



ALTERNATIVAS DE TRANSFORMACIÓN HACIA UN MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EFECTIVO: PROPUESTA PARA FORTALECER LA ACCIÓN DIRECTIVA EN EDUCACIÓN PRIMARIA

Sheyla Ivonne Gamas Ramos

Centro Internacional de Posgrado A.C
sheylagamas@hotmail.com

Área temática: Prácticas educativas en espacios escolares

Línea temática: Prácticas institucionales de acompañamiento (asesoría, tutoría, mentoría, coaching)

Tipo de ponencia: Intervención educativa sustentadas en investigación



Resumen

La presente investigación fue realizada con el propósito de analizar las prácticas directivas de acompañamiento pedagógico ofrecidas a los docentes de una escuela primaria de contexto semi urbano de Cárdenas, Tabasco. Dicho proyecto fue guiado por el proceso metodológico cualitativo con corte micro etnográfico, para lo cual las técnicas de recolección de datos empleadas fueron las entrevistas semi estructuradas y la observación no participante, por su parte, en atención a dichas técnicas se aplicaron como instrumentos los guiones de entrevistas semi estructuradas y las fichas de observación aplicadas al director y dos profesores de la institución seleccionados para el muestreo, obteniendo como resultado fragmentos empíricos con la opinión de los informantes respecto al ejercicio del acompañamiento pedagógico y su influencia en la realidad educativa. Así mismo, a partir de los resultados se identificaron aspectos específicos de la problemática, entre ellos, que el acompañamiento pedagógico ofrecido por la figura directiva al profesorado está relacionado con su estilo de liderazgo y el tipo de comunicación que tiene con el personal, por lo que es necesario reforzar estas acciones a nivel institucional. Por último, considerando la riqueza de los hallazgos tanto teóricos como empíricos de esta investigación, se ha tenido a bien hacer uso de esos datos para presentar una propuesta que favorezca el acompañamiento pedagógico directivo, constituida por 5 pasos considerados pertinentes en esta dimensión de la gestión escolar las cuales son: Reflexionar ¿Dónde estamos?, Elaborar el diagnóstico general, Establecer acuerdos y compromisos ¿Hacia dónde queremos ir?, Seguimiento y monitoreo y Retroalimentación.

Palabras clave: Asesoramiento, Excelencia de la Educación, Gestión Escolar, Papel del Director, Propuestas Educativas

Introducción

Desde la perspectiva educativa actual, la gestión escolar se ha convertido en un tema prioritario debido a su estrecha vinculación con el funcionamiento de las instituciones, por lo tanto, es importante reconocer la necesidad de llevar a cabo este proceso de forma adecuada, pues de ello dependerá la calidad de los servicios que se oferten. Es aquí donde se enfatiza la figura directiva, ya que es quien encabeza la organización y tiene como función dirigir las distintas actividades escolares, organizar el trabajo en equipo, gestionar recursos para la mejora escolar, promover espacios armónicos y de convivencia, además de vigilar el trabajo académico, y ofrecer apoyo y orientación a los docentes de la institución.

Sin embargo, existen datos duros que demuestran la necesidad de consolidar estas prácticas, pues como señala Urbina, et al. (2017): “En los centros escolares existe la demanda de un acompañamiento pedagógico objetivo, que dé seguridad y permita el asesoramiento adecuado desde los principios de la administración de la educación”. (p. 4). Esta afirmación tiene relación con el tema de investigación seleccionado, por lo tanto, nos hace ver que este problema no es exclusivo de una sola escuela o comunidad, sino que trasciende a otros contextos.

Por otra parte, se ha observado que comúnmente el tiempo de la figura directiva de la institución es absorbido por la realización y entrega de formatearía y documentos solicitados vía cadena de mando de manera imprevista. Ante esta situación, la tarea de vigilar y retroalimentar la labor pedagógica de los profesores de manera continua se ha quedado al margen de la actuación directiva, lo que dificulta el trabajo dentro de la organización escolar. Sin embargo, es importante recordar la afirmación de Bolívar (2010) quien expone lo siguiente: “La dirección no puede limitarse a tareas de gestión u organizativas de los recursos humanos: debe dirigirse preferentemente a todo aquello que puede promover la mejora de la enseñanza”. (p. 101). Por lo que, ante la difícil tarea, es necesario que los directivos cuenten con el apoyo suficiente para poder realizar su labor con eficacia.

