

# South-South Programme

Building a South-South coalition on foundational learning  
through education exchange and evidence synthesis



## Aprendendo com o Quênia As experiências Tusome e PRIEDE

Este documento é acompanhado de um podcast sobre o mesmo tema e faz parte de uma [Biblioteca de Bens Públicos Globais](#) sobre reformas educacionais e formação de coalizões nos países do Sul Global.

Incentivamos o público a compartilhar esses materiais livremente, mas seu uso é estritamente limitado para fins educacionais.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Este documento foi produzido em 2023 por João Pedro Caleiro, do Programa da Fundação Lemann na Blavatnik School of Government da Universidade de Oxford, como parte do Programa Sul-Sul, com o apoio dos parceiros Education Development Trust (EDT), Fundação Lemann, Centro Lemann de Liderança e Equidade na Educação em Sobral, Fundação Zizi Afrique no Quênia, Idara-e-Taleem-o-Aagahi (ITA) no Paquistão e o Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO) do Reino Unido.

*Este é um documento de aprendizado discursivo destinado a formuladores de políticas educacionais de países do Sul Global. Ele descreve duas iniciativas nacionais para melhorar o aprendizado básico no Quênia, o programa de alfabetização Tusome e o programa de numeramento PRIEDE. O documento também explora questões de aumento de escala, adesão das partes interessadas, propriedade e sustentabilidade da política no contexto de iniciativas educacionais que envolvem financiamento internacional para o desenvolvimento.*

*Esses materiais pretendem ser úteis mesmo que os programas de numeramento ou de alfabetização, ou o trabalho com financiadores internacionais, não tenham relevância especial para o seu contexto. A complexa dinâmica entre os atores envolvidos nessas reformas fornece percepções que podem ser aplicadas a outras questões e a reflexão sobre elas pode ajudar qualquer formulador de políticas a se envolver melhor com diferentes atores em seu próprio sistema educacional e fora dele.*

*Em um documento separado, sugerimos tarefas de aprendizado a serem realizadas individualmente ou em grupos. Neste, o objetivo é enriquecer a qualidade da deliberação e da tomada de decisões na educação e incentivar os participantes a explorar como os elementos descritos nos documentos de aprendizagem discursiva funcionariam em seus próprios contextos.*

## **Introdução**

Em 2011, a educação no Quênia enfrentava dificuldades. Apenas uma em cada dez crianças conseguia ler em níveis adequados na segunda série<sup>1</sup>, o que significava que a maioria das demais estava com defasagens, lutando para recuperar o atraso. Oito anos após uma reforma que garantiu educação primária gratuita para todos, o país estava fazendo avanços significativos no acesso, mas a qualidade estava ficando para trás.

Há um consenso entre os educadores sobre a importância fundamental do

---

<sup>1</sup> Tusome Kenya: Let's read at scale (FCDO Case Study). Junho de 2021.

aprendizado básico. Quando as crianças não aprendem a ler e escrever na idade certa, elas não conseguem acompanhar o restante do conteúdo escolar, e a relação entre o que deveriam estar aprendendo e o que podem acompanhar fica cada vez mais distorcida, levando a um risco maior de evasão escolar e retornos reduzidos.

Em 2012, o Quênia começou a experimentar uma solução. Com a ajuda de parceiros internacionais (USAID, Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido e a ONG RTI International), eles criaram um estudo de controle randomizado (RCT) em larga escala. Quando feito corretamente, esse é o padrão ouro dos estudos: ao estabelecer dois grupos diferentes que são comparáveis e, em seguida, fazer uma intervenção em apenas um deles, o estudo pode concluir com precisão a eficácia dessa intervenção específica na solução de um determinado problema.

Isso foi chamado de iniciativa PRIMR, que atingiu 1.384 escolas e testou diferentes estratégias para identificar quais elementos eram mais econômicos para melhorar a alfabetização e o cálculo. Os resultados foram mais promissores em uma estratégia que combinava três intervenções principais.

