

роботі навчально-виховних закладів : матер. Всеукр. наук.-метод. семінару, (Хмельницький, 12 берез. 2008 р.). – Хмельницький, 2008. – С.158–160.

15. Педагогічний словник / За редакцією дійсного члена АПН України Ярмаченка М. Д. – К.: Педагогічна думка, 2001. – 516 с.

16. Хуторский А. В. Методика личностно-ориентированного обучения. Как обучать всех по-разному? : пособ. для учит. / А. В. Хуторской. – М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 383 с.

17. Яблонська Т. М. Тренінг педагогічної рефлексії для студентів та вчителів / Т. М. Яблонська // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. – № 3. – С. 13.

УДК 821.161.1

Штань О.О.

методист відділу організаційно-масової
роботи обласного центру позашкільної освіти
та роботи з талановитою молоддю м.Суми

ТВОРЧА СПАДЩИНА А. С. МАКАРЕНКА В АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИМ ЗАКЛАДОМ

Стаття присвячена одній з найважливіших задач педагогічної науки яка полягає в об'єктивній оцінці минулого педагогічного досвіду, одним з найбільш значних явищ якого є педагогічна система А.С. Макаренка. Ідеї А. С. Макаренка довгий час не визнавалися офіційної педагогікою. Знадобилися довгі роки боротьби за їх прийняття в науці.

Ключові слова: А. С. Макаренко, колектив, виховання, перевиховання, самоврядування, позакласна робота, процес управління.

Штань О. А. Творческое наследие А. С. Макаренко в аспекте управления учебно – воспитательным заведением. Статья посвящена одной из важнейших задач педагогической науки которая заключается в объективной оценке прошлого педагогического опыта, одним из наиболее значительных явлений которого есть педагогическая система А.С. Макаренко. Идеи А. С. Макаренко долгое время не признавались официальной педагогикой. Понадобились долгие годы борьбы за их принятие в науке.

Ключевые слова: А. С. Макаренко, коллектив, воспитание, перевоспитание, самоуправление, внеклассная работа, процесс управления.

Shtan O. Creative heritage of A. S. Makarenko is in the aspect of management educational establishment. The article is sanctified to one of major tasks of pedagogical science that consists in the objective estimation of our past pedagogical experience, one of the most considerable phenomena of that is the pedagogical system A.S. Makarenko. The ideas of A. S. Makarenko long time did not confess official pedagogics.

So, experience the creative use of the ideas of A. S. Makarenko contributes to the moral and psychological development of the consciousness of the teacher, develop a new pedagogical thinking. The question of the introduction of the creative heritage of the modern school does not end with only a few studies, the analysis of pedagogical literature and the work of theorists and practitioners, this implies the implementation steps for new effective forms and methods of educational work, organization of leisure of students and the preservation of their health.

Keywords: A. S. Makarenko, collective, education, correction, self-government, extracurricular work, management process.

Постановка проблеми. На порозі III тисячоліття, в епоху застосування і розвитку ІКТ педагогічна наукова думка звертається до вивчення, систематизації та переоцінки виховної діяльності визнаного класика світової та вітчизняної педагогіки – А. С. Макаренка. Ім'я якого увійшло до числа чотирьох педагогів світу, які визначили стиль педагогічного мислення в XX столітті. (Джон Дьюї, Георг Кершенштайнер, Марія Монтесорі). Блискучий талант та переконання А. С. Макаренка, які отримали свій розвиток у 20-30 рр. є на часі сьогодні.

Час не гасить, а відкриває все нові грані його педагогічної роботи. Настільною книгою вчителя можна назвати відому у всьому світі працю Антона Семеновича «Педагогічна поема», над якою автор працював 10 років (з 1925 по 1935 рр.). Неоціненне обґрунтування потенційних можливостей і виховної сили дитячого колективу є головним його доробком.

Аналіз наукових досліджень. Проблема управлінської діяльності є предметом дослідження таких вчених, як Д. Бодді, М. Вудкок, Ф. Генов, А. Журавльов, В. Зазикін, Р. Кричевський, О. Панасюк, В. Третьяченко та ін. Окремо слід відзначити відомого педагога-управлінця А. С. Макаренка, у теоретико-практичній діяльності якого закладено основи сучасної теорії ефективного управління колективом.

