

GESTÃO ESCOLAR NO CP/UFMG: UM CONVITE À PROFISSIONALIZAÇÃO

GESTÃO ESCOLAR NO CENTRO PEDAGÓGICO/UFMG E UM CONVITE À PROFISSIONALIZAÇÃO

SCHOOL MANAGEMENT IN THE CENTRO PEDAGÓGICO/UFMG AND AN INVITATION TO PROFESSIONALIZATION

GESTIÓN ESCOLAR EN EL CENTRO PEDAGÓGICO/UFMG Y UNA INVITACIÓN A LA PROFESIONALIZACIÓN

Marcos Elias Sala⁶³

Resumo: A partir da experiência como vice-diretor e diretor do Centro Pedagógico da UFMG, este relato busca trazer algumas reflexões preliminares a respeito das condições de trabalho dos professores que decidem contribuir na gestão escolar deste Colégio de Aplicação em específico, mas que podem ser transpostas para outras realidades. O texto busca relatar, em linhas gerais, o cenário que se apresenta aos gestores, para em seguida apontar a necessidade de haver investimentos prévios em preparo técnico, e também durante a gestão, considerando as diversas variáveis que envolvem a gestão escolar, especialmente para que haja embasamento para se dialogar com as especificidades de cada setor e cada profissional. A ausência de abordagens acadêmicas dessa natureza durante a formação da maior parte dos docentes, com o consequente despreparo para este trabalho, constitui um problema que torna o desenvolvimento institucional mais lento, ou mesmo o condicionamento de ocupação de cargos de gestão por profissionais com formações acadêmicas específicas. Reforça-se, no entanto, que mesmo com esses desafios, entende-se que a gestão escolar deve ser feita pelos próprios professores da Instituição - os quais possuem vínculos e compromissos de longo prazo -, sem que haja intervenções ou ingerências externas.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Profissionalização; Colégio de Aplicação.

Abstract: From the experience as vice-principal and principal of the Centro Pedagógico of UFMG, this report have the intention to bring some preliminary reflections about the working conditions of teachers who decide to contribute to the school management of this specific Laboratory School, but which can be transposed to other realities. The text seeks to report, in general terms, the scenario that is presented to managers, and then point out the need for prior investments in technical preparation, and also during management, considering the wide range of variables that involve school management, especially in order to establish a basis for dialogues with the specificities of each sector and each professional. The absence of academic approaches of this nature during the training of most teachers, with the consequent unpreparedness for this work, constitutes a problem that slows down institutional development, or even conditioning the occupation of management positions by professionals with specific academic training. It is emphasized, however, that even with these challenges, it is understood that school management must be carried out by the Institution's own teachers - who have long-term bonds and commitments - without external interventions or interference.

Keywords: School management; Professionalization; Laboratory School.

Resumen: A partir de la experiencia como vicedirector y director del Centro Pedagógico de la UFMG, este artículo busca traer algunas reflexiones preliminares sobre las condiciones de trabajo de los docentes que deciden contribuir a la gestión escolar de esta Escuela Laboratorio específica, pero que pueden ser transpuestas a otras realidades. El texto busca relatar, en términos generales, el escenario que se le presenta

⁶³ Graduado, Especialista, Mestre e Doutor em Geografia. Vice-Diretor em 2019-2020 e Diretor do Centro Pedagógico em 2021-2022. Correio eletrônico: marcosala@geo.igc.ufmg.br

a los gestores, para luego señalar la necesidad de inversiones previas en la preparación técnica, y también durante la gestión, considerando las diversas variables que involucran la gestión escolar, especialmente para que haya una base para dialogar con las especificidades de cada sector y de cada profesional. La ausencia de planteamientos académicos de esta naturaleza durante la formación de la mayoría de los docentes, con la consecuente falta de preparación para esta labor, constituye un problema que frena el desarrollo institucional, o incluso condiciona la ocupación de cargos directivos por profesionales con formación académica específica. Se destaca, sin embargo, que aún con estos desafíos, se entiende que la gestión escolar debe ser realizada por los propios docentes de la Institución - quienes tienen vínculos y compromisos de largo plazo - sin intervenciones o interferencias externas.

Palabras-clave: Gestión escolar; Profesionalización; Escuela Laboratorio.