*Primeiro*, professores e alunos receberam materiais de alta qualidade e baixo custo em inglês, kiswahili e matemática, com base em uma nova abordagem pedagógica estruturada. *Depois*, os oficiais de apoio ao currículo do condado (CSOs) praticaram a observação e o treinamento em sala de aula usando tablets, que monitoraram a frequência e o feedback desse processo. *E, finalmente*, tanto os professores quanto os CSOs passaram por um treinamento pedagógico para aprimorar o novo método.

Os resultados, após apenas um ano, mostraram que as crianças apoiadas por essa versão da PRIMR tinham três vezes mais chances de ler no nível de referência do que as crianças de escolas comparáveis<sup>2</sup>. Os alunos da PRIMR também se saíram melhor do que seus colegas que não eram da PRIMR em matemática, embora o efeito tenha sido relativamente pequeno.

---

<sup>2</sup> RTI International. (n.d.). Kenya Primary Math and Reading (PRIMR) Initiative. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://www.rti.org/brochures/kenya-primary-math-and-reading-primr-initiative>

Logo, o governo do Quênia tomou a decisão de ampliar a escala nacional. Não havia consenso total sobre isso: a equipe piloto da PRIMR, por exemplo, preferia um processo em fases, acrescentando novas províncias gradualmente ao longo de um horizonte de tempo mais longo, para incorporar novos aprendizados, e o sindicato dos professores (KNUT) estava preocupado com a possibilidade de erros comprometerem toda a ideia. Os financiadores do desenvolvimento, por outro lado, eram a favor do aumento da escala, mas apenas do pilar de alfabetização, e não de matemática. Essa opinião prevaleceu.

Novos desafios surgiriam mais tarde, no meio do processo de ampliação do Tusome, ocorreu a pandemia da COVID-19, criando um novo desafio para a educação em todos os lugares. As escolas do Quênia fecharam em março de 2020, reabrindo parcialmente em outubro e, em seguida, reabrindo totalmente em janeiro de 2021<sup>3</sup>. O fechamento de escolas está associado a efeitos negativos "grandes, persistentes e desiguais" na aprendizagem<sup>4</sup>, bem como a taxas mais altas de taxas de evasão escolar e, com a educação on-line atingindo apenas uma pequena parcela da população, foi difícil evitar perdas de aprendizado.

Mesmo assim, após alguns anos de implementação, os resultados do Tusome permaneceram positivos em geral. Os ganhos de leitura para os alunos de inglês da segunda série, por exemplo, são iguais aos ganhos de um ano adicional de escolaridade quando comparados à linha de base. No entanto, ainda havia dúvidas se a reforma poderia ser compatível com o restante do sistema educacional queniano, considerando os desafios inerentes ao aumento de escala, bem como que a dinâmica do sistema em outras províncias poderia ser diferente daquela da província onde a reforma foi bem-sucedida.

E à medida que o Tusome passa de um projeto temporário para uma política

---

<sup>3</sup> Mwenda, A. M. (2021, 17 de maio). Deeper divide: What Kenya's pandemic school closures left in their wake. The Conversation. <https://theconversation.com/deeper-divide-what-kenyaspandemic-school-closures-left-in-their-wake-176098>

<sup>4</sup> Sabarwal, S. (2021, 16 de junho). COVID-19 school closures fueled big learning losses, especially for the disadvantaged. World Bank Blogs: Development Talk. <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/covid-19-school-closures-fueled-big-learning-lossesespecially-disadvantaged>

governamental permanente, ele enfrenta um novo desafio. Até que ponto o programa está envolvido e é aceito por todas as partes interessadas necessárias para torná-lo um sucesso? Em outras palavras: até que ponto o programa pode ser sustentável e há maneiras de aprimorá-lo?