Виклад основного матеріалу. А. С. Макаренко створив два зірцевих педагогічних заклади – колонію ім. Горького («Педагогічна поема»), комуну ім. Дзержинського («Прапори на баштах», «Марш 30-го року»). Особливістю педагогічної системи А. Макаренка є те, що вона будується діалектичній єдності особистісного й колективного в реалізації особистісно орієнтованого підходу до вихованців. Педагогічні позиції, на яких

ґрунтується сучасна педагогічна парадигма особистісно орієнтованого виховання, і педагогічна система А. Макаренка, збігаються за такими позиціями:

1. Визнання самоцінності й неповторності особистості;
2. Суб'єкт – суб'єктна позиція;
3. Створення умов для найбільш повної реалізації природних сил особистості в педагогічному процесі.

Управління виховним процесом у закладах А. С. Макаренка було демократичним за своїм характером, але не виключало прийомів директивного управління. У цьому проявляється ідея бінарності, що пронизувала всю його педагогічну систему. Новаторство педагога проявляється в тому, що він відійшов від стереотипів поняття «правильного» і «неправильного» у процесі виховання.

Зазначимо, що однією з рис демократичного виховного процесу А.С. Макаренко вважав самоврядування, без якого не мислив розвиток дитячого колективу, дитячого управління, яке визначало життя, працю, побут, дозвілля, відпочинок всього колективу, а іноді і долю однієї людини. «Я прийняв рішення - я відповідаю» - ось це відчуття відповідальності творило дива, хоча виховувалося з величезною працею. Антон Семенович так організував педагогічний та трудовий процес в комуні, що «кожна дитина включалася в систему реальної відповідальності»: і в ролі командира, і в ролі рядового. Там, де відсутня ця система, вважав А. С. Макаренко, часто виростають безвольні, не пристосовані до життя люди.

Колектив за А. С. Макаренком – це цілеспрямований комплекс організованих особистостей, які володіють органами управління. Колектив є соціальним організмом, основними ознаками якого є: 1) певна структура; 2) наявність загальних цілей, що служать на благо суспільства; 3) спільна діяльність, спрямована на досягнення цих цілей; 4) наявність органів, що координують діяльність колективу [2, 76 с.]

Управління – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Управляти учнівським колективом – означає використовувати колектив як інструмент виховання для розвитку індивідуальності кожного учня. Управління учнівським колективом здійснюється за допомогою трьох взаємопов'язаних функцій педагога:

1. Збору і аналізу інформації про учнівський колектив і школярів, які до нього входять;
2. Планування й організації адекватного стану колективу, впливів, метою яких є його удосконалення й оптимальний вплив на особистість;
3. Контролю та корекції, спрямованих на вищий рівень розвитку колективу і кожного учня.

Реальністю сучасної школи є учнівське самоврядування, коли важливо більше довіряти самим учнівським колективам в розподілі суспільних обов'язків, враховувати інтереси кожного, ступінь його підготовленості до виконання даних доручень. Оскільки багато хто з учнів вперше долучаються до участі в управлінні, необхідно застосовувати диференційований підхід до різних груп учнів, який враховував би як вікові особливості, так і особистісні характеристики. При цьому використовується принцип послідовності і поступовості. Початківцю потрібно давати порівняно прості доручення, які б відповідали їх можливостям з тим, щоб у процесі їх виконання накопичувалися необхідні знання, навички, впевненість у власних силах. З часом можна переходити до більш серйозних і відповідальних доручень. Важливо й те, що різноманітна діяльність, реальні права і велика відповідальність не тільки дозволяють кожному проявити себе, а й формують навички громадської роботи, розвивають організаторські здібності.

А. С. Макаренко розробив механізм формування міцного учнівського колективу (ознаки колективу, структура й етапи його розвитку, взаємозалежність членів, система перспективних ліній, традиції тощо) може бути використано вчителями і вихователями в організації дитячої колективної діяльності. Готуючи учнів до життя, школа повинна озброювати їх організаторськими навичками, розвивати їх ініціативу, самостійність, вміння керувати колективними справами [6, 17 с.]

