

GESTÃO EDUCACIONAL E EFICÁCIA ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE DUQUE DE CAXIAS

Andressa Maria Freire da Rocha Arana

UNIGRANRIO-Brasil
andressa.rocha@unigranrio.edu.br

Herbert Gomes Martins

UNIGRANRIO-Brasil
hmartins@unigranrio.edu.br

Resumo: Este artigo é o fruto de uma investigação¹ que avaliou a eficácia escolar nas escolas municipais de Duque de Caxias que obtiveram maior IDEB em 2009, através da análise dos fatores que estão diretamente associados à eficácia nas escolas tais como: organização, gestão da escola e ênfase pedagógica. Foram pesquisadas duas escolas, escolhidas de forma intencional, pois o objetivo do trabalho era mapear as estratégias eficazes da gestão educacional nas escolas com maior desempenho. Os dados são provenientes de pesquisas quantitativas e qualitativas que foram realizadas em 2011 e 2012 nessas escolas. Os resultados mostraram que a eficácia escolar é decorrente do trabalho comprometido da equipe, do papel atuante do gestor, do envolvimento da família na escola, das metodologias de ensino diferenciadas e do planejamento participativo.

Palavras-chave: Gestão Educacional; Eficácia Escolar; Escolas Municipais.

INTRODUÇÃO

A eficácia do sistema educacional constitui uma base sólida do desenvolvimento sustentável das nações ditas desenvolvidas. Apesar dos avanços sociais, econômicos, científicos e tecnológicos, o Brasil convive com graves dificuldades para distribuir de forma mais equilibrada seus recursos produtivos, com o intuito de gerar condições de crescimento social, econômico e tecnológico a todos os seus cidadãos.

Um elemento importante nas investigações acadêmicas² sobre a eficácia escolar é o entendimento de que uma escola é eficaz quando consegue o desenvolvimento integral de seus alunos, em grupo ou individualmente, maior do que seria esperado, levando em consideração conhecimento prévio, situação social, econômica, cultural e familiar.

Sammons (2008, p.351-352) demonstrou em seus estudos sobre a eficácia escolar onze fatores inter-relacionados à gestão e avaliação educacional e que são fatores-chave para as escolas chamadas eficazes, são eles: liderança profissional; objetivos e visões compartilhadas; ambiente de aprendizagem; concentração no ensino e na aprendizagem; ensino e objetivos claros; altas expectativas; incentivo positivo;

¹ Pesquisa realizada com financiamento FAPERJ-Edital APq1.

² Torrecilla, Francisco Javier Murillo. Um panorama da pesquisa Ibero-Americana sobre eficácia escolar. In: Brooke, Nigel; Soares, José Francisco (orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades do aluno; parceria casa-escola e uma organização orientada à aprendizagem.

A gestão das escolas eficazes enfatiza uma estrutura organizada e orientada para a ação escolar que objetiva o máximo desempenho escolar dos alunos visando o cumprimento da missão educacional que é a aprendizagem. Para esta finalidade, a integração e a participação de todos os envolvidos na escola é essencial.

Hopkins *et al* (apud REYNOLDS e TEDDLIE, 2008) revelaram em suas pesquisas que uma gestão participativa e democrática na escola está associada a eficácia escolar. Organizações educativas eficazes possuem uma missão estabelecida e compartilhada por todos, um senso de comunidade, de cooperação entre as pessoas e uma boa comunicação entre os membros da equipe.

Segundo Libâneo (2001, p.105), a gestão democrática e participativa requer o envolvimento da comunidade escolar no processo decisório da escola, uma prática docente interativa e a construção coletiva das diretrizes escolares, por meio de processos consensuais, intersubjetivos e dialógicos.

Definiu-se como objeto central desta pesquisa a eficácia escolar, tendo como suporte de análise a organização e a gestão educacional no contexto das escolas municipais da cidade de Duque de Caxias, na Baixada Fluminense.

GESTÃO EDUCACIONAL: CONCEITO E EVOLUÇÃO

O estudo da escola como organização não é novo, as pesquisas sobre administração escolar remontam aos pioneiros da Educação Nova, nos anos 1930. Esses estudos se deram no âmbito da Administração Escolar e estiveram marcados por uma concepção mais burocrática, funcionalista, aproximando a escola de uma organização empresarial.

No início da década de 1980, com as discussões sobre a reforma curricular dos cursos de Pedagogia e de Licenciaturas, a disciplina passou em muitos lugares a ser denominada de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, adotando um enfoque científico-racional, restringindo a uma gestão formal e burocrática da escola e num segundo momento, no desta década, num enfoque mais crítico, de cunho social e político.