Na mesma época da implementação do Tusome, diferentes iniciativas estavam sendo desenvolvidas no país, como o SEQUIP, cujo objetivo era melhorar o aprendizado dos alunos no ensino médio e a transição do ensino fundamental para o médio, e o programa de Desenvolvimento do Ensino Fundamental do Quênia (PRIEDE), financiado pela Parceria Global para a Educação, que também foi um desdobramento do piloto original da PRIMR.

Embora a comparação entre esses programas não permita conclusões rigorosas, como um RCT, ela fornece lições sobre como as diferentes relações entre as partes interessadas e as questões relacionadas à legitimidade e à adesão podem ser fundamentais para fazer com que as reformas educacionais funcionem.

## **O desafio da educação no Quênia**

O Quênia tem uma população de 54 milhões de habitantes<sup>5</sup> e um PIB per capita de cerca de US\$ 2.000<sup>6</sup>, classificando-se como um país de renda média baixa, o país tem um histórico de reformas ambiciosas e iniciativas bem-sucedidas na educação. Nos anos de 2016 e 2017, o Quênia gastou cerca de 9% do PIB em educação e treinamento, o que é relativamente alto para seu nível de renda.

No entanto, o Quênia tem dificuldades, como a maioria dos países em desenvolvimento, para garantir que todas as suas crianças tenham resultados básicos de aprendizagem fundamental. Isso significa alfabetização básica, numeracia e habilidades transferíveis, como habilidades socioemocionais, sendo os "blocos de construção" para uma vida de aprendizado<sup>7</sup>. Em 2011, por

---

<sup>5</sup> World Bank. (n.d.). Total population -Kenya. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=KE>

<sup>6</sup> World Bank. (n.d.). GDP per capita (current US\$) -Kenya. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=KE>

<sup>7</sup> World Bank. (2022, 8 de fevereiro). Urgent need to focus on foundational skills. World Bank Blogs:

exemplo, apenas um em cada dez alunos quenianos da segunda série sabia ler no nível recomendado, segundo as avaliações nacionais.

## O Programa Tusome

Tusome, pronunciado Too-SOH-meh, significa "Vamos ler" em Kiswahili. Trata-se de uma experiência pioneira de transformar um piloto experimental de alfabetização em um programa nacional usando estruturas governamentais preexistentes, com um custo de US\$ 96,2 milhões ao longo de oito anos<sup>8</sup>.

A pedagogia do Tusome baseia-se no método "Eu faço, nós fazemos, você faz", ou a "liberação gradual de responsabilidade"<sup>9</sup>, começando com explicações claras feitas pelos professores (Eu faço), que são progressivamente feitas em conjunto por professores e alunos (Nós fazemos) até que possam ser totalmente assumidas pelos alunos de forma independente (Você faz). Foi comprovado em diferentes lugares que essa abordagem está associada a melhores resultados de alfabetização<sup>10</sup>.

O objetivo claro do Tusome era melhorar as habilidades em inglês e kiswahili das primeiras e segundas séries (a terceira série foi acrescentada posteriormente) de forma sustentável, visando crianças entre 6 e 8 anos, que iniciaram o ensino fundamental durante os anos letivos de 2014-2021. Isso significou atingir um universo de 7,8 milhões de crianças quenianas em 24.038 escolas primárias do Quênia, a grande maioria (22.538) escolas públicas, mas também incluindo cerca de 1.500 escolas APBET (Alternative Provision of Basic Education and Training), que são privadas, mas de baixo custo.

As intervenções do Tusome, incluindo os novos materiais, a nova pedagogia, o

---

Education for Global Development. <https://blogs.worldbank.org/education/urgent-need-focusfoundational-skills>

<sup>8</sup> USAID. (2022). Tusome Fact Sheet.

[https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Tusome\\_Fact\\_Sheet\\_2022.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Tusome_Fact_Sheet_2022.pdf)

<sup>9</sup> Fenton, G. (2021, 9 de junho). Evidence Based Teaching: the 'I do, we do, you do' model explained. Evidence Based Teaching. <https://www.evidencebasedteaching.org.au/the-i-do-we-do-you-domodel-explained/>

<sup>10</sup> Fisher, D., & Frey, N. (2014). Effective Use of the Gradual Release of Responsibility Model.

