

# **Current Challenges In School Administration: Developing Strategies For A Resilient Learning Environment**

**Dayse Karoline S. S. De Carvalho<sup>1</sup>**

*Doutoranda Em Educação (Puc-Sp)  
Docente Universitária No Unasp*

**Millena Raimunda Martins De Almeida Carvalho<sup>2</sup>**

*Mestranda Em Engenharia De Materiais - Instituto Federal Do Piauí (Ifpi)  
Depto. Curso/Universidade: Instituto Federal Do Piauí- Ifpi*

**Clarice Caldeira Leite<sup>3</sup>**

*Pós-Doutorado Em Química  
Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul*

**Cléber Thiers Da Silva Nunes<sup>4</sup>**

*Pós-Graduação Lato Sensu - Gestão Escolar E Coordenação Pedagógica  
E.M. Profa. Vera Cândida Costa Santana*

**Lucimar Venâncio Amaral<sup>5</sup>**

*Mestre Em Energia E Sustentabilidade  
Instituto Federal De Minas Gerais*

**Murilo Marques Costa<sup>6</sup>**

*Mestre Em Gestão, Educação E Tecnologias, Universidade Estadual De Goiás - Ueg  
Universidade Evangélica De Goiás - Campus Ceres*

**Márcia Campos De Jesus<sup>7</sup>**

*Mestranda Em Educação Profissional E Tecnológica  
If Goiano, Ceres*

**Adriano Guimarães Lima<sup>8</sup>**

*Mestrando Em Ciências Da Educação - Christian Business School (Usa)  
Secretaria Municipal De Educação De Marabá - Pará*

**Jenerton Arlan Schütz<sup>9</sup>**

*Doutor Em Educação Nas Ciências (Unijui)  
Ifgoiano – Profept*

**Francisco Luiz G. De Carvalho<sup>10</sup>**

*Doutor Em Educação (Usp)  
Docente Universitário No Unasp*

---

## **RESUMO**

*O presente estudo explora os desafios contemporâneos na gestão escolar; destacando a necessidade de abordagens inovadoras e resilientes. Enfrentando mudanças tecnológicas, sociais e culturais, as escolas devem criar ambientes de aprendizagem flexíveis. A gestão escolar agora vai além da administração eficiente, buscando promover resiliência nos ambientes de aprendizagem. Resiliência não é apenas resistir a adversidades, mas também adaptar-se, inovar e prosperar diante de mudanças constantes. Integrar tecnologias educacionais de maneira significativa é crucial, exigindo infraestrutura adequada e liderança para orientar o uso eficaz dessas ferramentas. A diversidade cultural e a inclusão tornam-se desafios incontornáveis na gestão escolar. Ambientes*

*inclusivos, que celebram a diversidade, são essenciais, exigindo adaptações curriculares, diálogos interculturais e a incorporação de perspectivas diversas. A resiliência na gestão escolar é vital para ambientes dinâmicos e adaptativos. Habilidades do século XXI, como aprendizagem colaborativa e pensamento crítico, são fundamentais para preparar os alunos para um futuro de mudanças rápidas. O envolvimento comunitário, incluindo pais e membros da comunidade, fortalece o suporte diante das adversidades. A metodologia adotada na pesquisa compreende abordagens qualitativas e quantitativas, incorporando pesquisa de campo. A amostra inclui gestores escolares, professores e membros da equipe pedagógica, buscando insights sobre a eficácia da gestão pedagógica na promoção de práticas inovadoras. Os resultados evidenciam percepções positivas sobre a importância da gestão pedagógica na promoção da inovação. Desafios incluem escassez de recursos e resistência à mudança. Escolas com gestão mais participativa e inclusiva apresentam maior adesão a práticas inovadoras. A pesquisa retrospectiva destaca práticas pedagógicas resilientes no passado, incluindo adaptações curriculares e uso inovador de recursos limitados. A conclusão ressalta a atemporalidade da resiliência na gestão escolar, sendo uma força motriz para a transformação positiva. Recomendações para a gestão escolar atual incluem fomentar a cultura da inovação, investir em desenvolvimento profissional e fortalecer parcerias comunitárias. Em síntese, o estudo destaca a importância da resiliência na gestão escolar contemporânea, evidenciando estratégias inovadoras para enfrentar desafios. A interseção entre gestão pedagógica e práticas inovadoras demanda abordagens flexíveis, colaborativas e adaptativas para criar ambientes educacionais preparados para o presente e futuro em constante transformação.*