Desarrollo

Teniendo como premisa lo anteriormente descrito, este trabajo tiene 2 objetivos específicos que son: Describir como se desarrolla el acompañamiento pedagógico ofrecido a los docentes de la institución por parte de la figura directiva; y Documentar la manera en que influye el acompañamiento pedagógico ofrecido por el director en el trabajo que realizan los docentes de la institución. Para lo cual, la metodología de esta investigación se basó en un enfoque cualitativo, con diseño micro etnográfico, ya que a través de las estrategias que lo componen podremos facilitar el estudio y la comprensión del problema en cuestión, dirigido a una situación y contexto específico. Al respecto, Murillo y Martínez (2010) especifican lo siguiente:

A nivel micro (se identifica como micro-etnografía): consiste en focalizar el trabajo de campo a través de la observación e interpretación del fenómeno en una sola institución social, en una o varias situaciones sociales. En esta opción, la investigación constituye un trabajo restringido que amerita poco tiempo y puede ser desarrollado por un solo investigador o etnógrafo. (p. 4). En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se seleccionaron las entrevistas semi estructuradas y la observación no participante, aplicadas a los 3 sujetos informantes de un mismo centro de trabajo que fueron un director efectivo y 2 docentes de nivel Primaria.

Ahora bien, para centrarnos en el desarrollo de los objetivos de este trabajo, es importante decir que al hablar de acompañamiento pedagógico pueden encontrarse diversas opiniones, debido a su amplia connotación práctica, en un primer acercamiento, podríamos decir que el acompañamiento pedagógico se refiere a la acción de sincronizar las formas y ritmos de trabajo entre directivo y docentes, con la intención de promover un trabajo colaborativo que facilite el análisis, evaluación y transformación de las prácticas educativas a fin de garantizar el logro de los aprendizajes. Para ampliar esta definición ha resultado interesante considerar la opinión de González et. al. (2017) quienes lo definen de la siguiente manera:

El acompañamiento pedagógico constituye entonces un proceso de mediación que relaciona un objeto de estudio y las circunstancias que rodean su apropiación. También puede desarrollarse en los niveles de aula, institución y comunidad, en todos los ámbitos de la gestión y algunas veces se lleva a cabo de manera individual y en otras, grupal. (p. 5).

Dicho comentario nos permite ahondar en la idea de que el acompañamiento pedagógico debe ser proporcionado en dirección horizontal, de los docentes hacia los alumnos dentro del aula, pero que también, de manera vertical los directores pueden brindarlo a los profesores, con la finalidad de mejorar las prácticas profesionales, por lo que en esencia es un concepto mucho más amplio, concluyendo así, en que este es un ejercicio necesario que los directivos deben implementar, como una medida de organización, control y evaluación del trabajo que realiza el colectivo docente para mejorar los resultados institucionales y educativos.

En relación con lo anterior, es interesante recalcar, que el estilo de liderazgo individual de cada directivo se relaciona estrechamente con el acompañamiento pedagógico que ofrecen a los docentes a su cargo, pues como sabemos el liderazgo requiere no solo de conocimientos protocolarios o administrativos, sino también de habilidades sociales que orienten el trabajo institucional hacia la comunicación y apoyo recíproco constante. Tal y como lo refiere Garay (2010) a continuación:

El liderazgo es un proceso social que implica una relación con otros, una interacción entre las partes, en definitiva, una comunicación bilateral. A través de este proceso, el líder persigue afectar y/o modificar, intencionalmente, los pensamientos y conductas de sus colaboradores, mediante la persuasión. Si se ha de desarrollar un liderazgo eficaz, es necesario acercarse a su ejercicio desde un enfoque comunicacional. (p. 62).

Teniendo en cuenta lo anterior, una alternativa existente dentro de la propia autoevaluación directiva sería reflexionar sobre ¿Si realmente existe un balance en la aplicación del término democracia? ¿Cómo influye el liderazgo ejercido en el trabajo que el colegiado realiza? Y ¿Qué aspectos se pueden mejorar? Como medida para replantear aquellos elementos que son poco favorables en la institución.

Ruta para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico directivo dirigido a los docentes

Considerando la riqueza de los hallazgos tanto teóricos como empíricos, se ha tenido a bien hacer uso de esos datos para presentar una propuesta que favorezca el acompañamiento pedagógico directivo, constituida por 5 pasos considerados pertinentes en esta dimensión de la gestión escolar y que se presenta en la figura 1.1

Reflexionar ¿Dónde estamos?

