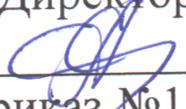


Принято  
на педагогическом совете  
Протокол № 1 от 22.08.2024 года

УТВЕРЖДАЮ  
Директор МОУ «Щербининская  
 Н.А.Самойлова  
приказ №131-од от 22.08.2024 года

**ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ**  
Муниципального общеобразовательного учреждения  
«Щербининская основная общеобразовательная школа»

## **Общие положения**

1.1 Настоящее Положение о системе наставничества педагогических работников в МОУ «Щербининская ООШ» (далее – Положение) разработано в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012г. №273 –ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 8 августа 2024 года), Письмом Минпросвещения России N АЗ -1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N657 от 21.12.2021 «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников»), а также Уставом образовательной организации и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации, регламентирующими деятельность образовательных организаций.

1.2 Настоящее положение определяет основные термины, цель, задачи, регламентирует организацию деятельности программы наставничества и ее результаты, устанавливает права и обязанности наставника и наставляемого лица, а также взаимоотношения между участниками образовательных отношений в деятельности наставничества.

## **Основные понятия и термины**

2.1. *Наставничество* - универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

2.2 *Форма наставничества* - способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

2.1. *Программа наставничества* - комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

2.2. *Наставляемый* - участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

2.3. *Наставник* - участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, не-

обходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

2.4. *Целевая модель наставничества* - система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в школе.

2.5. *Молодой специалист* – гражданин Российской Федерации в возрасте до 30 лет (для участников жилищных программ поддержки молодых специалистов – до 35 лет), имеющий среднее профессиональное или высшее образование, принятый на работу по трудовому договору в соответствии с уровнем профессионального образования и квалификацией.

### **Цели и задачи наставничества**

3.1. Целью наставничества в школе является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся, педагогических работников (далее - педагоги) разных уровней образования и молодых специалистов Школы.

3.2. Основными задачами школьного наставничества являются:

- разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели;
- разработка и реализация программ наставничества;
- реализация кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение и контроль над деятельностью наставников, принимающих участие в програм-

ме наставничества;

- инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества;
- осуществление персонифицированного учета молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества;
- проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества в Школе;
- формирования баз данных программ наставничества и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

### **Организационные основы наставничества**

4.1. Школьное наставничество организуется на основании приказа директора школы.

4.2. Руководство деятельностью наставников осуществляет заместитель директора по учебно-воспитательной работе, руководители ШМО, в которых организуется наставничество, педагог-методист.

4.3. Руководитель ШМО подбирает наставника из наиболее подготовленных учителей, обладающих высоким уровнем профессиональной подготовки, коммуникативными навыками и гибкостью в общении, имеющих опыт воспитательной и методической работы, стабильные показатели в работе, системное представление о педагогической деятельности и работе школы. Наставник должен обладать способностями к воспитательной работе и может иметь одновременно не более двух подшефных.

4.4. Кандидатуры наставников согласовываются с директором.

4.5. Назначение наставника производится при обоюдном согласии предполагаемого наставника и молодого специалиста, за которым он будет закреплен приказом директора школы с указанием срока наставничества. Как правило, наставник прикрепляется к молодому специалисту на срок не менее одного года.

4.6. Наставничество устанавливается над следующими категориями сотрудников образовательного учреждения:

- впервые принятыми учителями (специалистами), не имеющими трудового стажа педагогической деятельности в образовательных учреждениях;
- выпускниками очных высших и средних специальных учебных заве-

дений, прибывшими в образовательное учреждение;

- выпускниками непедagogических профессиональных образовательных учреждений, завершивших очное, заочное или вечернее обучение и не имеющими трудового стажа педагогической деятельности в образовательных учреждениях;

- учителями, переведенными на другую работу, если выполнение ими служебных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и овладения новыми практическими навыками;

- учителями, нуждающимися в дополнительной подготовке для проведения уроков в определенном классе (по определенной тематике).

4.7. Наставниками могут быть:

- педагоги и специалисты, заинтересованные в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;

- ветераны педагогического труда.