ResearchGate. [https://www.researchgate.net/profile/Douglas-Fisher2/publication/266351394\\_Effective\\_Use\\_of\\_the\\_Gradual\\_Release\\_of\\_Responsibility\\_Model\\_The\\_Gradual\\_Release\\_of\\_Responsibility\\_Model/links/561bb0e308ae044edbb38173/Effective-Use-of-theGradual-Release-of-Responsibility-Model-The-Gradual-Release-of-Responsibility-Model.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Douglas-Fisher2/publication/266351394_Effective_Use_of_the_Gradual_Release_of_Responsibility_Model_The_Gradual_Release_of_Responsibility_Model/links/561bb0e308ae044edbb38173/Effective-Use-of-theGradual-Release-of-Responsibility-Model-The-Gradual-Release-of-Responsibility-Model.pdf)

treinamento para professores e o apoio dos CSOs, mostraram-se eficazes em uma série de RCTs anteriores em uma escala menor dentro do estudo PRIMR. O projeto do programa incorporou o aprendizado de outras experiências de que os programas de alfabetização em larga escala fracassam geralmente por se concentrarem demais no treinamento inicial, sem considerar que a mudança no processo de instrução exige feedback constante, bem como maneiras de os educadores aprenderem uns com os outros durante a implementação<sup>11</sup>.

O progresso do plano de aula do Tusome está positivamente associado ao desempenho em leitura em inglês: cada avanço de dez unidades no guia do professor do Tusome está associado a um aumento de uma palavra correta por minuto na fluência de leitura em inglês, e os ganhos de leitura em inglês na segunda série, da linha de base até a linha final, foram equivalentes a um ano adicional de escolaridade.

### **Linha do tempo**

**Antes de 2003:** sistema educacional relativamente bom, mas com grandes problemas de acesso

**2003:** a reforma garante o ensino fundamental gratuito e leva a um aumento drástico nas taxas de matrícula

**2007-2008:** os problemas educacionais são exacerbados pela violência política pós-eleitoral, que resultou na destruição maciça da infraestrutura educacional do país

**2007:** USAID/KEA e MoE realizam um estudo controlado e randomizado de um ano em 40 escolas no distrito de Malindi

**2010:** A nova Constituição do Quênia descentraliza a prestação de serviços, embora a educação continue sendo o maior setor a não descentralizar o controle financeiro

---

<sup>11</sup> Gove, A., Korde Poole, M., & Piper, B. (2017). Designing for Scale: Reflections on Rolling out reading improvements in Kenya and Liberia. *Journal of Educational Change*, 18(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10833-017-9298-5>

**2012:** PRIMR (Primary Math and Reading Initiative) começa como um programa de pesquisa aplicada de três anos em 1.384 escolas (547 escolas financiadas pela USAID e 847 escolas adicionais financiadas pelo DFID)

**Janeiro de 2015:** O Tusome é formalmente lançado pelo presidente do Quênia, Uhuru Kenyatta

**Mai de 2015:** A implementação do PRIEDE é aprovada pela diretoria do Banco Mundial<sup>12</sup>

**2017:** O Quênia introduz um currículo baseado em competências, enfatizando a aprendizagem ativa e o pensamento crítico

**2020:** A pandemia da COVID-19 atinge o país, levando ao fechamento de escolas.

**2021:** O PRIEDE e o Tusome são concluídos.

### **As partes interessadas**

A implementação do Tusome em escala nacional exigiu o envolvimento de vários atores de dentro e de fora do setor de educação no Quênia, cuja cooperação ativa foi considerada necessária para o sucesso.

