

MAŁGORZATA SAMUJŁO

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ZARZĄDZANIE CZASEM PRZEZ NAUCZYCIELI

Abstrakt: Praca zawodowa nauczycieli wymaga wprowadzania zasad dobrej organizacji czasu. Jest to szczególnie ważne obecnie, w rzeczywistości wymagającej pośpiechu i wykonywania przez nauczycieli wielu zadań oraz pełnienia różnych ról społecznych. W artykule zostały omówione czynniki ułatwiające i utrudniające gospodarowanie czasem, a także techniki i wskazówki, które mogą pomóc pedagogom w zarządzaniu czasem na lekcji i poza nią. Szczególną uwagę zwrócono na umiejętności planowania, przenoszenia obowiązków na innych, dobrej organizacji, kierowania pracą i kontrolowania jej przebiegu. Efektywne zarządzanie sobą i zadaniami w czasie wiąże się z posiadaniem takich cech osobowości, jak: systematyczność, wytrwałość, odpowiedzialność i wiele innych. Złe gospodarowanie czasem może prowadzić do stresu, przemęczenia, poczucia małej skuteczności, niskiej samooceny, obniżenia satysfakcji z pracy, wypalenia zawodowego, chorób.

Słowa kluczowe: zarządzanie czasem, praca zawodowa, nauczyciel.

WPROWADZENIE

Ci, którzy nie potrafią należycie wykorzystać czasu,
najbardziej narzekają na jego brak.

Jean de la Bruyère

Ludzie podlegają działaniom z zegarów biologicznego i społecznego. Zegar biologiczny określa tempo i rytm rozwoju organizmu, a tym samym powoduje, że wszyscy ewoluujemy w podobny sposób, przechodząc przez kolejne okresy, natomiast zegar społeczny wyznacza oczekiwania społeczne, jakim musimy sprostać na danym etapie życia (Brzezińska 2013, s. 24–25). Zegar społeczny jest zbiorem norm wiekowych, które w danej kulturze określają kolejność wydarzeń w życiu jednostek. Zmiany,

którym podlegają ludzie, są zmianami powszechnymi i mogą wynikać ze wspólnych doświadczeń (Boyd, Bee 2008, s. 26–27). Od ludzi oczekuje się wchodzenia w różne role (zależnie od wieku). Przyjmowanie ról społecznych, w tym roli zawodowej, należy rozpatrywać w kontekście społecznym i kulturowym. Według Roberta Jamesa Havighursta zadania rozwojowe, które podejmowane są w okresie wczesnej dorosłości, to: wybór małżonka i uczenie się współżycia z nim, założenie rodziny i wychowywanie dzieci, prowadzenie domu, rozpoczynanie pracy zawodowej, a ponadto podjęcie obowiązków obywatelskich i znalezienie pokrewnej grupy społecznej. Społeczne oczekiwania mogą odnosić się do życia osobistego i zawodowego, a tempo rozwoju człowieka może być oceniane według „zegara społecznego” obowiązującego w danym czasie w społeczeństwie (Gurba 2005, s. 204). U osób wieku średnim zauważalne jest np. większe zaangażowanie w pracę zawodową, a tym samym poprawianie się pozycji i satysfakcji, chociaż wskazuje się też na zagrożenia związane z kryzysem w rozwoju kariery, gdy pojawia się rozbieżność między oczekiwaniami wobec zawodu a rzeczywistością. W konsekwencji przeżywanego kryzysu dana osoba może nawet podjąć decyzję o zmianie pracy (Olejnik 2005, s. 239).

Nauczyciele pełnią wiele ról jednocześnie, a każda z nich, np. opieka nad swoimi dziećmi lub starzejącymi się rodzicami, wiąże się z pewnym obciążeniem czasowym. Zdaniem Hanny Fołtyn (2012, s. 9) „pośpiech i szalone przyspieszenie wszystkich procesów jest znakiem XXI wieku”. W związku z tym przedstawiciele wielu profesji zadają sobie dzisiaj pytanie o to, jak robić wiele rzeczy szybciej i skuteczniej. Patrick Forsyth twierdzi, że:

Zarządzanie czasem polega na aktywnym działaniu na rzecz wydajności i skuteczności, tak aby ułatwić sobie osiągnięcie zamierzonych celów [...]. Dobre, skuteczne zarządzanie czasem to podstawowa umiejętność zawodowa, której potrzebują wszyscy. Pozwala ona zarówno lepiej wykonywać obecną pracę, jak i stwarzać perspektywy dalszej kariery (Forsyth 2004, s. 7).