4.8. Замена наставника производится приказом директора школы в случаях:

- увольнения наставника;
- перевода на другую работу подшефного или наставника; привлечения наставника к дисциплинарной ответственности;
- психологической несовместимости наставника и подшефного.

4.10. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач молодым учителем в период наставничества. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

4.11. За успешную работу наставник отмечается директором школы по действующей системе поощрения.

4.12. По инициативе наставников они могут создавать орган общественного самоуправления - Совет наставников.

### **Реализация целевой модели наставничества**

5.1. В МОУ «Щербининская ООШ» успешно реализуется целевая модель наставничества: «Учитель – учитель».

5.2. Представление программ наставничества в форме «Учитель – учитель» на заседаниях педагогического совета.

5.3. Реализация целевой модели наставничества осуществляется в течение календарного года.

5.4. Количество встреч наставник и наставляемый определяют само-

стоятельно при проведении встречи – планировании.

## **Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества**

6.1. Мониторинг процесса реализации программ наставничества понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о программе наставничества и/или отдельных ее элементах.

6.2. Мониторинг программы наставничества состоит из двух основных этапов:

- оценка качества процесса реализации программы наставничества;
- оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов.

6.3. Мониторинг проводится руководителями ШМО и наставниками два раза за период наставничества: промежуточный и итоговый.

### **Обязанности наставника:**

- Знать требования законодательства в сфере образования, ведомственных нормативных актов, Устава МОУ «Щербининская ООШ», определяющих права и обязанности.

- Разработать совместно с наставляемым план наставничества.

- Помогать наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны и определить векторы развития.

- Формировать наставнические отношения в условиях доверия, взаимообогащения и открытого диалога.

- Ориентироваться на близкие, достижимые для наставляемого цели, но обсуждает с ним долгосрочную перспективу и будущее.

- Предлагать свою помощь в достижении целей и желаний наставляемого, но указывает на риски и противоречия.

- Не навязывать наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого своего индивидуального видения.

- Оказывать наставляемому личностную и психологическую поддержку, мотивирует, подталкивает и ободряет его.

- Личным примером развивать положительные качества наставляемого, корректировать его поведение в Школе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

- Подводить итоги наставнической программы, с формированием отчет-

та о проделанной работе с предложениями и выводами.

### **Права наставника**

- Вносить на рассмотрение руководству Школы предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством.
- Защищать профессиональную честь и достоинство.
- Знакомиться с жалобами, документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения.
- Проходить обучение с использованием федеральных программы, программ Школы наставничества.
- Получать психологическое сопровождение.
- Участвовать в школьных, региональных и всероссийских конкурсах наставничества;
- С согласия заместителя директора по УВР и/или руководителя ШМО подключать для дополнительного обучения молодого специалиста других сотрудников школы;
- Требовать рабочие отчеты у молодого специалиста как в устной, так и в письменной форме.

### **Обязанности наставляемого:**

- Знать требования российского законодательства в сфере образования, Устава Школы, других нормативных актов, определяющих права и обязанности.
- Разработать совместно с наставляемым план наставничества.
- Выполнять этапы реализации программы наставничества.
- постоянно работать над повышением профессионального мастерства, овладевать практическими навыками по занимаемой должности;
- учиться у наставника передовым методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним;
- совершенствовать свой общеобразовательный и культурный уровень; периодически отчитываться о своей работе перед наставником и руководителем ШМО.

### **Права наставляемого:**

- Вносить на рассмотрение руководству Школы предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством.
- Выбирать самому наставника из предложенных кандидатур.

- Рассчитывать на оказание психологического сопровождения.
- Участвовать в школьных, региональных и всероссийских конкурсах наставничества.
- Защищать свои интересы самостоятельно и (или) через представителя.

