

**Když**

---

**výuka**

**motivuje**

---

**Peps Mccrea**

**1 / ?**

# Když výuka motivuje

## **MOTIVATED TEACHING**

Harnessing the science of motivation to boost attention and effort in the classroom

© 2020 Peps Mccrea

All rights reserved. Authorised translation from the English language edition published by Peps Mccrea. Peps is not affiliated with EDUKAČNÍ LABORATOŘ, or responsible for the quality of this translated work.

Translation © Tereza Vlková, 2023

ISBN 978-80-908240-8-9

publishED

**EDUKAČNÍ**  
LABORATOŘ

# OBSAH

<b>Proč motivace?</b>	<b>21</b>
<b>Principy motivace</b>	<b>31</b>
<b>Motivace k učení</b>	<b>41</b>
<b>Pět motorů</b>	
<b>1 Zajistit úspěch</b>	<b>53</b>
<b>2 Zavést rutiny</b>	<b>67</b>
<b>3 Podporovat normy</b>	<b>81</b>
<b>4 Budovat sounáležitost</b>	<b>93</b>
<b>5 Posílit aktivní přijetí</b>	<b>105</b>
<b>Spojme to vše dohromady</b>	<b>117</b>
<b>Motivujme sami sebe</b>	<b>129</b>
<b>Děkuju!</b>	<b>139</b>



## ***Peps***

Peps Mccrea je oceňovaný pedagog, *designer* a autor série knih *High Impact Teaching*.

Je *Director of Education* ve *Steplab* (v minulosti také *Dean of Learning Design* na *Ambition Institute*) a získal stipendia od *Young Academy* a *University of Brighton*.

Peps má tři magisterské tituly, dvě báječné děti a několik roztodivných tetování (o kterých vám poví u piva).

Na [pepsmccrea.com](http://pepsmccrea.com) najdete vše další.



## ***Festival soustředěné pozornosti***

Peps obohatil pedagogickou obec *unikátním* dílem. A i přes naše potěšení z každé *další* publikace, kterou českému publiku přinášíme, je nutno přiznat interní zamyšlení – pozorujeme, že se dostáváme do *spirály* reakcí, které v momentech po vydání *zákonitě* přicházejí. Česká republika nepředstavuje *tak velký* trh – určitě ne v porovnání s anglosaskými zeměmi, kde zároveň bývá kadence nových knih mnohonásobně vyšší—což může vést k *silnému* publikačnímu přetížení –, přesto si u nás začínáme všimnout rétoriky typu *A kdy to všechno mám přečíst?*

Ano, reflektujeme to – často jsou námi *vydané realizace* obsáhlé, nuancované a zevrubné produkce vyžadující nemálo času k přečtení. Mohlo nicméně *dojít* k přehlédnutí při *online* pořizování tohoto výtisku, že – jakkoliv dbáme na precizní popis nabízených publikací se všemi technickými detaily—a jakkoliv to následně, když jste tento svazek vzali do rukou, nemohlo *ujít* všímavosti – tato kniha velmi dbá na *ekonomiku jazyka* a může se zdát až *nezvykle* útlá; jak se ale za několik málo hodin – které vám k *přečtení* postačí – přesvědčíte, obsahově již tak *šetrná* není. *Hutnost* Pepsovy neinvazivní důsledné naléhavosti je čitelná v každém jednom odstavci. V každé větě. Každém *slovu*.

Jsem si téměř jist, že tuto knihu *nelze* číst *jen* jednou. Po chvíli soustředěného čtení možná začnete lehce přeskakovat (*scanning/skimming*); následně se však *srovnáte* a o něco pečlivěji pokračujete dále (byť s jasným vědomím, že se k této *pasáži* opětovně při dalším čtení vrátíte). Takto *vysoce koncentrovaný* text je nutné číst pozorně.

Pepse jsem měl tu radost poznat osobně. Naši *konverzaci* vám rád konkrétněji přiblížím – postačí mě k tomu *téměř* *kdykoliv* vyzvat. Mj. se dozvíte *o angličtině zapomenuté doma*.

**Michal Orság**  
ředitel, EDUKační LABoratoř  
zakladatel, Nakladatelství publishED



## ***Malá kniha, velké myšlenky***

Učíme se to, čemu věnujeme pozornost. Motivace je systém přidělování pozornosti. Budeme-li vycházet z těchto dvou premis, je nepochybné, že učitelé neustále soutěží o pozornost svých žáků.

Mccrea čtenářům zprostředkovává závěry tisíců stran výzkumů motivace z oborů, jako jsou ekonomická či behaviorální psychologie, které propojuje s vlastní praxí, a současně čerpá z postupů řady učitelů, se kterými se setkal. Soustředí se na strategie, které jsou reálné, proto se nerozpadnou, když jsou vystaveny prostředí třídy.

