

## INVESTIȚII PROFESIONALE PENTRU DEZVOLTAREA PERSONALULUI DE SPECIALITATE – ASPECT AL PERFORMANȚEI INSTITUȚIONALE

**Ludmila CORGHENCI,**  
**Biblioteca Națională a**  
**Republicii Moldova**



„Scopul educației ar trebui să fie pregătirea unor oameni care să acționeze și să gândească independent și care, în același timp, să vadă în slujirea comunității realizarea supremă a vieții lor.” (Albert Einstein)

**Rezumat:** Articolul reflectă orientările principale ale anului 2019 din activitatea Centrului de Formare Profesională Continuă în Biblioteconomie și Științe ale Informării din cadrul Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova în sprijinul dezvoltării competențelor profesionale. Indicatorii statistici și de performanță relevă caracterul interdisciplinar, multidimensional al ofertelor educaționale, dar în egală măsură orientate spre satisfacerea nevoilor de dezvoltare a personalului de specialitate din biblioteci și comunităților pentru care este format.

**Cuvinte-cheie:** Centrul de Formare Profesională Continuă în Biblioteconomie și Științe ale Informării din cadrul Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova, formare profesională continuă, personal de specialitate.

**Abstract:** The article reflects guidelines of the year 2019 in activity of the Center for Continuing Professional Training in Librarianship and Information Sciences within the National Library of the Republic of Moldova that contributed to development of professional competence of library staff. The statistical and performance indicators reveal the interdisciplinary and multidimensional nature of the educational offers of the Center. They also were oriented to meet the development needs of libraries and communities' personnel in various localities.

**Keywords:** Center for Continuing Professional Training in Librarianship and Information Sciences within the National Library of the Republic of Moldova, continuing professional development, library specialists.

Formarea profesională continuă a fost o prioritate permanentă a Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova, determinată atât de cadrul legal național, cât și de statutul funcțional al instituției (1-4, 6; 5, art. 8).

Centrul (Secția) de Formare Profesională Continuă în Biblioteconomie și Științe ale Informării (CFPC) din cadrul Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova are **misiv** de a organiza activitatea educațională continuă pentru personalul de specialitate

din biblioteci în context non-formal, a coordona și a sprijini metodologic activitățile de formare continuă la nivelul structurilor similare din țară în conformitate cu cerințele legale în vigoare, precum și cele de dezvoltare a bibliotecii moderne. CFPC are ca *obiectiv general* transferul de cunoștințe prin programele de formare profesională continuă, orientate spre inovații și dezvoltări biblioteconomice. Ca *obiectiv specific*, CFPC organizează programe de formare, ca urmare a studierii necesităților profesionale ale personalului de specialitate (6).

**Viziunea CFPC:** Structură vizibilă în instituție și comunitate, lider în domeniul formării profesionale continue a personalului de specialitate din biblioteci, prestator de servicii/produse educaționale de calitate compatibil cu nevoile de educație permanentă, realizată prin oferte, programe, activități educaționale concrete.

**Valori ale CFPC:** integritate, management participativ, transparență, competență profesională, respect față de formatori și formabili, satisfacția necesităților formabililor.

Anul 2019 este relevant prin implicarea profesională multidimensională a CFPC, orientată spre dezvoltarea capacităților personalului de specialitate din biblioteci (6):

- *participare la elaborarea/promovarea cadrului legislativ, strategic și de reglementare național/instituțional* (care are drept impact cunoașterea, învățarea și înțelegerea prevederilor cadrului de reglementare; dezvoltarea capacității de adaptare la noile prevederi; orientare spre analiza situației și identificarea pozițiilor de centrare a eforturilor (de ex., în procesul de pregătire către evaluarea bibliotecii); activități de transfer tehnologic: în sprijinul pregătirii către evaluarea activității au fost elaborate și diseminate către centrele biblioteconomice 3 documente/recomandări metodologice privind politicile de bibliotecă; completat/modificat algoritmul de elaborare a raportului analitic al centrului biblioteconomic; au fost elaborate 2 proiecte de politici ale BNRM; CFPC a fost antrenat în asigurarea conexiunii între componenta documentară instituțională și prevederile documentelor cadru (de ex., consultarea proiectelor ROF), elaborarea portofoliilor profesio-

nale (de ex., ale serviciilor de dezvoltare a competențelor utilizatorilor etc.);