Доцільно зазначити, що саме А. С. Макаренко заклав основи теорії і методики виховного процесу в колективі: «Наша методика виховання повинна ґрунтуватися на загальній організованості життя, на підвищенні культурного рівня, на організації тону і стилю всієї роботи, на організації здорової перспективи, ясності, особливо ж на увазі до окремої людини, до його успіхів і невдач, до його утруднень, особливостям , прагненням » [4, 319 с.]

У своїй роботі з організації плідної праці колективу на виконання поставлених задач, для постановки справжньої перспективи для кожного члена колективу освічений і досвідчений керівник уміло користується системою як заохочень, так і стягнень чи покарань та засобів впливу. У педагогіці А. С. Макаренка цій методології відведено чільне місце (праця «Методика організації виховного процесу»).

Керівник, який засвоїв основи виховної роботи з підлеглими, в змозі за допомогою системи покарань і заохочень зробити дуже багато, але не вміючи, механічно використовуючи цю систему виховного впливу, може принести багато шкоди всій роботі. А. С. Макаренко говорить, що неможливо дати загальних рецептів покарання. Кожний проступок є завжди індивідуальним. У деяких випадках найбільш правильним є усне зауваження навіть за серйозну справу, а в інших – за незначне порушення потрібно накладати суворе стягнення. Не дивлячись на те, що колектив сьогодні вважається необхідним інструментом у будь-якому організаційному

процесі та взагалі в управлінській діяльності, колективність як гуманний принцип цієї діяльності не приймається за основу.

Таким чином використання практичних і теоретичних порад видатного педагога є важливою складовою виховною діяльністю вчителя і формування в нього педагогічної техніки.

Сучасна школа повинна навчати і виховувати підрастаюче покоління з максимальним урахуванням тих суспільних умов, в яких вони будуть жити, і працювати в XXI столітті. Підготовку особистості до виконання громадських обов'язків, до певної системи залежностей, що існують у суспільстві,

А.С. Макаренко розглядав як найголовнішу задачу педагога і виховання в цілому, а вчителі, виховний колектив - як необхідну опосередковану ланку між суспільством і особистістю.

Величезне значення Макаренко надавав формуванню педагогічного колективу. Він писав: «Повинен бути колектив вихователів, і там, де вихователі не об'єднані в колектив і колектив не має єдиного плану роботи, єдиного тону, єдиного точного підходу до дитини, там не може бути ніякого виховного процесу» [3, 163-164 с.]

А. С. Макаренко вважав, що провідним компонентом у виховному процесі виступає педагогічна мета. Мета як непорушний закон обумовлює зміст виховного процесу, його методи, засоби, результати. Мета зумовлює вимоги до вихованця, вихователя і до інших суб'єктів педагогічного процесу, до всіх умов виховання.

Виховна робота повинна бути, перш за все доцільною. « Ми не можемо допустити ніякого засобу, - говорив А. С. Макаренко, - яке не вело б до поставленої нами мети ». Таким чином, педагог, міркує А. С. Макаренко, повинен завжди мати мету в кожній своїй дії, добре уявляти результат своєї роботи і створювати всі умови для досягнення цього результату. Антон Семенович стверджував, що ніяка система виховних засобів не може бути рекомендована як постійна, бо змінюється сама дитина, яка вступає в нові стадії особистісного розвитку, змінюються умови його життя і діяльності, вимоги до підрастаючого покоління. Тому система педагогічних засобів повинна бути поставлена вчителем, вихователем так, щоб забезпечити її творчий розвиток і своєчасно усувати застарілі методи, цілі, вимоги. Відповідно не можуть бути незмінними і наші виховні цілі. У цьому полягає ще одна функція педагога у сучасній школі - розробка нових, сучасних виховних цілей та їх відповідних методів досягнення.

Таким чином, провідним завданням вчителя, вихователя в сучасній школі є оптимальний вибір системи педагогічних засобів для забезпечення творчого розвитку особистості та реалізації його внутрішнього потенціалу. Виконання даного завдання потребує розробки і використання сучасних інноваційних методів і методик навчання та виховання.

Особливе значення у виховному процесі педагог надавав перевихованню «важких» дітей і підлітків.

Однією з причин появи таких дітей А. С. Макаренко вважав «ненормально сформовані стосунки між дітьми й дорослими в сім'ї та школі.