Celem artykułu jest analiza źródeł trudności i ułatwień w wykorzystaniu przez nauczycieli czasu w pracy zawodowej oraz zaproponowanie wskazówek i technik pozwalających zwiększyć efektywność wykorzystania czasu.

SPECYFIKA ZAWODU NAUCZYCIELA A ZARZĄDZANIE CZASEM

Praca w zawodzie nauczyciela oznacza wykonywanie szeregu czynności w klasie i poza nią, zatem także analiza wykorzystania czasu powinna dotyczyć zarówno jednostki lekcyjnej, jak i czasu przeznaczanego na inne zadania.

Od nauczycieli oczekuje się kompetencji merytorycznych, dydaktyczno-metodycznych oraz wychowawczych związanych z oddziaływaniem na uczniów (Bartkiewicz 2007, s. 29). Wzbogacanie już posiadanej wiedzy o nowe informacje wymaga samokształcenia, uczestniczenia w kursach i szkoleniach bądź podejmowania studiów podyplomowych. Niektóre działania wiążą się z potrzebą poświęcenia dodatkowych godzin. Może to oznaczać konflikty i dylematy wynikające z konieczności godzenia wielu ról społecznych – nauczyciel jest jednocześnie pracownikiem, członkiem rodziny (np. synem/córką, mężem/żoną, ojcem/matką), członkiem społeczności lokalnej itd. Pełnienie kilku ról jednocześnie wymaga dokonywania wyborów związanych ze sposobem alokacji czasu na określone czynności. Liczne obserwacje pozwalają stwierdzić, że czasem nie można zarządzać, czasu nie można kontrolować, natomiast można kontrolować samego siebie i sposób, w jaki spędza się czas w pracy i w życiu osobistym. Nauczyciel powinien być świadomy wpływu czasu na swoją pracę. Zdaniem Benno Heussena (2004, s. 12–13) nie należy ograniczać zarządzania czasem do życia zawodowego. Osoba, która chce dobrze i szybko wykonywać różne czynności, zna siebie i swoje mocne strony, a posiadanie i wykorzystywanie umiejętności zwiększa efektywność pracy. Jeśli komuś brakuje określonych kompetencji, będzie odwlekał podjęcie działań, a wykonywane kroki prawdopodobnie doprowadzą go do porażek i niepowodzeń (Drucker 2006, s. 168–169).

CZYNNIKI UŁATWIAJĄCE ZARZĄDZANIE CZASEM

Do dobrego zarządzania sobą, a przez to także swoim czasem, nauczyciele potrzebują różnych umiejętności, np. planowania, przenoszenia obowiązków na innych, dobrej organizacji, kierowania i kontrolowania. Planowanie może odnosić się do przygotowania planów: wieloletniego, rocznego, okresowego, tygodniowego czy też dziennego, a w ich obrębie np. planów poszczególnych lekcji w postaci konspektów. Warto zauważyć, że planowanie wiąże się z konsekwencją, samodyscypliną oraz wytrwałością w realizacji zamierzeń. W planowaniu i wykonywaniu zadań można zastosować zasadę Pareto, zgodnie z którą 20% wysiłków zwykle pozwala osiągnąć 80% efektu, ale pozostałe 20% wymaga 80% wysiłków. Oznacza to, że trzeba skupić się na rzeczach najważniejszych i nie rozpraszać uwagi na wielu zadaniach (Seiwert, Woeltje 2012, s. 38–39). W planowaniu tygodnia pracy uwzględnia się stałe terminy, które będą przeznaczane na wykonywanie powtarzających się czynności. Najlepiej jest, gdy plan dnia zawiera wolne miejsce, aby w przypadku wydłużenia się jakiejś czynności nie trzeba było przesuwac wcześniej ustalonych terminów (Heussen 2004, s. 62).

