

## GESTÃO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM PELO PROFESSOR

### A promoção da aprendizagem na sala de aula como processo de gestão

Gestão é processo de mobilização e articulação do esforço de pessoas, coletivamente organizadas, de modo a promoverem objetivos comuns, envolvendo a articulação e integração de diferentes elementos necessários a essa realização, inclusive a resolução de impasses, dificuldades e tensões relacionadas comumente a esse processo e esforço. O conceito de gestão tem como pressuposto o entendimento de que são as pessoas que promovem transformações e realizações e que sua atuação, para ser efetiva, necessita superar as tendências ao imediatismo e resultados superficiais, à fragmentação e ao reducionismo, à mecanização e formalismo burocratizantes, ao comodismo e omissão, dentre outros aspectos, o que alcança mediante a consciência dos desafios do processo em questão, em todas as suas dimensões e expressões.

Em relação ao processo ensino-aprendizagem, torna-se fundamental, portanto, que se observe

como o mesmo tem sido promovido e quais os desafios que se apresentam. Observa-se, como questão a ser superada, que o ensino-aprendizagem é muitas vezes simplificado, a partir de reduções contínuas do seu processo a decisões sobre conteúdo e passos operativos da sua transmissão, e controle de comportamento dos alunos para a aquisição desse conhecimento, sem consideração com a transformação e formação do aluno, e nem ao menos as suas competências cognitivas, haja vista as práticas fragmentadoras de mensuração da aprendizagem, reduzidas a representações numéricas sem sentido pedagógico para a melhoria da aprendizagem, por seu caráter meramente burocrático.

Tal condição ocorre, tendo em vista um conjunto de aspectos históricos e limitações, que envolvem a formação dos profissionais de Educação, a organização curricular praticada desde longa data, a organização e a administração do ensino e das escolas, dentre outros, que tem reduzido a prática do processo ensino-aprendizagem a poucos componentes, em desconsideração ao seu principal elemento constituinte: a promoção da formação dos alunos e seu desenvolvimento integral, mediante experiências educacionais estimulantes, em que a interação de professores e alunos é fundamental.

A educação é uma realidade de ação, de comunicação, de relacionamento interpessoal, de

A  
superar!

36

Série Cadernos de Gestão

educação como  
realidade de ação

movimento, de processos praticados por pessoas, e é sobremodo sobre esses aspectos que se deve ater a gestão da aprendizagem, visando a integrá-los, orientá-los, promovê-los na intensidade e com as características educacionais adequadas, mediante a sua articulação integradora. O foco de todo trabalho educacional é a aprendizagem e formação dos alunos, cuja natureza demanda considerações especiais, a fim de que sua gestão seja promovida de modo a qualificar, nortear e impulsionar os seus resultados, para o que é necessário compreender a natureza desse processo no contexto da escola e da sala de aula, os elementos envolvidos e o papel dos professores em sua realização.

### 1 A natureza da aprendizagem no contexto da escola e da sala de aula: as bases da gestão de seu processo

Os profissionais da Educação, rapidamente e sem dificuldade alguma, afirmam que o papel da escola e de seus professores é o de promover a aprendizagem dos alunos, de modo que estes possam atuar segundo o espírito da cidadania e assumir responsabilidades compatíveis com os desafios com que se defrontam e com que se defrontarão no futuro. Também reconhecem a importância da fundamentação de novas aprendizagens, uma

37

Série Cadernos de Gestão

vez que a aprendizagem corresponde a processo pelo qual os alunos terão bases sólidas para continuar aprendendo em estágios mais adiantados do processo educacional (UNESCO, 1978; AUSUBEL; NOVAK & HANESIAN, 1983), em atendimento às demandas por educação permanente e continuada para todos os cidadãos, face aos desafios da sociedade tecnológica e do conhecimento (NAISBITT & ABURDENE, 1990).

A escola, e a sala de aula em especial, são espaços privilegiados para a promoção da formação dos alunos pela aprendizagem, de modo que sejam dotados de um grande conjunto de competências, dentre as quais se destacam:

- resolver problemas com iniciativa e criatividade;
- ler, manipular e interpretar informações;
- analisar a realidade de forma crítica;
- assumir responsabilidades de natureza pessoal e social;
- atuar de forma empreendedora e proativa;
- trabalhar cooperativamente, em equipe;
- relacionar-se positivamente com os outros;
- dominar conhecimentos técnicos necessários para a solução de problemas;
- fazer bom uso dos bens sociais, culturais e tecnológicos que a sociedade disponibiliza;