La reflexión representa el punto de partida para fortalecer la práctica profesional, ya que se considera una actividad que permite analizar las vivencias ocurridas en el contexto escolar de manera más profunda. A manera de clarificar este término se ha considerado la opinión de (Domingo en Domingo 2021) quien indica lo siguiente:

La reflexión en el ser humano es una realidad natural y espontánea, por el contrario, la Práctica Reflexiva es actividad aprendida que requiere un análisis metódico, regular, instrumentado, sereno y que solo se adquiere con un entrenamiento voluntario e intensivo. Mientras la reflexión ordinariamente es una actividad mental natural y ocasional, la Práctica Reflexiva es una postura intelectual metódica ante la práctica que requiere una actitud metodológica y una intencionalidad por parte de quien la ejercita. (p. 7).

Es entonces que tomando en cuenta que una reflexión parte de la consideración de diversos elementos, se propone ahondar mediante un análisis que considere cuestionamientos dirigidos hacia el desempeño profesional de cada uno de los integrantes de la organización escolar. Proponiendo la aplicación de un instrumento que estudie las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejor conocido como FODA. El cual, Ponce (2007) lo explica de la siguiente manera:

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que,

en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p. 114).

Es entonces que partiendo de esta concepción se pone en consideración la siguiente propuesta para apoyar la construcción de nuestra matriz FODA. Véase figura 1.2

Elaborar el diagnóstico general

Una vez hecha la mirada introspectiva sobre la práctica profesional, se considera importante compartir los resultados a nivel colegiado, lo cual, permitirá deducir las fortalezas y debilidades a nivel general, reconocer dónde y cómo estamos, además de establecer objetivos para la mejora, considerando las estrategias que mejor se adapten a nuestras necesidades. Para apoyar el argumento anterior Margalef (2015) señala que:

Partir del reconocimiento de la dimensión personal es esencial en todo proceso formativo y de innovación. El primer paso es trabajar con y sobre la persona, contribuir a develar creencias, conocimiento tácito, prejuicios, ideas previas. Esto también es un riesgo, sabemos que esto desestructura, “descoloca” al profesorado por lo que tenemos que generar entornos para la reconstrucción. ¿Lo logramos?, solo puedo decir que somos conscientes que este trabajo requiere un espacio individual, de autorreflexión a la vez que necesitamos de la interacción con otros para construir significados. Y ese es un ámbito esencial que procuramos diseñar con actividades y estrategias para tal efecto. (pp. 5-6).

En este sentido, se sugiere que durante la elaboración del diagnóstico se consideren algunos de los elementos que se presentan en la figura 1.3

Establecer acuerdos y compromisos ¿Hacia dónde queremos ir?

Como parte de esta propuesta, se acentúa el intercambio de opiniones, mediante el establecimiento de acuerdos y compromisos, lo cual promoverá que a partir de una perspectiva general los implicados redefinan su papel, tomando en cuenta no solo los resultados obtenidos de su práctica individual, sino también las opiniones de los otros.

De ahí que, posterior al diagnóstico se sugiere que el directivo promueva y organice procesos de participación activa en donde cada uno de los integrantes de la institución externe sus ideas e inquietudes, con la intención de que todos se comprometan de manera genuina. Tal y como lo indica el Centro de Estudios Superiores Carlos A. Carrillo (2022) en el siguiente fragmento:

Este momento conlleva una serie de decisiones que implican definir los actores a involucrar en el resto de los momentos del proceso y la forma de hacerlo. Para esto es necesario considerar y definir elementos como los niveles de participación de cada estamento, las metodologías y actividades a implementar, las formas de comunicar el proceso y sus resultados, los espacios a utilizar y las formas de hacer un seguimiento y evaluación del proceso. (p. 23).

De manera que, para poder organizar el trabajo a nivel institucional, se debe partir primero de los supuestos individuales, para lo cual se pueden considerar preguntas que orienten el grado de participación de cada uno, tales como: ¿Hacia dónde queremos ir? ¿A qué me comprometo? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Cuáles podrían ser los principales obstáculos para que los objetivos no se cumplan? ¿Cómo se podría sobresalir de esto?

Reflexionando sobre este punto, podemos concluir que es importante estar abiertos al diálogo, y así poder determinar las técnicas e instrumentos más adecuadas para brindar un seguimiento oportuno, ya que todo esto nos conducirá a la conformación de una cultura de trabajo colaborativo.