Nesmíme zapomenout, že představený rámec je úzce provázaný s dalšími oblastmi. Mccrea zdůrazňuje, že „pokud *skutečně* chcete zvýšit svůj vliv, musíte zároveň zajistit, aby vaši žáci měli přístup ke skvělé výuce, kurikulu postavenému na významných znalostech a spolehlivému celoškolnímu systému pravidel chování“. Motivace sama o sobě nestačí.

Mccreaův projev se může zdát subtilní, přesto jsou předložená sdělení náležitě obsáhlá, aby bylo možné jim porozumět, a zároveň dostatečně konkrétní pro přenositelnost do praxe. Žádným slovem zbytečně neplýtvá – je jasný, strukturovaný, dokáže vystihnout ty nejdůležitější myšlenky a čtenáři nehrozí, že by se v textu ztratil. Jeho schopnost jednoduše sdělovat zásadní koncepty mi připadá obdivuhodná.

**Květa Sulková**  
vedoucí metodička, EDUKační LABoratoř  
zakladatelka, Nakladatelství published

**Není snadné napsat  
knihu, která je zároveň  
stručná, plná myšlenek  
a jasná – Pepsovi se to  
však podařilo.**

*Daniel T. Willingham*

## ***Drazí čtenáři,***

děkuji, že jste do této knihy investovali. Doufám, že alespoň trochu změní způsob, jakým přemýšlíte o své práci a jak k ní přistupujete.

Zdokonalování pedagogů a jejich růst mě *nesmírně* zajímá a chtěl bych, aby se kniha *Když výuka motivuje* stala užitečným dílem, které přispěje k rozvoji učitelské profese.

Pokud máte návrhy, jak tuto knihu vylepšit, ať už jde o zpochybnění mé argumentace, nebo o chybnou interpunkci\*, ozvěte se mi – budu rád.

**Peps**  
[pepsmccrea@gmail.com](mailto:pepsmccrea@gmail.com)  
[x.com/pepsmccrea](https://x.com/pepsmccrea)

\* Interpunkci prosím adresujte nám, stejně jako jiné případné gramatické či pravopisné chyby. Pepsovi ale taky určitě napište – tedy k obsahu.

# Proč motivace?

# „Vzdělávání je povinné, ale učení ne.“

Mary Kennedy

Na motivaci záleží! Zejména ve škole.

Když jsou žáci motivovaní, dávají větší pozor, vynakládají větší úsilí, déle vytrvají a jsou schopni pracovat samostatněji.<sup>1</sup>

Motivovaní žáci vnáší do výuky *péči a nasazení*. V kombinaci s kvalitním kurikulem a efektivní výukou se naučí více – a je radost je vyučovat.

Když žáci *postrádají* motivaci, snadno se nechají rozptýlit, dělají jen nutné minimum, potřebují neustálé přemlouvání, aby se drželi úkolu, a z toho, co se naučí, si zapamatují jen málo.

Nemotivovaní žáci vnášejí do třídy *apatii a únik* (snaha vyhnout se pracovnímu úsilí). V důsledku toho často dělají pomalé pokroky a vyučovat je může být *velmi náročné*.

Motivace má vliv na chování, učení a životní šance našich žáků. Dále ovlivňuje spokojenost a wellbeing učitelů. Na motivaci byste se proto měli snažit působit.

## KLÍČOVÁ MYŠLENKA

*Motivace ovlivňuje chování, učení a wellbeing.*

<sup>1</sup> Přehled o rozsahu vlivu motivace naleznete v článku *The crucial role of motivation and emotion in classroom learning* (Boekaertse); viz [bit.ly/mot-boe](https://bit.ly/mot-boe). A některé novější empirické důkazy najdete v metaanalýze *The relative importance of motivation in the school context* (Kriegbaum); viz <https://bit.ly/mot-kri>; nebo v *Driven to succeed? Teenagers' drive, ambition and performance on high-stakes examinations* (Jerrim); viz [bit.ly/mot-je](https://bit.ly/mot-je)

## Zatím jsme to nerozlouskli

Na motivaci záleží! Je to však oblast, kterou lidstvo dosud ještě tak úplně *nerozlousklo*. Není to něco, na co bychom měli dostatečně silný a stabilní vliv. *Zatím*.

V současné době se úroveň motivace na různých školách značně liší. Vždy můžete potkat žáky, kteří jsou *vysoce motivovaní*, takové, jež *nejsou motivovaní vůbec*, a mnohé, kterým by prospělo, kdyby byli *motivováni o něco víc*.