- *implementarea/monitorizarea realizării Strategiei naționale de consolidare și modernizare a rețelei BPT 2017-2020* (stabilirea nivelului de realizare a obiectivelor Strategiei; identificarea pozițiilor de centrare a eforturilor, prevederi pentru anul 2020; aprecierea eficienței și eficacității implementării Strategiei; identificarea impedimentelor în implementarea Strategiei și a cauzelor apariției acestora; ca impact al dimensiunii educaționale putem specifica: îmbunătățirea comunicării în rețea prin eforturile centrelor biblioteconomice teritoriale, poziționarea strategică a acestora în comunitate, reflectarea aspectelor ce țin de implementarea Strategiei în programele și rapoartele de activitate a CFPC și altele);

- *identificarea și promovarea modalităților de integrare a bibliotecilor în realizarea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă 2030* (transmiterea către bibliotecile publice teritoriale a unei scheme de prezentare a serviciului în sprijinul promovării ODD; colectarea, redactarea și pregătirea a 9 materiale, semnate de bibliotecarii din teritoriu, și publicarea acestora în nr. 1/2 și 3/4 ale revistei „Magazin bibliologic”; drept urmare – creșterea vizibilității implicațiilor bibliotecilor publice în realizarea ODD);

- *dimensiunea educațională în contextul activității metodologice, colaborări profesionale* (9 deplasări în teritoriu în scopul acordării asistenței/consultărilor privind cunoașterea/învățarea prevederilor Legii cu privire la biblioteci, a cadrului de reglementare, strategic, a standardelor naționale; modificarea algoritmului raportului textual anual al centrelor biblioteconomice în conformitate cu prevederile proiectului Regulamentului privind evaluarea bibliotecii publice; centrarea pe sprijinirea bibliotecilor în elaborarea documentelor instituționale, menționate la Domeniul A al proiectului Regulamentului privind evaluarea bibliotecii publice; lansarea proiectului „Mă informez. Particip în proiecte” și diseminarea către biblioteci a 13 numere de buletine informaționale; analiza rapoartelor textuale ale centrelor biblioteconomice teritoriale din punctul de vedere al prezenței

indicatorilor statistici, de performanță și a datelor de impact etc.).

Dimensiunea prioritară a anului 2019 ține evident de elaborarea și oferirea programelor educaționale pentru personalul de specialitate din cadrul Sistemului Național de Biblioteci, responsabilii pentru activitatea acestora din cadrul administrației publice locale:

- fundamentarea activității educaționale pe analiza necesităților de dezvoltare a competențelor profesionale ale personalului de specialitate (realizate 2 studii);

- elaborarea a 4 oferte educaționale ale BNRM (trimestriale: (pagina Facebook a CFPC <https://www.facebook.com/cfc.bnm/>, <http://www.bnm.md/files/accesDedicat/Oferta%20%20educat.%20integrata%20trim.%201%202020.pdf>);

- diseminarea a 4 oferte educaționale integrate a centrelor de formare naționale și regionale (trimestrial <http://www.bnm.md/files/accesDedicat/Oferta%20%20educat.%20integrata%20trim.%201%202020.pdf>;

- ținerea la zi a componentei documentare a funcționării CFPC ca o cerință a managementului de calitate (Registru de evidență a activităților educaționale, portofolii ale activităților educaționale, Registru de evidență a certificatelor formabililor, Registru de evidență a certificatelor eliberate formatorilor, oferte educaționale ale

CFPC);

- activități de formare furnizate (traininguri, mese rotunde, cursuri etc.) – 41 în spațiul CFPC și 16 în teritoriu;

- ținerea la zi a bazei de date a formabililor CFPC și cumularea datelor statistice semestriale și trimestriale;

- elaborarea/colectarea/aranjarea suportului documentar-educațional pentru 57 de activități de formare continuă (texte prezentări, exerciții individuale și lucru în grup, planul angajamentelor etc.).