- fazer bom uso dos bens naturais existentes, respeitando-os e contribuindo para a sua preservação;
- tomar decisões oportunamente e objetivamente, com base em informações adequadas;
- atuar de forma autônoma e responsável;
- mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar desafios e situações-problema;
- enfrentar desafios com perspectiva de aprendizagem, empreendedorismo e visão de futuro;
- conviver em contextos variados, arcados por diversidades, como por exemplo as religiosas, étnicas, culturais e econômicas;
- agir com autoconfiança e segurança;
- orientar-se por valores éticos e princípios de cidadania;
- atuar com iniciativa diante de situações que demandam ação e intervenção;
- participar conscientemente das decisões que afetam a sociedade como um todo, quando defrontados com esse desafio;
- reconhecer e enfrentar desafios mediante estratégias positivas.

Por conseguinte, o exercício dessas competências vai além da interpretação restrita e operativa do domínio das capacidades operacionais

*A sala de aula como espaço de formação*

*Competências dos alunos*

de ler, escrever, falar, ouvir e calcular. Desde os primeiros anos de escolaridade é promovido o domínio destas competências básicas para instrumentalizar as demais competências anteriormente apresentadas, com as quais as pessoas enfrentam os desafios da vida em seu dia a dia, posicionando-se de forma positiva diante das situações vivenciadas.

Afirma-se também que a escola deve ser formadora de cidadãos éticos, aptos a administrar de forma construtiva suas competências e habilidades; deve ser eficiente nos processos, métodos e técnicas empregados; eficaz nos resultados, superando a expectativa da comunidade, tendo o estudante como protagonista da construção de seu projeto de vida (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2013).

Depreende-se, portanto, que a gestão da aprendizagem baseia-se em entendimento do significado e importância de aprender como um fundamental processo de desenvolvimento pleno da dimensão humana de cada aluno como um ser de aprendizagem pelo qual se transforma continuamente, constrói-se como pessoa e ser social e eleva-se para além das mesmices operacionais sem significado transcendente para além do fazer e obter resultados imediatos traduzidos em notas de provas e trabalhos. Estudar para ganhar nota, o que infelizmente se constitui característica da cultura

escolar de muitas escolas, constitui-se um contrassenso em relação aos objetivos educacionais e às responsabilidades de formadores que a escola e seus profissionais assumem.

Conforme identificado em pesquisa com estudantes do Ensino Médio, os alunos têm a compreensão de que o processo de escolarização deve promover o desenvolvimento integral do educando, contemplando conceitos, atitudes e emoções (SOUZA & SOUZA, 2009), de modo que possam assumir com segurança e formação pessoal sólida os desafios cada vez mais complexos da sociedade, que demanda das pessoas raciocínio crítico e capacidade de posicionamento (FREIRE, 1996), diante de dificuldades sempre presentes e continuamente crescentes.

A gestão da aprendizagem, por conseguinte, constitui-se em processo que se qualifica mediante o entendimento da natureza dinâmica da aprendizagem, e dos objetivos gerais da educação, que não podem ser perdidos de vista em cada momento e em cada atividade de promoção da aprendizagem e sua avaliação, em caráter pedagógico.

## 2 A interação de pessoas pressupõe gestão

A promoção da aprendizagem em sala de aula se constitui em processo pedagógico de natureza social, que envolve a interação entre professor e

alunos e destes com seus colegas, na discussão, apreensão, análise, comparação, sistematização de dados e informações, de fatos, fenômenos, circunstâncias e características de objetos de estudo e reflexão, para a apreensão e compreensão de significados, que se constitui na natureza da aprendizagem e para a sua sistematização, que se constitui em construção do conhecimento.

Conforme proposto por Carl Rogers (1987, 1997), educação é processo de relacionamento interpessoal que envolve interativamente professores e alunos como pessoas, e se realiza a partir das características e da qualidade desse relacionamento (ZIMRING, 2010). O relacionamento interpessoal é condição que atribui à aprendizagem o caráter educacional, induz o aluno a tornar pessoal o processo de aprender e a desenvolver competências humanas. Sem ele, tem-se apenas um caráter instrucional informativo, o que, aliás, nos tempos atuais, pode ser desempenhado mais eficazmente por meios eletrônicos, em cujo uso os alunos têm-se demonstrado muito mais familiarizados e ágeis do que seus professores.

Educação é muito mais do que adquirir informações ou de desenvolver capacidades mecânicas e funcionais a partir de treinamento. Envolve o fazer sentido de informações mediante processos mentais múltiplos, como compará-las, discernir entre seus diferentes significados contextuais,

identificar possibilidades de sua aplicação e seus resultados; envolve desenvolver competências pessoais ao fazê-lo, num esforço de conhecer o mundo e conhecer-se no mundo para nele se situar de forma crítica e consciente, de modo que permite aos alunos formarem-se como pessoas capazes de assumir autonomamente sua vida e dar-lhe um encaminhamento positivo.

