



FACULTAD DE EDUCACIÓN, PSICOLOGÍA Y
CIENCIAS DEL DEPORTE
GUIA DOCENTE

CURSO 2023-24

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN INNOVACIÓN PEDAGÓGICA Y
LIDERAZGO EDUCATIVO**

DATOS DE LA ASIGNATURA

Nombre:

LIDERAZGO, DIRECCIÓN ESCOLAR Y GÉNERO

Denominación en Inglés:

Leadership, school management and gender

Código:

1170406

Tipo Docencia:

Presencial

Carácter:

Optativa

Horas:

	Totales	Presenciales	No Presenciales
Trabajo Estimado	100	30	70

Créditos:

Grupos Grandes	Grupos Reducidos			
	Aula estándar	Laboratorio	Prácticas de campo	Aula de informática
2.5	2.5	0	0	0

Departamentos:

Áreas de Conocimiento:

EDUCACION	DIDACTICA Y ORGANIZACION ESCOLAR
PSICOLOGIA SOC., EVOLUTIVA Y DE LA EDUC.	DIDACTICA Y ORGANIZACION ESCOLAR
PEDAGOGIA	DIDACTICA Y ORGANIZACION ESCOLAR

Curso:

Cuatrimestre

1º - Primero	Primer cuatrimestre
--------------	---------------------

DATOS DEL PROFESORADO (*Profesorado coordinador de la asignatura)

Nombre:	E-mail:	Teléfono:
* Maria Jose Carrasco Macias	mjcarra@dedu.uhu.es	959 219 226

Datos adicionales del profesorado (Tutorías, Horarios, Despachos, etc...)

M. José Carrasco Macías

Despacho: nº 10

Teléfono: 959.219226

Tutorías: Martes de 10 a 13 horas y jueves de 16 a 18 horas

Inmaculada Gómez Hurtado

Despacho: nº 15

Teléfono: 959.219231

Tutorías: martes de 16 a 19 horas y jueves de 11 a 14

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

1. Descripción de Contenidos:

1.1 Breve descripción (en Castellano):

NO CONSTA EN LA MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL TÍTULO

1.2 Breve descripción (en Inglés):

2. Situación de la asignatura:

2.1 Contexto dentro de la titulación:

Asignatura ubicada en el módulo: "Investigación e intervención en el ámbito socioeducativo" (Optativas) del 2º período lectivo del máster.

2.2 Recomendaciones

No existen

3. Objetivos (resultado del aprendizaje, y/o habilidades o destrezas y conocimientos):

Al superar esta asignatura se espera que el alumnado:

1. Conozca las bases conceptuales sobre dirección escolar y género.
2. Conozca cómo participan las mujeres en la organización y dirección de las organizaciones educativas.
3. Identifique las barreras internas y externas en el acceso y ejercicio de las mujeres a la gestión educativa.
4. Conozca las funciones, experiencias y estilos de liderazgo que desarrollan las directoras escolares.
5. Reconozca el papel de la mujer en la promoción de un liderazgo distribuido e inclusivo para la mejora educativa.

4. Competencias a adquirir por los estudiantes

4.1 Competencias específicas:

CE11 : Sensibilizar y conectar la dirección educativa con la importancia del diseño y puesta en marcha de innovaciones en los centros, y con la mejora del desempeño del liderazgo educativo.

CE4 : Valorar y analizar el liderazgo educativo profundizando en los principales modelos y estilos asociados al mismo a través del estudio de las investigaciones internacionales.

CE7 : Evaluar la gestión y el liderazgo que desarrollan las mujeres en centros educativos con objeto de promover su "empoderación".

4.2 Competencias básicas, generales o transversales:

CB10: Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

CB6: Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7: Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 : Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 : Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CG2 : Diseñar, desarrollar y evaluar procesos de innovación pedagógica y liderazgo educativo en colaboración con otros docentes y profesionales del centro, con especial atención a la diversidad, equidad y educación en valores.

CG3: Buscar, obtener, procesar y comunicar información (oral, impresa, audiovisual, digital o multimedia), transformarla en conocimiento y aplicarla en los procesos de innovación y liderazgo.

CT1: Gestionar adecuadamente la información adquirida expresando conocimientos avanzados y demostrando, en un contexto de investigación científica y tecnológica o altamente especializado, una comprensión detallada y fundamentada de los aspectos teóricos y prácticos y de la metodología de trabajo en el campo de estudio.

