

Řízení školy a přijímání nových učitelů

Jitka Ferencová
Waldorfské lyceum Praha

Milé kolegyně a kolegové, tématem mé přednášky je řízení školy a přijímání nových učitelů. Svůj referát jsem si vybrala ve fázi, kdy už mnohá témata byla rozebrána. Váhala jsem, protože jsem na WŠ pouhých několik měsíců. Vše je na mě příliš rychlé a mám pocit, že jsem zatím v roli určitého pozorovatele. Mnohé věci jsou stejné jako na státní škole – učivo i přístup, ale mnohé věci jsou zcela jiné a kupodivu opět v učivu a přístupu ke studentům. Myslím, že by pro vás, kteří jste již delší čas v soukolí waldorfských škol, mohl být můj pohled tak trochu zvenčí přínosný. Během doby jsem při promýšlení, co vám dnes budu říkat, cítila, že je toto téma jakýmsi mým životním programem. Něčím, co mě vlastně celý život pronásleduje. Protože to totiž ovlivňuje nás všechny. Ovlivňuje nás, zda se cítíme v práci dobře nebo ne. A jestli se cítíme dobře, to má na svědomí několik elementů. Jedním z nich je ředitel školy. Jak si vybíráme svá místa? A kdo nás na ně přijímá? To vám popíši na příkladech ze svého života.

V roce 1989 jsme nastoupila do své první školy. Na jaře téhož roku jsem musela navštívit Obvodní národní výbor Prahy 10 a žádat o místo na ZDŠ. Měla jsem štěstí, mohla jsem si vybrat ze tří škol, které byly v sousedství mého domova a z nichž jsem měla možnost jednu navštěvovat při své pedagogické praxi, takže jsem ji znala a věděla, že do té jít nechci.

Vybrala jsem si tu nejmenší, ale v té době velmi soudružskou. Na podzim se děly ve společnosti převratné věci, při zakládání OF na škole jsme byli aktivní hlavně my mladí, kteří jsme byli předtím v září téhož roku nahnáni na radnici jako dobytčata a slavnostně před mistrem Haničincem museli přísahat věrnost socialistické republice. Celé dva měsíce do listopadu 1989 jsem pak sveřepě trvala na oslovení paní učitelko a měla neustálé pocity, že se mi chce zvracet. V prosinci při volbě prezidenta Havla jsem měla službu ve škole a soudružka ředitelka se mě zcela vážně zeptala, jestli se mi ten Havel opravdu líbí...

Následující rok jsem odešla na druhou mateřskou dovolenou a za dva roky se rozhodla vrátit do školy. Na jaře roku 1993 jsme už bydleli jinde, a tak se moje přijímání do školy odehrálo takto. Nasedla jsem na Jižním Městě, kam jsme se krátce před tím přestěhovali, do autobusu a jela z kopce dolů, protože jsem věděla, že nechci učit na sídlišti. Řekla jsem si, že školu přece poznám, a u ní vystoupím. Vesele jsem minula ZŠ Na Chodovci, protože nebyla dost vidět z okna autobusu a vystoupila jsem na Spořilově u ZŠ Jižní.

Mé přijetí? Po vyslovení prosby ohledně zaměstnání mi sdělili, že následující týden jedna učitelka odchází dělat státnice a tudíž mě až do konce školního roku berou na plný úvazek. Ředitel byl stejně starý kluk, tykali jsme si hned druhý den a učila jsem tam 17 let. Postupně jsem si během nich začala i uvědomovat, jak se z kamaráda ředitele stal pan ředitel a jeho pravomoci a role značně vyrostly. Vystudoval školský management, naučil se řídit školu tak, že přerozdělí práci a sám ji jen kontroluje a také začal vyžadovat, aby mu lidé projevovali větší respekt. Začal si budovat autoritu...

Mezitím jsem občas vystrčila růžky a zkoušela dělat různé konkurzy a seznámila se s novým způsobem přijímání do kolektivu, ať už to byly pohovory nebo vyprávění si v komunitním kruhu. Najednou přišel rok 2009 a já stála před volbou zkusit učit jinde, jinak a starší děti. Brala jsem to jako výzvu vyzkoušet si něco jiného a vyrazila na přijímací pohovor na Waldorfské lyceum.