### **De fora do Quênia:**

A USAID é uma agência de desenvolvimento internacional independente do governo dos Estados Unidos e a USAID/KEA (Quênia e África Oriental) possui um de seus maiores portfólios<sup>13</sup>

RTI International é um instituto de pesquisa sem fins lucrativos com sede nos Estados Unidos "comprometido com a melhoria da condição humana"<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> World Bank. (n.d.). Kenya Primary Education Development Project II. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P146797>

<sup>13</sup> LINC. (n.d.). Kenya and East Africa Evaluations, Assessments and Analyses. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://linclocal.org/kenya-and-east-africa-evaluations-assessments-and-analyses/>

<sup>14</sup> RTI International. (n.d.). About Us. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://www.rti.org/about-us>

O Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO) é o equivalente britânico do Ministério das Relações Exteriores de outros países, responsável pela diplomacia e pelo apoio ao desenvolvimento no exterior<sup>15</sup>. Ele é resultado da fusão, em 2020, do Foreign & Commonwealth Office com o Department for International Development (DFID)

### **De dentro do Quênia:**

O Kenya Ministry of Education, Science and Technology (MoE) é o principal órgão governamental responsável pela educação no Quênia.

O Kenya National Union of Teachers (Knut), lançado em 1967, é o principal sindicato e organização profissional de professores no Quênia<sup>16</sup>

A Teacher's Service Commission (TSC) é um órgão de cúpula responsável por "registrar, empregar, promover, disciplinar e pagar os professores"<sup>17</sup>

Os professores e os County Support Officers (CSOs) são partes fundamentais do método Tusome

O Kenya Institute of Curriculum Development (KICD) é o órgão responsável pelo desenvolvimento do material curricular para todos os níveis de educação abaixo da universidade<sup>18</sup>

### **Temas de destaque**

Agora que você já conhece o contexto da educação no Quênia e as principais características do programa Tusome, queremos explorar questões mais amplas levantadas por essa experiência.

Aqui, vamos nos concentrar em dois temas principais: (i) o desafio de

---

<sup>15</sup> Foreign, Commonwealth and Development Office. (n.d.). About Us. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://www.gov.uk/government/organisations/foreign-commonwealth-developmentoffice/about>

<sup>16</sup> Kenya National Union of Teachers (KNUT). (n.d.). About KNUT. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://www.knut.or.ke/node/15>

<sup>17</sup> Teachers Service Commission (TSC). (n.d.). Brief History. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://www.tsc.go.ke/index.php/brief-history>

<sup>18</sup> Kenya Institute of Curriculum Development (KICD). (n.d.). LinkedIn. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://www.linkedin.com/company/kenya-institute-of-curriculum-development-kicd/?originalSubdomain=ke>

aumentar a escala; e (ii) o processo para garantir a propriedade e a sustentabilidade das reformas educacionais lideradas por doadores no Sul Global e o efeito de ser percebido pelas partes interessadas como sendo de "fora para dentro" ou de "dentro para fora".

- **O desafio do aumento de escala**

Uma vez que o piloto da PRIMR foi comprovadamente bem-sucedido na melhoria dos resultados de aprendizagem, houve inicialmente três pontos de vista diferentes sobre o aumento de escala. A equipe da PRIMR preferia a ampliação de ambos os componentes, alfabetização e numeramento, mas de forma escalonada para ajustar o que fosse necessário ao longo do caminho e minimizar o risco de fracasso, o que acarretaria grandes danos à reputação.

Para o Ministério da Educação, o aumento imediato da escala nacional de ambos os componentes era imprescindível, pois seria politicamente complicado excluir algumas áreas da intervenção, além de ser um desafio administrativo lidar com dois currículos paralelos concomitantemente.<sup>19</sup>

Os financiadores do desenvolvimento (USAID e FDID) também queriam aumentar a escala, mas apenas o componente de alfabetização, devido a restrições de financiamento e capacidade. O KNUT não tinha uma posição claramente articulada, e a Teacher's Service Commission era uma instituição notoriamente difícil de lidar. O Tusome precisava da adesão deles, mas não estava claro como conseguir isso.