Dobremu zarządzaniu czasem może służyć systematyczność nauczycieli – tak ważna, że zaliczana do zasad dydaktycznych.

Istotne są także inne cechy osobowości. Aby proces zarządzania czasem był efektywny, należy określić te obszary zarządzania samym sobą, które trzeba ulepszyć. Takim obszarem może być umiejętność kontroli własnych zachowań wynikająca z samodyscypliny, ponieważ częstym błędem w gospodarowaniu czasem jest odkładanie wykonania zadania na później.

Właściwemu wykorzystaniu czasu przez nauczycieli sprzyjają przygotowanie do lekcji i dobra organizacja opierająca się na opracowaniu planu każdego dnia. Zdaniem Briana Tracy (2013, s. 49) przystąpienie do jakiegokolwiek wydajnej pracy powinno być poprzedzone dobrą organizacją i przygotowaniem wszystkiego, co niezbędne.

Posiadanie rozległej wiedzy specjalistycznej oraz gotowych materiałów i pomocy dydaktycznych może skrócić czas przygotowywania się do danego tematu lekcji.

W szkole jako instytucji powinien być dokonywany podział zadań i obowiązków między wszystkich pracowników. Wśród zadań, które wykonuje w pracy nauczyciel, da się wyodrębnić mniej lub bardziej lubiane przez niego czynności. Może czasem warto zamienić się niektórymi obowiązkami z inną osobą, może inny nauczyciel poproszony o pomoc z chęcią nas wesprze, a my będziemy mogli się zrewanżować, robiąc to, w czym mamy dużą wprawę i co daje nam satysfakcję? (Heppell 2013, s. 100–107). Dzielenie się obowiązkami jest szansą na stworzenie innym okazji do wykazania się. Podobnie poza pracą można zachęcić członków rodziny do zaangażowania się we wspólne zajęcia, co potrafi przyspieszyć wykonywanie zadań. Inni często są w stanie zrobić coś tak samo dobrze jak my.

Do planowanych i szczegółowo nazwanych celów należy zaliczyć terminowe sfinalizowanie prac. Jeśli terminy ostateczne nie zostały wskazane np. przez dyrektora szkoły, nauczyciel może sam określić datę, a nawet godzinę. Pomocnym narzędziem w zarządzaniu czasem jest terminarz. Na rynku wydawniczym dostępne są różne kalendarze, niektóre przygotowane specjalnie dla nauczycieli na dany rok szkolny. Terminarz powinien być czytelny, szczegółowy, z odpowiednią ilością miejsca na jasne, zrozumiałe notatki. Warto w nich zapisywać obowiązki wynikające z pełnienia różnych ról, ale też przewidywać czas na planowanie i kreatywne myślenie oraz nieoczekiwane zadania i sprawy bieżące (Forsyth 2004, s. 38–40). Można ustalić najlepszy dla siebie czas planowania, np. codziennie wieczorem przygotowując harmonogram dnia na kolejny dzień, uwzględniając godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy. W ten sposób zostanie oszacowany czas potrzebny na wykonanie zadania. Raz w tygodniu warto opracować plan na cały tydzień, przeznaczając czas na ważne sprawy do załatwienia oraz czas na rozrywkę i odpoczynek (Dworakowska 2008, s. 21–22). Debra Allcock Tyler (2004, s. 23–25) radzi, aby odnotowywać

w kalendarzu (papierowym, komputerowym) czy notesie elektronicznym wszystkie zadania, na które trzeba poświęcić więcej niż pół godziny. Na zaplanowane zadanie należy przewidzieć więcej czasu, gdyż nierzadko pojawiają się czynniki zakłócające. Nauczyciele mogą przerywać swoją pracę, gdy będą odbierać telefony i maile, gdy będą odpowiadać na pytania innych nauczycieli lub uczniów, gdy rodzic spóźni się na spotkanie itd.