Po několika předběžných schůzkách s ředitelem a odcházející učitelkou jsem měla z očí do očí stanout před kolegy, kteří měli rozhodnout o mém přijetí. Byl to naprosto zvláštní pocit, účastnila jsem se poprvé kolegia, kde byl daný program, kde se lidé hlásili, pokud chtěli něco říci, nikdo se nad nikým nepovyšoval, ale ani se nikdo neponižoval. Ředitel byl rovnocenným partnerem svých kolegů a pokud nechtěl, tak se k danému problému ani nevyjadřoval.

A já jsem pocítila, že to, o co jsme kdysi usilovali v roce 1989, vidím na vlastní oči - že existuje škola, kde slovo svoboda není prázdný pojem a všichni, kteří se podílejí na chodu té školy ji také proklamují a ctí. Často se mi ještě stává, že se kolegů zeptám a kdo mi tohle či ono zkontroluje, kdo to

ověří, kdo mi to poručí, kdo to tady řídí? A dozvídám se stále stejnou odpověď – za to si ručíš sama, to si připrav sama, udělej si to tak, jak ty chceš.

Začala jsem zase s chutí učit a pracovat, baví mě učit, protože můžu učit. Celých předchozích 17 let jsem měla pocit, že všechno, co ve škole dělám, mě od učení neustále odvádí, nánosy administrativy, systém Bakalář, počítače ve výtvarné výchově, počítače v českém jazyce, interaktivní tabule... Jakmile jsem něco zvládla, tak se vždy objevil další strašák - výstupní hodnocení, přihlášky na střední školu, atd...

Pan ředitel Smolka mi řekl jednu větu, kterou bych chtěla říct na závěr: „Pokud chci, aby moji učitelé naučili studenty chovat se svobodně, musím jim také poskytnout svobodu.“

Vážení přátelé, moje přednáška měla být o řízení školy a přijímání nových učitelů. Učím už docela dlouho, a tak by se dalo říci, že bych už k tomu tématu mohla něco říct. Třikrát jsem byla přijata a třikrát jsem byla řízena. Každé přijetí bylo poplatné době, věku a ovlivněno zkušenostmi mými i mého šéfa.

Daleko více než mozkiem se celý život řídím srdcem a intuicí. A to mi říká, že se cítím dobře.

Děkuji Vám za pozornost.

Otázky k diskuzi:

Vybíráte si jako zaměstnanci své šéfy? Co vás přitom ovlivňuje? Dovolíte si vystoupit proti současné mašinérii personálních agentur, která tvrdí, že ony diktují požadavky na trhu?

Dovolí nám tyto agentury být člověkem, být osobností, která chce být svá?

Konference a samospráva

Marie Pavoničová

Waldorfská základní škola Brno

Příspěvek ke kulatému stolu

Pátý seminární víkend 7.-9.1.2011

Časopis Člověk a výchova věnoval v roce 2004 své dvojčíslu 3/4 tématu konference a samospráva.

Jsou zde k danému tématu tři zásadní příspěvky:

1. Karl-Martin Dietz: Utváření kolektivu – podnět k bdělosti.
2. Martin Wienert: Kolektivy nemohou přebírat zodpovědnost.
3. Michael Harslem: Přiblížil se konec ideologie samosprávy?

Ad 1: Autonomní samospráva školy slouží k tomu, aby bylo umožněno jednotlivým členům kolegia realizovat své schopnosti. Čtyři průlomové generace: kreativita, celistvost, seberealizace, tolerance jsou výsledkem evoluce nového vědomí, probíhající po dobu posledních třiceti let. Jedinec dnes musí být stále silnější, ale čím je silnější, tím je také obtížnější potlačit egocentrismus. Vzniká nová potřeba, aby jedinec sám ze sebe vyvinul sociální citění. Už nestačí, aby společnost z vnějšku držela jednotlivce na uzdě, právě naopak – jednatel musí být schopen udržet pohromadě celou společnost. Diskrepance mezi nároky a schopnostmi, mezi egoismem a sociálním citěním jsou dnes důležité požadavky na nás všechny. Co v sobě rozvíjet, abych byl schopen spolupráce?