CT2: Dominar el proyecto académico y profesional, habiendo desarrollado la autonomía suficiente para participar en proyectos de investigación y colaboraciones científicas o tecnológicas dentro su ámbito temático, en contextos interdisciplinares y, en su caso, con un alto componente de transferencia del conocimiento.

CT5: Utilizar de manera avanzada las tecnologías de la información y la comunicación, desarrollando, al nivel requerido, las Competencias Informáticas e Informacionales (CI2).

CT4 : Comprometerse con la ética y la responsabilidad social como ciudadano y como profesional,

con objeto de saber actuar conforme a los principios de respeto a los derechos fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres y respeto y promoción de los Derechos Humanos, así como los de accesibilidad universal de las personas discapacitadas, de acuerdo con los principios de una cultura de paz, valores democráticos y sensibilización medioambiental.

CT3: Desarrollar una actitud y una aptitud de búsqueda permanente de la excelencia en el quehacer académico y en el ejercicio profesional futuro.

5. Actividades Formativas y Metodologías Docentes

5.1 Actividades formativas:

- Sesiones teóricas de clase. Clase magistral activa.
- Sesiones prácticas de clase: trabajos en grupo, debates, seminarios, visionado de audiovisuales, microenseñanza, estudio de casos, simulaciones y aplicaciones prácticas.
- Trabajo autónomo: realización de trabajos, búsqueda bibliográfica, lectura de documentos, preparación de pruebas y actividades.
- Estancias y visitas formativas en centros e instituciones e intercambio con expertos y profesionales en ejercicio

5.2 Metodologías Docentes:

- Enseñanza basada en la transmisión de conocimiento. Enseñanza magistral.
- Aprendizaje centrado en el alumno. El profesor como facilitador o generador de aprendizajes.
- Enseñanza y aprendizaje a partir de problemas, proyectos y casos. Aprendizaje activo y experiencial.
- Aprendizaje autónomo, dirigido y tutorizado por el profesor.
- Aprendizaje social. Aprender cooperando y debatiendo entre iguales.
- Participación activa del alumno en el desempeño de la actividad profesional.
- Elaboración y exposición por parte del alumno de un trabajo académico.

5.3 Desarrollo y Justificación:

Actividades

Análisis de contenido e información textual.

Estudios de caso y supuestos prácticos

Tratamiento de problemas y dilemas.

Revisión de incidentes críticos.

Confección de informes.

Exposición pública

Portafolios personal y en equipo

6. Temario Desarrollado

PROGRAMA DE CONTENIDOS

1. La gestión y el liderazgo desde la perspectiva de género. Bases conceptuales.
2. Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas.
3. Directoras escolares, políticas de liderazgo y gestión para la mejora.
4. Funciones, estilos de liderazgo y condicionantes de la gestión educativa y liderazgo de las mujeres.
5. El papel de la mujer en la gestión y promoción del liderazgo educativo.