O professor na sala de aula é, portanto, figura central que desempenha o importantíssimo papel de mediar, articular, mobilizar, liderar, coordenar processos sociais e interações, de modo a canalizar e desenvolver talentos humanos em processos de aprendizagem, pelos quais os alunos aprendem a apropriar-se do conhecimento, a conhecer o mundo e a compreender-se em atuação nesse mundo, a ser capazes de resolver problemas de forma participativa, ética e crítica.

Observa-se, no entanto, que muito do que acontece na sala de aula é caracterizado por atividades em que a interação não é pedagogicamente promovida e orientada, e que quando ela ocorre entre os alunos, como manifestação natural de sua energia e expressão social, é até mesmo cerceada, deixando, portanto, de atender a uma necessidade básica dos alunos como seres sociais em processo de aprendizagem das competências compatíveis com relacionamentos saudáveis e positivos. Mediante essa desconsideração, gera-

O professor...

-se condições que levam o aluno a se relacionar com os colegas de forma clandestina e por subterfúgios, vindo a caracterizar o que os professores denominam de indisciplina. Verifica-se que queixas de indisciplina dos alunos na sala de aula são crescentes, vindas até mesmo a se manifestar mediante comportamentos de violência, sendo que a responsabilidade pelo seu atendimento é muitas vezes transferida para os gestores escolares e as famílias, deixando os professores de examinar por que tais comportamentos ocorrem e qual a sua relação com a dinâmica das aulas, com sua metodologia e com o tipo de relacionamento interpessoal que adotam com os alunos.

A análise de questões relacionadas a esses aspectos, que fazem parte estruturante da qualidade do processo ensino-aprendizagem e sustentam o nível de sua qualidade, constitui-se, portanto, em condição necessária para que o professor tenha uma percepção mais abrangente e dinâmica desse processo como uma atividade de gestão articuladora de múltiplas dimensões que não as exclusivamente do trato de conteúdos da aprendizagem, mas sobretudo da dimensão humana.

Gestão da aprendizagem é processo de articulação e integração em processo integrado e consistente de componentes que, isolados ou desconsiderados, deixam de convergir para bons resultados do processo.

### 3 A complexidade demanda processo de gestão

Vale reforçar que toda e qualquer realização social complexa, que envolva vários elementos de forma dinâmica e pessoal, para que seja efetiva, demanda esforço de gestão. Este é o caso especial dos processos educacionais e pedagógicos orientados para promover aprendizagem e formação dos alunos que ocorrem na sala de aula. A sua realização envolve, tal como apontado anteriormente, uma variedade de condições, elementos, estratégias, circunstâncias, cuidados, recursos, cuja efetividade depende de que estejam interconectados de forma interativa e articulados entre si, de modo a constituir um todo integrado e coeso, voltados para os mesmos propósitos e orientados pelo mesmo paradigma educacional, tendo a dimensão humana como central.

Dedicando atenção mediante olhar interativo e articulador de todos os elementos que interferem e contribuem para o processo de aprendizagem dos alunos, e, sobretudo, as suas emoções, ações, reações e interações, o professor torna suas aulas mais efetivas e realiza gestão mais eficaz da aprendizagem.

Gestão da aprendizagem é trabalho de mobilização da energia, da motivação, do talento, de interesses e processos mentais dos alunos, para se concentrarem na observação, análise, comparação, integração de significados sobre os objetos de estudo e reflexão, como condição para sua formação e aprendizagem.

#### 4 Gestão pressupõe mobilização de pessoas para a realização de objetivos

Sabe-se que a aprendizagem significativa é processo que envolve o aluno por inteiro, em suas dimensões cognitiva, afetiva e psicomotora e que remete ao seu desenvolvimento como pessoa em suas dimensões sociais, psicológicas, biológicas, vocacionais, dentre outras. Portanto, envolve a mobilização e canalização de atenção dos alunos, estimulação de sua motivação, orientação de processos mentais aplicados em experiências dinâmicas em que os alunos empregam os seus talentos e exploram seu potencial, mediante atividades de observação, análise, reflexão, construção de significados sobre questões apresentadas em experiências pedagógicas, e aplicação de esforço pessoal na busca de solução para problemas.