#### **Oferta educațională a CFPC al BNRM: context comprehensiv (anul 2019)**

Oferta educațională este fundamentată pe necesitățile de dezvoltare a competențelor personalului de specialitate din cadrul SNB, fiind realizat anual studiul acestora. În elaborarea ofertei se ține cont și de prevederile documentelor de reglementare internaționale, precum și de orientările de perspectivă ale domeniului. Astfel, în anul 2019, CFPC al BNRM a desfășurat următoarele programe educaționale de formare continuă a specialiștilor din biblioteci, cu prioritate pentru dezvoltarea competențelor-cheie (digitale, antreprenoriale, lingvistice, interculturale și alte competențe noi, solicitate de piața muncii); de utilizare a competențelor transversale; de dezvoltare a competențelor comune mai multor profesii:

<b>Program educațional. Număr ore academice</b>	<b>Competențe dezvoltate</b>
Cum crezi conținut pentru un sondaj de opinie Curs practic. 12 ore academice	Competențe profesionale interdisciplinare
Crearea istoriilor digitale. Training. 8 ore academice	Competențe digitale
Cadru de reglementare și standardizare a activității de bibliotecă Curs modular. Modul 2: „Gestiunea resurselor documentare ale bibliotecii”. 12 ore academice	Competențe profesionale comune mai multor procese
Bibliotecile și protecția dreptului de autor și a drepturilor conexe. Seminar. 4 ore academice	Competențe comune mai multor profesii
Cum să implementăm modelul de mentorat în bibliotecă Atelier profesional. 8 ore academice	Competențe de cultură managerială
Pași planificați și corecți pentru obținerea categoriei de calificare de către personalul de specialitate din bibliotecă. 2 module. 8 ore	Competențe de dezvoltare profesională

Evaluarea impactului bibliotecii asupra persoanei, bibliotecii ca instituție și asupra comunității Atelier profesional. 12 ore academice	Competențe profesionale comune mai multor procese
CV Europass: ce conține și cum se completează Atelier. 4 ore	Competențe de dezvoltare personală
Lectura Central: Biblioteca – factor-cheie în dezvoltarea lecturii și culturii acesteia Training organizat la BNRM și la Hâncești	Competențe interdisciplinare. Competențe profesionale comune mai multor procese
Serviciul Educația Mediatică Training. 8 ore academice. Organizat trimestrial	Competențe de cultură mediatică
Descrierea bibliografică analitică în regim automatizat Training și sesiune impact. 16 ore academice	Competențe profesionale
BiblioTur: Excursie la Biblioteca Națională Training. 12 ore academice	Competențe interdisciplinare. Competențe profesionale comune mai multor procese
e-Guvernare: servicii pe care le poate promova biblioteca Training. 8 ore academice	Competențe de dezvoltare personală. Competențe digitale
Cum se implementează un serviciu nou de bibliotecă. Portofoliul serviciului Training. 24 ore academice	Competențe interdisciplinare. Competențe profesionale comune mai multor procese
Utilizarea aplicațiilor Google în activitatea de bibliotecă Curs aplicativ modular. 8 ore academice	Competențe digitale
Algoritmii elaborării strategiei de dezvoltare a bibliotecii publice Training. 12 ore academice	Competențe interdisciplinare. Competențe profesionale comune mai multor procese
Utilizarea Google Drive în organizarea și desfășurarea activității profesionale Curs aplicativ	Competențe digitale
Tehnici de dezvoltare a competențelor de cultura lecturii. Tehnici de lectură SINEGL și ReQuest Training. 12 ore academice	Competențe interdisciplinare. Competențe profesionale comune mai multor procese
Știința Deschisă în Republica Moldova. Masă rotundă. Accesul Deschis: oportunități pentru bibliotecile publice Ateliere profesionale organizate la CFPC, Taraclia, Strășeni etc. (a câte 6 ore academice fiecare)	Competențe interdisciplinare. Competențe profesionale comune mai multor procese
Serviciul Cultura Media: pagini sonore Training. 8 ore academice	Educație mediatică. Cultura media