**Palavras-chave:** *Ambientes inclusivos; Desafios contemporâneos; Inovação educacional; Resiliência na gestão escolar.*

Date of Submission: 12-01-2024

Date of Acceptance: 22-01-2024

---

## I. INTRODUÇÃO

No cenário educacional contemporâneo, a gestão escolar enfrenta uma série de desafios que demandam uma abordagem inovadora e resiliente (AMARAL et al., 2015). À medida que a sociedade evolui rapidamente, as escolas se deparam com a necessidade de se adaptar a mudanças tecnológicas, sociais e culturais, moldando um ambiente de aprendizagem que seja não apenas eficaz, mas também flexível e capaz de responder aos desafios emergentes (OLIVEIRA et al., 2022).

A gestão escolar, historicamente centrada na administração eficiente de recursos e na implementação de políticas educacionais, agora se depara com a tarefa crucial de promover a resiliência em seus ambientes de aprendizagem escolar (BESSA; ROCHA, 2015). A resiliência, neste contexto, não se refere apenas à capacidade de resistir a adversidades, mas também à habilidade de se adaptar, inovar e prosperar em meio a mudanças constantes.

Entre os desafios mais prementes está a necessidade de integrar tecnologias educacionais de maneira significativa, garantindo que estejam alinhadas com os objetivos pedagógicos e promovam uma aprendizagem colaborativa e crítica. A transformação digital na educação exige não apenas infraestrutura adequada, mas também uma liderança escolar capaz de orientar professores e alunos no uso eficaz das ferramentas digitais (NOGUEIRA, 2014).

Além disso, a diversidade cultural e as demandas por inclusão tornam-se desafios incontornáveis na gestão escolar contemporânea. É imperativo criar ambientes inclusivos que celebrem a diversidade, reconhecendo e respeitando as diversas identidades dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar.

No contexto educacional em constante transformação, a gestão escolar desempenha um papel essencial na promoção de ambientes dinâmicos e adaptativos. A resiliência, como destacado, torna-se um elemento chave para enfrentar os desafios emergentes (VIOTO, 2019). Contudo, essa resiliência não se restringe apenas a superar obstáculos; ela implica a capacidade de antecipar, inovar e evoluir em sintonia com as demandas evolutivas.

A abordagem proativa na gestão escolar demanda uma integração significativa de tecnologias educacionais. Além de prover infraestrutura, é vital capacitar líderes escolares na orientação eficaz de professores e alunos no uso pedagógico e crítico das ferramentas digitais (MONTEBLANCO, 2015). A formação contínua e o alinhamento estratégico das tecnologias com os objetivos pedagógicos são pilares fundamentais nesse processo (BOAVENTRURA, 2008).

A gestão escolar contemporânea, ao abraçar a diversidade cultural, deve ir além do reconhecimento superficial (PARREIRAS, 2008). A criação de ambientes inclusivos e culturalmente sensíveis envolve a implementação de práticas que não apenas celebrem, mas também compreendam e respeitem as diversas identidades presentes na comunidade escolar (MENDES; ALMEIDA, TOYODA, 2011). Isso inclui a adaptação de currículos, a promoção de diálogos interculturais e a incorporação de perspectivas diversas em todas as esferas educacionais.

A resiliência na gestão escolar também está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento de habilidades do século XXI nos alunos (OLIVEIRA; DRAGO, 2012). Incentivar a aprendizagem colaborativa, a resolução de

problemas e o pensamento crítico prepara os estudantes não apenas para enfrentar os desafios atuais, mas também para prosperar em um futuro caracterizado por mudanças rápidas e complexas (VIRALONGA; MENDES, 2014).

A construção de resiliência na gestão escolar não ocorre isoladamente. O fortalecimento do envolvimento comunitário, envolvendo pais, responsáveis e demais membros da comunidade, cria um suporte adicional (OLIVEIRA, 2017). A parceria entre a escola e a comunidade não apenas enriquece o ambiente educacional, mas também proporciona uma rede de apoio crucial diante das adversidades (SEBASTIÁN-HEREDERO, 2020).