Tendo em mente esse foco é que o professor exerce um trabalho de liderança, mobilização e articulação de condições humanas, emprego criterioso de materiais e técnicas para que a sala de aula seja um ambiente de aprendizagem e que os alunos aprendam o máximo possível a desenvolver sua capacidade de resolver problemas; de trabalhar em equipe; de organizar, significar e avaliar dados e informações; de fazer bom uso dos bens culturais disponíveis empregando plenamente suas competências cognitivas. Tais são as características de uma comunidade de aprendizagem.

*Comunidade de aprendizagem*

*Aprendizagem significativa*

*Aula focada na aprendizagem*  
HELOÍSA LÜCK

*competências pedagógicas específicas para a sala de aula*

Como consequência, para ser bom professor é necessário desenvolver competências de gestão pedagógica específicas para a sala de aula, que envolvem um conjunto de dimensões do processo ensino-aprendizagem, como por exemplo:

- a) visão estratégica sobre o trabalho pedagógico;
- b) liderança estimuladora da aplicação da atenção e energia dos alunos nas atividades de aprendizagem;
- c) organização e implementação de experiências de aprendizagem ativas, estimuladoras e mobilizadoras de processos mentais dos alunos;
- d) variação das situações de estímulo à aprendizagem;
- e) organização do contexto conceitual de aprendizagem;
- f) integração lógica e psicológica de conteúdos;
- g) criação de ritmo de atividade e bom aproveitamento do tempo, adoção de métodos ativos e interativos de promoção da aprendizagem, realização de exercícios de resolução de problemas e aplicação de aprendizagens, práticas de revisão e reforço da aprendizagem, dentre outros.

Essas são condições básicas para que ocorra uma programação e atuação segundo a concepção, ao mesmo tempo dinâmica e integrada, de aula focada na aprendizagem e formação dos alunos, envolvidos ativamente e interativamente no processo de observar diferenças e semelhanças, de analisar características, de construir significados, de explorar suas expressões em diferentes contextos e exercitar diferentes processos mentais, resolver problemas e exercitar novas ideias.

O olhar atento do professor sobre essas condições do processo ensino-aprendizagem são, por certo, inerentes a sua responsabilidade de promover a formação e aprendizagens significativas e formação dos alunos.

### 5 A ocorrência de conflitos, tensões e desvios de foco demanda gestão

Continuamente, as aulas demandam habilidade de mediação e resolução de conflitos, atenção a comunicações paralelas e a intervenções desfocadas que, embora indesejadas, são naturais ao processo ensino-aprendizagem e devem ser utilizadas como elementos importantes na aprendizagem e formação de hábitos e habilidades sociais dos alunos. O professor gestor presta atenção a estas ocorrências e adota uma orientação no sentido de observar as condições em que ocorrem e que fatores induzem à sua ocorrência, inclusive o seu próprio desempenho e a organização e direcionamento que adota no desenvolvimento da aula, que funcionam como elementos de orientação do desempenho dos alunos.

Portanto, a promoção da aprendizagem demanda gestão de energia e de desempenho, de modo a manter em alta a mobilização de interesses dos alunos, a sua atenção na aprendizagem em foco,

a atitude favorável ao objeto de aprendizagem, a concentração de esforços e a aplicação de processos mentais na resolução de problemas, dentre outros aspectos. Essa gestão envolve habilidades para utilizar de forma apropriada as circunstâncias de conflito e contradições como condições de aprendizagem. Mesmo numa boa aula, essas condições são previstas, embora possam ocorrer de maneira menos frequente. Porém, em aulas malpreparadas e malconduzidas, sem o exercício das competências de gestão pelo professor, elas são comuns e promovem verdadeira desconcentração, tanto do professor como do aluno, ao processo de aprendizagem.

Considerando, pois, a probabilidade que essas condições venham a ocorrer, a sua gestão começa antecipadamente: elas podem ser prevenidas na fase de planejamento e preparação das aulas, envolvendo a previsão de dificuldades a serem experimentadas pelos alunos, assim como a adoção de formas ativas e participativas de envolvimento dos alunos na aula, de modo que elas os envolvam ativamente. É importante levar em consideração que determinados alunos demandam atenção diferenciada, em vista do que o professor pode preparar para seu atendimento mediante cuidados relacionados ao seu acompanhamento e estimulação, e organização de exercícios e atividades em diferentes níveis de dificuldade.

## 6 Gestão pressupõe planejamento e organização

Uma boa aula é, pois, uma experiência orientada para o envolvimento do aluno em processos mentais de observação, análise, comparação, síntese, dentre outros, realizados mediante o compartilhamento de ideias com colegas, comunicação interpessoal e reflexão voltados para a resolução de problemas, para a interpretação de informações, para o desenvolvimento de conceitos, para a identificação de perspectivas aplicativas. Essas experiências, que necessitam ser realizadas de maneira dinâmica, e, portanto, mediante metodologia interativa, flexível e aberta, precisa ser planejada, para não ser improvisada e sem foco.