Jedną z godnych uwagi technik zarządzania czasem może być system „45 teczek”, który pozwala na planowanie zajęć w perspektywie do dwóch lat. Potrzebny jest segregator na 45 teczek – 31 z nich odpowiada kolejnym dniom danego miesiąca, 12 należy opisać nazwami miesięcy od stycznia do grudnia, a 2 ostatnie przeznaczyć na kolejny i najbliższy rok. Na początku danego miesiąca na odpowiednich arkuszach nanosi się informacje np. o spotkaniach czy obowiązkach. Codziennie trzeba wyjąć arkusz z aktualną datą i rozpocząć planowanie, a następnie wykonywanie zadań od tych zapisanych w segregatorze (Tracy 2013, s. 58). Takie postępowanie może być przydatne w pracy zawodowej nauczyciela, np. gdy z pewnym wyprzedzeniem zaplanowane są prace kontrolne uczniów, szkolne wycieczki czy indywidualne nauczanie dla uczniów z odpowiednim orzeczeniem, a także w życiu prywatnym, gdy np. w przypadku przewidywania wyjazdów urlopowych.

Segregatory mogą znaleźć jeszcze jedno zastosowanie – do wprowadzenia porządku w gromadzonych dokumentach i np. materiałach edukacyjnych stosowanych na lekcjach. Dzięki takiemu rozwiązaniu przechowywanie i odnajdywanie potrzebnych w danej chwili rzeczy nie wymaga długich poszukiwań i pozwala zaoszczędzić czas (Tracy 2013, s. 59).

CZYNNIKI UTRUDNIAJĄCE NAUCZYCIELOM ZARZĄDZANIE CZASEM

Na sposób zarządzania czasem grona pedagogicznego może mieć wpływ zła organizacja pracy całej szkoły stawiająca przed koniecznością podjęcia działań nieujętych w żadnych harmonogramach. Dezorganizujące okazują się sytuacje, o których nauczyciele są informowani w ostatniej chwili. Jeśli takie zdarzenia mają miejsce często, to utrudniają planowanie i realizowanie bieżących spraw.

Jeden z problemów dostrzeganych w szkole to subiektywne poczucie nadmiaru obowiązków zawodowych – czasochłonne jest zwłaszcza prowadzenie dokumentacji szkolnej i wykonywanie innych czynności pozalekcyjnych.

Dużo czasu zabierają też źle prowadzone, przedłużające się niepotrzebnie posiedzenia Rady Pedagogicznej czy zebrania z rodzicami. Rozwiązaniem może być dobra agenda oparta na zasadzie OATS (Clayton 2011, s. 77), która mówi, że najważniejsze są takie elementy, jak: wyniki (ang. *outcomes*), działania (ang. *activities*),

czas (ang. *time*) i harmonogram (ang. *schedule*) (Clayton 2011, s. 153). Uczestnicy spotkania powinni znać jego cel, listę zagadnień do omówienia oraz listę problemów do rozwiązania. Informacje warto opracować wcześniej, aby wszyscy mogli się przygotować do spotkania. W celu trzymania się ustalonego czasu należy dbać o punktualne rozpoczęcie i zakończenie spotkania. Jeśli toczyłyby się długie dyskusje, odchodzące od zasadniczego tematu, trzeba je ucinać, przechodząc do podsumowań i kolejnych punktów agendy (Clayton 2011, s. 77–78).

Praca z uczniami wymaga konsekwencji i systematyczności. Brak tych czynników może zaburzać płynność i skuteczność aktywności zawodowej nauczycieli.

Steve Chandler (2013, s. 44) pisze, że „największym błędem, jeśli chodzi o dobre wykorzystanie czasu, jest pogląd, że «musisz mieć na coś ochotę», zanim to zrobisz, i musisz wiedzieć, jak się «zmotywować», nim podejmiesz działanie”. Proponuje, aby najpierw przejść do działania, a wtedy pojawi się motywacja. Zgadza się z myślą Platona, który uważał, że brak aktywności niszczy dobrą formę każdej istoty ludzkiej, podczas gdy ruch i metodyczne ćwiczenia fizyczne pozwalają ją zachować.

Subiektywne poczucie przeciągania się czasu spędzanego w szkole może wynikać u nauczycieli z poczucia braku przyjemności. Z kolei wykonywanie zawodu bez przyjemności może być nieefektywne i stresujące (Pull 2006, s. 15–154).