No primeiro enfoque, a organização escolar foi tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, podia ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar índices de eficiência e eficácia, como

uma empresa convencional. As escolas que operaram nessa direção, deram muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, participação mínima das pessoas que trabalham na escola, planos de ação feitos de cima para baixo. No entanto, este modelo ainda é muito comum nas escolas.

O segundo enfoque, de cunho sociopolítico, olhava a escola como um sistema que agregava pessoas, dando ênfase a intencionalidade e as interações sociais que acontecia entre elas. Nesse sentido, a organização escolar não seria totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima.

No contexto da educação brasileira, tem-se dedicado ao tema da gestão educacional, como um conceito novo, com base no segundo enfoque, que supera o enfoque limitado da administração escolar do primeiro enfoque trabalhado acima. A partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos, em vista que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa.

De acordo Luck (2006), na realidade, a gestão educacional emerge para superar a carência:

- a) De orientação e liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educativos democráticos e participativos;
- b) De referencial teórico-metodológico avançado para organização e orientação do trabalho em educação;
- c) De uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução de problemas na escola.

Nessa direção, ainda de acordo com Luck (2006, p.25), a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

A gestão dos sistemas educativos constitui uma área de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos educacionais.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A gestão democrática da educação está ligada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social tais como: Formulação de políticas educacionais; Planejamento; Tomada de decisões; Definição do uso de recursos e necessidades de investimento; Execução das deliberações coletivas; Avaliação Escolar; Democratização do acesso; Estratégias que garantam a permanência na escola e Debate sobre a qualidade do ensino.

Luck (2006, p.107) destaca alguns princípios para uma gestão autônoma e democrática:

Comprometimento: corresponde a uma atitude de sentir-se responsável e envolvido pelo processo educativo como um todo e pelos seus resultados.

Competência: está associada à profissionalização, à educação continuada, à busca pelo aprimoramento da capacidade profissional e pessoal.

Liderança: exercício de influência, baseado em princípios éticos, em benefício da comunidade escolar.

Mobilização coletiva: ação integrada das ações, esforço da equipe em alcançar resultados eficazes na escola.

Transparência: a abertura e divulgação do modo de agir, das ideias que sustentam as ações, dos resultados pretendidos e dos interesses.

Visão estratégica: implica visão de futuro e abrangente da realidade. É uma condição para que a escola possa responder aos seus desafios mais amplos em vez de fechar-se ao comodismo.

Visão proativa: consiste em uma orientação positiva da capacidade própria de enfrentar desafios, assumir responsabilidades e criativamente enfrentá-los.

Iniciativa: sem a capacidade de tomar iniciativa na busca de soluções a dificuldades observadas e de envolver-se a partir desse princípio no esforço para essa solução, a autonomia deixa de existir.

Criatividade: implica olhar diferente a realidade e buscar nela novas alternativas de trabalho.

Luck (2006, p.114), enumera ainda algumas estratégias para a construção da autonomia numa gestão democrática na escola:

Organização de mecanismo de gestão colegiada: a escola precisa criar e fazer funcionar mecanismos de gestão colegiada tais como: conselho escolar, grêmios, parcerias,

comissão de atividades extraclasse, comissão de projetos, etc, pois a ação autônoma na gestão democrática se realiza com as tomadas de decisões coletivas e consensuais.

Formação de parcerias: é importante firmar acordo com diferentes pessoas e organizações para a melhoria contínua das escolas. O apoio da comunidade local e dos órgãos governamentais reforça a ação democrática e coletiva na escola. Os parceiros internos e externos irão contribuir direta e indiretamente para a promoção de uma escola eficaz.

Desenvolvimento de espírito comunitário e de equipe: o trabalho a ser realizado na escola precisa envolver toda a comunidade escolar. O compromisso coletivo é essencial para o cumprimento da missão escolar.

Desenvolvimento de competências de autogestão: os gestores necessitam promover o desenvolvimento de competências entre os colaboradores da escola que se associem aos princípios, estratégias e características explicitadas na construção da autonomia.

A gestão democrática na escola visando à autonomia da mesma estabelece parâmetros de qualidade ao trabalho coletivo, norteando as responsabilidades de todos os profissionais da escola, estabelecendo oportunidades para o exercício da criatividade, espírito de inovação, de renovação de práticas pedagógicas e principalmente do compromisso social com a educação.