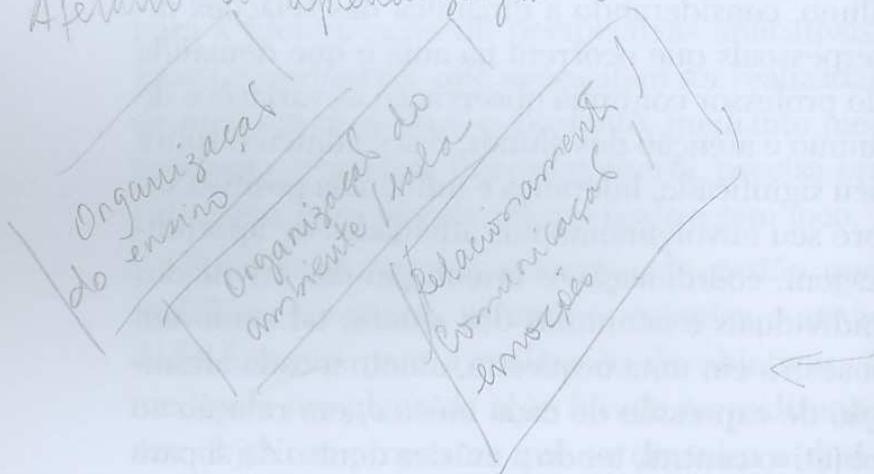
Em acordo com o princípio de gestão que mobiliza, coordena, orienta e organiza a atividade humana para a realização de objetivos, é mediante um plano de ação focado na realização dos objetivos propostos que se organiza e direciona esse trabalho, e o professor pode manter-se atento aos seus alunos e focado em suas atividades. Nesse processo, a previsão do emprego de conteúdos, métodos e técnicas apropriados para a realização do processo de aprendizagem é realizada levando em consideração as necessidades educacionais dos alunos, bem como as suas motivações, emoções e reações como circunstâncias fundamentais do mesmo.

Estratégias para o envolvimento dos alunos e ativação de seus processos mentais, estratégias de equilíbrio e maximização do uso do tempo, previsão de dificuldades e de alternativas para superá-las, são, portanto, aspectos levados em consideração no planejamento e na implementação das ações pedagógicas. Abrange também a previsão de processos e dinâmica de relacionamento interpessoal entre professor e alunos e entre aluno e aluno, considerando a dinâmica das relações interpessoais que ocorrem na aula e que demanda do professor contínua observação às variações de ânimo e atenção dos alunos, discernimento sobre seu significado, liderança e influência positiva sobre seu envolvimento nas atividades de aprendizagem, coordenação e orientação das atividades individuais e conjuntas dos alunos, tal como um maestro em uma orquestra, atento a cada alteração de expressão de cada músico, em relação ao objetivo central, tendo a música dentro de si para nortear a sua maestria e passando-a para seus músicos, a partir de sua orientação.

Em suma, a gestão da aprendizagem se dá mediante a gestão de processos focados em pessoas e como elas são envolvidas nos mesmos, tendo em mente a sua mobilização e envolvimento pleno no emprego articulado de competências, recursos, métodos e técnicas na promoção do contínuo processo de desenvolvimento e transformação.

A promoção da aprendizagem demanda gestão de energia e de desempenho, de modo a manter em alta a mobilização de interesses dos alunos, a sua atenção na aprendizagem em foco, a atitude favorável ao objeto de aprendizagem, a concentração de esforços e a aplicação de processos mentais na resolução de problemas.

*Afetam a aprendizagem do aluno:*



II

## A atuação do professor na determinação do que e como o aluno aprende

Tendo em vista que o professor atua diretamente com os alunos, exercendo influência direta sobre sua aprendizagem e formação, o papel que desempenha é preponderante na definição da qualidade do ensino recebida por eles. O modo como atua, as atitudes que adota, as intervenções que promove ou deixa de promover afetam indelevelmente as atitudes dos alunos em relação ao processo de aprendizagem. Portanto, além de pensar sobre a organização do ensino e do ambiente de sala de aula, é imprescindível que observe também o modo como se relaciona e se comunica com os alunos e as emoções que expressa em relação a eles, e como elas são percebidas por eles.

Portanto, é o professor a pessoa diretamente responsável por interpretar e empregar todos os elementos disponíveis para o processo ensino-aprendizagem, interagindo com eles de acordo com a interpretação que faz deles, de si mesmo e