Kromě rozdílné úrovně motivace existují přesvědčivé důkazy, že u běžného dítěte se úroveň motivace během povinné školní docházky *nezadržitelně snižuje*.<sup>2</sup> Naši žáci opouštějí školu s menší motivací, než když do ní nastupovali.

Motivaci k učení jsme možná ještě zcela neovládli, není to však způsobeno nedostatkem snahy pedagogů. Učitelé jsou jedni z nejjoddanějších profesionálů na světě.

Důvodem, proč zatím nemáme dostatečně silný a stabilní vliv na motivaci, je to, že dosud neexistuje dostatečně jednotná, ucelená a obecná představa o tom, *co to motivace je ani jak funguje*.

Hlavní překážkou naší snahy motivovat není *nedostatek odhodlání*, ale *nedostatek srozumitelnosti/porozumění*.

## Srozumitelnost se nezískává snadno

Motivace je něco, co bychom se ale měli snažit ovlivnit. Není však snadné zákonitostem motivace porozumět.

*Mechanismus motivace (machinery of motivation)* se vyvíjel po tisíciletí,<sup>3</sup> aby nám pomohl přežít a uspět ve světě, kde zdroje byly vzácné, konkurence a spolupráce vyžadovaly neustálý kompromis a výsledky našich činů byly často nejisté.

V důsledku těchto podmínek jsou *principy motivace (mechanics of motivation)* *velmi složité*.

Zmíněný mechanismus je navíc uložen *hluboko* v našem mozku a biologické struktuře. Působí nejen v našich synapsích, ale i v genech a hormonech. Je těžké ho izolovat a často je mimo dosah našeho vědomí.

Principy motivace jsou nejen *velmi složité*, ale také z *velké části neviditelné*.

### KLÍČOVÁ MYŠLENKA

*Motivace je složitá a neviditelná, což ztěžuje její pochopení.*

Není překvapením, že porozumět motivaci je nesnadné. Nemůžeme jen tak někomu otevřít hlavu a nahlédnout dovnitř, metoda pokus-omyl k přesnému vhledu nestačí a introspekce (sebe-pozorování) jako taková nemá podklady k tomu, aby přinesla zaručené porozumění.

Pokud ale chceme motivaci skutečně *pochopit a umět ji ovlivnit*, musíme se podívat za hranice vlastní zkušenosti. Musíme se obrátit k *vědě o motivaci*.<sup>4</sup>

*Ani pak* však nepřichází porozumění okamžitě. Poznatky, které potřebujeme, jsou nejen roztroušené v mnoha oborech,

2 Například *Motivational goals during adolescence* (Mansfield); viz [bit.ly/mot-man](https://bit.ly/mot-man)

3 Důkladný přehled evolučních vlivů: *Evolution of the learning brain* (Howard-Jones).

4 Více viz *The Science of Motivation* od Murayamy (<https://bit.ly/mot-mur>).

ale i zamořené překrývajícími se teoriemi<sup>5</sup> a chybami vzniklými při jejich replikaci. Upřímně řečeno, je v tom opravdu *trochu* zmatek.<sup>6</sup>

Abychom z vědeckých poznatků získali něco použitelného a srozumitelného, nejprve si v tom *musíme udělat pořádek*.

Potřebujeme vyzdvihnout nejzásadnější poznatky objevující se *napříč* obory, utřídit je takovým způsobem, abychom o nich mohli mluvit v rámci učitelského sboru, a převést je do praxe uplatnitelné i pro žáky deváté třídy během horkého pátečního odpoledne.

Bez toho zůstane motivace pro školy navždy záhadou. Nepolapitelným uměním, které někteří učitelé náhodně rozvíjejí, ale mnozí ne. Potenciál našeho vlivu by tak ale zůstal omezený.

Pokud se nám to však podaří, pokud *jsme schopni využít a zkrotit vědecké poznatky*, můžeme začít motivaci školám zpřístupňovat.<sup>7</sup> Pojdme ji společně převést v disciplínu, kterou zvládnou *všichni* učitelé. A nakonec díky tomu začneme vnímat pozitivní dopad motivace na vzdělávání žáků.

A přesně to si tato kniha klade za cíl.

#### KLÍČOVÁ MYŠLENKA

*Abychom mohli motivaci ovlivnit, musíme se opřít o poznatky vědy.*

## Když výuka motivuje

Tato kniha je výsledek mnoha let strávených studiem *vědy o motivaci* a pokusy o její zkrocení. Popisuje mé zkušenosti z praxe, kdy jsem pomáhal tisícům učitelů a vedoucím pracovníkům škol zlepšovat jejich *hru*.