7. Bibliografía

7.1 Bibliografía básica:

- Álvarez Arregui, E. (2007). Mosaicos culturales para la acción directiva: la influencia del liderazgo en los centros educativos. *Bordón: Revista de Pedagogía*, 59(1), 177-214.
- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Brennan, M. (2009). Steering teachers: Working to control the feminized profession of education. *Journal of Sociology*, 45(4), 339-359.
- Broadbridge, A. (2010). 25 years of retailing; 25 years of change? Reflecting on the position of women managers. *Gender in Management: An International Journal*, 25(8), 649-660.
- Bush, T. (2017). Gender and leadership in primary education. *Educational Management, Administration & Leadership*, 45(1), 1-13.
- Carrasco Macías, M. J., & Coronel Llamas, J. M. (2017). Percepciones del profesorado sobre la gestión de la diversidad cultural: Un estudio cualitativo. *Educación XXI: revista de la Facultad de Educación*, 20(1), 75-98
- Carrasco, M. J. (2004a). Análisis de los estilos directivos de las mujeres en centros educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(3), 1-13.
- Carrasco, M. J. (2004b). *El liderazgo femenino ante la mejora educativa. En Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento. IV Congreso Internacional sobre Dirección de centros docentes* (pp. 753-764). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- Coleman, M. (2003). *Women as Headteachers: Striking the Balance*. Londres: Trentham Books.
- Collard, J. y Reynolds, C. (eds.) (2005). *Leadership, Gender & Culture in Education: Male & Female Perspectives*. Nueva York: Open University Press.
- Coronel Llamas, J. M. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de educación nº 327. Educación inclusiva*, (327), 157-168.
- Coronel Llamas, J. M., Macías, M. J. C., & Sánchez, E. M. (2012). Superando obstáculos y dificultades: un estudio multicaso sobre directoras escolares, políticas de liderazgo y gestión para la mejora. *Revista de educación*, 357, 537-559.
- Coronel, J. M. (1994): El trabajo de los directores en los centros escolares: una revisión de estudios y experiencias de investigación". En *Bordón*, 2, 175-184.
- Coronel, J. M. (2005): *La mujer en la dirección de los centros escolares: un análisis de las barreras que dificultan el acceso a la dirección y de los procesos de gestión y liderazgo escolar*. I+D 2005-2008. Financiado por el MEC.
- Coronel, J.M. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- Coronel, J.M. & Gómez-Hurtado, I. (2015). Nothing to do with me! Teachers' Perceptions on Cultural Diversity in Spanish Secondary Schools. *Teachers & Teaching: Theory and Practice*, 21(4), 400-420.
- Coronel, J.M.; Carrasco, M.J.; Moreno, E. y Gómez, I. (2010). Liderazgo educativo en contextos desfavorecidos: la experiencia de cuatro directoras en centros de Educación Infantil y Primaria. (Pp. 1-17). En MANZANARES, A. (Ed.). *Organizar y dirigir en la complejidad. Instituciones educativas en evolución*. Madrid. Wolters Kluwer
- Delgado, M. L., Martínez, T. S., & Reche, M. P. C. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación y Educadores*, 10(2), 177-194
- Diko, N. (2007). Change and continuities: Implementation of gender equality in a South African school. *Africa Today*, 54(1), 107-116.
- Fernández Serrat, M.L. (2000): *Proyecto Docente: Dirección y Gestión de Centros Educativos*. Huelva. Universidad de Huelva.
- Fernández Serrat, M.L. (2001): *Las relaciones de la dirección escolar con el entorno desde una perspectiva micropolítica*. Tesis Doctoral. Huelva. Universidad de Huelva.
- Fernández Serrat, M.L. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo y cómo. En *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2). Extraído el 20 de Abril de 2011, desde <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL2.pdf>
- Fernández Serrat, M.L. (2008). Las competencias pedagógicas de la dirección. En GAIRIN, J. y ÁNTUNEZ, S. (2008). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. (Pp. 117-158). Madrid: Wolters Kluwer.
- Fuller, K. (2014). Gendered educational leadership: Beneath the monoglossic façade. *Gender and education*, 26(4), 321-337.
- Fuller, K. (2014). Gendered educational leadership: Beneath the monoglossic façade. *Gender and education*, 26(4), 321-337.
- Gómez-Hurtado, I. (2014). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: Hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Fuentes*, 14, 61-84.
- Gómez-Hurtado, I.; González Falcón, I. y Coronel, J.M. (2017). Perceptions of secondary school principals on management of cultural diversity in Spain. The challenge of educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143216670651>.
- González-Falcón, I.; García Rodríguez, M.P.; Gómez-Hurtado, I. y Carrasco Macías, M.J. The importance of principal leadership and context for school success. Insights from '(in)visible school'. *School Leadership and Management*. DOI: 10.1080/13632434.2019.1612355
- González, C. M. T., & Fernández-Díaz, M. J. (2007). (Des-) Igualdad de género y dirección escolar. *Docencia e Investigación: revista de la Escuela Universitaria de Magisterio de Toledo*, 32(17), 283-299.
- González, M. T. (2003): El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. *Revista Organización y Gestión Educativa*. Vol. 11, nº 6, pp 4-8.
- González, M. T. (2008): Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *REICE*, 6(2), 82-99.
- Goyeneche, D. Z., & Orjuela, B. C. M. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95.
- Gunter, H. (2002). *Leaders and leadership in education*. London: Chapman.
- Haugen, C. S., Klees, S. J., Stromquist, N. P., Lin, J., Choti, T., & Corneise, C. (2014). Increasing the number of female primary school teachers in African countries: Effects, barriers and policies. *International Review of Education*, 60(6), 753-776.
- Hemmings, C. (2008). Tuning problems? Notes on women's and gender studies and the Bologna process. *European Journal of Women's Studies*, 15(2), 117-127.
- Herz, B., & Sperling, G. B. (2004). *What works in girls' education: Evidence and policies from the developing world*. New York, NY: Council on Foreign Relations.
- Kark, R., Preser, R., & Zion-Waldoks, T. (2016). From a politics of dilemmas to a politics of paradoxes: Feminism, pedagogy, and women's leadership for social change. *Journal of Management Education*, 40(3), 293-320
- López Yáñez, J., & Sánchez Moreno, M. (2008). Women leaders as agents of change in higher education organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 23(2), 86-102.
- McNae, R. (2010). Young women and the co-construction of leadership. *Journal of Educational Administration*, 48(6), 677-688.
- Murillo, F.J. y Gómez, J.C. (2006). Pasado, presente y futuro de la Dirección Escolar en España: Entre la Profesionalización y la Democratización. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 85-98.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Orjuela, B. C. M., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177.
- Padilla Carmona, M. T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres directoras en Andalucía.
- Reche, M. P. C., Torres, J. M. T., Lucena, F. J. H., Díaz, I. A., & Carmona, M. G. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educar*, 48(1), 69-89.
- Sergiovanni, T.J. (1992). *Moral leaders- hip. Getting the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership-Think female?. *Leadership*, 11(3), 259-280.
- Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership-Think female?. *Leadership*, 11(3), 259-280.
- Stromquist, N. P., & Fischman, G. E. (2009). Introduction-from denouncing gender inequities to undoing gender in education: practices and programmes toward change in the social relations of gender. *International Review of Education*, 55(5-6), 463.
- Valdés Morales, R. y Gómez-Hurtado, I. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Revista Perspectiva educacional*, 58(2), 47-68.
- Vázquez-Carrasco, R., López-Pérez, M. E., & Centeno, E. (2012). A qualitative approach to the challenges for women in management: are they really starting in the 21st century?. *Quality & Quantity*, 46(5), 1337-1357.
- Wrushen, B. R., & Sherman, W. H. (2008). Women secondary school principals: Multicultural voices from the field. *International journal of qualitative studies in education*, 21(5), 457-469.
- Zuluaga, D., & Moncayo, B. Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*. 2014; 5 (11), 86-95.