Seguimiento y monitoreo

Como sabemos el acompañamiento pedagógico, es una actividad orientadora que se basa en ofrecer seguimiento a los docentes respecto a su práctica profesional, en este sentido, el acompañamiento puede darse a partir de diversas acciones dirigidas en este caso por el director.

Al respecto, la SEP (2018) dentro de la Estrategia Nacional de Formación para equipos de dirección considera que las principales técnicas para asesorar de manera adecuada son la observación y el diálogo, sin embargo, dentro de esta propuesta nos enfocaremos en la observación, que de acuerdo con este mismo autor se explica lo siguiente:

La observación es la técnica más importante para obtener información acerca de las prácticas pedagógicas de los docentes, la situación de los grupos, su nivel de avance en los contenidos programáticos, y otros aspectos que permiten identificar necesidades de asesoramiento y acompañamiento. (p. 28).

Considerando esta opinión, a continuación, se sugiere un modelo de guion de observación de una clase. Véase Tabla 1

Retroalimentación

Posterior a la observación, es necesario que a partir de los resultados obtenidos el director haga una retroalimentación, dicho ejercicio debe ser dentro de un clima de confianza y respeto,

pues están en juego las emociones y nivel de motivación de los docentes observados. Teniendo en cuenta lo anterior, la SEP (2018) en la Estrategia Nacional de Formación para equipos de dirección menciona algunas de las características con las que debe contar este ejercicio, señalando entre ellas las siguientes:

- La retroalimentación se debe relacionar con las tareas que se desempeñan. Los comentarios deben basarse en la evaluación objetiva de las tareas que el formador desempeña y basarse en las propias observaciones de cómo están realizándose estas.
- La retroalimentación debe ser inmediata. Se debe proporcionar retroalimentación después de observar el trabajo del formador. Mientras más se demore, el efecto de la retroalimentación será más débil.
- Debe estar orientada a la acción. Los comentarios deben vincularse con las mejoras que pueden hacer. Se les debe animar a que aprendan de los errores cometidos y lo vuelvan a intentar.
- Debe ser motivante. Siempre es conveniente iniciar con una retroalimentación positiva y después seguir con el análisis de los procesos que deben mejorarse.
- Debe ser constructiva. Los reclamos no sirven de nada, ni la búsqueda de culpables. (p. 40).

Indudablemente la retroalimentación es uno de los pasos de mayor relevancia en el acompañamiento pedagógico, por lo que no puede ser omitido o postergado, por el contrario, se debe poner especial énfasis en ella. Por tal motivo, no basta únicamente con observar una clase o el plan de trabajo, sino que además de esto, es importante establecer una comunicación asertiva, en donde ambas partes demuestren disposición y una actitud positiva, que permita a quien observa, dar seguimiento oportuno, comunicar lo que ha encontrado y sugerir partiendo desde bases teóricas; y por su parte, el observado sea capaz de escuchar de manera activa, abriendo su abanico de posibilidades en el campo profesional, además de expresar sus ideas y sugerencias a fin de mejorar los resultados.

Conclusiones

Los resultados de la investigación demuestran que la situación que se vive en la realidad escolar del contexto estudiado es poco favorable para la dimensión pedagógica, ya que la atención proporcionada es insuficiente, pues en palabras de los propios docentes y directivos hay un escaso seguimiento de las actividades que se plantean. Dentro de este primer aspecto de investigación, uno de los aportes que se pueden mencionar, es que se debe dar mayor importancia a la comunicación para fomentar ambientes de trabajo que promuevan la motivación del profesorado.

Pasando a nuestro segundo objetivo de investigación, centrado en la influencia que tiene el tipo de acompañamiento que se le brinda al profesorado en el trabajo que ellos desarrollan,

se ha encontrado que el colectivo docente se encuentra desmotivado a causa de esa falta de seguimiento y asesoría dentro del trabajo tanto individual como colectivo, por lo que, a manera de aporte a esta investigación parece oportuno sugerir trabajar en la apertura de canales de comunicación en los que se puedan afianzar las relaciones del colectivo, dando la oportunidad a los integrantes de la organización de expresar sus diferentes posturas y sugerencias respecto a sus expectativas en el ejercicio del acompañamiento pedagógico. Así mismo, es importante que todos los integrantes del colectivo docente realicen un auto análisis de su praxis, pudiendo considerarse la elaboración de un FODA, en el cual, de manera intrínseca pueda identificar sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad dentro de su gestión escolar, específicamente en el área pedagógica, para posteriormente poder considerar de qué manera su participación influye en los resultados académicos y cómo se podría mejorar en beneficio de la institución.