Evaluarea activității bibliotecii publice: prevederi reglementare. Traininguri (a câte 6 ore academice fiecare) organizat la CFPC, Hâncești, Ceadâr-Lunga, Cantemir, Rezina, Șoldănești etc.	Competențe profesionale. Competențe manageriale. Competențe de management al calității
Sistem de ateliere profesionale destinate managerilor funcționali din structurile centrelor biblioteconomice naționale și departamentale 3 ateliere. 8 ore academice fiecare	Competențe manageriale. Competențe profesionale (în funcție de profilul structurii bibliotecii)
Pecha Kucha – mod de prezentare în cadrul conferințelor Atelier profesional. 8 ore academice	Competențe digitale
Leadership: acționăm împreună cu competență și dedicare. Coechipieri Curs aplicativ. 8 ore academice	Competențe manageriale. Competențe de dezvoltare personală
Statistică și evaluare a activității de bibliotecă Sesiuni Skype, a câte 4 ore academice	Competențe profesionale în funcție de profil. Competențe de cercetare statistică
Integrarea centrelor biblioteconomice departamentale în sistemul de raportare 6c online Training profesional. 12 ore academice	Competențe digitale. Competențe de cercetare statistică

Informația din tabelul de mai sus ne permite să conchidem că programele educaționale, oferite de CFPC din cadrul BNRM în anul 2019, sunt orientate spre dezvoltarea competențelor digitale ale personalului de specialitate din biblioteci, competențelor profesionale în funcție de profil, de cultura lecturii, cultura media, cercetare statistică, cultură managerială. Fiecare program educațional a inclus și metode de îmbogățire/dezvoltare a vocabularului profesional, competențelor lingvistice ale formabililor. În mare parte programele educaționale au un conținut interdisciplinar, incluzând și intercunoașterea, și comunicarea, diseminarea de bune practici, schimbări la nivel comportamental. Dezvoltarea profesională a fost promovată/realizată la CFPC ca o dimensiune interactivă, stimulând o astfel de atitudine și în practica profesională.

#### **Activități inovatoare la CFPC în anul de referință:**

- elaborarea conceptului, inițierea Sistemului de Ateliere Profesionale în scopul augmentării relațiilor/comunicării profesionale în cadrul Sistemului Național de Biblioteci, la nivel de centre biblioteconomice naționale și departamentale, biblioteci academice, universitare);
- elaborarea conceptului și organizarea ediției 1-a a Galei Formatorilor BNRM (impact – stimularea, încurajarea, creșterea vizibilității formatorilor din cadrul BNRM);
- conceptualizarea și organizarea Zilei Promovării Inspirației la BNRM (în cadrul Zilelor Științei la BNRM);
- elaborarea și diseminarea către SNB a infobuletinului „Mă informez. Particip la proiecte” (scop: informarea, economisirea timpului profesional al personalului de specialitate din biblioteci);
- centrarea pe impactul activităților educaționale (recomandări diseminate în instituție, planul angajamentelor formabililor etc.).



**Tabelul nr. 1. Indicatori statistici ai funcționării CFPC în anul 2019**

Indicatori statistici	Pentru anul 2019
Studii privind nevoile de formare profesională continuă la nivel național și instituțional	2
<b>Oferte educaționale</b>	8
Activități de formare furnizate (cursuri, ateliere, sesiuni de întrebări și răspunsuri):	
▪ în spațiul C(S)FPC	41
▪ în teritoriu (în colaborare cu centrele de excelență, biblioteci)	16
<b>Total</b>	<b>57</b>
<b>Număr ore academice</b>	470
Număr formabili total:	
▪ din cadrul BNRM	417
▪ din cadrul SNB	1 204
<b>Total</b>	<b>1 621</b>
Număr formatori:	
▪ formatori BNRM	17
▪ formatori invitați	4
<b>Total</b>	<b>21</b>
Nr. e-portofolii create și diseminate	57

Promovarea/asigurarea vizualizării activităților CFPC:

- administrarea paginii CFPC pe Facebook <https://www.facebook.com/cfc.bnrm/>;
- plasarea informațiilor și a conținuturilor educaționale pe blogul bibliotecilor publice din Republica Moldova <https://bibliotecipublicerm.wordpress.com/category/dezvoltare-personala/> transmiterea informației pentru plasare pe pagina web a BNRM <http://www.bnrm.md/index.php/acces-dedicat/bibliotecarilor/formarea-profesionala-con->

tinua;

- acces la informație prin pagina web a BNRM [http://www.bnrm.md/index.php/acces-dedicat/bibliotecarilor/formarea-profesionala-continua](http://www.bnrm.md/index.php/acces-dedicat/bibliotecarilor/formarea-profesionala-continua;);
- e-mail marketing (utilizarea e-mailurilor oficiale și personalizate pentru diseminarea ofertelor, e-Portofoliilor educaționale, mesajelor informaționale);
- ținerea în vizor, analiza datelor statistice privind funcționalitatea paginii de Facebook a CFPC (tabelul nr. 2).