1. Zájem o druhého člověka (kolegy i rodiče), ne pasivní tolerance = nezájem.
2. Vůle druhému opravdu porozumět, místo abych hodnotil jeho jednání
3. Vážít si druhého člověka jako vyvíjející se osobnosti, nemanipulovat jím
4. Dialog jako proces vstupu ke spolupráci (pravdivost, tvořivost, iniciativa)

Svími postoji ke kolegům a rodičům člověk předukazuje, co by chtěl výchovou v žácích probudit...

Ad 2: Německé waldorfské školy mají trojdílný model konference – pedagogickou část, technicko-správní a interní. Ve všech konferencích probíhají procesy rozhodování a jsou přijímána usnesení. Mnozí tuto práci považují za neefektivní a konference přestávají navštěvovat.

Dle ideálu Rudolfa Steinera má být konference srdcem waldorfské školy a zdrojem síly.

1. Vnitřní vedení – konference učitelů
2. Vnější vedení – správa školy

Samospráva neznámá, že všichni dělají všechno, všichni do všeho mluví a všichni spolurozhodují. U jednotlivých úkolů musí ve správě školy vládnout zodpovědnost jednotlivce. Kolektivy nemohou přebírat žádnou zodpovědnost. Dvě oblasti úkolů – operativní (zodpovídají jednotlivci) a strategické (je třeba je řešit v oddělených klausurách kolegia). Konferenci by měl tak vzniknout dostatečný prostor na pedagogickou práci, kterou většina kolegia cítí jako nutnost i své vnitřní přání.

Ad 3: Jsou možnosti samosprávy u konce a pomůže už jen „ředitel“? Jak se může samospráva vyvíjet, aby byla ozdravujícím a ne rozkladným prvkem?

1. Učitelé by neměli opouštět společnou badatelskou práci na nauce o člověku.
2. Každý učitel by měl kromě pedagogického vzdělání získat základní vzdělání i v samosprávě.
3. Je třeba využívat základní formy moderní organizace – věcné rozdělení práce ve samosprávě, přidělování úkolů podle schopností, započítávání výkonů odvedených v samosprávě, zodpovědnost za procesy, management procesů změn, atd.
4. Vedení musí posilovat vlastní zodpovědnost. Neboť všude tam, kde vedení omezuje nebo odbourává vlastní zodpovědnost jednotlivce (žáka, učitele, rodiče), probíhá něco špatně.
5. Není dobré „trpět“ pro dobro ideálu waldorfské pedagogiky, a tím držet při životě nefunkční poměry.
6. Je třeba skoncovat s tradicemi a ideologickým povýšením stávajících forem samosprávy.

Zkušenosti z brněnské školy:

Deset let neměla brněnská škola vlastní právní subjektivitu, byla postupně součástí různých klasických základních škol. V těchto dobách byl ve škole klasický ředitel a kolegium spravovalo své záležitosti. Ředitelé různou měrou respektovali samostatnost kolegia. V poslední škole, kde jsme byli pět let, byl respekt k autonomii kolegia ze strany ředitele velký, takže jsme zažívali skutečnou samosprávu, ovšem bez odpovědnosti vůči státní moci, kterou nesl ředitel.

Nyní druhým rokem funguje naše škola jako samostatná jednotka. Máme ředitele, zástupkyni, sekretariát, ekonomu; servis, o kterém se nám dříve ani nesnilo, přesto práce neubýlo. Vloni byly konference velmi zatíženy správní agendou, mnohokrát jsme se k pedagogické práci vůbec nedostali. Letos je situace podstatně lepší. Kolegium je rozděleno na pracovní skupiny, které se schází mimo dobu konference, mají své úkoly a na konferenci podávají zprávu o průběhu jejich plnění. Jde o skupiny: propagace, slavností, pomůcek a správní.

Zdá se mi, že chybí síla a chuť do společných projektů a prostor na nové myšlenky. Že chybí prostor na vzájemné sdílení, na poděkování za vykonanou práci. Ptám se sama sebe, zda „to“ někdy bude samo do sebe lepší (až zvládneme ještě toto a tamto) nebo zda není nejvyšší čas na sebereflexi a revizi naší současné cesty.

V Brně 4. ledna 2011

Waldorfská škola jako první krok k zdravému sociálnímu organismu

Popis situace na WZŠ a MŠ České Budějovice.

Zpracovaly:
Eva Jírovcová
Klára Pavlínová

Naše ZŠW a MŠ České Budějovice o.p.s. je soukromým typem školy. Má 2 pracoviště – základní waldorfskou školu v Českých Budějovicích a mateřskou školu v Rudolfově.

