of Joint Education* (PAJE) (December 2017), p. 4.
20. Ambos o JIRE-CC *Guidelines for the Process of Accreditation of Joint Education* (December 2017) e o esboço do U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 350-70-7, *Army Education Processes* (Fort Eustis, VA: TRADOC, vindouro), p. 27–28, identificam as mesmas quatro características dos programas de avaliação efetivos. O parágrafo 6-2 do TP 350-70-7 incluirá "indicadores de eficácia" sob cada característica.
21. Kem, LeBoeuf e Martin, "Answering the Hottest Question", p. 3–10.
22. TP 350-70-7, *Army Educational Processes* (vindouro), p. 7.