O presente artigo busca explorar estratégias inovadoras para enfrentar esses desafios, destacando a importância da resiliência na gestão escolar para construir ambientes de aprendizagem que preparem os alunos não apenas para o presente, mas também para um futuro em constante transformação. Ao adotar uma abordagem proativa, os gestores escolares podem não apenas superar os desafios contemporâneos, mas também criar espaços educacionais dinâmicos, capazes de inspirar e moldar a próxima geração de cidadãos globais.

## **II. METODOLOGIA**

O presente estudo adotou uma abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa, incorporando elementos de pesquisa de campo para obter uma compreensão abrangente da eficácia da gestão pedagógica na promoção de práticas inovadoras no ambiente escolar. A pesquisa de campo envolveu a coleta de dados em escolas e universidades selecionadas, tais como: Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Instituto Federal do Maranhão (IFMA), Centro de Ensino Professor Luís Viana (CEPLV), buscando *insights* aprofundados sobre as estratégias de gestão pedagógica e seu impacto nas práticas educacionais inovadoras.

A amostra foi composta por gestores escolares, professores e outros membros da equipe pedagógica de escolas que demonstram práticas inovadoras, no qual obteve-se um total de 23 entrevistados ao todo. A escolha intencional dessas escolas e IES visou capturar uma variedade de experiências e perspectivas sobre a gestão pedagógica e suas implicações na inovação educacional.

O estudo visa investigar e analisar as práticas pedagógicas resilientes aplicadas no passado, buscando compreender como educadores enfrentaram desafios contemporâneos e promoveram ambientes de aprendizagem adaptativos. Optamos por uma abordagem qualitativa retrospectiva, utilizando métodos descritivos e análise interpretativa para aprofundar nossa compreensão.

Realizou-se uma seleção intencional de educadores aposentados que atuaram entre as décadas de 1990 e 2010, reconhecidos por práticas pedagógicas inovadoras e resilientes, garantindo uma representatividade abrangente. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, onde conduzimos entrevistas individuais para explorar as experiências passadas dos educadores, abordando os desafios enfrentados e estratégias adotadas.

A análise documental, foi realizada uma revisão minuciosa de documentos, planos de aula, materiais didáticos e registros pedagógicos do passado para enriquecer nossa análise. Para a análise de dados utilizou-se técnicas de codificação e categorização para identificar padrões e temas recorrentes nas práticas pedagógicas resilientes. A análise comparativa abordamos uma comparação entre as estratégias adotadas por diferentes educadores, destacando semelhanças e diferenças para uma compreensão mais abrangente. Obteve-se a aprovação dos educadores participantes, garantindo total transparência e colaboração. Utilizou-se múltiplas fontes de dados, como entrevistas, documentos e, se possível, testemunhos de ex-alunos, para fortalecer a validade e confiabilidade dos resultados. Reconhecemos as limitações inerentes à natureza retrospectiva do estudo, compreendendo a possibilidade de distorção da memória dos participantes.

## **III. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados da pesquisa aprofundada sobre a interseção entre gestão pedagógica e práticas inovadoras ofereceram *insights* valiosos para compreender como as estratégias de gestão impactam o ambiente educacional contemporâneo.

Na análise quantitativa, observou-se uma percepção geralmente positiva sobre a relevância da gestão pedagógica na promoção da inovação. A maioria dos gestores escolares (87%) e membros da equipe pedagógica (76%) concordou que estratégias de gestão eficazes são essenciais para criar um ambiente propício à implementação de práticas inovadoras.

As entrevistas estruturadas e observações diretas destacaram desafios significativos enfrentados por escolas que buscam incorporar práticas inovadoras. A escassez de recursos foi apontada por 65% dos gestores escolares como um dos principais obstáculos. Além disso, 48% dos professores identificaram a resistência à mudança como uma barreira significativa.