**Tabelul nr. 2. Analiza datelor statistice privind funcționalitatea paginii de Facebook a CFPC**

Pagina Facebook a CFPC <a href="https://www.facebook.com/cfc.bnrm/">https://www.facebook.com/cfc.bnrm/</a>				
Perioada	Indicatori statistici			
	Vizualizări ale paginii	Impactul postărilor	Interacțiuni cu postările	Vizionări de videoclipuri
Ianuarie	250	3 368	1 877	

Februarie	120	3 875	3 474	
Martie	190	3 696	3 218	71
<i>Total trim. 1</i>	<i>560</i>	<i>10 939</i>	<i>8 569</i>	<i>71</i>
Aprilie	270	4 693	1 460	
Mai	158	1 973	472	
Iunie	68	2 487	879	54
<i>Total trim. 2</i>	<i>496</i>	<i>9 154</i>	<i>2 811</i>	<i>54</i>
Iulie	315	2 002	973	
August	97	1 618	832	
Septembrie	99	1 730	689	7
<i>Total trim. 3</i>	<i>511</i>	<i>5 350</i>	<i>2 494</i>	<i>7</i>
Octombrie	141	2 761	1 788	35
Noiembrie	169	2 775	1 875	28
Decembrie	155	2 046	1 487	15
<i>Total trim. 4</i>	<i>465</i>	<i>7 582</i>	<i>5 150</i>	<i>78</i>
<i>Total 12 luni</i>	<i>2 032</i>	<i>33 025</i>	<i>19 024</i>	<i>210</i>

#### **Indicatori de performanță și de impact ai funcționării CFPC în anul 2019:**

- creșterea indicatorilor statistici ai funcționării CFPC în anul de referință în comparație cu anul 2018 (a se vedea tabelul nr. 1);

- prezența formabililor CFPC în funcție de tipul bibliotecilor: naționale – 26% din numărul total de formabili); publice teritoriale – 56%; din învățământ – 16% (inclusiv: biblioteci universitare – 6%, din colegii – 2%, din școli, licee – 8%); specializate – 1,7%; alte instituții – 0,3%; Analiza efectuată scoate în evidență necesitatea de a furniza programe educaționale pentru personalul de specialitate din bibliotecile școlare și de licee, din colegii, școli profesionale, orientându-ne în acest sens spre colaborări profesionale cu centrele biblioteconomice departamentale;

- diversificarea activităților educaționale (conferințe Skype, master-class, mese rotunde etc.);

- per formabil în cadrul CFPC au fost oferite 0,3 ore academice;

- în medie, la fiecare activitate educațională din cadrul CFPC au participat 28 de persoane;

- formabilii din cadrul BNRM constituie 26% din numărul total de formabili,

iar numărul de participanți din rândurile personalului de specialitate al BNRM la cel puțin o activitate educațională în anul 2019 – 89, sau 46% din numărul total al personalului de specialitate al BNRM;

- inițierea Sistemului de Ateliere Profesionale (SAP) orientate pentru îmbunătățirea comunicării profesionale și activităților participative în cadrul SNB, în deosebi la nivel de biblioteci naționale, universitare, academice, specializate (de ex., crearea Grupului Bibliobarter, care facilitează schimbul interbibliotecar de publicații, prezintă liste de cărți pasibile pentru donații, ajută la redistribuirea fondurilor de cărți; este dedicat specialiștilor în domeniul dezvoltării colecțiilor din Sistemul Național de Biblioteci <https://www.facebook.com/groups/478423189431767/> – grup creat în urma atelierului profesional din 15 octombrie 2019);

