

Зотов Александр Валерьевич

ректор, профессор РАЕ

АНО ДПО «Институт консалтинга и управления»

г. Москва

DOI 10.31483/r-155607

ЭВРИСТИЧЕСКИЙ МЕТОД КАК ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРЕДПОСЫЛКА ТЕОРИИ КОУЧИНГА

***Аннотация:** статья посвящена четырём отечественным эвристическим механизмам (П.Я. Гальперин, А.В. Хуторской, Л.С. Выготский, П.Ф. Кантерев), лежащих в основе современных коучинговых протоколов, с обзором их параллелей и эмпирической эффективности. Автор предлагает модель трансфера идей отечественной эвристики в коучинговую практику, включающую ступенчатое развёртывание действий и рефлексивный протокол, реализованный в концепте «3–2–1». В заключении делается вывод о том, что коучинг в российской традиции выступает технологическим «конвертом» эвристического метода, обеспечивающим партнёрский диалог, стимулирующий мыслительные и творческие процессы для максимального раскрытия личного и профессионального потенциала человека в соответствии с национальными целями развития Российской Федерации.*

***Ключевые слова:** коучинг, эвристический метод, Гальперин П.Я., Хуторской А.В., Выготский Л.С., Кантерев П.Ф.*

Согласно указу Президента Российской Федерации от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», регламентирующего обеспечение устойчивого экономического и социального развития Российской Федерации, укрепления государственного, культурно-ценностного и экономического суверенитета, основываясь на традиционных российских духовно-нравственных ценностях и принципах патриотизма, актуализируется вопрос реализации потенциала каж-

дого человека, развития его талантов, воспитания патриотичной и социально ответственной личности.

Одним из эффективных механизмов реализации намеченных целей выступает предмет коучинга, как обособленный вид развивающей практики в форме партнерского диалога, стимулирующего мыслительные и творческие процессы, направленного на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала людей для достижения целей.

С 23 мая 2024 года Национальным агентством развития квалификаций (НАРК) Национального совета при Президенте РФ, были одобрены и внесены в государственный реестр в качестве трудовой функции четыре квалификации коучей на основе профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом»:

- коуч по вопросам карьеры и профессионального развития сотрудников (6-й уровень квалификации);
- бизнес-коуч (6-й уровень квалификации);
- коуч бизнес-команд (7-й уровень квалификации);
- коуч для руководителей высшего звена (7-й уровень квалификации).

С 1 января 2026 года вступило в силу положение Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии РФ, которым профессия «коуч» была официально включена в Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Таким образом «профессиональный коучинг» получил статус отдельной профессии.

Изначально междисциплинарный характер коучинга как академической дисциплины со временем стал обретать уникальные признаки и выделяться в обособленный раздел знаний.

Положительный результат развития коучинга в России, обусловлен рядом предпосылок, в частности: востребованностью и готовностью рынка к потреблению методологий способных реализовать потенциал человека, а также кон-

цептуальной конгруэнтностью технологических подходов и применяемых методик с фундаментальными разработками и теориями российских ученых в области гуманизма, человекоцентричности, потенциала человека.

Западные источники определяют и связывают появление коучинга с 70-х годов прошлого столетия с именем Тимоти Голви. Однако тождественный технологический подход, в частности методика поэтапного и управляемого процесса наращивания «цепочки вопросов» задолго до этого изучалась и применялась в отечественной педагогике и психологии. Достаточно вспомнить П.Ф. Каптерева с его «эвристической беседой», или П.Я. Гальперина с теорией и практикой «поэтапного формирования умственных действий». Эвристический метод нашёл отражение в трудах классиков отечественной науки – А.В. Хуторского, Л.С. Выготского и др.

Одним из фундаментальных базисов формирующего макроуровень профессионального коучинга остаётся концепт конструктивистского подхода, реализуемого в форме эвристического обучения через открытия. Данный подход предполагает, что участники процесса не просто получают знания в готовом виде, а активно конструируют их, взаимодействуя с окружающей средой и осмысляя полученный опыт.

