

Міністерство освіти і науки України  
Національна академія педагогічних наук України  
Інститут вищої освіти НАПН України  
Маріупольський державний університет

**Міжнародна науково-практична конференція**

**«Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності  
сучасного університету»**

**25-26 травня 2017 року**

**Збірник матеріалів конференції**



**Україна – Маріуполь – МДУ**

**E. Guseva**

## **PROGRAMS OF LEADERSHIP IN LEADING UNIVERSITIES OF THE WORLD**

The necessary components of leadership of modern university are intellectual leadership of university management, faculty, and leadership potential of students. Programs developed and tested by the world's leading universities are comprehensive guides that include fundamentals, theory and practice, styles and models of leadership.

**Keywords:** leader, leadership, forms and models of leadership

**УДК 371.15(043)**

**Іванова Т.В.**

## **ЛІДЕРСТВО В КУЛЬТУРІ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Актуальність формування культури педагогічного менеджменту зумовлена процесами демократизації, гуманізації та гуманітаризації, які здійснюються в сучасній освіті. З переходом від командної системи економіки система освіти також зазнала значних трансформацій, що, передусім, відбуваються на рівні керівника освіти: демократизується процес прийняття рішень, школа і ВНЗ набувають більшої самостійності в управлінській діяльності, формуванні якостей лідера, змін у стосунках між керівниками та підлеглими. Усе це актуалізує розробку та дослідження проблеми культури педагогічного менеджменту.*

Окреслена рамками статті проблема дає зріз у трьох площинах: феномену лідерства, управлінської діяльності, та особистості педагога. Лідерство, як соціокультурний феномен розглядається зарубіжними та вітчизняними філософами, соціологами, психологами, такими, як: Адлер Ю. П., Блондель Ж., Зязюн І.А., Ліпкіна В. В., Кови Ст. та інші. Особливості управлінської діяльності у сучасних умовах досліджували І.А. Зязюн, Н.Г.Ничкало, Л.Даниленко, Л.Карамушка, В.П. Сімонов, Коллінз Дж. тощо. Формуванням особистості педагога, та його управлінською культурою займалися такі дослідники, як: Л.В. Васильченко, Г.В. Єльнікова, В.С. Лазарєв, В.А. Семіченко, Г.Б. Скок та інші.

У багатьох сучасних педагогічних дослідженнях мова йде про зміну змісту освіти та методів побудови стосунків між суб'єктами педагогічного процесу. Частиною цього процесу має стати ефективний блок практичної соціалізації та управлінської культури особистості майбутнього педагога, від якого останнім часом вимагається не лише високий рівень професіоналізму, а й формування лідерського стилю організації власної діяльності та готовності до самостійних ціннісних рішень. Це явище в соціальній психології отримало назву персонального лідерства, що в перекладі на українську означає “дорога”, від дієслова “leadен”, що означає “подорожувати”, “іти”. Як мореплавці англосакси використовували цю назву для позначення курсу судна в морі. Отже, лідерами називалися люди (або судна), які показували шлях.

Сьогодні під словом “лідер” розуміється: а) людина, більш успішна порівняно з іншими в певній діяльності; б) спортивна команда, що перемогла за значною кількістю балів; в) корабель, що йде попереду. Проте поняття “лідер” в означеному вище позиційному розумінні відрізняється від соціально-психологічного уявлення про лідерство. Сьогодні лідерство пов'язується з більш-менш організованою групою людей, об'єднаних спільною метою, цінностями, інтересами тощо.

Незважаючи на те, що емпіричні дослідження лідерства проводилися протягом усього ХХ століття, до сьогодні не існує однозначного визначення поняття “лідерство”, але розрізняються уявлення про природу і суть цього феномена. Наприклад, більшість дослідників ототожнюють лідерство і вплив. Так, Н. І. Ільїн, І. Г. Лукманова, А. Н. Немчин визначають “лідерство” як “здатність впливати на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей” [1, с. 484]. Б. Басс розглядає лідерство як позитивний вплив. На його думку,

у випадку, якщо мета члена групи (назвемо його “А” полягає в тому, щоб змінити поведінку члена “Б”, то зусилля “А” – це є спроба лідерства [2]. Таке визначення лідерству дає Ж. Блондель. Згідно з його уявленнями, лідерство за своєю суттю і формою є феноменом влади. “Лідерство – це влада, тому що воно полягає у здатності однієї або декількох осіб, що знаходяться на вершині, примушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити” [3, с. 3].