WYKORZYSTANIE CZASU NA LEKCJI

Lekcja jako jednostka pracy nauczyciela z uczniami wymaga dobrego zagospodarowania czasu. Przebieg 45-minutowych zajęć zależy od wielu czynników, m.in. od wieku uczniów i ich możliwości psychospołecznych, zaplanowania działań i merytorycznego przygotowania nauczyciela, klimatu w klasie, utrzymania ładu i dyscypliny na lekcji, warunków zewnętrznych, w których przebiega proces nauczania. Można przyjąć, że wiele elementów składa się na wykorzystanie czasu lekcyjnego. Nauczyciel ma bezpośredni wpływ tylko na niektóre z nich. Pełniąc kierowniczą funkcję w klasie, odpowiada za wydajność pracy i ekonomiczne wykorzystanie czasu. Wynika to z obszerności materiału i ilości lekcji z danego przedmiotu. Na jakość nauczania najbardziej wpływają klarowne komunikowanie treści lekcji i prezentowanie wymagań. Należy przy tym pamiętać o indywidualnych predyspozycjach ucznia i czasie, którego potrzebuje do opanowania materiału. Nie bez znaczenia są także wytrwałość ucznia, zasób jego wiedzy i umiejętność koncentracji na zadaniu. Nauczyciel może tworzyć odpowiednie środowisko sprzyjające uczeniu się, a tym samym lepszemu wykorzystaniu czasu na działania merytoryczne.

Tworząc środowisko dydaktyczne, należy też zadbać o takie zagospodarowanie przestrzeni, aby ułatwić działania uczniów, stać na straży ładu i porządku,

przyporządkować przedmiotom w sali najlepsze ze względów ergonomicznych miejsce (Arends 1994, s. 97–99). Fołtyn (2012, s. 93–102) jest zdania, że czas i przestrzeń wykazują ścisły związek. Nie tylko w szkole, ale też w codziennym życiu można zaoszczędzić czas, dobrze organizując przestrzeń wokół siebie. Przemierzanie przestrzeni, np. w budynku szkoły, wymaga przeznaczenia określonego czasu, podobnie jak dotarcie z miejsca zamieszkania do miejsca pracy. Porządkowanie i tworzenie harmonijnego otoczenia pozwala lepiej wykorzystywać zasoby czasowe. Zniechęcająco może działać stos papierów, pudeł, prac uczniów czy innych nagromadzonych przedmiotów.

PODSUMOWANIE

Dobry nauczyciel powinien efektywnie zarządzać czasem swoim i uczniów, będąc wzorem do naśladowania. Takie umiejętności są niezbędne, aby można było liczyć na sukces w pracy zawodowej i w życiu rodzinnym, osiągając swoje cele i kierując się priorytetami. Podnoszenie osobistej efektywności wymaga: zarejestrowania i analizy własnego „budżetu czasu”, czyli wskazania, ile godzin, minut (i na co) zostaje przeznaczone w ciągu dnia, a także planowania i realizowania zamierzeń bez odwlekania momentu rozpoczęcia pracy. Po podjęciu działania należy dbać o dobre tempo. Energiczne czynności wykonują ludzie, którzy są szybsi i robią więcej niż inni, dzięki czemu osiągają większe sukcesy (Tracy 2013, s. 134). Istotna jest przy tym samoorganizacja. Usuwanie zbędnych rzeczy i porządkowanie przedmiotów potrzebnych do wykonywania zadań powinno stać się nawykiem nauczyciela (Fołtyn 2012, s. 111–112). Mike Clayton (2011, s. 39) radzi, aby przy organizowaniu miejsca pracy kierować się przede wszystkim ergonomią, dopiero potem wygodą i na końcu względami estetycznymi.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele propozycji technik, zasad i procedur pomagających w planowaniu działań. Nie wszystkie rozwiązania są dopasowane do specyfiki zawodu nauczyciela. Każdy ma szansę wypracować własne sposoby, uwzględniając indywidualne cele, wartości, potrzeby i preferencje w obszarze zarządzania czasem. Należy skoncentrować się na wyznaczeniu priorytetów, zminimalizowaniu przeszkód i zakłóceń na drodze do osiągnięcia celów i zaoszczędzenia czasu. Zapoznanie się z literaturą z zakresu zarządzania pomaga dostrzec pewne pułapki i mechanizmy (Fołtyn 2012, s. 119). Nie zawsze długie godziny poświęcone pracy mają związek z efektywnością.