По определению, ключевые идеи эвристического метода (от греч. εὐρίσκω – «нахожу, открываю») заключается в том, что учащийся самостоятельно ищет новые знания и решения при поддержке сопровождающего. При этом сопровождающий не даёт готовые ответы, а направляет мышление соискателя через вопросы, задачи, проблемы. Активное участие в процессе эвристического обучения – основа для глубокого понимания и развития критического мышления. При этом сохраняется связь обучения с практикой, где знания сразу применяются в реальных ситуациях.

О данном методе, в контексте «социального конструктивизма» пишет его идеолог – советский психолог Л.С. Выготский, утверждая, что эвристическая практика является важным аспектом в области развития образования. Выгот-

ский подчеркивает, что обучение происходит, прежде всего, через взаимодействие ученика с сообществом и культурой. Его исследования подчеркивают важность активного участия учащихся в процессе обучения, что способствует более глубокому усвоению знаний и развитию критического мышления.

Выготский ввёл понятие «зона ближайшего развития» (ЗБР), где подчёркивает, что «правильно организованное обучение должно идти впереди развития, вести его за собой». Проецируя идею Льва Выготского на современные подходы, применяемые в коучинге, можно утверждать, что коуч задаёт то, что клиент «ещё не может» сам сформулировать.

Таким образом, базовые принципы коучинга находят своё отражение в методе эвристики обусловленного работами Л. Выготского, и включают процессы на основе феноменов и проблемно-ориентированного взаимодействия.

Эвристика, как метод реализуется в формате коучинговых предложений в контексте андрагогики, что амплифицирует постулирование базовых основ коучинга реализуемых в рамках субъект-субъектных отношений, где определяющим условием выступает факт сформированной личности. При этом эвристический метод обеспечивает достижение эффекта коучинга, под которым подразумевается получение дивергентного решения достигаемого независимо от профиля и тематики запроса потребителя. Эвристика способствует активному раскрытию потенциала человека позволяя самостоятельно находить решения актуальных задач, что делает процесс максимально субъект-ориентированным.

В российской науке эвристика, в частности в контексте дидактической теории изучалась П.Ф. Каптеревым – российским педагогом и психологом, одним из основоположников педагогической психологии в России. Его принцип дидактической эвристики заключается построении обучения на основе «активного самостоятельного поиска знаний учеником, а не пассивного восприятия готовой информации от учителя».

П.Ф. Каптерев различает два типа обучения:

- *естественное* – через жизненный опыт и самостоятельное наблюдение;
- *искусственное* – систематическое, школьное, внешне-организованное.

В коучинге, с помощью эвристического метода синтезируются оба вида, где создаётся процесс «искусственной» структуры вопросов, но при этом клиент самостоятельно и «естественно» открывает знания. Подобный подход позволяет снизить риск аффилированности внешнего мотива и повышение автентичности решения.

Можно отметить продвигающую динамику метода эвристики по Каптереву на примерах применения, где реализуется:

- проблемное обучение (постановка вопросов требующих исследования);
- проектная деятельность (ученики решают реальные задачи);
- дискуссии и деловые игры (активное взаимодействие вместо лекций).

П.Ф. Каптерев утверждает, что истинное обучение происходит через самостоятельное открытие и опыт, а не через механическое запоминание.

Шесть типов «вопросов-ловушек», впервые описанных в 1913 году, выступают эмпирическим подтверждением эффективности предлагаемого эвристического метода и демонстрируют конгруэнтность с постулатами современных коучинговых теорий.

1. Первый вопрос. Противопоставление: «Почему вы считаете, что это решение верно, а другое нет?», с помощью которого выявляется критерий истинности.

2. Второй вопрос. Свёртывание в одно: «Что общего между этими двумя явлениями?», вопрос позволяющий вывести самостоятельный закон, правило, общий признак.

3. Третий вопрос. Раскрытие различий: «В чём отличие этих двух способ?», вопрос, побуждающий к точному наблюдению и формулированию существенного признака.

3.1. С предложением расширяющего вопроса в контексте «противоречия»: «Как может быть одновременно... и...?», вопрос вызывающий когнитивный конфликт стимулирующий поиск объяснения.