Антон Семенович вважав, що у процесі перевиховання не можна разом з негативним руйнувати позитивне в особі вихованця. Тому за умови достатнього рівня загального розвитку доцільний процес часткової зміни особистості важкого школяра – реконструкції, тобто перебудови його характеру.

Педагог вважав, що « не можна поклатися тільки на рятівне значення однієї еволюції, на поступове становлення людини», що у виняткових випадках необхідна енергійна і, можливо миттєва ломка стереотипів він використовував метод вибуху. Визначаючи «вибух» як «доведення конфлікту до останньої межі», він підкреслював хворобливість і складність «вибухового меневру», закликав педагога бути гранично уважним до підлітка. « Я не мав ніколи нагоди організувати широкий досвід у цьому напрямі, я не мав права організувати такі вибухи, але, коли вони відбувалися в природному порядку, я бачив і навчився враховувати їх велике значення» [2, 187с.].

Тим часом А. С. Макаренко застосовував емоційно – «позитивний вибух»: доручав колишньому крадію отримати велику суму грошей у банку, довіряв колишнім безпритульним під час чергування ухвалювати рішення, яким навіть підкорявся він сам. Наведемо типовий «вибух», який організувався при перевихованні безпритульних у комуні ім. Держинського. Прибувших вихованців знімали з потягів, насильно заштовхували в середину групи колоністів, приводили в комуну. Це було сильною негативною дією. Але потім їх шикували перед комунарами й говорили, що їх відпустять, якщо їм тут не сподобається. Їх знайомили з цехами, спальними корпусами, турбувалися про їхні потреби та зовнішній вигляд. Старі речі поливали бензином і спалювали на знак того, що все – з минулим покинчено. Це був, по суті, позитивний «вибух». А найголовніше починалося потім, коли на ранок наступного дня вони разом з усіма вставали, працювали, долали свої погані звички.

Типовим зразком перевиховання на практиці А. С. Макаренко була, наприклад, боротьба колишніх правопорушників з браконьєрами, бандитами кулаками. Нерідко в школі з підлітків, які псуєть електропроводку, приймачі, наочні засоби, створюються при шкільних кабінетах хімії, фізики бригади з ремонту побутової техніки, гуртки радіосправи, бюро раціоналізаторів і винахідників. І підлітки вже не ламають, а ремонтують, не руйнують, а створюють своїми руками корисні для школи речі. А. С. Макаренко вміло привертає увагу й сили своїх вихованців до яскравих, цікавих справ. Фактично, навіть, організація первинних колективів у колонії будувалися на перебудовах: замість отамана або ватажка – командир, замість

анархічної дисципліни – військова, замість помилкової поруки не «видавати» - колоністський закон « нікому зі сторонніх не скаржитися», «не пишати» тощо.

Ще один цікавий виховний прийом використовував видатний педагог у перевихованні. Як правило, запам'ятовуються покарання нетрафаретні, що б'ють у ціль. Майстром такого типу покарань був, як відомо, А. С. Макаренко. У спогадах його вихованців ми знаходимо найнесподіваніші приклади таких покарань: вкрав – користуйся вкраденим у присутності всіх, вживаєш нецензурні слова у розмові – пішли в ліс, ось тобі поляна, лайся 6 год.

Проявом педагогічної майстерності в перевихованні було те, що педагог не ставив своїм вихованцям високих вимог, якщо вони не були готові до цього. Першою вимогою в організації життя в колонії ім. Горького було: якщо ви їсте, то повинні працювати! І це розуміли «найважчі» підлітки. Наступна вимога: є дім, є нормальне житло, тому не треба перебувати в ночі невідомо де. Ви маєте ночувати в колонії! Через деякий час – нова вимога: у вас є дім, одяг, харчування. Вам не треба красти! І тільки потім: не палити, не пити. Вимогу добре вчить А. С. Макаренко зміг поставити тільки тоді, коли вихованці були підготовлені до цього всім попереднім життям. Кожна вимога чітко мотивована, створені умови для неможливості зробити по іншому.

Таким чином А. С. Макаренко зробив неоціненний внесок у розвиток практики перевиховання важковиховуваних дітей. Він довів, що виховання в інтересах держави плідне лише тоді, коли його поєднати з розвитком творчої індивідуальності, стимулюючи водночас моральні почуття та емоції.