Spojuje nejkvalitnější dostupné poznatky z různých oblastí do uceleného rámce, který lze využít ke zvýšení *pozornosti (attention)* a *úsilí (effort)* žáků ve třídě.

Řešení, které nabízím, však není ani rychlé, ani úplné. Práce učitele je složitá. Změna přístupu vyžaduje čas a trvalé úsilí. A motivace je pouze *jedna* část toho, co znamená být efektivní učitel.

Pokud *skutečně* chcete zvýšit svůj vliv, musíte zároveň zajistit, aby vaši žáci měli přístup ke skvělé výuce, kurikulu postavenému na významných znalostech a spolehlivému celoškolnímu systému pravidel chování.

Majíce toto na paměti můžeme začít naši společnou cestu k pochopení a *ovládnutí* motivace.

Hlavní kapitoly této knihy jsou uspořádány podle 5 *nejdůležitějších motorů (core drivers)* motivace. Než se k nim ale dostaneme, musíme se nejprve ujistit, že máme jasnou a jednotnou představu o tom, *co je motivace a jak funguje*.

Pokud jste již četli jiné mé knihy, víte, jak postupuji. Jsem velmi *stručný*, zároveň *střídmý* v používání příkladů a také uvádím spoustu odkazů na další literaturu, abyste mohli proniknout hlouběji, jestliže o nějakém tématu chcete vědět víc.

Je čas se do toho pustit. Vezměte si **zvýrazňovač** a připravte se, společně se ponoříme do *principů motivace*.

<sup>5</sup> Více v *Motivation to learn: an overview of theories* (Cook); viz [bit.ly/mot-coo](https://bit.ly/mot-coo)

<sup>6</sup> Popis tohoto *zmatku* a způsobu, jakým bychom jej mohli napravit, naleznete v článku *Science Fictions* (Richie).

<sup>7</sup> Více v článku *Social-psychological interventions in education: they're not magic* (Yeager); viz [bit.ly/mot-yea](https://bit.ly/mot-yea)

Peps Mccrea  
*Když výuka motivuje*

Z anglického originálu *Motivated Teaching: Harnessing the science of motivation to boost attention and effort in the classroom*,  
vydaného *CreateSpace Independent Publishing Platform*,  
v roce 2023 přeložila Tereza Vlková.

Odborná redakce: Michal Orság, Květa Sulková, Honza Bartoněk  
Jazyková a stylistická redakce: Jan—Spěváček, Vendula Bartoňková  
Sazba: Dipozitiv & EDU  
Obálka: Honza Bartoněk & EDU  
Počet stran: 148

Ve spolupráci s Nakladatelstvím *publishED* ([published.cz](https://published.cz))  
vydala vzdělávací organizace *EDUkační LABORatoř*.  
[info@edukacnilaborator.cz](mailto:info@edukacnilaborator.cz)  
[edukacnilaborator.cz](https://edukacnilaborator.cz)

Tisk: CZECH PROMOTION, Thámová 289/13, 186 00 Praha 8

## **Vydání první**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této knihy nesmí být reprodukována,  
šířena či prezentována v jakékoli formě či jakýmikoli prostředky bez  
předchozího písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-908240-8-9

Praha 2025

*Peps Mccrea mi umožnil na složité téma motivace nahlížet více strukturovaně. Díky pěti okruhům, které popisuje a na které se jako učitelka mohu zaměřit, mám pocit, že dokáži motivaci svých žáků vědomě podporovat. Závěr knihy mě inspiroval k tomu, abych se zamyslela nad konkrétními změnami, které mohu ve své každodenní výuce zavést.*

**Eva Matějková, učitelka, Základní škola TRNKA,  
lektorka a spoluzakladatelka projektu tři učitelky**

*Motivace je téma zastřené oblakem tajemna. Jako učitelé usilujeme o její podněcení a víme, že determinuje nasazení, rozhodování a chování v naší třídě. Jeví se nám jako neuchopitelná, ležící mimo náš dosah kdesi v nitrech nebo sociálních kontextech našich žáků. Peps Mccrea mi pomohl se v oné mlhavé oblasti vyznat. Čistou a koncentrovanou argumentací opřenu o výzkumy i selský rozum představuje jeden ze způsobů, jak na motivaci nahlížet. Výhodou jeho modelu pěti motorů je, že je ihned uplatnitelný v učitelské praxi, protože překládá poznatky kognitivních věd do jazyka pedagogiky a vedení třídy.*

**Jakub Hankiewicz, učitel, Základní škola Na Dlouhém lánu,  
absolvent Učitele naživo**