Jak by mělo vypadat kolegium = konference?

1. Na úvod by určitě neměla chybět umělecká část, která nám pomáhá alespoň na chvíli odreagovat se od „školních starostí“, naladí „na jednu vlnu“, zkoncentruje nás. Zabýváme se formami, zpěvem, prací s řečí, eurymii, akvarelovým malováním, malování pastely....
2. Průpověď.
3. Práce s textem – četba antroposofické literatury – je zaměřena na duchovní vývoj všech zúčastněných – R. Steiner – Nauka o člověku, diskuse.
4. Pedagogická část – máme 2 typy konferencí:
 - A. týdenní konference.
 - zde přijdou ke slovu zprávy ze všech tříd
 - patří sem rozhovory o dítěti. Volba dítěte je na každém učiteli a podle potřeby-Rozhovor se skládá ze 3 sezení – na prvním sezení jde o představení fyzické (popis dítěte, např. projevy v chůzi, stisk ruky, poměry těla – jde o to vykreslit dítě bez emocí), na druhém sezení jde o představení duševní (charakteristiky v chování a v učení, opět bez citového zabarvení) a na třetím sezení – závěr, hledá se společné řešení – celkový obraz o dítěti).
 - V naší škole se snažíme se to vědomě učit, nepřistupujeme k tomu dogmaticky a snažíme se o to, aby touto zkušeností prošel každý třídní učitel.
 - Řeší se zde i jiná pedagogická témata týkající se školy – např. Rubikon, temperamenty, způsoby hodnocení.
 - B. velké společné konference společně s MŠ, které se konají 1x 5- 6 týdnů - připojují se i zprávy z MŠ a družiny.
 5. Organizační část – zde řešíme veškeré organizační záležitosti týkající se chodu školy.

Konference jsou povinné pro všechny učitele, jsou nedílnou součástí pracovní náplně. Oborová učitelé mají určitou toleranci v počtu konferencí.

V rozsahu naší školy (8 tř. učitelů, 7 oborových učitelů, 3 asistenti a 3 vychovatelé) trvá konference nejméně 3 hodiny.

Konference v MŠ trvají 1,5 – 2 hodiny- Důvodem je menší kolektiv – 3 učitelky a 1 zástupce ředitelky. Struktura konferencí je obdobná.

Jak probíhá spolupráce s rodiči?

1. Třídní schůzky : 1x měsíčně. Program schůzky určuje třídní učitel. Někteří učitelé jej rozesílají rodičům předem (s pohledu rodiče lepší), jiní ne, toto je ponecháno na učiteli. Řeší se především záležitosti týkající se celé třídy (informace o probírané látce, často s praktickými

ukázkami, rodiče si mohou vyzkoušet, co děti dělají, atmosféra ve třídě, kázeň, problémy týkající se celé třídy, v některých třídách probíhají i obecnější debaty, učitel rodičům vysvětluje, jakými fázemi vývoje děti prochází a proč se tudíž chovají tak, jak se chovají, organizační záležitosti, finance atd.). Charakter TS se do určité míry liší třída od třídy, podle T učitele. Na 2. stupni navštěvují TS i oboroví učitelé.

- schůzka by měla mít určitou strukturu podobně jako konference
- 2. Individuální konzultace: v některých třídách pravidelně, jinde dle potřeby. Každý učitel má konzultační hodiny, k dispozici je e-mail, telefony. Rodiče mohou učitele kdykoli kontaktovat. Někteří učitelé informují rodiče e-mailem i když dítě např. nevypracuje DÚ (jazyky na 2. stupni)
- 3. e-mail: rozesílání zákl. informací e-mailem. ne vždy dobře funguje, mnozí rodiče nečtou(kroužky) pokud je opravdu nutné je vyburcovat k reakci, rozesílají se informace v tištěné formě po dětech (škola musí tisknout, finance.)
- 4. webové stránky zdroj informací
- 5. omlouvání dětí – rodiče musí poslat SMS, pokud dítě onemocní. každé ráno jsou kontrolovány tzv. neomluvené absence a kontaktování rodiče – rodiče velmi oceňují, bezpečnost.
- 6. V ind. případech – setkání rodičů s řed. školy
- 7. Neformální setkání – akce školy – jarmark, slavnosti.