A visão do financiador de desenvolvimento de ampliar a alfabetização acabou prevalecendo, embora o componente de numeracia fosse retomado um ano depois pela Parceria Global para a Educação (GPE) para se tornar o projeto PRIEDE, implementado com uma doação de US\$ 88,4 milhões.

A ampliação das reformas-piloto traz seu próprio conjunto de desafios, algo que os governos geralmente não percebem. A literatura acadêmica existente sobre ampliação não é muito positiva quanto ao potencial das reformas de

---

<sup>19</sup> Tusome Kenya: Let's read at scale (FCDO Case Study). Junho de 2021.

serem adotadas pelos agentes educacionais e continuarem a melhorar os resultados de aprendizagem. Entretanto, existem algumas exceções.

De acordo com Fullan e Quinn<sup>20</sup>, uma maneira útil de pensar sobre essa questão é identificar se as intervenções educacionais planejadas têm bons ou maus motivadores. Sob a categoria de bons impulsionadores, eles mencionam o desenvolvimento de capacidades, a pedagogia e as políticas sistêmicas. Sob os motivadores ruins, eles colocam a responsabilidade punitiva, o individualismo, a tecnologia e as políticas fragmentadas. No caso do Tusome, a maioria dos bons motivadores parece estar em vigor.

Uma vez tomada a decisão de ampliar a escala, era hora de se adaptar. Uma vantagem foi o fato de o Tusome ter sido imaginado em escala desde o início com "sustentabilidade, responsabilidade e custo-benefício" como considerações importantes<sup>21</sup>. Isso significa que os projetistas das intervenções do Tusome optaram deliberadamente por minimizar sua complexidade e garantir que fossem econômicas.

O uso da equipe governamental existente significava que não havia necessidade de contratar e treinar todo um novo grupo de oficiais, por exemplo. Mas algumas coisas tiveram que mudar. O treinamento de professores, por exemplo, passou de dez dias no piloto da PRIMR para seis dias por ano em escala nacional, e o apoio aos CSOs não foi tão constante quanto no piloto.

A nova escala do programa também exigiu uma nova abordagem à tecnologia, com o uso de tablets com um software de código aberto para acompanhar as visitas e registrar o feedback dos CSOs. O uso da tecnologia para apoiar a pedagogia, nesse caso, contribuiu para um ciclo de feedback positivo, uma cultura de responsabilidade e um aumento na transparência: "Os tablets não foram vistos como uma solução milagrosa, mas sim como uma ferramenta de apoio a um aspecto muito específico do treinamento de

---

<sup>20</sup> Fullan, M., & Quinn, J. (2016). Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems Sample Pages. Obtido em 3 de maio de 2023, em <https://files.hbe.com.au/samplepages/CO4261.pdf>

<sup>21</sup> USAID. (2022). Tusome Case Study Final Report. Laser Pulse. Obtido em 10 de janeiro de 2023, em <https://laserpulse.org/wp-content/uploads/2022/12/Tusome-Case-Study-Final-Report.pdf>

professores."<sup>22</sup>

O principal desafio relatado pelos professores acabou sendo o tempo insuficiente para serem treinados e supervisionados simultaneamente em tantas intervenções ao mesmo tempo: Tusome, PRIEDE, o currículo baseado em competências e o Programa de Aprendizagem Digital, que se concentrava na integração das ICTs na educação primária<sup>23</sup>.

Há alguns aspectos da implementação da reforma do Tusome que foram amplamente considerados bem-sucedidos. Um deles é que os insumos básicos para a educação, que comprovadamente melhoram os ganhos de aprendizagem, foram fornecidos de forma consistente, oportuna e econômica, algo que não pode ser subestimado.