У сучасній школі процеси виховання і перевиховання повинні будуватися, насамперед, з урахуванням індивідуально - психологічних властивостей вихованця, з урахуванням тих конкретних обставин і несприятливих умов виховання, які сприяли виникненню різних асоціальних проявів і відхилень. А, отже, неможливо дати рецепт на кожен важкий випадок педагогічної практики.

Термін «важковихованість» означає несприйнятливості і опір вихованця до педагогічного впливу. Причиною цього опору найчастіше є відставання особистості в позитивному розвитку. Звідси виникнення недоліків, негативних властивостей в характері, неправильних установок в поведінці, нездорових потреб, тощо.

Останнім часом «важких» учнів стає все більше і більше. Це результат політичної, економічної та соціальної нестабільності суспільства, зміни ціннісних орієнтацій, несприятливі сімейно - побутові відносини. Надмірна зайнятість батьків призводить до відсутності належного контролю навчання та поведінки дітей.

Помилки сімейного виховання нерідко доповнюються помилками шкільного впливу на особистість дитини: авторитарним, командно - адміністративним стилем відносин, надмірною педагогічною опікою, пасивним і примусовим характером методів навчання і виховання, недостатнім рівнем техніки педагогічного спілкування. Усе це підриває впевненість дитини в собі, його здатність до саморегуляції, самоствердження в життєво важливих ситуаціях. Формується почуття незахищеності і самотності.

Аналіз успішного досвіду виховної та профілактичної роботи дозволяє сформулювати деякі загальні принципи соціально-педагогічної реабілітації.

Одним з найважливіших принципів є опора на позитивні якості підлітка. Для вихователя неприпустимо категоричне засудження « важкого », вислів остаточних невтішних прогнозів типу «з такого - все одно нічого не буде » або « він закінчений злочинець », « він все одно закінчить у в'язниці » і т. д. Уміння бачити позитивне в поведінці «важкого » та вміння спиратися і розвивати це позитивне є найважливішою умовою успішної соціально-педагогічної реабілітації.

Зазначимо, що важливою умовою є формування майбутніх життєвих прагнень підлітка, пов'язаних із професійною орієнтацією, з вибором майбутньої професії. Важковиховувані, соціально і педагогічно запущені учні, маючи хронічну неуспішність з шкільних предметів, часто впадають у відчай, перестають вірити в себе, не бачать свого майбутнього, живуть сьогоднішнім днем, розвагами та задоволеннями, створюють дуже серйозні умови для криміналізації та десоціалізації особистості підлітка. Необхідно, щоб діти, які з різних причин не можуть добре встигати під час навчання, не втрачали віру в те, що вони стануть корисними громадянами свого суспільства, справжніми патріотами. Педагогам та батькам необхідно допомогти їм у виборі професії відповідно до їх можливостей, схильностей, бажань та наявним рівнем знань.

Таким чином, вчителю слід пам'ятати, що загальним принципом педагогіки важковиховуваних дітей є гуманно - особистісний підхід до дитини. Зазначимо наступні особливості його застосування до «важковиховуваних» дітей:

1. Любити і поважати таких дітей складніше, ніж інших, але любов і турбота потрібна їм більше, так як вони, як правило, обділені цим.
2. Говорити з ними як з дорослими;
3. Не ламати різко їх моральні погляди, навіть якщо вони помилкові, а впливати на них поступово;
4. Взяти в основу роботи з оптимістичну гіпотезу, вірити в їх виправлення;
5. Давати дитині проявити себе з позитивного боку;
6. Організувати переконання на їх власному досвіді;
7. Пред'являючи вимоги, не можна погрожувати, згадувати минулі гріхи, брати обіцянки, які він не може виконати;

8. Бути щирим, не лицемірити, не принижувати його гідність;
9. Застосовувати заохочення і похвалу всіх позитивних сторін і соціально цінних вчинків вихованця;
10. Усіма способами підтримувати зусилля дитини по самовихованню і перевихованню, створюючи для цього спеціальні педагогічні ситуації;
11. Впливати, насамперед, прикладом власної поведінки, доброго, справедливого ставлення до всіх людей.