Cabe destacar que indudablemente esta investigación tuvo limitantes significativas, entre ellas la situación del trabajo a distancia con los alumnos por Covid-19, lo cual probablemente intervino en el sentir de los profesores, pues como sabemos, esto tuvo un gran impacto emocional en las personas, no obstante, hubo una gran cantidad de coincidencia en las respuestas de los distintos informantes, lo que nos indica que este proyecto tiene un alto grado de confiabilidad.

De igual forma, es preciso señalar que en todas las instituciones ocurren problemáticas similares en el área pedagógica, por lo que se considera enteramente necesario que se realicen más estudios que permitan entender con mayor profundidad este tema y así poder ofrecer alternativas de solución mucho más concretas.

Tablas y figuras

Figura 1.1 Ruta para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico directivo



Esquema de 5 pasos para favorecer el acompañamiento pedagógico en las escuelas.

Fuente: Diseño propio a partir de la investigación realizada en Ponce (2007) y SEP (2018) y otros.

Figura 1.2 Aspectos por considerar para construir la matriz FODA

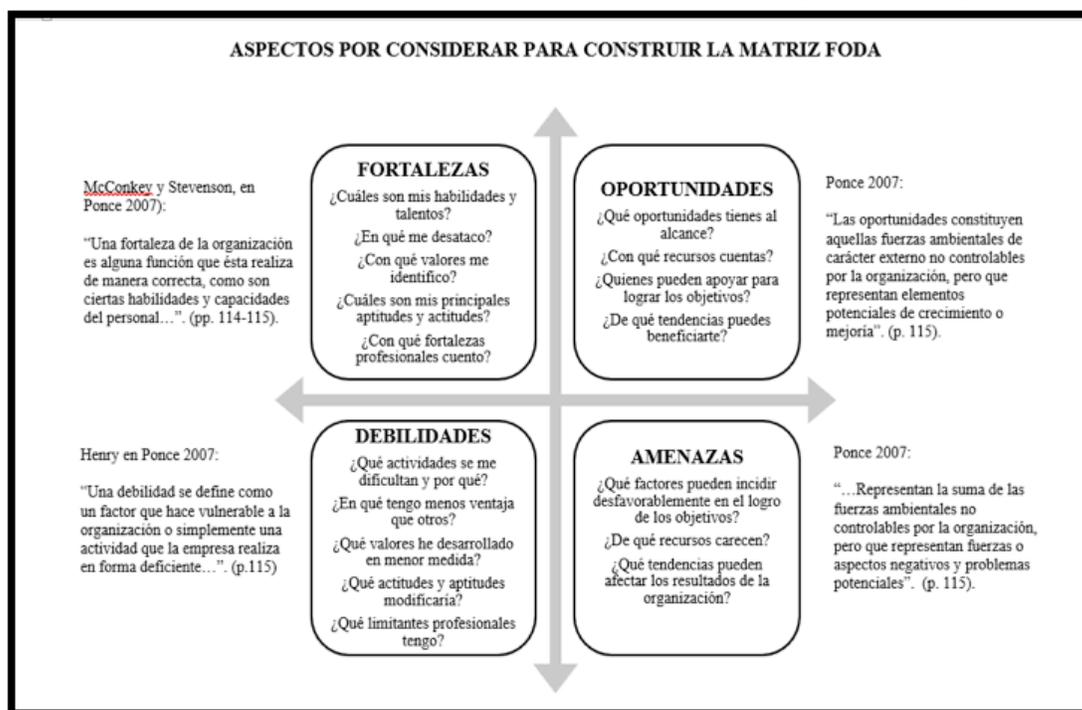
Esquema que propone preguntas para la detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la elaboración de un diagnóstico oportuno.



Fuente: Diseño propio a partir de la investigación realizada en Ponce (2007).

Figura 1.3 Elaboración del diagnóstico

Esquema de los aspectos a considerar para la redacción del diagnóstico organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada en Margalef (2015).