### **Механизмы мотивации и поощрения наставников**

Мероприятия по популяризации роли наставника:

- Организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на школьном уровне.
- Выдвижение лучших наставников на конкурсы и мероприятия на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

### **Документы, регламентирующие наставничество**

К документам, регламентирующим деятельность наставников, относятся:

- Положение о наставничестве в МОУ «Щербининская ООШ»;
- Приказ директора Школы о внедрении целевой модели наставничества и утверждении наставнических пар/групп;
- Целевая модель наставничества в МОУ «Щербининская ООШ»;
- Дорожная карта внедрения системы наставничества в МОУ «Щербининская ООШ».



		Выбор форм и программ наставничества исходя из потребностей школы	1. Проведение административного совещания по вопросам реализации целевой модели наставничества.	Сентябрь, 2024 г.	Директор, заместитель директора по УВР, руководитель ШМО
			2. Сформировать банк программ по форме наставничества «Учитель-Учитель»	Сентябрь, 2024 г.	Директор, заместитель директора по УВР, руководитель ШМО,
		Информирование родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях целевой модели наставничества	1. Проведение педагогического совета по вопросам реализации целевой модели наставничества.	Сентябрь. 2024г.	Директор, заместитель директора по УВР, руководитель ШМО, педагоги
2.	Формирование базы наставляемых	Сбор данных о наставляемых	1. Сбор информации о запросах наставляемых педагогов из личных дел, анализа методической работы, рекомендаций аттестаций. 2. Формирование базы данных наставляемых из числа педагогов.	Сентябрь, 2024 г.	Заместитель директора по УВР, руководитель ШМО

3.	Формирование базы наставников	Сбор данных о наставниках	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение мероприятия для информирования и вовлечения потенциальных наставников.</li> <li>2. Формирование базы данных наставников из числа педагогов.</li> </ol>	Сентябрь, 2024 г.	Заместитель директора по УВР, руководитель ШМО
4.	Отбор наставников	Выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников	1. Провести анализ базы наставников и выбрать подходящих для конкретной формы.	Сентябрь, 2024г	Заместитель директора по УВР, руководитель ШМО
		Методическое сопровождение наставников	1. Подготовить методические материалы для сопровождения наставников.	Октябрь, 2024 г.	Заместитель директора по УВР, руководитель ШМО
			2. Методическое сопровождение наставников	В течение года	Заместитель директора по УВР, руководитель ШМО

5.	Формирование наставнических пар / групп	Отбор наставников и наставляемых, закрепление наставнических пар / групп	1. Издание приказа «Об утверждении наставнических пар/групп».	Октябрь, 2024 г.	Директор, заместитель директора по УВР
			2. Составление планов индивидуального развития наставляемых, индивидуальные траектории обучения.	Октябрь, 2024 г.	Руководитель ШМО, педагоги
			3. Организация психологического сопровождения наставляемым, не сформировавшим пару или группу (при необходимости), продолжить поиск наставника.	В течение года	Руководитель ШМО, педагоги
6.	Организация и осуществление работы наставнических пар / групп	Организация комплекса последовательных встреч наставников и наставляемых	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого.</li> <li>2. Проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого.</li> <li>3. Проведение встречи-планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым.</li> <li>4. Регулярные встречи наставника и наставляемого.</li> <li>5. Проведение заключительной встречи наставника и наставляемого.</li> </ol>	В течение года	Руководитель ШМО, педагоги
		Организация	1. Текущий контроль достижения планируемых результатов наставниками.	В течение года	Заместитель директора по УВР, руководитель ШМО

		текущего контроля достижения планируемых результатов наставниками			
7.	Завершение наставничества	Отчеты по итогам наставнической программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение мониторинга личной удовлетворенности участием в программе наставничества.</li> <li>2. Проведение мониторинга качества реализации программы наставничества.</li> </ol>	Май, 2025 г.	Заместитель директора по УВР
		Мотивация и поощрения наставников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поощрение участников наставнической деятельности.</li> <li>2. Проведении итогового мероприятия в рамках реализации целевой модели наставничества</li> </ol>	Май, 2025 г.	Директор, заместитель директора по УВР, руководитель ШМО, педагоги

**Формализованный отчет наставляемого, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника**

Уважаемый коллега!