EFICÁCIA ESCOLAR E LIDERANÇA NA ESCOLA

Mortimore (apud Franco *et al*, 2007, p.280) afirma que uma escola eficaz "é aquela que viabiliza que seus alunos apresentem desempenho educacional além do esperado, face à origem social dos alunos e à composição social do corpo discente da escola", ou seja, é o espaço onde o aluno possa aprender, não repetir e frequentá-lo regularmente.

Sammons (2008, p.351-352) aponta onze fatores que são essenciais para as escolas chamadas eficazes, são eles:

- 1. Liderança profissional:** o gestor escolar deve possuir uma atitude firme e objetiva, promover a participação coletiva e ser atuante no cotidiano escolar.
- 2. Objetivos e visões compartilhadas:** a escola deve ter propósitos bem definidos direcionados para uma prática pedagógica consistente e colaborativa.
- 3. Ambiente de aprendizagem:** o clima de trabalho deve ser atraente, harmonioso e ordenado.

4. **Concentração no ensino e na aprendizagem:** deve focar o desempenho e investir em tempo para que a aprendizagem tenha resultados eficientes.
5. **Ensino e objetivos claros:** as aulas devem ser bem estruturadas e o ensino deve privilegiar a bagagem cultural dos alunos, assim como a organização pedagógica precisa ser eficiente e ter objetivos bem claros.
6. **Altas expectativas:** a escola deve ser empreendedora; ter visão bem definida de onde pretende chegar; dos propósitos da missão educacional e deve estimular práticas motivadoras que desafiem constantemente a comunidade escolar.
7. **Incentivo positivo:** é preciso que haja feedback constante, que se privilegiem comportamentos éticos no ambiente de trabalho e que o processo de reconhecimento das pessoas seja instalado na prática cotidiana.
8. **Monitoramento do progresso:** a avaliação contínua deve ser realizada através pesquisas sobre o desempenho dos alunos e da escola.
9. **Direitos e responsabilidades do aluno:** é preciso saber trabalhar a autoestima do aluno, dar noções de responsabilidade, como também controlar as atividades feitas por eles, dando suporte e apoio necessário com o intuito de estimular uma aprendizagem constante.
10. **Parceria casa-escola:** os pais devem ser envolvidos na aprendizagem dos seus filhos.
11. **Uma organização orientada à aprendizagem:** a gestão de pessoas deve ser focada no desenvolvimento da escola, com um ambiente cooperativo, de troca e compartilhamento de experiências e conhecimentos.

A escola possui a finalidade de atingir certos objetivos, os quais dão sentido à sua organização e tomada de decisões no que se refere à especificidade de seus currículos e programas escolares, à estrutura administrativa e pedagógica, à qualidade do ensino, à qualificação de seus profissionais, etc.

A orientação eficiente para o alcance dos objetivos e resultados é particularmente relevante para o gestor educacional, os professores e a equipe pedagógica, que desempenham na escola funções de alta responsabilidade e compromisso, pois a falta de direcionamento pode levar à atividades ineficientes e inúteis.

O gestor escolar exerce funções de natureza complexa, em que se podem distinguir dentro desta atuação, segundo Dias (2002, p.274), pelo menos três papéis: o de autoridade, o de educador e o de administrador.

O gestor como **autoridade** escolar possui uma grande soma de responsabilidades, na verdade, é o responsável por tudo o que se passa na escola. Em ocasiões especiais,

representa a própria escola: quando comparece a solenidades a que é convidado na qualidade de diretor; quando confere certificados e diplomas; quando se dirige a outras entidades para tratar de assuntos de interesse da escola. Nessas situações, ele age como autoridade escolar, pois personifica a instituição a que pertence.

Um gestor escolar, antes de tudo, é um **educador**, ele também participa das atividades-fim de sua instituição de ensino. Sua forma de conduzir a escola tem repercussões profundas na formação dos alunos. Numa escola em que vigore um clima de repressão, os alunos podem ser induzidos a uma postura de submissão, incompatível com os objetivos de uma escola democrática e participativa. A gestão não tem como se desvincular da atividade educacional, o estilo de gestão influencia diretamente este processo. O gestor precisa estar atento às consequências educativas de suas decisões e atos. Daí a importância, do gestor ser antes de tudo um educador, preocupado com o bem-estar dos alunos e não apenas um administrador em busca de eficiência.

A escola possui objetivos a atingir e compete ao diretor assumir a liderança para assegurar a consecução desses objetivos. O planejamento, a organização do trabalho, a coordenação de esforços, a avaliação de resultados fazem parte do seu cotidiano, daí a sua função de **administrador** de todo o processo educacional.