7.2 Bibliografía complementaria:

8. Sistemas y criterios de evaluación

8.1 Sistemas de evaluación:

- Seguimiento presencial de la participación del alumnado.
- Entrega de la carpeta de trabajo.

8.2 Criterios de evaluación relativos a cada convocatoria:

8.2.1 Convocatoria I:

La evaluación del temario se hará según lo establecido en los instrumentos de evaluación.

Denominación	Ponderación Mínima	Ponderación Máxima
Seguimiento presencial de la participación del alumnado	20%	40%
Entrega de la carpeta de trabajos	60%	80%

Para la superación de todas las pruebas es necesario obtener al menos el 50% de su calificación.

Entrega de una *Carpeta de Trabajos* en la que se compendian las actividades del proyecto tanto en su dimensión de equipo como personal. Es el 80 % de la nota (mínimo 60). En esta carpeta o portafolios se incluyen: Las actividades en equipo, prácticas de clase. La prueba personal escrita tendrá hasta un 30 % (mínimo 15).

8.2.2 Convocatoria II:

La evaluación del temario se hará según lo establecido en los instrumentos de evaluación. Para la superación de todas las pruebas es necesario obtener al menos el 50% de su calificación.

Entrega de una *Carpeta de Trabajos* en la que se compendian las actividades del proyecto tanto en su dimensión de equipo como personal. Es el 80 % de la nota (mínimo 60). En esta carpeta o portafolios se incluyen: Las actividades en equipo, prácticas de clase. La prueba personal escrita tendrá hasta un 30 % (mínimo 15).

8.2.3 Convocatoria III:

La evaluación del temario se hará según lo establecido en los instrumentos de evaluación. Para la superación de todas las pruebas es necesario obtener al menos el 50% de su calificación.

Entrega de una *Carpeta de Trabajos* en la que se compendian las actividades del proyecto tanto en su dimensión de equipo como personal. Es el 80 % de la nota (mínimo 60). En esta carpeta o portafolios se incluyen: Las actividades en equipo, prácticas de clase. La prueba personal escrita tendrá hasta un 30 % (mínimo 15).

8.2.4 Convocatoria extraordinaria:

La convocatoria extraordinaria de finalización del título siempre se desarrollará en evaluación única final

8.3 Evaluación única final:

8.3.1 Convocatoria I:

De acuerdo al artículo 8 del *Reglamento de evaluación para las titulaciones de grado y máster oficial de la Universidad de Huelva*, aprobada el 13 de marzo de 2019, los estudiantes tendrán derecho a acogerse a una Evaluación única final.