Предлагаем Вам принять участие в оценке наставничества в

---

*(наименование организации)*

---

*(Ваши ФИО)*

---

*(ФИО наставника)*

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается работник на новом месте работы. В результате Ваших искренних ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации в процессе наставничества, на которые руководителям подразделений следует обратить внимание, что в конечном итоге поможет быстрее освоиться на новом рабочем месте не только Вам, но и будущим новичкам.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка) проведите оценку по нижеследующим параметрам.

<b>Вопрос</b>	<b>Оценка</b>
1. Достаточно ли было времени, проведенного с Вами наставником, для получения необходимых знаний и навыков?	
2. Как бы Вы оценили требовательность наставника?	
3. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества теоретические знания по Вашей специализации?	
4. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества практические навыки по Вашей должности?	
5. Насколько быстро Вам позволили освоиться на новом месте работы знания об истории, культуре, принятых нормах и процедурах работы внутри организации?	
6. Являются ли полученные в ходе наставничества знания и навыки достаточными для самостоятельного выполнения обязанностей, предусмотр-	

ренных Вашей должностью?	
7. Расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов при оценке времени, потраченного наставником на различные способы обучения при работе с Вами (1 – метод почти не использовался, 10 – максимальные затраты времени):	
7.1. В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте	
7.2. В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону	
7.3. Личные консультации в заранее определенное время	
7.4. Личные консультации по мере возникновения необходимости	
7.5. Поэтапный совместный разбор практических заданий	

8. Какой из перечисленных или иных использованных методов обучения Вы считаете наиболее эффективным и почему?

---



---



---



---



---

9. Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и умения для успешного выполнения должностных обязанностей Вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества?

---



---



---



---



---



---

10. Кто из коллег Вашего подразделения, кроме наставника, особенно помог Вам в период адаптации?

---



---



---

---

---

---

---

11. Какой из аспектов адаптации показался Вам наиболее сложным?

---

---

---

---

---

---

---

---

12. Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с наставником:

---

---

(наименование должности  
подшефного)

---

---

(подпись)

---

---

(расшифровка подписи)

---

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отчетом

ознакомлен(а) \_\_\_\_\_

---

(фамилия, инициалы)

---

(подпись наставника)

---

(дата ознакомления)

**Отзыв о результатах наставничества**

1. Фамилия, имя, отчество и замещаемая должность наставника:

---

---

2. Фамилия, имя, отчество и замещаемая должность подшефного, в отношении которого осуществлялось наставничество:

---

---

3. Период наставничества: с \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

4. Информация о результатах наставничества:

а) подшефный изучил следующие основные вопросы профессиональной деятельности:

---

---

---

б) подшефный выполнил по рекомендациям наставника следующие основные задания:

---

---

---

в) подшефному следует устранить следующие недостатки при исполнении должностных обязанностей (заполняется при необходимости):

---

---

---

г) подшефному следует дополнительно изучить следующие вопросы:

---

---

---

5. Определение профессионального потенциала подшефного и рекомендации по его профессиональному развитию:

---

---

---

6. Дополнительная информация о подшефном, в отношении которого осуществлялось наставничество (заполняется при необходимости):

---

---

Отметка об ознакомлении непосредственного руководителя работника, в отношении которого осуществлялось наставничество, с выводами наставника

Наставника

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

### Памятка наставнику

Перед Вами стоит интересная и творческая задача – помочь новому коллеге познакомиться с организацией, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу.

В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

Наставником является работник, назначенный ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в организации.

Поступление на работу в организацию или переход в другое подразделение организации неизбежно сопровождается определенным периодом адаптации. Задача наставника заключается в том, чтобы помочь новому работнику, особенно молодому, почувствовать себя комфортно в новом коллективе, разъяснить ему организационную структуру и порядок взаимодействия, связанный с исполнением обязанностей, а также передать лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, опыт и знания по области и виду профессиональной деятельности, необходимые для выполнения его должностных обязанностей, моральные и культурные ценности организации.