Spolupráce je hodnocena jak u učitelů, vedením školy i rodiči jako velmi dobrá. Vztahy jsou často neformální až přátelské, většina rodičů se podílí na přípravě akcí školy, spolupracuje na přípravě slavností atd. Nicméně část rodičů zůstává pasivních, ale to asi jinak nejde.

Školné.

Jsme soukromá škola. Zřizovatelem je **Základní škola waldorfská a mateřská škola České Budějovice o.p.s.** Zdroje financování jsou tedy

- a. státní dotace
- b. školné
- c. granty, sponzoři

Výše školného: 650 Kč /měsíčně (včetně letních prázdnin) tedy 7 800,- ročně. Slevy se udělují dle interních pravidel (nejsou nárokovatelné), uděluje je Správní rada. z celkového počtu žáků 150 dětí se sleva uplatňuje max 20 dětí. (rozpočet počítá s určitou rezervou na slevy)

Naše škola se snaží dát dohromady použitelný systém slev pro sociálně slabší – je to interní záležitost. Ti, kteří jsou ve finanční nouzi, mohou požádat o platby školného v měsíční frekvenci anebo o slevu na školném.

Vzhledem k finančně náročné situaci školy (náhlé snížení dotací o 7%) bude nadále udělování slev velmi pečlivě zvažováno.

Možné návrhy slev a interní pravidla:

- 1. Slevy nejsou udělovány plošně a nevzniká na ně nárok.
- 2. O udělení slev rozhoduje správní rada. Své rozhodnutí není povinná žadateli zdůvodňovat.
- 3. Správní rada je povinna rozhodnutí o udělení slevy zdůvodnit zakladatelům a/nebo dozorčí radě, pokud o to požádají.
- 4. Žadatel žádá o slevu vždy písemně, žádost je adresována ředitelce školy. Obsahuje jméno a adresu žadatele, jméno/ jména dítěte/děti, na které je sleva uplatňována, dále pak stručné zdůvodnění žádosti – popis finanční a sociální situace rodiny.

5. O slevu je nutno požádat do nejpozději do 30.9. toho školního roku, ve kterém má být sleva uplatněna. V mimořádných případech (nečekaná změna rodinné a finanční situace) lze žádost podat i po tomto datu.
6. Žádost musí být podávána každý rok a každý rok bude znovu posouzena. Škola negarantuje trvalé poskytnutí slevy, ani trvalé poskytnutí stejného typu slevy.
7. Ředitelka školy předloží žádost k posouzení a schválení správní radě na jejím nejbližším zasedání. Správní rada je povinna rozhodnout o udělení slevy nejpozději měsíc od data podání žádosti.
8. Správní rada si může od žadatele vyžádat podrobnější informace potřebné k posouzení žádosti (doklad o pobírání sociálních dávek, kopii daňového přiznání).

Organizační struktura

Jsme v procesu učení se harmonicky skloubit Waldorfskou školu, školu jako instituci a obecně prospěšnou společnost.

Strukturu stále tvoříme v duchu sociální trojčlennosti.

Z hlediska o.p.s.:

1. **Zakladatelé o.p.s.** – netypicky je nás 12 členů – nejvyšší orgán.
2. **Správní Rada** – jmenována zakladateli, je 3 členná, jmenuje a odvolává ředitele školy (ředitel o.p.s = ředitel školy = od 1. 1. 2011 statutární orgán), schvaluje investice, majetkové otázky, vyjadřuje se k personálním otázkám, řeší odměny ředitele, hospodaření a správu, je informovaná o pedagogickém procesu.
3. **Dozorčí Rada** – kontroluje soulad zakladatelské smlouvy a činnosti školy

Z hlediska waldorfu:

Ředitel musí fungovat v duchu soc. trojčlennosti, nejde nám o direktivní vedení. Je součástí Skupiny vedení. Z hlediska zákona má však za vše zodpovědnost.

Ředitel přijímá ze zákona všechny zaměstnance, ale protože jsme wald. škola, má k tomu „pomocníka“ – **Interní kolegium** (neboli personální kruh), které přijímá nové učitele. Víze školy. V interním kolegiu jsou lidé, kteří dlouhodobě nesou myšlenku školy a jsou delší dobu spojeni s činností školy, mají waldorfský seminář, pracuje delší dobu ve škole. Návrh na přijetí nových členů podává a řeší interní kolegium.