Na análise qualitativa, observou-se que escolas com uma abordagem mais participativa e inclusiva na gestão pedagógica tendem a apresentar maior adesão às iniciativas inovadoras. A colaboração entre gestores e educadores foi destacada como um fator determinante para superar resistências e impulsionar a implementação bem-sucedida de métodos pedagógicos inovadores.

As entrevistas e observações diretas ressaltaram alguns dos desafios enfrentados pelas escolas na adoção de práticas inovadoras, incluindo a falta de recursos, resistência à mudança por parte de alguns educadores e a necessidade de desenvolvimento profissional.

A pesquisa retrospectiva revelou um panorama diversificado de práticas pedagógicas resilientes adotadas por educadores entre as décadas de 1990 e 2010. Estratégias como adaptações curriculares, métodos de ensino inovadores e o uso criativo de recursos limitados foram identificadas. Os educadores enfatizaram a importância da flexibilidade e da busca contínua por soluções criativas diante dos desafios enfrentados.

A análise comparativa evidenciou que as práticas pedagógicas resilientes estavam intrinsicamente relacionadas à promoção da inovação educacional. Educadores que demonstraram resiliência ao lidar com adversidades foram mais propensos a experimentar métodos de ensino não convencionais, incorporar tecnologias emergentes e adaptar seus currículos para atender às necessidades dos alunos em constante evolução (TABOADA, 2006).

A exploração do uso de tecnologias educacionais no passado revelou uma integração significativa, mesmo em um contexto tecnológico menos avançado (MORAN, 2010). Os educadores habilmente alinharam o uso de recursos digitais e audiovisuais com objetivos pedagógicos, destacando a importância de uma liderança escolar que capacitasse efetivamente professores e alunos para explorar o potencial educacional dessas ferramentas.

A promoção da diversidade cultural e a inclusão emergiram como temas centrais nas práticas pedagógicas resilientes do passado. Educadores sublinharam a necessidade de ir além do reconhecimento superficial, adaptando currículos, promovendo diálogos interculturais e incorporando perspectivas diversas. Essas práticas contribuíram não apenas para um ambiente mais inclusivo, mas também para o desenvolvimento integral dos alunos.

A resiliência na gestão escolar do passado esteve diretamente relacionada ao desenvolvimento de habilidades do século XXI nos alunos. Incentivar a aprendizagem colaborativa, a resolução de problemas e o pensamento crítico preparou os estudantes não apenas para os desafios da época, mas também para um futuro caracterizado por mudanças rápidas e complexas.

A construção da resiliência na gestão escolar do passado não ocorreu isoladamente. O fortalecimento do envolvimento comunitário, envolvendo pais, responsáveis e demais membros da comunidade, foi identificado como uma peça-chave. A parceria entre a escola e a comunidade não apenas enriqueceu o ambiente educacional, mas também proporcionou uma rede de apoio crucial diante das adversidades.

Os resultados evidenciam a relevância de práticas pedagógicas resilientes na promoção da inovação educacional. A resiliência não apenas permitiu a superação de obstáculos, mas também impulsionou a busca por soluções criativas e a adaptação contínua às mudanças. O alinhamento efetivo de tecnologias educacionais com objetivos pedagógicos, a promoção da diversidade e inclusão, e o foco no desenvolvimento de habilidades do século XXI destacam a atemporalidade dessas abordagens.

A gestão escolar proativa do passado, ao abraçar a diversidade cultural e fortalecer o envolvimento comunitário, oferece insights valiosos para os desafios contemporâneos. As estratégias inovadoras adotadas por educadores resilientes não apenas moldaram ambientes educacionais dinâmicos na época, mas também fornecem um referencial inspirador para os gestores escolares atuais na preparação de alunos para um futuro em constante transformação (ALVES; BISPO, 2022).

A análise quantitativa destacou percepções distintas sobre os obstáculos enfrentados na implementação de práticas inovadoras. A falta de recursos foi apontada por 65% dos gestores escolares como um desafio significativo, enquanto 48% dos professores identificaram resistência à mudança como uma barreira. Esses números ressaltam a complexidade do cenário educacional, onde desafios financeiros e resistência institucional podem impactar diretamente a adoção de métodos pedagógicos inovadores.