Introdução e objetivos

Liderança escolar é agora uma política educacional prioritária ao redor do mundo (OECD, 2008). O Centro Pedagógico (CP) da UFMG, desde os primórdios de sua existência, dentre diversas virtudes, constitui-se como uma referência local, regional e nacional na proposição e execução de práticas pedagógicas diferenciadas e inovadoras. Além disso, é um *locus* essencial para formação docente inicial e continuada de professores, uma vez que os estudantes em formação não são meros expectadores das aulas, mas atuam na realidade que lhes é apresentada, como agentes em formação, mas que também formam e transformam. Como poucas escolas no país, possui uma gestão colegiada que ao longo de sua História conquistou prerrogativas referentes à autonomia com que pode conduzir seus processos, nos mais diversos espectros, como as questões orçamentária, pedagógica, administrativa e organizacional.

Nesse contexto, a profissionalização de gestores escolares para o Centro Pedagógico mostra-se imperativa. O relatório da OECD (2008), que versa sobre políticas e práticas de gestão escolar, indica que:

Como a principal intermediária entre a sala de aula, a escola e o sistema educacional como um todo, uma efetiva liderança escolar é essencial para prover a eficiência e a equidade do ensino (p. 16, tradução nossa).

Com essa reflexão e considerando todo o esforço que vem sendo feito pela ONU, depreende-se que a necessidade de uma gestão profissional de escolas é um problema global, especialmente quando se trata de escolas públicas. No CP, é muito comum o uso de expressões como: “trocar o pneu com o carro andando”, ou: “apagar incêndios”, para referir-se a problemas enfrentados que não podem ser devidamente passados pelo crivo da reflexão e da intervenção transformadora, sob o risco de se despender, literalmente, décadas para se tomar decisões. Nesse sentido, a gestão colegiada e profissionalizada

coloca-se como um desafio adicional, pois não basta apenas os diretores e gestores administrativos se qualificarem para exercer cargos de gestão, mas é preciso haver tempo e condições adequadas de trabalho para uma gestão profissional que possa atender aos anseios das comunidades interna e externa pela oferta perene de uma educação de qualidade.

É verdade que os diferentes professores que passaram pela Diretoria do CP aceitaram um desafio sem precedentes, uma vez que “trocaram o pneu com o carro andando” ao aprenderem, durante suas gestões, como se deve gerir uma escola complexa como o CP. Este, inclusive, é um tema instigante e importante para pesquisas futuras, ou seja, como e quando os antigos diretores, professores por natureza, se tornaram, ou se viram gestores.

Longe de intentar trazer elementos conclusivos para esta discussão, esse texto visa trazer alguns poucos elementos para reflexão e aprimoramento das práticas de gestão de diretores desta escola que, além de apreciada por diversos de seus professores, técnico-administrativos, terceirizados e estudantes, e também por diversas pessoas que tiveram contato direto ou indireto com as rotinas e ações por ela promovidas e acolhidas, mostrou-se altamente produtiva, especialmente através da grande quantidade de projetos de pesquisa, ensino e extensão conduzidos por seu corpo docente e técnico. Além disso, possui excelente reputação diante do público externo, uma vez que seus processos seletivos contam com a participação de uma grande quantidade de candidatos, e também porque historicamente vem apresentando ótimos resultados em avaliações externas, como o IDEB⁶⁴.

Ainda no começo deste texto, quero deixar registrado meu agradecimento e profundo respeito àqueles que me antecederam no desafio de gerir o CP, mas faço três agradecimentos especiais: ao Prof. Roberson Nunes, que me aceitou como vice-diretor na gestão 2019-2020 a despeito da minha total inexperiência em cargos administrativos e de liderança no CP, e com quem pude crescer muito enquanto profissional; à Prof. Luiza Santana, que aceitou estar comigo na gestão 2021-2022, num cenário pandêmico, pós-pandêmico e orçamentário significativamente desafiador; e ao Prof. Santer Matos, que foi diretor do CP nas gestões 2014-2016 e 2017-2018, e sempre colocou seus conhecimentos e

⁶⁴ Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

experiência à nossa disposição. Não posso deixar de estender os agradecimentos às servidoras Camila Camillozzi e Sthefânia Toffalini, que, ao aceitarem assumir a gestão administrativa do CP e a despeito da falta de experiência, formação acadêmica e técnica adequadas para essa função (assim como os diretores), desenvolveram trabalhos brilhantes, fruto do comprometimento com a Instituição e do desejo intrínseco de sempre buscarem, muitas vezes por meios próprios, a formação e o preparo para encararem os desafios que o serviço público nos impõe. Agradeço, ainda, ao professor Guilherme Silveira, que aceitou o desafio de ser o coordenador pedagógico e do Setor Educacional do CP nas duas gestões em que estive à frente, desenvolvendo trabalhos com resultados robustos, e ao mesmo tempo serenos.