1. Ředitel
2. Skupina vedení = správa školy
3. Kolegium – zabývá se přijímáním dětí, celým pedagogickým procesem, sestavují a schvalují ŠVP, školní řád, aj....

Z hlediska školy jako instituce:

1. Ředitel školy – má zodpovědnost za vše
2. zástupci ředitele (prolnutí se Skupinou vedení) - organizační otázky, třídní knihy, mzdy
3. Pedagogický sbor (prolnutí s kolegiem)

4. Školská rada – schvaluje výroční zprávu, vyjadřuje se k ŠVP, schvaluje školní řád a pravidla pro hodnocení, projednává koncepci rozvoje. Má 6 členů – 2 z rodičů, 2 z pedagog. pracovníků a 2 ze zřizovatelů.

1x za ¼ roku musí ze zákona proběhnout pedagogická rada – schvalování např. ŠVP, aj (5x ročně – zápis).

Výhody učitelů – dle propočtů se nám podařilo snížit úvazek třídních učitelů v rozvrhu bez snížení platů. Víze do budoucna – ještě snížit hod. dotaci, volno po 9 letech ve škole.

Fungujeme teprve třetím rokem a nejsme ještě plně organizovaní. Jak to bude dál uvidíme za 2 – 3 roky.

Diskusia pri okrúhľom stole z januára 2011

Existujú nejaké kritériá pri prijímaní nových učiteľov na jednotlivých waldorfských školách?

Bežne to prebieha tak, že keď niekto vypadne z kolégia, treba hneď náhradu, nie je veľmi čas na uvážlivý výber.

Na pražskom lýceu pán riaditeľ Smolka po rozhovore s uchádzačom vie, či má zmysel ho predstaviť kolégiu. Nepracuje tu personálna skupina, ale kolégium má posledné slovo. Ak je podľa pána riaditeľa uchádzač nádejný, ide na hodinu príslušného odborného učiteľa a nasleduje rozhovor o hodine. Ak odborný učiteľ po tomto rozhovore uchádzača odporučí, predstaví sa pred kolégiom a to rozhodne.

Dôležité je však férovo dať najavo nedôveru, ak existuje ešte v procese hľadania budúceho učiteľa, ale keď sa už kolégium dohodne prijať uchádzača, vtedy musí byť obdarený plnou dôverou a musí ju neustále pociťovať.

Na Slovensku uchádzači prichádzajú k personalistke a vítané je, ak uchádzač je iný než učitelia kolégia a môže priniesť do kolektívu niečo nové.

Ako riešiť konflikty v kolégiách? Má zmysel po vyčerpávajúcich diskusiách, keď už nikto nevládze hľadať nové riešenia, sa o ne snažiť alebo treba nechávať veci samé dozrieť a „utriasať sa“?

Pán Maurer:

Ak čo len jediný človek tohto kolégia má takúto otázku, znamená, že kolégiu „žije“ a má zmysel o tom hovoriť v kolégiu a riešiť to. Ak kolégium dokáže otvorene tento postoj kolegu prijať a rozdiskutovať, pôjde to, riešenie sa nájde. Vždy je dôležité nadviazať na toho spoločného „ducha“ spoločenstva, ktorý ho zrodil. Na ňom treba budovať.

Pardubice požiadali o pomoc zvonku pri riešení ich konfliktov. Ale toto riešenie má tiež svoje slabé miesto:

Pavel Kraemer: Zvyčajne po odchode poradcu, ktorý nastolí nové štruktúry, sa všetko vráti do starých koľají. Takúto skúsenosť mám z Ukrajiny, kde poradca z Nemecka, s iným – západným spôsobom myslenia všetko „prehádzal“, usporiadal logicky, ale po jeho odchode sa všetko rozpadlo a kolégium bolo zase tam, kde predtým.

Bratislava priniesla skúsenosť s tzv. dynamickým delegovaním, ktoré na škole skúšajú, ale zatiaľ je predčasné hovoriť o hodnotení tohto postupu.

Ako vyzerá štúdium v kolégiu?

České Budějovice: Striedajú sa dve formy: niekedy sa pripraví jeden učiteľ a prednesie to kolegom, inokedy je to spoločná práca.