Para acogerse a la evaluación única final, el estudiante, en las dos primeras semanas de impartición de la asignatura, lo solicitará al profesorado responsable por correo electrónico o según el procedimiento que se establezca en la guía docente de la asignatura. En este caso, el estudiante será evaluado en un solo acto académico que incluirá todos los contenidos desarrollados en la asignatura, tanto teóricos como prácticos, y que se realizará en la fecha de la convocatoria de evaluación ordinaria.

Para la superación de la asignatura en esta modalidad, los estudiantes han de presentar un trabajo (30% de la calificación final) y un examen escrito y oral (70% de la calificación final), de manera que se muestre la adquisición de todos los contenidos y las competencias indicadas en la guía. Para aprobar la materia, los estudiantes tienen que superar ambas pruebas.

El material de trabajo se proporcionará a través de la plataforma Moodle. La documentación básica de la asignatura consiste en la bibliografía que se presenta en esta guía.

8.3.2 Convocatoria II:

En este caso, el estudiante será evaluado en un solo acto académico que incluirá todos los contenidos desarrollados en la asignatura, tanto teóricos como prácticos, y que se realizará en la fecha de la convocatoria de evaluación ordinaria.

Para la superación de la asignatura en esta modalidad, los estudiantes han de presentar un trabajo (30% de la calificación final) y un examen escrito y oral (70% de la calificación final), de manera que se muestre la adquisición de todos los contenidos y las competencias indicadas en la guía. Para aprobar la materia, los estudiantes tienen que superar ambas pruebas.

El material de trabajo se proporcionará a través de la plataforma Moodle. La documentación básica de la asignatura consiste en la bibliografía que se presenta en esta guía.

8.3.3 Convocatoria III:

En este caso, el estudiante será evaluado en un solo acto académico que incluirá todos los contenidos desarrollados en la asignatura, tanto teóricos como prácticos, y que se realizará en la fecha de la convocatoria de evaluación ordinaria.

Para la superación de la asignatura en esta modalidad, los estudiantes han de presentar un trabajo (30% de la calificación final) y un examen escrito y oral (70% de la calificación final), de manera que se muestre la adquisición de todos los contenidos y las competencias indicadas en la guía. Para

aprobar la materia, los estudiantes tienen que superar ambas pruebas.

El material de trabajo se proporcionará a través de la plataforma Moodle. La documentación básica de la asignatura consiste en la bibliografía que se presenta en esta guía.

8.3.4 Convocatoria Extraordinaria:

La convocatoria extraordinaria de finalización del título siempre se desarrollará en evaluación única final. En este caso, el estudiante será evaluado en un solo acto académico que incluirá todos los contenidos desarrollados en la asignatura, tanto teóricos como prácticos, y que se realizará en la fecha de la convocatoria de evaluación ordinaria.

Para la superación de la asignatura en esta modalidad, los estudiantes han de presentar un trabajo (30% de la calificación final) y un examen escrito y oral (70% de la calificación final), de manera que se muestre la adquisición de todos los contenidos y las competencias indicadas en la guía. Para aprobar la materia, los estudiantes tienen que superar ambas pruebas.

El material de trabajo se proporcionará a través de la plataforma Moodle. La documentación básica de la asignatura consiste en la bibliografía que se presenta en esta guía.

9. Organización docente semanal orientativa:

Fecha	Grupos Grandes	G. Reducidos				Pruebas y/o act. evaluables	Contenido desarrollado
		Aul. Est.	Lab.	P. Camp	Aul. Inf.		
08-01-2024	3	2	0	0	0		
15-01-2024	3	2	0	0	0		
22-01-2024	2	3	0	0	0		
29-01-2024	3	2	0	0	0		
05-02-2024	2	3	0	0	0		
12-02-2024	2	3	0	0	0		
19-02-2024	0	0	0	0	0		
23-02-2024	0	0	0	0	0		
27-11-2023	0	0	0	0	0		
04-12-2023	0	0	0	0	0		
11-12-2023	0	0	0	0	0		
18-12-2023	0	0	0	0	0		
08-01-2024	0	0	0	0	0		
15-01-2024	0	0	0	0	0		
22-01-2024	0	0	0	0	0		

TOTAL 15 15 0 0 0