Те, що людина (у нашому випадку – педагог) керує поведінкою інших людей та має володіти лідерськими якостями, ні в кого з сучасних дослідників і найбільш успішних практиків управління не викликає сумніву. Усі передові моделі управління характеризуються провідною роллю в них лідерства. Це моделі таких світил, як У. Е. Демінг, Дж. Джуран, П. Друкер, Т. Конті та ін. Лідерство в цьому випадку стосується вищого керівництва і меншою мірою – управління на місцях [4].

Але і таке бачення питання починає змінюватися. На конференції з управління якістю в Будапешті проф. Кондо зазначив: “Важливість лідерства не можна проігнорувати вищим менеджерам і менеджерам середньої ланки”. А П. Сенге в одному з останніх інтерв’ю наголосив, що компаніям потрібні три типи лідерів: лідер – керівник компанії або організації, лідери-менеджери, які здійснюють політику компанії на місцях, і лідери-активісти серед рядових співробітників організації, які постійно підтримують “вогонь у вогнищі” та не дають йому згаснути, доки менеджерів немає поруч. Отже, можна “надихнути” всю компанію й отримати саме той зворотний зв’язок, який дозволить безперервно покращувати процес день за днем [5].

У нашому дослідженні лідерство розглядається як ключовий метод культури педагогічного менеджменту, тому феномен лідерства висвітлено у двох аспектах: як процес ефективного управління навчально-виховною діяльністю і як інтеграційну якість педагога, яка впливає і забезпечує ефективність даної діяльності.

У контексті діяльнісного підходу лідерство виступає як альтернатива звичайній системі директивного управління навчально-виховним процесом. Головна мета лідерства в діяльності педагога – це поліпшення системи педагогічної взаємодії, тобто здатність вчителя не дивитися на наслідки, а вміти аналізувати причини. Лідерство сьогодні як протилежність авторитарній владі та примусу і постає у вигляді вміння переконувати, а не примушувати до певних дій.

Чому саме лідерство особистості педагога і його вияв повсякденній педагогічній діяльності є поступального розвитку освіти і переходу від технократичної парадигми до культурологічної? Яка роль педагога-лідера в цих глобальних процесах реформування сучасної освіти? Думається, що розвиток цього феномена зумовило декілька чинників сучасного буття.

*Соціологічний чинник* пов’язаний зі зміною соціокультурної середовища у всьому світі та тією мірою діяльності, яка належить особистості в цьому процесі. Розвиваючи цю думку, відомий український філософ І. А. Зязюн у трактаті “Філософія педагогічної дії” наголошує: “Процеси глобалізації, ініційовані у кінці ХХ ст. інтелектуальною елітою суспільства, зумовили не лише швидкий розвиток інформаційних технологій, і фактично підвели світове співтовариство до усвідомлення необхідності переходу на більш високий інформаційний рівень соціальної організації” [6, с. 566].

У книзі “Восьмий навик” Стівен Кові це явище пов’язує з початком нового століття, що під знаком Інтернету, автоматизації та аутсорсингу виробничих функцій (С. Кові називає його “Нове століття інтелектуального працівника”) висуває нові вимоги до мотивації. Він говорить про те, що індустріальне століття “батого і пряника” закінчилося. Настало століття інтелектуальне. Нині необхідні правильні стосунки з людьми, з колегами, з якими ти взаємодієш [7, с. 84].