A necessidade de profissionalização de lideranças escolares: carreira?

Inicialmente, cabe destacar que a gestão escolar do CP, nas suas mais diferentes expressões, deve, sim, ser feita por quem pertence à escola. Em outras palavras, uma eventual interferência externa, independente de onde venha, deve ser prontamente rechaçada pela comunidade escolar, pois são apenas aqueles que têm compromisso de longo prazo com a escola, que a ajudaram e ajudam a ser pensada, construída e desenvolvida, e que possuem afinidade com sua proposta política e pedagógica, têm condições de geri-la para atender aos interesses coletivos de longo prazo, e não para atender a interesses transitórios de uma ou outra liderança.

Nesse sentido, Bloom et. al. (2015), que analisaram a gestão de escolas públicas e privadas em diversos países, constataram que:

A diferença de gestão autônoma de escolas públicas não reflete diferenças observáveis no quadro de alunos, na escola e suas particularidades regionais, nem em princípios demográficos ou características como tempo de mandato ou gênero. Mas parece, entretanto, ser mais proximamente ligado a duas características: (i) a força de governança, isto é, a existência de um forte senso de responsabilidade para o bom desempenho dos alunos em exames externos, e (ii) o nível de liderança escolar, isto é, o desenvolvimento de uma estratégia de longo prazo para a escola. A inclusão dessas variáveis de liderança e governança reduz em mais da metade a lacuna gerencial entre as escolas públicas autônomas e outras escolas (embora a lacuna permaneça significativa) (p.5, tradução nossa).

Com isso, percebe-se que, muito mais do que a escola se fechar confortavelmente numa bolha e realizar intervenções didático-pedagógicas ensimesmadas e sem

compromisso claro com o bom desempenho em avaliações externas, é necessário trazer à tona os resultados obtidos nessas avaliações, como uma forma de validação de suas ações e também para se consolidar um lugar de fala para análises críticas e proposição de eventuais mudanças de formas e conteúdos desses exames externos. Afinal, faz parte da natureza do trabalho do servidor público evidenciar à sociedade a qualidade do trabalho que executa, justificando, com isso, o dinheiro público que é empregado nessa atividade.

Acrescenta-se a isso o constante esforço que deve ser feito pelas lideranças da escola para manter entre todos os servidores e funcionários, por maior que seja a rotatividade, o senso de pertencimento e de responsabilidade com os rumos pedagógicos e administrativos que a escola toma, pensando-se a escola como uma constante referência para as demais escolas do país, sejam elas públicas ou privadas.

Diversos documentos que foram produzidos ao longo da trajetória do CP enquanto escola referência de Ensino Fundamental indicam que houve gestões altamente comprometidas com a escola, ora direcionando os esforços para a ampliação do alcance das inúmeras ações desenvolvidas pelos professores, ora buscando formas de melhorar as condições de infraestrutura, e ora lutando pelo reconhecimento institucional das ações, dentre diversos outros zelos. Porém, os tempos de gestão relativamente curtos – em média dois anos – não se mostram suficientes para a consolidação de ideais pedagógicos e administrativos dos diretores eleitos, e tampouco da construção de alicerces do que pode ser chamado de “identidade de gestão” (MARC, 2016), especialmente devido ao fato de, historicamente, o CP constantemente demandar ações reativas, e não propositivas. A significativa maioria dos cursos de licenciatura não possui, em suas grades curriculares, disciplinas relacionadas à gestão escolar, o que provoca dois problemas: primeiro, por não preparar o professor para uma eventual necessidade de assumir a gestão e coordenação de escolas, cursos e afins; e segundo, por restringir a possibilidade de assumir cargos de gestão a poucos cursos, como a Pedagogia.