4. Четвёртый вопрос. Исторический/ генетический: «Откуда появилась эта формула/понятие?», вопрос, наводящий на самостоятельное открытие хода мысли первоисточника, как путь получения знания.

5. Пятый вопрос. Практическая проверка: «Как вы убедитесь, что ваш вывод верен?», вопрос позволяющий перевести умозаключение в практическую плоскость решения, в план завершающий цикл самостоятельного открытия.

Продолжая обзор, важно вспомнить труды П.Я. Гальперина, где демонстрируется ступенчатое «развёртывание» действий, в контексте психолого-педагогической концепции, описывающей процесс превращения внешних, материальных действий во внутренние, умственные процессы (интериоризация). Согласно теории Гальперина выделяется 5 этапов:

мотивация, ориентировка, материальное/материализованное действие, «громкая» внешняя речь, «внутренняя» (внешняя, затем внутренняя) речь. Трансфер идей Гальперина в коучинге обоснованно сопоставляется с классикой коучинговой коммуникации, где эвристический метод реализован и обобщён в четырёх ступенях, сопровождаемых трансформационными вопросами:

1. Ориентировочную ступень: что именно хотите сделать? (ориентировка), где вместо готового алгоритма предьявляется «ориентировочная основа действия», в которую включены только структурные ориентиры позволяющие достраивать способы решения образуя эвристическую ситуацию эквивалентную поисковому полю.

2. Материализованная ступень: как вы это понимаете/озвучите? (материализация), где происходит перестройка пространства возможных решений, изучая вариативность траекторий между связями элементов задачи.

3. Внешне-речевая ступень: что вы себе скажите, когда будете это делать? (внешняя речь), где проводится «самодопрос», с «расспрашиванием» собственного плана, позволяющий открыть рефлексия с обнаружением недостающих звеньев, реализуя эвристический приём самовопрошания.

4. Внутренняя ступень: как вы поймёте, что действие стало привычным? (внутренняя речь), где резюмируется и обобщается полученный новый опыт через верификацию по внутреннему критерию истинности, закрывая эвристическую процедуру через вариативные пробы до осмысления открытого правила.

Таким образом, эвристическая система и потенциал теории поэтапного формирования умственных действий П.Я. Галперина подчёркивает актуальность и эксплицитной преемственности сконструированной системы на основе национальной культурно-исторической психологии и педагогики верифицированной экспериментальным фактом высокого трансфера.

Согласно теории Хуторского А.В. эвристический метод относится к методической категории, реализуемой через совокупность регулятивных, познавательных, и коммуникативных универсальных учебных действий (УУД) в следующих компонентах: познавательная гибкость, умения задавать вопросы, проверять гипотезы, применять знания полученные на разных этапах, в реальных жизненных ситуациях, формируя целостную картину мира и навыки самообучения, решать задачи на стыке наук, осваивать информацию и развивать критическое мышление.

Хуторской рассматривает эвристику как метапредметный инструмент, реализованный в трёх блоках:

- 1) регулятивный, как управление собой;
- 2) коммуникативный, как управление партнёром;

3) познавательный, как управление знанием.

Хуторской говорит про эвристическую деятельность с реализацией внутри «познавательного» блока через набор умений: «познавательная гибкость» позволяющая переключаться между стратегиями без внешнего указания; «генерация вопросов» позволяя задавать открытые вопросы, которые нельзя свести к ответам «да/нет»; «гипотезное планирование» позволяющее строить и проверять свои гипотезы; «рефлексия способа» позволяющая объяснить почему способ «работает/не работает».

Эвристика по Хуторскому, в концепте УУД предлагает развивать способность создавать знание, а не потреблять его, меняя акцент с оценки «правильного ответа», на «вопрос стал глубже».