Tabla 1. Guion de observación de clase

Fecha y hora de observación: _____

Criterios de valoración		Escala				Observaciones
		No aplica	Casi nunca	A veces	Siempre	
INICIO						
DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE LA CLASE	Inicia con puntualidad					
	Recupera experiencias previas de los alumnos					
	Da a conocer los objetivos de la clase					
	Las indicaciones son claras y precisas, cerciorándose que los alumnos las hayan comprendido					
	Cuenta con una planificación de clase flexible que oriente su práctica					
	Las actividades propuestas tienen fundamentación teórica					
DESARROLLO		No aplica	Casi nunca	A veces	Siempre	Observaciones
DESENVOLVIMIENTO DOCENTE	Demuestra dominio de los contenidos					
	Plantea situaciones que generen conflictos cognitivos para los estudiantes					
	Asigna tiempos específicos para cada actividad					
	Las actividades propuestas fomentan el pensamiento crítico en los alumnos					
	Propicia la búsqueda y explicación de diversos procedimientos y resultados					
	Promueve la participación de todos los estudiantes					
	Establece el trabajo por proyectos y vincula los contenidos con otras asignaturas					
	Orienta y vigila el desarrollo de las actividades desplazándose por los diferentes espacios del aula					
		No aplica	Casi nunca	A veces	Siempre	Observaciones

AMBIENTE DEL AULA	Propicia el trabajo individual y colaborativo					
	Favorece la motivación e interés de los alumnos					
	Promueve el respeto en la clase					
	Asigna comisiones con el fin de que todos asuman roles en clase					
	El aula está alfabetizada					
	Logra mantener la atención de toda la clase					
	Interactúa por igual con todos los miembros del grupo					
	Se favorece la inclusión					
		No aplica	Casi nunca	A veces	Siempre	Observaciones
RECURSOS DIDÁCTICOS	Los recursos con los que se cuentan se utilizan de manera eficiente para poder cumplir con los aprendizajes esperados					
	Los materiales se utilizan con creatividad					
	Los recursos que se utilizan son óptimos para la clase					
	Se posibilita el acercamiento con las tecnologías y la ciencia					
CIERRE		No aplica	No aplica	A veces	Siempre	Observaciones
RETROALIMENTACIÓN	Se propicia la socialización de resultados y procedimientos					
	Se promueven procesos de metacognición: ¿Qué he aprendido? ¿Cómo lo he aprendido? ¿Qué fue lo más fácil? ¿Qué me resultó más difícil? ¿Qué puedo mejorar y cómo? ¿Para qué me sirve lo aprendido?					
	Se retroalimenta y dirige conduciendo a la construcción del conocimiento formal					
EVALUACIÓN	Promueve la evaluación de diferentes maneras: autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación					
	Evalúa durante los diferentes momentos de la sesión considerando productos escritos, participaciones, etc.					
	Utiliza diversos instrumentos de evaluación					
OTRAS OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS						

Nombre y firma del observador: _____

Nombre y firma del observado: _____

Nota: Se presentan algunos criterios a considerar para la implementación de una observación de clase. A partir de la investigación realizada en SEP (2018).

Referencias

Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>

Centro de Estudios Superiores Carrillo. (2022). *Liderazgo directivo para promover la participación y la concertación de una cultura escolar colaborativa e inclusiva*. Guía del participante. Personal directivo- asesor técnico pedagógico/ Educación Básica.

Domingo (2021). La practica reflexiva: un modelo transformador de la praxis docente. Zona próxima. *Revista Redalyc*, (34), 3-21. <https://www.redalyc.org/journal/853/85370365002/html/>

Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 61-72.

Recuperada de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a06.pdf>

Margalef (2015). Una mirada introspectiva del desarrollo profesional docente en la universidad. *Revista de psicoanálisis y psicología social*, 6 (4), 1-8. https://www.researchgate.net/publication/308962448_Una_Mirada_introspectiva_del_desarrollo_profesional_docente_en_la_universidad

Murillo, F., y Martínez-Garrido, C. (2010). Investigación etnográfica. Madrid: UAM.

Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12 (1), 113-130. Recuperada de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2018). *Estrategia nacional de formación para equipos de dirección*. Una gestión directiva en el aprendizaje. cuaderno del director. Secretaria de Educación Pública.

Urbina et al. (2017). *Acompañamiento pedagógico como función de control y evaluación por parte de la dirección a docentes del Turno matutino, en el Centro Escolar Público Bertha Díaz, durante el II semestre del año lectivo 2017*. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua, Unan-Managua.