*Економічний чинник* зумовлений тим, що “соціально-економічна трансформація і пов’язане з нею явище безробіття, прагнення різних держав і Україні також до інтеграції у європейський простір, реформи освіти, обґрунтування стратегій розвитку трудового потенціалу української держави – це тільки окремі передумови, що об’єктивно зумовлюють

необхідність усвідомлення й аналізу взаємовідносин системи освіти і ринку праці” [8, с. 38]. У таких обставинах освітні заклади мають бути конкурентоспроможними, а якість навчання й атмосфера виховання у школі стає предметом ретельного вибору батьків-Клієнтів. Тому саме команди педагогічних лідерів та цілеспрямованість і саморозвиток вчителя можуть стати запорукою конкурентоздатності та високого професіоналізму освітнього закладу.

*Культурологічний чинник спрямовує нас на те, що* вкрай необхідно створити таку систему освіти і таку її структуру, які здатні постійно відстежувати і нести в освітнє середовище новітні наукові знання про культуру і культурні процеси, які функціонують у сучасному суспільстві. Отже, мова повинна йти не про забезпечення оволодіння всіма знаннями, бо в наш час їх зростання й оновлення набрали таких швидких темпів, які при всьому бажанні не можуть дозволити людині їх опанувати, а про акцентування уваги на засвоєнні найістотніших, фундаментальних, стійких і довгоживучих знань, які знаходяться в основі наукової картини сучасного світу, представленого світом космосу, світом людини і суспільства, світом людської цивілізації та глобальними фундаментальними процесами, що відбуваються в них.

*Особистісно орієнтований чинник* змінює уявлення про роль особистості в сучасній освіті: “Щоб вибрати правильну дорогу, сучасна людина повинна побачити світ із позиції цінностей, досягнути буття і природи і своє, як значуще, за яку вона несе відповідальність” [6, с. 566]. Досить образно сутність сучасного лідерства означають голландські вчені Кьел А. Норстрем та Йонас Ріддерстрале. У бестселері “*Бізнес у стилі фанк*”) науковці зазначають: “Слово “менеджмент” утворене від італійського *maneggio / maneggiare* і французького *manège* – виходить “арена, якою коні бігають по колу, яких підганяє довгим батагом шталмейстера”. Але що, якщо раптом коні навчаться бігати по колу самі та будуть це робити краще, ніж під керівництвом дядька 46,5 років, що тримає хлист і що стоїть посеред арени? Або якщо коні виявлять, що в товаристві товарного достатку з глобальною конкуренцією є речі більш цікаві, ніж біг по колу? Якщо ви спробуєте маніпулювати розумними людьми, вони брикатимуть” [9, с. 6]. І далі учні роблять цілком правомірний висновок про те, що “люди вже не такі слухняні, але це не означає, що сама ідея лідерства застаріла. Навпаки, у фанк-світі лідерство означає більше, ніж коли б то не було. Це не стосується нашого традиційного розуміння слова “лідер”. Дійсні лідери – це не ті, хто займає високі пости або має владу, а ті, хто володіє серцями й розумом людей” [9].

Мері Паркер Фоллетт, американський політолог продовжує цю думку, вважаючи, що лідерські якості в сучасній ситуації можуть виявлятися де завгодно, незалежно від посади і становища людини. Вона зауважує, що лідерство полягає в здатності піднятися над ситуацією, побачити й оцінити картину в цілому, а також у здатності організувати людей для досягнення спільної загальної мети [10, с. 12].

Хто ж такий Педагог-Лідер і як реалізується лідерський потенціал у сучасній системі педагогічної діяльності? На початку 1980-х років Уоррен Бенніс провів кількісні дослідження шляхом великої групи педагогів-психологів. У результаті досліджень були встановлені такі характеристики поведінки педагога-лідера: 1) уміння бачити суть проблеми навчання і розвитку того, хто навчається; 2) розвиненість емоційного інтелекту, на протигагу логіко-практичному; 3) знання самого себе, відвертість і чесність; 4) створення атмосфери довіри у взаєминах колегами та вихованцями; 5) шанобливе ставлення до себе і тих, хто тебе оточує; 6) готовність узяти на себе відповідальність; 7) взаємини учнями, які спрямовані на результат, у процесі досягнення якого вони дістають можливість проявити свої лідерські якості; висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність; 8) натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

Формуванню подібних якостей у сучасного педагога приділяє увагу І. А. Зязюн, цілком правомірно порівнюючи педагогів із військовими командирами: “У педагогіці діє важливий принцип: “якомога більше уваги до особистості”, порушення якого завжди призводить до негативних наслідків. Принижені вчителем учні залишаються надовго з глибокими “душевними шрамами”, тому нетактовного, несправедливого педагога неможливо допускати

до роботи з молоддю. Грубий командир у військовій обстановці ніколи, особливо у важких життєвих ситуаціях, як правило, не одержує підтримки від своїх солдат” [11, с. 29].