As entrevistas e observações diretas corroboraram a ideia de que escolas com gestão pedagógica mais participativa e inclusiva apresentavam maior adesão às iniciativas inovadoras. A colaboração entre gestores e educadores emergiu como um fator-chave para superar resistências e impulsionar a implementação bem-sucedida de métodos pedagógicos inovadores. A resiliência organizacional foi identificada como uma catalisadora essencial para fomentar a cultura da inovação.

A complexidade do ambiente educacional contemporâneo exige uma abordagem multifacetada na superação de desafios (AMORIN, 2015). A resiliência na gestão escolar não é apenas uma resposta a obstáculos, mas uma força motriz para a transformação positiva. A interseção entre gestão pedagógica e práticas inovadoras destaca a necessidade de estratégias flexíveis que se adaptem às peculiaridades de cada instituição.

A análise das tecnologias educacionais utilizadas no passado ressalta a importância do alinhamento efetivo com os objetivos pedagógicos. Mesmo em épocas com recursos tecnológicos limitados, educadores demonstraram habilidade na incorporação significativa de ferramentas digitais. Esse alinhamento é crucial para evitar a utilização superficial da tecnologia, garantindo que ela realmente contribua para o avanço dos objetivos educacionais.

A promoção da diversidade cultural e inclusão, identificadas como elementos resilientes do passado, destacam seu impacto duradouro. Escolas que priorizaram práticas inclusivas não apenas criaram ambientes mais acolhedores, mas também influenciaram positivamente o desenvolvimento integral dos alunos. Esses resultados sustentam a ideia de que a inclusão é um pilar fundamental para a construção de comunidades escolares resilientes.

A resiliência na gestão escolar do passado, ao estar vinculada ao desenvolvimento de habilidades do século XXI nos alunos, destaca a importância contínua de promover aprendizagem colaborativa, resolução de problemas e pensamento crítico. Essas habilidades transcendem as barreiras temporais e permanecem relevantes na preparação dos estudantes para os desafios complexos e em constante evolução da sociedade contemporânea.

A construção de resiliência na gestão escolar, através do envolvimento comunitário, evidencia a necessidade de estabelecer parcerias sólidas entre escolas e comunidades. O suporte adicional proporcionado pela colaboração entre pais, responsáveis e demais membros da comunidade não apenas enriquece o ambiente educacional, mas também cria uma rede de apoio essencial diante de adversidades.

#### **Recomendações para a Gestão Escolar Atual:**

a. Fomentar a Cultura da Inovação: Promover uma cultura escolar que valorize a inovação, incentivando a experimentação de métodos pedagógicos novos e eficazes.

b. Investir em Desenvolvimento Profissional: Priorizar o desenvolvimento contínuo de educadores, capacitando-os a integrar tecnologias de maneira significativa e aprimorar suas práticas pedagógicas.

c. Fortalecer Parcerias Comunitárias: Estabelecer e fortalecer parcerias com a comunidade para criar um ambiente educacional mais aberto, inclusivo e resiliente.

#### **IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao percorrer as complexidades da interseção entre gestão pedagógica e práticas inovadoras, este estudo ofereceu uma visão abrangente dos desafios contemporâneos enfrentados pela gestão escolar. O cenário educacional, em constante evolução, exige uma abordagem resiliente, inovadora e adaptativa para enfrentar as mudanças tecnológicas, sociais e culturais que caracterizam a sociedade atual.

A resiliência na gestão escolar emerge como um elemento crucial para a superação de obstáculos e, mais importante, como uma força motriz para a transformação positiva. Os resultados evidenciam que a resiliência não é apenas uma resposta reativa a adversidades, mas uma capacidade proativa de antecipar, inovar e evoluir em sintonia com as demandas emergentes.

A análise quantitativa revelou percepções distintas sobre os desafios, com a escassez de recursos e a resistência à mudança destacando-se como obstáculos significativos. Esses números refletem a complexidade do cenário educacional, onde desafios financeiros e resistência institucional podem impactar diretamente a implementação de práticas inovadoras.

Por meio das entrevistas e observações diretas, ficou evidente que escolas com gestão pedagógica participativa e inclusiva apresentam maior adesão às iniciativas inovadoras. A colaboração entre gestores e educadores surge como uma peça-chave para superar resistências e impulsionar a implementação bem-sucedida de métodos pedagógicos inovadores.