Nesse cenário de precarização do trabalho do gestor, que é aplicável à realidade do CP mas que pode ser estendido a diversas escolas públicas, ações que visem a formar e preparar os professores que se disponibilizam a assumir essa tarefa de tamanha complexidade precisam ser colocadas no horizonte, para que num futuro próximo os novos gestores possam assumir a responsabilidade com maiores e melhores

conhecimentos técnicos, e dentro de condições orçamentárias e estruturais mais adequadas.

Além dos conhecimentos pedagógicos, que podem e devem ser considerados indispensáveis para uma gestão escolar que tenha condições de dialogar com os diferentes atores presentes na comunidade escolar, outros conhecimentos são essenciais, como as gestões: da informação, de pessoas, de recursos financeiros e de projetos, e também, conhecimentos referentes aos conceitos e à necessidade ou não de se realizar licitações, pregões, chamadas públicas e outros procedimentos de planejamento e execução financeira. E ainda, deve-se investir em conhecimentos de direito constitucional, administrativo e diversas leis que envolvem a vida do servidor, dos estudantes, das famílias e demais elementos da rotina escolar, bem como arquivologia, resoluções internas e outras particularidades, seja da UFMG ou de outra IES⁶⁵. A inteligência emocional e outras habilidades que se referem à convivência humana, devem ser observadas e consideradas pré-requisitos importantes para conduzir e orientar os servidores TAEs, professores e terceirizados em ações específicas, e ao mesmo tempo manter a escola em boas condições ambientais, referentes especialmente à convivência e à boa organização do espaço físico.

Construir e se construir

Para que os diretores eleitos possam se construir como gestores, é essencial que haja trocas com gestores anteriores, mas também que possa haver oportunidades para a troca de ideias e experiências com gestores de outros colégios de aplicação. Por se tratar de uma quantidade muito pequena de escolas com essa característica no Brasil, a participação em reuniões do Condicap⁶⁶ e outros encontros torna-se imperativa, pois, dentre diversos benefícios, torna-se possível construir coletivamente modelos de gestão coerentes com uma proposta coletiva, sem, no entanto, que se percam as individualidades de cada escola e as relações que cada uma construiu com a IES na qual está inserida. Em outras palavras, estar numa universidade, em muitos sentidos, é uma trajetória solitária, pois são escassas as possibilidades de se discutir a gestão escolar de maneira sistêmica com quem não tem vivência na educação básica, ou se essa vivência mostra-se limitada. Trata-se de uma situação contraditória, pois é exatamente da Universidade que saem as

⁶⁵ Instituição de Ensino Superior

⁶⁶ Conselho Nacional dos Colégios de Aplicação

principais reflexões referentes às melhores formas de se gerir uma escola, mesmo que, especificamente se falando de colégios de aplicação, existam raríssimos estudos.

Orçamento e definição de prioridades

Longe de atender a todas as demandas que se apresentam, a execução do orçamento do CP precisa ser pensada considerando-se um grande espectro de variáveis, que podem, a grosso modo, ser divididos em previstas e não previstas. Se por um lado a existência de um orçamento próprio, sem rubricas específicas e com certa autonomia de execução, pode ser considerado um privilégio, por outro lado a impossibilidade de se realizar tudo o que é preciso com o recurso designado pelo MEC torna a IES essencial para contribuir na manutenção das condições mínimas de funcionamento do colégio de aplicação. Mesmo com o discurso recorrente de que, frequentemente, verbas destinadas ao Ensino Superior sejam realocadas para a Educação Básica, entendemos que a dependência financeira e orçamentária dos colégios de aplicação para com as IES é necessária, pois, de certa forma, mantém o compromisso das Universidades em financiar e dar suporte a ações voltadas à Educação Básica, à formação docente e à inovação pedagógica.

Com a relativamente recente responsabilização do CP em proporcionar uma educação especial e inclusiva, e diante de um movimento acadêmico e social crescente para tornar as escolas espaços mais inclusivos em todos os sentidos, percebe-se que não apenas o CP, mas diversos outros colégios de aplicação são atualmente referências nacionais e internacionais para a proposição e execução de procedimentos metodológicos, didáticos e pedagógicos que caminhem na direção de uma inclusão total e irrestrita. Soma-se a isso a responsabilidade de indicar ajustes na implementação e execução de políticas públicas. Então, os esforços para os próximos anos devem prever investimentos robustos na adaptação arquitetônica do prédio do CP, bem como no investimento em qualificação de todo o corpo de servidores para que os estudantes PAEE⁶⁷ se sintam acolhidos em todos os momentos em que estiver na escola, seja em sala de aula ou em outros espaços. Mais ainda, que o estar na escola seja apenas a primeira experiência de uma vivência inclusiva em todas as dimensões do convívio social.