Функциональные признаки теории Хуторского находим в технологиях коучинга, в частности в трансформационной модели, реализованной в концепте «3–2–1», где:

– первый шаг: «3 факта, которые были неизвестны до сессии», позволяет получить новые факты и ситуационные первопричины, полученные в контринтуитивном концепте, позволяющем получить с помощью метода эвристики неожиданный ответ и решение вопроса, обобщённый формулой: «Я узнал»;

– второй шаг: «2 решения, которые готов начать уже сегодня», открывает конкретные действия с контролируемой активацией заранее выбранного стимула с целью мгновенного вывода в осознанный формат поведения, обобщённый формулой: «Я сделаю»;

– третий шаг: «1 риск, который готов принять», позволяет выйти за рамки «зоны комфорта»: многомерной области параметров внешней и внутренней среды субъекта, при которых аллостатический набор мозга поддерживает уровень ключевых метрик (кортизол, HRV, pH крови, гликемия, репутационная оценка); диагностировать и предвидеть негативный итог проведённого коучинга; а в позитивной динамике происходит дофаминовое «якорение» намеченного

плана действий посредством моделирования конкретной потери и допустимой ошибки. Третий шаг можно обобщить формулой: «Я готов потерять».

Процесс ассимилирования эвристического метода в теорию коучинга сопровождается состоянием паритетной нейтральности: равноправного субъект-субъектного взаимодействия избегая когнитивно-эмоционального доминирования сохраняя индивидуальную интерпретацию. В подобных условиях эвристический метод обретает новые уникальные качества в контексте эмерджентных свойств.

Подводя итоги, очевидна антропологическая связь между эвристическим методом и коучингом как технологией функционального сопровождения взрослых. Труды П.Я. Гальперина, А.В. Хуторского, Л.С. Выготского, П.Ф. Каптерева, наглядно демонстрируют, что коучинг возник как «естественное» продолжение в контексте онтогенеза эвристики, транслируя её принципы в корпоративную и личностную практику.

Отечественная эвристика дала коучингу не просто «набор приёмов», а метапринцип, где клиент способен сам конструировать знание, если среда сопровождения обеспечивает оптимальную ЗБР и ориентировочную основу. Это отличает российскую традицию от западной модели, где акцент на внешней мотивации и КРІ.

Таким образом, коучинг выступил технологическим «конвертом», в который была упакована отечественная эвристика с базовыми механизмами: ступенчатое развертывание, работа в ЗБР и рефлексивный протокол, которые продемонстрировали устойчивый эффект в корпоративной среде потребителей.

Список литературы

1. Березина Е.А. Эвристический коучинг: от дидактики к практике / Е.А. Березина. – М.: Юрайт, 2022. – 210 с.
2. Выготский Л.С. Собрание сочинений / Л.С. Выготский. – В 6 т. Т. 4. – М.: Педагогика, 1984. – 432 с.

3. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Л.С. Выготский. – М.: Педагогика, 1991. – 479 с.
4. Гальперин П.Я. Введение в психологию / П.Я. Гальперин. – М.: МГУ, 1998. – 412 с.
5. Зотов А.В. Учебник по коучингу. Базовый уровень: учеб. пособие / А.В. Зотов; Институт консалтинга и управления. ИСМ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2020. – 172 с. – ISBN 978-5-91327-633-9.
6. Зотов А.В. Формирование корпоративной компетентности студентов технического вуза в условиях профессиональной подготовки / А.В. Зотов // Современные проблемы науки и образования. – 2019. – №3. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=28823> (дата обращения: 01.04.2026).
7. Каптерев П.Ф. Избранные педагогические сочинения / П.Ф. Каптерев. – М.: Педагогика, 1982. – 398 с.
8. Каптерев П.Ф. Педагогическая психология / П.Ф. Каптерев. – СПб.: Лань, 2001. – 432 с.
9. Основы коучинга: методические рекомендации СПК УП для подготовки к независимой оценке квалификаций / Н.В. Антонова, О.В. Рыбина, Г.В. Вдовиченко. – М.: СПК УП, 2025. – 308 с.
10. Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309. – URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1717715/> (дата обращения: 01.04.2026).
11. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты / А.В. Хуторской // Директор школы. – 2020. – №8. – С. 4–14.
12. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и технологии их проектирования / А.В. Хуторской // Педагогика. – 2021. – №3. – С. 32–45.
13. Яковлев В.А. Эвристическая беседа как фактор удержания знаний / В.А. Яковлев // Вестник РГПУ. – 2019. – №4. – С. 88–97.
14. ICF Russia. Рынок коучинга в России: тренды и барометр 2023. – М., 2023. – 36 с.