Рекомендации по первичной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество:

- Расскажите вашему новому коллеге, какая форма обращения принята в Вашем подразделении.
- Расскажите коллеге об организации, о структурном подразделении в котором Вы работаете, об особенностях работы в организации. Последнее будет особенно интересно для сотрудников впервые поступившим на работу.
- Проявите интерес к личности нового работника. Спросите его об образовании, о предыдущем месте работы, семье, достижениях.
- Пообедайте вместе с новым сотрудником в его первый рабочий день.
- Окажите работнику помощь в прохождении в здание организации, в заказе временных пропусков для входа в здание, пока его удостоверение или пропуск находится в процессе оформления.
- При поручении первых заданий спросите, как продвигается их выполнение и окажите помощь в случае возникновения затруднений.

- Будьте доброжелательны к новому работнику и внимательны к его нуждам. Будьте готовы отвечать на все возникающие вопросы. Проявляйте терпение и уважение.

Рекомендации для наставника по общению при осуществлении наставничества:

- Старайтесь использовать скорее проблемно-ориентированные, чем лично-ориентированные утверждения, то есть обращайтесь большее внимание на поступки и старайтесь давать характеристику событиям и поступкам наставляемого, а не его личности. Используйте описательные, а не оценочные высказывания. Будьте объективны в описании возникающих ситуаций, а также независимы в своих оценках событий и их последствий. Предлагайте приемлемые альтернативы.
- При общении с наставляемым старайтесь подчеркивать его самостоятельность и уважение к нему, проявлять гибкость, непредвзятость и открытость новым идеям. Стремитесь не к доминированию, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках. Сформулируйте у нового сотрудника позитивное отношение к работе и коллективу, поддержите энтузиазм сотрудника и уверенность в себе, найдите повод, чтобы его похвалить.
- В ходе обучения делайте особый акцент на сферах, подконтрольных вашему собеседнику, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены, или находятся вне сферы его компетенции.
- Ваши утверждения должны отражать Ваше мнение, то есть быть основаны на личном опыте профессиональной деятельности. Старайтесь не заменять слово «я» безликим понятием «руководство», что будет способствовать поддержанию на высоком уровне именно Вашего авторитета как наставника и профессионала.
- Демонстрируйте поддерживающее выслушивание собеседника. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. Используйте те или иные реакции в зависимости от того, к какому типу может быть отнесена данная ситуация: к наставничеству или к консультированию.

- Помните, что задача наставничества состоит в стабилизации кадрового состава, поэтому с наставляемым Вами, возможно, предстоит совместно работать еще долгое время. Соответственно, успешная модель отношений с наставляемым является залогом Вашего профессионального и должностного роста.

### **Кодекс наставника**

1. Постоянно работайте над повышением своего профессионального и культурного уровня.
2. Будьте примером. Все, что вы требуете от наставляемого, вы должны знать и уметь сами.
3. Не забывайте, что наставник является руководителем процесса обучения, а не руководителем наставляемого.
4. Ведите диалог с наставляемым на равных, будьте дипломатичны.
5. Не говорите плохо об организации и руководстве.
6. Не обсуждайте с наставляемым личные качества и недостатки ваших коллег и руководителей.
7. Не обсуждайте со своими коллегами личные качества и недостатки ваших подопечных.
8. Четко и понятно формулируйте задачи.
9. Правильно распределяйте время работы.
10. Комбинируйте различные способы обучения. Больше практики!
11. Творчески подходите к выполнению своей работы.
12. Всегда давайте обратную связь, как положительную, так и отрицательную.
13. Оценивайте не личность наставляемого, а проделанную им работу.
14. Хвалите наставляемого, если проделанная им работа заслуживает одобрения.
15. Уважайте мнение наставляемого.
16. Не бойтесь признавать свои ошибки.
17. Помогайте наставляемому преодолевать возникающие трудности.
18. Не допускайте, чтобы ваше плохое настроение сказывалось на работе с наставляемым.

Наставничество должно проходить неформально и становиться естественной частью организационной культуры.

**Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации работника в организации, и именно от Вас зависит, насколько удачно он волеется в коллектив.**