Говорячи про роль емоційного інтелекту лідера, що впливає на позитивний розвиток особистості й економічний прогрес, варто звернути увагу на психологічне дослідження американського вченого Даніеля Гоулмена, який близько 20 років тому зацікавився секретами успішного лідерства [12]. Щоб визначити, які з рис, що впливають на прогрес розвитку організації є ключовими, був проведений аналіз понад 188 підприємств (більшість з яких — глобальні компанії, наприклад, British Airways, Lucent Technologies Credit Suisse) і їх найбільш успішних лідерів. Було виділено три основні категорії особистих якостей: технічні здібності (наприклад, схильність до бухгалтерії та планування виробництва), пізнавальні здібності (аналітичне мислення) і так звані емоційні (тобто вміння працювати з людьми, знаходити з ними взаєморозуміння й ефективно упроваджувати зміни). За впливом на позитивний розвиток підприємства емоційні здібності удвічі перевищували IQ. До того ж, аналіз показав, що, чим вища посада, тим важливіші емоційні (а не технічні) здібності для досягнення успіху. Цю думку підтвердив і Клеренс Френсис «... ви не можете купити вірність. Ви не можете купити відданість сердець, розумів і душ. Ви повинні це заслужити!» [13, с. 45]. У темі концепції емоційного інтелекту особистості педагога стверджується ідея І. А. Зязюна про те, що “...людина має виявляти вміння співпереживати, оцінювати, співчувати, і суб’єкт, духовно опановуючи навколишній світ, розглядає кожен із об’єктів дійсності з обох позицій [14]”. Саме цю ідею як довічну цінність особистості сучасного педагога проповідує український філософ у своїй роботі “Педагогіка добра”.

Таким чином, лідер-педагог визначається нами як людина, яка мислить глобальними філософськими і культурологічними категоріями. Він передбачає потенційні можливості кожного учня, створює спільне бачення майбутнього навчально-виховного процесу і розвитку особистості та здібностей учнів. Педагогічний лідер делегує вихованцям повноваження і розвиває в них самостійність, бачить, розуміє і цінує в них відмінності, розвиває командний підхід до роботи і навчання, відчуття партнерства. Він вітає зміни, демонструє знання педагогічних технологій, заохочує творчий і конструктивний виклик, діє відповідно до проголошених культурних цінностей, розвиваючи і збагачуючи їх власною діяльністю. Лідерство, за образним висловом видатного письменника і політолога Уоррена Бенніса, схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви його бачите, ви точно знаєте, що воно перед вами [10, с. 12].

У 1980-х роках учені та письменники Дж. Каузес і Б. Познер запропонували діяльнісний підхід до педагогічного лідерства. Вони розглядали дії та вчинки лідерів і виділили п’ять ключових моментів, кожний з яких включав такі моделі поведінки: 1) не керувати, а спонукати людей до спільного бачення; 2) не мотивувати, а надихати людей, високо оцінювати досягнення і гідно заохочувати виконавців; 3) орієнтувати підлеглих на перспективу, заохочувати на свою сторону максимум послідовників; 4) давати можливість іншим проявити себе. Заохочувати співпрацю і допомогу послідовникам у їх індивідуальному розвитку; 5) надихати прикладом і концентрувати спільні зусилля на послідовних результатах. І. А. Зязюн додає ще один пункт: “викладач повинний бути і спеціалістом залучення учнів до своєї науки і науковцем розвитку пошукових навичок у них” [6, с. 356].