Odpowiednie gospodarowanie czasem można ująć jako element profilaktyki wypalenia zawodowego pod warunkiem zachowania równowagi między czasem pracy a czasem w życiu prywatnym przeznaczonym dla rodziny i przyjaciół,

służącym rozwijaniu zainteresowań, hobby itp. W przeciwnym razie niewłaściwe gospodarowanie czasem może prowadzić do pośpiechu, stresu, przemęczenia, poczucia małej skuteczności, spadku poczucia własnej wartości i kompetencyjności, obniżenia satysfakcji z pracy zawodowej, wypalenia zawodowego, chorób, a w efekcie – subiektywnego odbierania upływ czasu znacznie odbiegającego od sposobu percypowania zdrowych, szczęśliwych i zadowolonych z życia ludzi (Fołtyn 2012, s. 66).

LITERATURA

- Arends R.I., 1994, *Uczymy się nauczać*. Warszawa, WSiP.
- Bartkowicz Z., 2007, *Nauczyciel kompetentny w perspektywie deontologicznej*. W: Z. Bartkowicz, M. Kowaluk, M. Samujło (red.), *Nauczyciel kompetentny. Teraźniejszość i przyszłość*. Lublin, Wydawnictwo UMCS.
- Boyd D., Bee H., 2008, *Psychologia rozwoju człowieka*. Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Brzezińska A.I., 2013, *Jak przebiega rozwój człowieka?*, W: A.I. Brzezińska (red.) *Psychologiczne portrety człowieka*. Sopot, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Chandler S., 2013, *Wojownik czasu. Koniec z chaosem, niespełnionymi obietnicami i odkładaniem spraw na później*. Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Clayton M., 2011, *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadania*. Warszawa, Wydawnictwo Samo Sedno.
- Drucker P.F., 2006, *Jak zarządzać samym sobą*. W: *Zarządzanie samym sobą*. Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Dworakowska B., 2008, *Jak wykorzystać czas?* Warszawa, WSiP.
- Fołtyn H., 2012, *Czas w życiu i pracy*. Warszawa, Wydawnictwo Key Text.
- Forsyth P., 2004, *Efektywne zarządzanie czasem*. Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Gurba E., 2005, *Wczesna dorosłość*. W: B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heppell M., 2013, *Jak zaoszczędzić godzinę dziennie*. Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Heussen B., 2004, *Zarządzanie czasem prawników*. Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Olejniki M., 2005, *Średnia dorosłość. Wiek średni*. W: B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pull H., 2006, *150 twarzy stresu. Rozpoznać źródła stresu, przejąć nad nim kontrolę i... zmienić w sprzymierzeńca*. Warszawa, Klub dla Ciebie.

- Seiwert L., Woeltje H., 2012, *Efektywne zarządzanie czasem*. Warszawa, APN Promise.
- Tracy B., 2013, *Zarządzanie czasem*. Warszawa, Wydawnictwo Muza.
- Tyler D.A., 2004, *Zarządzanie czasem*. Warszawa, Wydawnictwo Petit.

TIME MANAGEMENT FOR TEACHERS

Abstract: Professional work of teachers requires the introduction of the principles of good time management. This is particularly important now, in fact, characterized by urgency and the necessity of implementation by teachers of many tasks and perform different social roles. The article discusses the factors facilitating and inhibiting time management. Described techniques and tips that can help educators gain better time management in class and beyond. Particular attention was paid to the skills of planning, delegation of responsibilities, good organization, guide the work and control its course. Effective self-management tasks and time associated with having personality traits as orderliness, perseverance, responsibility, and many others. Bad time management can lead to stress, fatigue, feeling of low efficiency, low self-esteem, lower job satisfaction, burnout, illness.

Keywords: time management, professional work, teacher.