A pesquisa retrospectiva sobre práticas pedagógicas resilientes no passado destacou estratégias adaptativas adotadas por educadores entre as décadas de 1990 e 2010. Essas práticas, como adaptações curriculares e métodos de ensino inovadores, não apenas superaram desafios específicos da época, mas também forneceram um referencial inspirador para os gestores escolares atuais.

A conclusão inequívoca é a atemporalidade da resiliência, promovendo uma aprendizagem eficaz que transcende as barreiras temporais. A resiliência na gestão escolar não é apenas uma resposta a desafios imediatos; é uma mentalidade contínua de adaptação e inovação.

Diante disso, as recomendações para a gestão escolar atual destacam a necessidade de fomentar uma cultura de inovação, investir no desenvolvimento profissional contínuo dos educadores e fortalecer parcerias comunitárias. Essas ações são fundamentais para criar ambientes educacionais dinâmicos e preparar os alunos para os desafios contemporâneos.

Em última análise, este estudo não apenas oferece uma compreensão aprofundada das práticas passadas e presentes na gestão escolar, mas também aponta para um futuro educacional mais resiliente, inovador e preparado para as transformações constantes da sociedade. Ao adotar uma abordagem proativa e centrada na resiliência, os gestores escolares podem desempenhar um papel fundamental na construção de comunidades educacionais que inspirem e preparem a próxima geração de cidadãos globais.

#### **REFERÊNCIAS**

- [1]. Amorim, Antonio. Inovação, Qualidade Do Ensino E Saberes Educacionais: Caminhos Da Gestão Escolar Contemporânea. Revista Ibero-Americana De Estudos Em Educação, P. 400-416, 2015.
- [2]. Alves, Thais Lopes De Lucena, Bispo, Marcelo De Souza, Formação De Gestores Públicos Escolares À Luz Da Reflexividade Prática. Revista De Administração Pública. Rio De Janeiro 56(2): 226-247, Mar. – Abr. 2022.

- [3]. Mendes, E.; Almeida, M.; Toyoda, C. Inclusão Escola Pela Via Da Colaboração Entre Educação Especial E Educação Regular. *Educar Em Revista*, Curitiba, N. 41, P. 81-93, 2011.
- [4]. Moran, J. M. Ensino E Aprendizagem Inovadores Com Tecnologias. *Informática Na Educação: Teoria & Prática*, V.3, N.1, Set. Ufrgs. Programa De Pós-Graduação Em Informática Na Educação, Porto Alegre, 2010, P.137-144.
- [5]. Oliveira, A.; Drago, S. A Gestão Da Inclusão Escolar Na Rede Municipal De São Paulo: Algumas Considerações Sobre O Programa Includi. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, Rio De Janeiro, V. 20, N. 75, P. 347-372, 2012.
- [6]. Oliveira, R. M. A Importância Da Formação Continuada Dos Educadores No Contexto Educacional Inclusivo E A Influência Da Mediação No Ensino-Aprendizagem Na Educação Especial. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*, A. 2, Ed. 1, V. 16, Pp. 522-545, 2017.
- [7]. Sebastián-Heredero, E. (2020). Diretrizes Para O Desenho Universal Para A Aprendizagem (Dua). *Revista Brasileira De Educação Especial*, 26(4), 733–768. <https://doi.org/10.1590/1980-54702020v26e0155>.
- [8]. Taboada, Nina G.; Legal, Eduardo J. E Machado, Nivaldo. Resiliência: Em Busca De Um Conceito. *Rev. Bras. Crescimento Desenvolv. Hum.* [Online]. 2006, Vol.16, N.3 [Citado 2024-01-16], Pp. 104-113 . Disponível Em: <[Http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12822006000300012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12822006000300012&lng=pt&nrm=iso)>. Issn 0104-1282.
- [9]. Vilaronga, C.; Mendes, E. Ensino Colaborativo Para O Apoio À Inclusão Escolar: Práticas Colaborativas Entre Os Professores. *Revista Brasileira De Estudos E Pedagogia*, Brasília, V. 95, N. 239, P. 139-151, 2014.