Uma boa gestão integra-se tão completamente na atividade da escola que não pode ser percebida de forma isolada. Muitas vezes, os colaboradores na escola convivem com um diretor competente, admirando-o como pessoa, louvando suas ações, mesmo não tendo uma percepção muito clara das mesmas. Pode parecer-lhes que a principal função do gestor é a de comandar, e de que o mesmo poder ter uma ação supérflua na escola, afinal o gestor nada tem a fazer numa escola em que todos cumprem suas obrigações. Porém, se a gestão for incompetente, em pouco tempo, as dificuldades serão tais que se desmanchará por completo a estrutura montada com todo cuidado no dia-a-dia da escola. Daí, o que poderia ser um adorno dispensável, torna-se essencial para o bom funcionamento da escola.

A educação é claramente um trabalho de equipe, de que participam todos a comunidade escolar. É um trabalho conjunto, que se torna mais produtivo quanto mais a equipe for capaz de trabalhar de forma integrada. O estruturação do trabalho administrativo e pedagógico não é necessariamente um problema apenas do gestor; é de todos que fazem, sentem e agem na escola.

A responsabilidade da equipe escolar como todo deve estar presente no planejamento escolar; na tomada de decisões que afetam a vida da escola; na verificação da aprendizagem e na melhoria no processo de ensino e no contato com os

pais de alunos e demais elementos da comunidade. A gestão democrática, que garanta a participação de todos, tem condições de levar a escola a um caminho de qualidade e eficiência no processo educativo.

METODOLOGIA

A população objeto desta pesquisa compreendeu as escolas municipais de Duque de Caxias que obtiveram maior nota no IDEB em 2009, no primeiro ciclo do ensino fundamental. As escolas solicitaram anonimato, sendo assim foram denominadas escolas A e B. Os dados foram coletados nas escolas nos anos de 2011 e 2012.

Um questionário com questões fechadas e abertas foi elaborado para toda a equipe pedagógica. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram informatizados em um banco de dados com a utilização do software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão for Windows*.

Na abordagem quantitativa foi feita a análise estatística descritiva (média, gráficos e tabelas) e na abordagem qualitativa, a análise de conteúdo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As equipes escolares das escolas A e B possuem o seguinte perfil: sexo feminino (82,3%), idade acima de 35 anos (60,7%), casados (52,7%), especialistas (56,6%), professores (84,4%), tempo de serviço médio acima de 10 anos e percebem em média entre 3-6 salários mínimos.

Os dados coletados através das questões subjetivas dos questionários demonstraram que a equipe da escola A é entrosada, possui bom relacionamento entre todos os componentes da escola, o clima é considerado satisfatório e equilibrado. Além disso, acreditam que um bom clima propicia melhor desenvolvimento no processo educativo, e, a integração escolar, estilo de gestão e o comprometimento da equipe são os pontos influenciadores da eficácia escolar.

A equipe da escola A entende a **eficácia escolar** como o resultado da aprendizagem, como disse a diretora: "*é quando realmente o aluno tem o direito de aprender... o professor consegue passar a orientação correta... e ele consegue aprender*". Já os professores afirmam que a eficácia está relacionada com o processo de transformação social, conjuntamente com o trabalho eficiente e o resultado de aprovação nas avaliações. Um professor fez o seguinte relato:

“... A escola tem que cumprir o seu papel enquanto parte integrante da sociedade para transformar, tem que ser um agente transformador da sociedade. Aí, existe a eficácia escolar. Porque além de cumprir o papel de passar os conteúdos, de estar ajudando e contribuindo na educação pessoal e intelectual do aluno, nós estamos construindo, também para a transformação da sociedade”.

Quanto às estratégias para obtenção de **resultados eficazes**, a escola entende que o trabalho dos professores é essencial neste processo. O comprometimento da equipe, a criação de metodologias diferenciadas, a formação dos professores, a construção de projetos, a integração da escola com os pais e comunidade, a união e o relacionamento harmônico são os elementos da eficácia escolar.

Em relação aos fatores **que favorecem o sucesso educativo**, a equipe escolar em seu discurso apontou a assiduidade do professor, o prazer em dar aula, de estar na escola, da interação da escola com a comunidade, do apoio da direção e do espírito de equipe no ambiente de trabalho.

Sobre os fatores **que atrapalham o sucesso educativo**, a equipe apresentou questões relacionadas à infraestrutura, ausência dos pais, constantes faltas dos alunos e falta de interesse nos estudos dos mesmos.