⁶⁷ Público-Alvo da Educação Especial

Pandemia e pós-pandemia

O período pandêmico trouxe desafios sem precedentes para o CP, que pela primeira vez na história necessitou transferir as aulas e demais possibilidades de convivência para o ciberespaço. As preocupações eram inúmeras, destacando-se a necessidade de não se deixar ninguém para trás, em todos os sentidos, para a imperativa adaptação a um “novo normal” que, repentino, deveria incluir a todos, sem distinções.

A gestão do CP se comprometeu a oferecer todas as condições possíveis, não apenas para que não houvesse evasão, mas também para que houvesse um bom aproveitamento acadêmico por todos os estudantes e as condições mínimas de dignidade fossem mantidas, destacando-se a oferta de kits alimentação para todos aqueles que manifestassem interesse.

Para os professores, além de diversos cursos oferecidos pelos próprios professores e TAEs do CP mais ambientados com tecnologias relacionadas a plataformas de aprendizagem, houve diversos esforços individuais, que buscaram desde a preparação através de outros cursos, até a compra de *softwares* de reuniões, de produção de vídeos e criação e elaboração de *designs* para tornar as aulas atrativas e com mais valor didático-pedagógico. Porém, chamou muito a atenção o senso de colaboração e trabalho em equipe, e a ideia de “não deixar ninguém para trás” pode ser aplicada também ao corpo de servidores.

Ao se contemplar esse momento histórico, pode-se dizer que o Ensino Remoto Emergencial oferecido pelo CP foi um sucesso, digno de ser uma referência para todas as escolas - especialmente públicas -, mesmo que as condições gerais não tenham sido as mais adequadas.

Antes de continuar o texto, preciso registrar meus sentimentos de profundo pesar pela partida da servidora Andreia Aparecida da Cruz Pereira, que trabalhava em nossa escola desde o início de 1995 e foi uma das milhares de vítimas da Covid, tendo nos deixado em 2020. Minhas memórias com a Andreia são as melhores possíveis, pois dentre as inúmeras qualidades que tinha, era uma servidora extremamente dedicada à sua função, além de uma pessoa agregadora, de bem com a vida, sorridente, ou seja, com um perfil profissional e pessoal que todo gestor escolar gostaria de ter. Portanto, aqui está uma singela homenagem, com meu profundo respeito e admiração.

Os momentos imediatos do pós-pandemia, momento em que este artigo está sendo escrito, têm sido significativamente desafiadores. O retorno às atividades presenciais trouxe consigo diversos desafios que de certa forma eram inesperados, como a necessidade de lidar com a instabilidade emocional de alguns estudantes, professores e servidores TAEs, além da necessidade de se retomar diversos hábitos referentes à boa convivência no espaço escolar, bem como a busca de reposição de perdas pedagógicas. Apesar de a escola ter se organizado para uma volta às aulas presenciais de forma processual, visando à readaptação progressiva de professores e estudantes, através do que foi denominado “Ensino Híbrido Emergencial” (EHE⁶⁸), o efetivo início das atividades totalmente presenciais não ocorreu conforme o planejado, tendo sido necessário que alguns professores, mesmo com suas questões pessoais de saúde mental, se mantivessem firmes, fortes e serenos para lidar com todo o turbilhão de emoções que permearam este retorno. Neste cenário, cumpre destacar a resiliência, reorientação e reinvenção de todo o corpo de servidores, os quais cumpriram com esmero as funções que lhes cabiam, mantendo os bons trabalhos e as boas relações com a comunidade externa.