Вищенаведені компоненти діяльності особистості педагога-лідера цілком і повністю відповідають моделі сучасної педагогічної діяльності. Зупиняючись на першому компоненті діяльності педагога (“не керувати, а спонукати людей до спільного бачення”), слід зауважити, що влада в нашому розумінні – це не завжди лідерство. Зате зворотне, мабуть, вірне завжди: лідерство породжує владу і значною мірою забезпечує її. Вигідна відзнака лідерства від простої адміністративної влади полягає в тому, що це влада, яка не потребує застосування сили, хоча і має її. Сила стає непотрібною, коли на допомогу лідерству приходять ідеологія. “Сам факт, що у людини є підлеглі, зовсім не робить його лідером. У начальників підлеглі, у лідерів – послідовники. У цьому завжди полягала і полягає суть лідерства. Насіння лідерства криється у відносинах між лідерами і їх послідовниками [13, с. 19]. “Людей треба

стимулювати. Працівникам нового століття все більше хочеться відчувати емоційний зв'язок зі своєю роботою” [7, с. 18].

Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, у яку готові повірити ті, хто потребує віри, і яку готові прийняти ті, хто шукає пояснень. Ці положення складають основу особистісно орієнтованого навчання, в якій особистість учня є не засобом, а метою співтворчості.

Занадто багато останнім часом ми говоримо про суб'єкт-суб'єктний підхід. І це правомірно, бо лише в рівноправній спільній діяльності народжується пошук, творчість, істина. Педагог-лідер повинен так вибудовувати технологію навчально-виховного процесу, де його роль зводилася б не до наставництва й контролю, а до партнерства і модерації. “Не заважай мені!”, – так часто згадує прохання хлопчика-японця до І. А. Зязюна, який, перебуваючи у дитячому садку в Японії, хотів дізнатися, чим цей хлопчик займається. Педагог-лідер має вміти розкрити творчий потенціал у кожній особистості того, хто навчається. Він має давати можливість учням проявити себе, а також заохочувати співпрацю і допомогу в їх індивідуальному розвитку. “Управління або натхнення? Слово управління має на увазі “контроль”, але управляти можна лише речами і процесами, людьми управляти не можна. Їх можна лише надихати. Вам треба надати їм можливості. Розкрити їх потенціал” [7].

Здавалося б, усе це зробити дуже просто, проте саме складна амбівалентність таких якостей, як скромність, толерантність, терпіння, з одного боку, і велика внутрішня сила, цілеспрямованість, віра – з іншого, можуть забезпечити такий формат сучасної взаємодії вчителя учнів.

“Іронія в тому, що агресивність і честолюбство, завдяки яким люди так часто приходять до влади, вступають у конфлікт із тими людськими якостями, які необхідні, щоб стати керівником 5-го рівня. Цей парадокс у поєднанні з тим, що ради директорів помилково вважають, що їм доконче потрібний самовпевнений, егоцентричний лідер, здатний привести компанію до успіху, чому ми так рідко бачимо керівників 5-го рівня на чолі компаній” [15].

У сучасних концепціях лідерства все частіше звучать визначення “лідер-слуга”. Цей термін, на наш погляд, найкрасномовніше говорить про концепцію управління як педагогічним колективом у цілому, так і організацією вчителем діяльності на уроці. Лідер-слуга – це той, хто завжди поряд зі своїми підлеглими (учнями), лідер-слуга – це той, хто свято вірить у те, що: “дитина надзвичайно чутлива до добра й справедливості. Вона потребує ласки і з боку батьків, і з боку вчителів, і взагалі з боку соціального оточення” [16, с. 157]. Лідер-слуга – це той, хто вірить у своїх підлеглих (учнів) і завжди готовий розділити відповідальність. “Керівники 5 рівня, – так називає керівників сучасного типу Дж. Коллінз в роботі “Від хорошого до великого”, – дивляться у вікно, щоб приписати успіх чинникам, які не мають до них відношення, коли все йде відмінно. Водночас, вони дивляться у дзеркало, коли говорять про відповідальність, ніколи не списуючи свої проблеми на невдачу. Усі, хто “за вікном”, показують на керівника 5-го рівня і говорять: “Це його заслуга; без його керівництва ми б не стали великою компанією. А керівник п'ятого рівня, навпаки, показує на тих, хто стоїть за вікном, і говорить: “Погляньте на цих чудових людей, це справжній успіх працювати з ними, мені таланить” [15].