A equipe da escola B entende a **eficácia na escola** como o resultado do alcance dos objetivos propostos no projeto pedagógico. Na visão do diretor da escola alcança-se a eficácia *“Quando a escola consegue atingir os seus objetivos. Quando a escola ultrapassa a realidade do muro intraescolar e é capaz de formar cidadãos”*. Um professor complementa:

“Acredito que eficácia escolar se refere ao cumprimento de um plano de trabalho, uma proposta pedagógica que é levada em prática. E, efetivamente quando os alunos conseguem aprender, conseguem se desenvolver como cidadãos, como pessoas. Então, quando há essa harmonia entre os planejamentos, os resultados e o desenvolvimento dos alunos na sociedade, existe eficácia”.

Na avaliação de outro docente, a eficácia escolar:

“Se faz presente quando além da preocupação com os conteúdos curriculares, a instituição visa compreender e satisfazer o aluno de maneira global, com valores morais e éticos, visando um cidadão crítico e que pretende mudar sua vida”.

Quanto às estratégias para obtenção de **resultados eficazes**, a escola B entende que traçar objetivos claros e possíveis de serem alcançados é essencial na obtenção destes resultados. Além disso, é necessário ainda: maior envolvimento da escola e família, manter um ambiente agradável de trabalho, ter foco no aluno, fundamentar-se na proposta pedagógica da escola e, claro, um excelente desempenho docente.

Em relação aos fatores **que favorecem o sucesso educativo**, a equipe apresentou: o planejamento participativo, o comprometimento da equipe, o desempenho dos professores e a preocupação com as necessidades dos alunos.

Sobre os fatores **que atrapalham o sucesso educativo**, apontaram: a ausência de políticas públicas para atendimento das necessidades locais, a violência, os recursos escassos (falta de água, merenda e material), a carência de profissionais especializados (fonoaudiólogos e psicólogos) e a falta de comprometimento da família.

CONCLUSÕES

É possível observar em todas as escolas pesquisadas a relação intrínseca entre a gestão educacional e a eficácia escolar. Assim, a atuação do gestor deve ser ressaltada, na medida em que o seu papel deve ser justamente de conseguir construir um ambiente participativo e colaborativo. Para isso, torna-se essencial o reconhecimento da sua liderança por parte de todos os sujeitos envolvidos na escola. Liderança essa que deve representar a capacidade deste de coordenar e incentivar a participação e o exercício da autonomia dos vários sujeitos escolares.

Os princípios de autonomia e democracia são fundamentais para uma gestão eficaz na escola. Estes princípios possibilitam aos membros da comunidade escolar demonstrarem sua responsabilidade no fazer educacional, agindo, inovando, tomando decisões coletivas conscientes e comprometidas com melhores resultados. O exercício destas práticas é o termômetro da competência da escola e de seus profissionais em cumprir suas metas e finalidades.

Uma liderança que apresente como características o envolvimento com as questões escolares e a preocupação com a construção da participação dos outros profissionais de ensino na escola, entre outras, é capaz de colocar em prática propostas pedagógicas que podem modificar os resultados acadêmicos dos estudantes e, assim, contribuir para a eficácia da escola.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Teresa G.; FRANCO, Creso. **A pesquisa em eficácia escolar no Brasil**. In: Brooke, Nigel; Soares, José Francisco (orgs.). Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BESSA, Nissa; BONAMINO, Alicia e FRANCO Creso (orgs.) **Avaliação da Educação Básica: pesquisa e gestão**. Rio de Janeiro: Editora Puc-Rio; São Paulo: Loyola, 2004.

DIAS, José Augusto. Gestão da Escola. In: Vários Autores. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- FRANCO, Creso. *et al.* Qualidade e Equidade em Educação: reconsiderando o significado de "fatores intra-escolares". **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, vol. 15, n.55, p.277-298, abr./jun. 2007.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8ª. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 3ª Ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIMA, Licínio C. **A Escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2011.
- LUCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- MORTIMORE, Peter. *et al.*. A busca pela eficácia. In: Brooke, Nigel; Soares, José Francisco (orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- REYNOLDS, David, TEDDLIE, Charles. Os processos da eficácia escolar. In: Brooke, Nigel; Soares, José Francisco (orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- SAMMONS, Pam. As características-chave das escolas eficazes. In: Brooke, Nigel; Soares, José Francisco (orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- TORRECILLA, Francisco Javier Murillo. Um panorama da pesquisa Ibero-Americana sobre a eficácia escolar. In: Brooke, Nigel; Soares, José Francisco (orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.