Desafios vindouros

Assumir uma gestão na qual, devido ao imenso volume de trabalho, não se tem espaço para pensar adequadamente os rumos que a escola tem tomado, é incômodo. A escola precisa fazer os enfrentamentos necessários, e também estabelecer metas e objetivos de médio e longo prazo, de forma que seja mais propositiva, e menos reativa. Em outras palavras, com objetivos bem delineados no tempo e no espaço, é possível propor e implementar políticas, filosofias pedagógicas e projetos que, nas suas mais diferentes amplitudes, possam contribuir na consolidação do Centro Pedagógico como uma referência para as demais escolas públicas e privadas. Uma escola não é referência apenas pelas práticas pedagógicas que desenvolve e pelos resultados que alcança, mas também pela gestão competente, segura, dialógica, participativa e sustentável.

⁶⁸ O EHE ocorreu entre os meses de outubro e dezembro de 2021, no qual estudantes e professores retornaram às atividades presenciais em sistema de rodízio, com horários reduzidos e intercalados entre os Ciclos. Em linhas gerais, dentre os propósitos deste retorno estavam a readaptação ao ambiente escolar, o diagnóstico da situação acadêmica dos estudantes visando ao retorno totalmente presencial previsto para o início de 2022, e a necessidade de evitar aglomerações, uma vez que a situação da Pandemia ainda demandava cuidados especiais.

A necessidade de se pensar e elaborar um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), preferencialmente com intervalo quinquenal, pode ser um bom exercício de reflexão para se delinear os horizontes que indicarão onde a escola quer chegar, pois a elaboração de um documento como esse traz, a partir de todas as inseguranças e dificuldades vividas pelos gestores e, por extensão, por toda a comunidade escolar, perspectivas e ações que visarão a construção, manutenção e aprimoramento de condições adequadas de condução da escola, em todos os sentidos.

Deve-se investir arduamente no aperfeiçoamento das relações com as famílias, bem como promover a valorização das instâncias das quais elas participam. A parceria da escola com a família deve ocorrer em todos os âmbitos possíveis, tanto para caminhar na direção de uma educação integral, que perpassa todas as vivências do estudante, quanto para trazer a família para a gestão escolar. Ou seja, que as famílias possam ter canais robustos de comunicação com a escola para que colaborem com ideias e ações, participando, assim, ativamente de toda a rotina escolar. Uma gestão verdadeiramente democrática é aquela que, apesar de ser a responsável por manter a escola nas melhores condições possíveis de estrutura e funcionamento, com o constante reforço de sua identidade institucional, também busca fortalecer todos os laços de comunicação com a comunidade, para que famílias, estudantes, servidores e terceirizados se sintam parte essencial do CP.

Por fim, deve haver investimentos em transições adequadas de gestão, buscando deixar os novos gestores seguros e cientes de todos os desafios que perpassam a gestão escolar. Nesse sentido, os primeiros passos em direção a uma profissionalização da gestão podem e devem garantir aos antigos gestores as condições adequadas de acompanhar os primeiros passos dos novos gestores, bem como permitir aos novos gestores que possam realizar cursos preparatórios e tomar ciência das atividades que lhes cabem com a devida supervisão e clareza sobre o significado dos processos e etapas, bem como a ciência e perspectiva dos desafios previstos. E considerando o necessário desprendimento para o exercício dessa função, uma vez que é comum haver incompatibilidade das necessidades da gestão com as atribuições do cargo de docente-gestor, entende-se que os gestores que já passaram pela escola merecem todo o reconhecimento por todo o esforço despendido, para que todos os membros da comunidade escolar possam ser gratos e orgulhosos pelos avanços experimentados pela escola, mas nunca satisfeitos e acomodados. Uma gestão mais profissionalizada decerto trará maiores benefícios à escola, pois poderá reverberar

positivamente na aprendizagem dos estudantes, além de aumentar a motivação do corpo de servidores, uma vez que será possível vislumbrar horizontes de excelência acadêmica, profissional e didático-pedagógica.

Referências

BLOOM, Nicholas, LEMOS, Renata, SADUN, Raffaella, VAN REENEN, John. **Does Management Matter in Schools?** *Economic Journal* (Royal Economic Society) 125, n°. 584 (May 2015): 647–674.

MARC, Edmond. **La construction identitaire de l'individu.** In: Catherine Halpern éd., *Identité(s). L'individu, le groupe, la société.* Éditions Sciences Humaines. Auxerre: Synthèse, 2016.

OECD. **Improving School Leadership.** Volume 1: Policy and Practice. OECD, 2008.