Лідерський стиль педагогічної діяльності дозволяє збудувати всю систему стосунків у педагогічному процесі, що ґрунтується не на залякуванні, як це було часто-густо в авторитарній педагогічній системі, а на любові, довірі, партнерстві. “У педагогічній дії є два рівнозначні об'єкти за змістовною сутністю – Людина і Людина. Вони мають створювати один одному відчуття спокою, рівноваги, благополуччя, щастя” [16, с. 74].

За допомогою батога не можна виховати вільну особистість, яка здатна до відповідальних вчинків і високого громадянського обов'язку. За допомогою “батога” можна виховати “гвинтик”, а сучасній Україні потрібні особистості-лідери.

Отже, цінності лідера пронизують всю систему навчально-виховного процесу, впливаючи на позитивні зміни в системі освіти, в її культурі.

### Список використаної літератури

1. Ильин Н. И., Лукманова И. Г., Немчин А. Н. Управление персоналом / Под. общ. ред. В. Д. Шапиро. – М., 1996. – 484 с.
2. Bass В. М. Leadership, psychology and organizational behavior. – N.Y., 1960. – 348 с.
3. Блондель Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу. М.: Российская академия управления, 1992. – 135 с.
4. Адлер Ю. П., Липкина В. В. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности // Стандарты и качество. - 2000. - N10. - С. 14-22.
5. Шимкович В. Окружение лидера // Управление компанией. – 2004. – № 6.- С. 24-31.
6. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії: Монографія. – Черкаси, 2008. – 608 с.
7. Кови Стивен Р. Восьмой навык. – М.: Альпина Букс, 2007. – 378 с.
8. Ничкало Н. Г. Педагогіка і психологія в контексті розвитку людського капіталу // Педагогічна освіта і освіта дорослих: європейський вимір: зб. наук. пр. – К.; Хмельницький, 2008. – С. 36-42.
9. Кьел А. Норстрем, Йонас Ріддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 280 с.
10. Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Букс, 2005. – 384 с.
11. Зязюн І. А. Педагогічна арт-терапія як естетична фасцинація // Педагогічна освіта і освіта дорослих: європейський вимір: Зб. наук. пр. – К.; Хмельницький, 2008. – С. 27-31.
12. Goleman D. What Makes a Leader? // Harvard Business Review. – 1998. – November-December. – С.12-18.
13. Хэнна Д. Лидерство на все времена / Пер. англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 297 с.
14. Зязюн І. А. Особистісно-авторське відтворення вчителем досвіду педагогічної майстерності і його діагностика // Професійно-технічна освіта. – 2007. – № 1. – С.3-12.
15. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. – 303 с.
16. Педагогіка добра: ідеали і реалії: Наук-метод. посіб. – К.: МАУП, 2000. – 312 с.

**T. Ivanova**

#### **LEADERSHIP IN A CULTURE OF PEDAGOGICAL MANAGEMENT**

In the article the problems of leadership and conformity to the law of forming of leader potential are examined for a modern teacher. A basic accent is done on that in a modern social-cultural situation any pedagogical worker, regardless of position and status must possess leader potential for forming of personality of new type: free, independent, responsible.

УДК 378.124:316.46(043)

**Косенко Ю.М.**

#### **ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ВИКЛАДАЧА ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТУДЕНТАМИ**

*У тезах розглядаються лідерські якості викладача вищої школи як прояви його професійної поведінки, вказується на їхню значущість у педагогічній взаємодії зі студентами.*

**Ключові слова:** лідерство, викладач-лідер, лідерські якості, педагогічна взаємодія.

Викладач сучасного вишу має відповідати європейським стандартам, еталону представника національної інтелектуальної еліти, а відтак володіти управлінськими,