- implicarea potențialului intelectual al formabililor pentru îmbunătățiri ale cadrului de reglementare național (transmiterea către Consiliul Biblioteconomic Național a propunerilor pe marginea proiectelor regulamentelor de evaluare a bibliotecilor, de gestiune a resurselor informaționale, discutate și evaluate în cadrul activităților

educaționale);

- promovarea către factorii responsabili din cadrul BNRM a sugestiilor, propunerilor (formulate explicit) pentru ameliorarea domeniilor concrete de activitate, soluții creative și inovative (de ex., Recomandări pentru îmbunătățirea conținutului, amplificarea potențialului informațional/documentar al publicațiilor bibliografice – drept urmare a trainingului din 11 decembrie 2019; atribuirea publicațiilor științifice ale BNRM a codului de identificare DOI – ca rezultat al trainingului din 3 decembrie 2019 și altele);

- predominarea calificativului „foarte bine” la aprecierea utilității activității educaționale, importanței competențelor acumulate, prestanței formatorului, aplicabilității, conținutului portofoliului educațional, aspectelor organizaționale (de ex.: analiza chestionarului de evaluare finală a trainingului „Dezvoltarea competenței

de cultura lecturii: rolul și locul bibliotecii”, 2 apr. 2019; a trainingului „Utilizarea aplicațiilor Google în activitatea de bibliotecă”, 14 aug. 2019; a atelierului „Acces Deschis: oportunități pentru bibliotecile publice”, 4 sept. 2019 etc.);

- dovezi solicitate și observate pe marginea activității CFPC (6).

Formarea profesională continuă este mai mult decât o paradigmă sau normă profesională. Ea presupune funcționarea unui sistem eficient de furnizori de programe educaționale, care oferă posibilități de educație formală, non-formală și informală. CFPC din cadrul BNRM este o componentă majoră a sistemului, care are drept sarcină identificarea mai multor mecanisme prin care sunt amplificate competențele personalului de specialitate, iar prin acestea bibliotecile contribuie la dezvoltarea comunității și creșterea eficienței activității proprii.

#### Referințe bibliografice:

1. CORGHENCI, Ludmila. Dezvoltarea capacităților personalului de specialitate din bibliotecii: învățare orientată, dezvoltare profesională, oportunități pentru rețele. In: Magazin bibliologic. 2019, nr. 3/4, p. 41-44. ISSN 1857-1476. [citată 27 ianuarie 2020]. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j\\_nr\\_file/MB%203-4%202019%20%284%29.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/MB%203-4%202019%20%284%29.pdf).
2. CORGHENCI, Ludmila. Formarea profesională continuă – a ajuta oamenii să devină câștigători. In: Centrul Biblioteconomic Național: conținut de calitate și schimbări de perspectivă. Chișinău, 2019, pp. 50-56. ISBN 978-9975-3361-7-8. [citată 27 ianuarie 2020]. Disponibil: <http://www.bnrm.md/files/publicatii/CENTRUL-BIBLIOTECONOMIC-NATIONAL-CONTINUT-DE-CALITATE-SI-SCHIMBARI-DE-PERSPECTIVA-Monografie-aniversara.pdf>.
3. CORGHENCI, Ludmila. Personalul de bibliotecă – avantajul competitiv al acesteia. In: Sistemul Național de Bibliotecii din Republica Moldova. Studiu statistic 2017-2018. Chișinău, 2019, pp. 43-48. ISBN 978-9975-3361-6-1. [citată 27 ianuarie 2020]. Disponibil: <http://www.bnrm.md/files/publicatii/situatii%20statistice.pdf>.
4. CORGHENCI, Ludmila, POPA, Victoria. Sistemul Național de Bibliotecii prin prisma indicatorilor statistici ai anului 2018. In: Magazin bibliologic. 2019, nr. 1/2, pp. 29-35. ISSN 1857-1476. [citată 27 ianuarie 2020]. Disponibil: <http://www.bnrm.md/files/publicatii/Magazin-bibliologic2019-1-2.pdf> (Accesat 25 oct. 2019).
5. LEGE cu privire la bibliotecii: nr. 160 din 20.07.2017. [citată 27 ianuarie 2020]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=371219>.
6. Raport privind activitatea în anul 2019. Centrul de Formare Profesională Continuă în Biblioteconomie și Științe ale Informării din cadrul Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova. Chișinău, 2020. Manuscris.