Зазначимо, що одне із головних завдань сучасної школи, полягає у збереженні та оздоровленні школярів. Сьогодні простежується тенденція погіршення здоров'я підростаючого покоління, яка зумовлює необхідність вивчення та впровадження в навчально-виховний процес доцільних ідей видатних педагогів. Антон Семенович впровадив цілісну систему фізичного виховання, збереження та зміцнення здоров'я учнів, яка включала такі складові як: створення необхідних санітарно-гігієнічних умов. У школі має бути призначена санкомісія, до складу якої входить лікар, котрий повідомляє вимоги санітарії та гігієни. На цій основі підтримувався санітарно-гігієнічний стан усього навчального закладу, зокрема приміщень і навколишньої території. Щоденно чергував член санкомісії, який контролював умивання, прибирання, перевіряв стан одягу, перед сніданком, обідом, вечерею слідкував за чистотою рук, а перед початком занять – чистоту провітрювання класних кімнат, режим харчування, раціональне співвідношення між фізичною і розумовою працею, самообслуговування, організацію дозвілля та фізичного виховання.

Поняття здорового способу життя дитині потрібно закладати із самих перших років, адже як стверджував Макаренко А. С., «виховання дитини, в основному проходить до шести років, і якщо ви не виховали дитину в цьому віці, тоді виникає потреба у її перевихованні», а перевиховати дитину досить складно, а особливо дати зрозуміти як важливо дотримуватися здорового способу життя.

Сьогодні школа повинна підготувати учня не тільки до праці, самостійного життя, але й до суспільної діяльності на користь своєї держави. Формування в учнів навичок самостійної діяльності, розвиток творчого потенціалу та здатності використовувати знання на практиці є важливим завданням сучасної української національної школи. У розвитку зазначених якостей велике значення має позакласна робота. Під час організації та проведення різноманітних форм позакласної роботи, вчитель має згуртувати учнівський колектив, мотивувати їх на активну участь, залучення до обговорення актуальних проблем, які виникають у колективі та поза його межами.

У процесі позакласних занять учні озброюються новими знаннями, проявляють ініціативу виконання різноманітних пошукових і дослідницьких робіт, які висувають певні труднощі під час вирішення проблемних питань. А. С. Макаренко стверджував, що виховання школяра відбувається не тільки на уроці, а й у позакласний час в атмосфері вільного спілкування, праці та відпочинку.

Отже, досвід творчого використання ідей А. С. Макаренка сприяє моральному і психологічному становленню свідомості вчителя, виробленню нового педагогічного мислення. Питання впровадження творчої спадщини у сучасну школу не закінчується лише декількома дослідженнями, аналізом педагогічної літератури та діяльністю теоретиків і практиків, це передбачає впровадження кроків спрямованих на нові дієві форми і методи організації виховної роботи, організації дозвілля школярів та збереження їхнього здоров'я. Адже головною метою виховання від витоків до сьогодення є формування гармонійної особистості. Педагогічна діяльність А. С. Макаренка увібрала в себе кращі досягнення класичної та сучасної педагогіки. Його педагогічна спадщина не втрачає свого значення у сьогоденні і є корисними на практиці у сучасній школі. Уведення педагогічних позицій педагогіки видатного педагога у практику діяльності українських шкіл стане основою для прийняття правильних управлінських рішень та запорукою успішного функціонування сучасної української національної школи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гриценко Л. И. Педагогические идеи А. С. Макаренко за рубежом / Л. И. Гриценко // Педагогика. – 2004. - № 7. – С. 76-85
2. Макаренко А. С. Книга для батьків / А. С. Макаренко. – К. : Радянська школа, 1980. – 327 с.
3. Макаренко А. С. Лекція 3. Педагогіка індивідуальної дії // Твори: В 7 т. 1958. Т. 5. С. 163-164.
4. Педагогические сочинения А. С. Макаренко. – М. : Педагогика, 1983. – 519 с.
5. Степанова Л.А. А.С. Макаренко о профессионализме педагога // Социальная педагогика: теория, практика, перспективы. К 120-летию со дня рождения А.С. Макаренко. Сб. статей. - М.: Союз, 2008.
6. Шульга В. І. Педагогічні ідеї А. С. Макаренка в сучасній школі/ В. І. Шульга// Пост Методика. – 2008. - № 1 (78). – С. 15-18.