Mudanças na aquisição de livros para alunos, de um sistema descentralizado para um centralizado, permitiram uma redução no custo unitário dos livros e a obtenção de uma proporção de 1:1 de livro por criança. Até julho de 2022, mais de 26 milhões de livros foram distribuídos para as séries de um a três<sup>24</sup>, e os materiais foram adaptados e distribuídos também para crianças com deficiências auditivas e visuais.

A avaliação de impacto demonstrou que o livro foi o fator mais importante para a obtenção de resultados de aprendizado, e que houve pouco ou nenhum efeito, por exemplo, em apenas fornecer treinamento de professores sem os livros. O treinamento estabelecido pelo Tusome, que até agora treinou 77.000 professores<sup>25</sup>, também é visto como um modelo bem-sucedido que provavelmente será mantido pelo governo do Quênia.

---

<sup>22</sup> Myers, C., Ng'ethe, N., Waithaka, E., & Taddese, A. (2021). Case Study: The Tusome Program. The EdTech Hub. Obtido em 10 de janeiro de 2023, em [https://docs.edtechhub.org/lib/3GQXS67C/download/BFJ6H3CI/Myers%20et%20al\\_2021\\_Let\\_s%20Read%20-%20How%20Tusome%20Leveraged%20EdTech%20to%20Improve%20National%20Learning%20Outcomes.pdf](https://docs.edtechhub.org/lib/3GQXS67C/download/BFJ6H3CI/Myers%20et%20al_2021_Let_s%20Read%20-%20How%20Tusome%20Leveraged%20EdTech%20to%20Improve%20National%20Learning%20Outcomes.pdf)

<sup>23</sup> University of Nairobi & LASER PULSE. (2022). Tusome Case Study: Final Report. Obtido em <https://laserpulse.org/wp-content/uploads/2022/12/Tusome-Case-Study-Final-Report.pdf>

<sup>24</sup> Tusome Fact Sheet (USAID). [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Tusome\\_Fact\\_Sheet\\_2022.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Tusome_Fact_Sheet_2022.pdf)

<sup>25</sup> Tusome Fact Sheet (USAID). [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Tusome\\_Fact\\_Sheet\\_2022.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/Tusome_Fact_Sheet_2022.pdf)

- **Garantindo propriedade e sustentabilidade em reformas de dentro para fora e de fora para dentro**

As reformas educacionais nos países do Sul Global financiadas e lideradas por parceiros externos de desenvolvimento do Norte Global e suas equipes também precisam lidar com um conjunto específico de desafios devido à sua própria natureza, e esse também foi o caso do Tusome, de acordo com alguns entrevistados.

Os parceiros externos vêm com seu próprio conjunto de prioridades, noções e concepções, bem como com o histórico ligado à sua organização, posição e países de origem, estejam eles cientes disso ou não.

As reformas educacionais consideradas externas podem sofrer de um déficit de legitimidade, principalmente em países com um legado de colonialismo, e diminuir o grau de propriedade sentido pelos atores locais em relação às mudanças que estão sendo implementadas.

Ao participar de reformas educacionais no Sul Global, os financiadores do desenvolvimento internacional também devem tomar cuidado especial para trabalhar com as estruturas e o pessoal do governo existentes e não depender apenas de recursos externos, para que as reformas possam ser sustentadas a longo prazo.

Elas também devem se esforçar para criar coerência com as iniciativas de educação interna em andamento fora de seu escopo. Isso está relacionado a uma mudança ao longo do tempo na forma como o financiamento do desenvolvimento funciona. Historicamente, o modo preferido de financiamento dos doadores internacionais era por meio de "apoio orçamentário", com recursos canalizados diretamente aos governos para apoiar os planos setoriais nacionais. A liberação de verbas estava vinculada aos principais indicadores desses planos, que eram objeto de constante escrutínio por parte desses agentes externos, que trabalhavam muitas vezes em conjunto por meio de missões de monitoramento conjuntas.

Os desafios relacionados ao uso indevido de fundos, entre outros motivos,

levaram a uma mudança gradual para o financiamento de projetos específicos. Entretanto, os diferentes fluxos de financiamento aumentam o risco de falta de coordenação, duplicação de esforços e vazamento. Com essa maior fragmentação, o governo pode ver sua capacidade de gerenciar diferentes projetos desviar os esforços de seus próprios planos estratégicos.<sup>26</sup>

Um exemplo de desafio no Tusome foi que o Quênia estava passando por uma grande revisão de seu próprio currículo enquanto o Tusome estava sendo implementado. A integração com o novo currículo parece ter sido complicada e atrasada devido às diferenças de valores e prioridades entre os atores locais e estrangeiros.

Outra questão relevante é onde colocar o novo programa dentro das estruturas governamentais existentes. Devido à suposição de que uma nova iniciativa trará novos recursos e prestígio, pode haver disputas legítimas e concorrência dentro do governo para abrigar o programa, algo que foi relatado no Tusome. Como essas disputas são resolvidas por agentes externos poderia, por sua vez, afetar a propriedade e a adesão dessas estruturas burocráticas no longo prazo.

Em alguns desses temas, pode ser útil contrastar a experiência do Tusome com o PRIEDE. Enquanto o Tusome foi implementado inicialmente pela equipe do projeto contratada por uma organização internacional que fazia parte do piloto, o PRIEDE foi implementado desde o início pela equipe do governo no Ministério da Educação. Segundo os entrevistados, isso levou a diferenças em duas dimensões.

Primeiro, sobre as compensações relacionadas à capacidade do Estado. Os resultados podem ser mais difíceis e mais lentos quando se usa principalmente equipes internas para a liderança, como no PRIEDE, porque elas precisam enfrentar obstáculos burocráticos internos e priorizar entre demandas concorrentes. No entanto, nesse caso, todas as etapas da reforma estariam contribuindo para o desenvolvimento da capacidade do Estado, com efeitos indiretos para outras iniciativas.

---

<sup>26</sup> Entrevista com Rachel Hinton

Outra questão potencialmente problemática relacionada à capacidade do Estado é a concorrência por pessoal, ou "fuga de cérebros"<sup>27</sup>. A criação de unidades de execução separadas, fora do governo, para avançar em projetos financiados por doadores, vem geralmente acompanhada de financiamento extra, prestígio e oportunidades de carreira. Essa dinâmica atrai talentos do governo para parceiros externos; esses talentos, que poderiam ser ativos valiosos para o governo, são drenados e dificilmente retornarão.

Segundo, sobre sustentabilidade. Para aumentar as chances de uma reforma bem-sucedida e sustentável a longo prazo, geralmente é aconselhável envolver as partes interessadas relevantes desde o início e colocá-las na linha de frente do processo de implementação. Uma maior apropriação das reformas por parte dos atores locais também pode significar que é mais fácil ajustar os aspectos ao longo do tempo, estimular esforços contínuos para integrá-los às práticas locais e fazer com que se coadunem com outras mudanças em andamento no sistema educacional.

O Tusome empregou um modelo de "liberação gradual para a propriedade ao nível de sistema"<sup>28</sup> e foi comumente observado pelos entrevistados que o objetivo era que o Tusome se tornasse um programa governamental permanente a longo prazo, um processo que está em andamento. No entanto, supõe-se que esse nível de propriedade possa permanecer diferente, dependendo de fatores como a região ou a posição do usuário no sistema educacional.

### **Tarefas de aprendizado**

Incentivamos os leitores a refletirem sobre os temas deste documento concluindo as tarefas de aprendizado disponíveis na [biblioteca do Global Public Goods](#).

---

<sup>27</sup> Entrevista com Rachel Hinton

<sup>28</sup> University of Nairobi & LASER PULSE. (2022). Tusome Case Study: Final Report. Obtido em <https://laserpulse.org/wp-content/uploads/2022/12/Tusome-Case-Study-Final-Report.pdf>