

# **Evaluace individuálního projektu systémového Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR**

## **1. Průběžná zpráva**

**Září 2025**

**Zadavatel:**  
Ministerstvo školství,  
mládeže a tělovýchovy  
Karmelitská 529/5  
118 12 Praha 1

**Zpracovatel:**  
Ernst & Young, s.r.o.  
Na Florenci 2116/15  
110 00 Praha 1



**Spolufinancováno  
Evropskou unií**



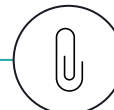
# Obsah

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Manažerské shrnutí .....                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1  |
| 1. Úvod .....                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2  |
| 1.1 Stručný kontext evaluace a struktura průběžné zprávy .....                                                                                                                                                                                                                                    | 2  |
| 1.2 Realizační tým .....                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4  |
| 2. Zjištění a odpovědi na EO .....                                                                                                                                                                                                                                                                | 5  |
| EO1: Jaká jsou rizika ve vztahu k realizaci projektu a k naplňování cílů projektu?<br>.....                                                                                                                                                                                                       | 6  |
| • EO1.1: Směřuje projekt z časového hlediska k naplnění stanovených<br>cílů? Tedy hodnocení rizik spojených s rámcovým harmonogramem. ....                                                                                                                                                        | 6  |
| • EO1.2: Daří se projektu zapojit sekundární uživatele do aktivit činností<br>projektu a jak je zapojení přínosné (mj. v kontextu sociálně vyloučených lokalit<br>a strukturálně postižených regionů)? Je zajištěno sdílení dobré praxe s<br>odbornou veřejností (odborné panely)? .....          | 9  |
| • EO1.3: Vede nastavení vnitřního hodnocení projektu k získávání<br>relevantních informací o realizaci projektu důležitých, jak pro projektové řízení,<br>tak k dosažení cílů a výstupů projektu? .....                                                                                           | 12 |
| • EO1.4: Vede vzájemná organizace společných setkání s ostatními IPs k<br>předávání vzájemných zkušeností a koordinaci vzájemných aktivit napříč<br>projekty? A jak je předávání zkušeností, sdílení dobré praxe a koordinace<br>společných aktivit přínosné? .....                               | 14 |
| • EO1.5: Dochází ke komunikaci a předávání dat a informací s primárními<br>uživateli? A jak je tato komunikace a spolupráce přínosná? .....                                                                                                                                                       | 15 |
| EO2: Do jaké míry se podařilo vybudovat kvalitní datovou základnu? .....                                                                                                                                                                                                                          | 17 |
| • EO2.1: Do jaké míry splňuje datová základna v době hodnocení objektivní<br>kritéria kvality? .....                                                                                                                                                                                              | 17 |
| • EO2.2: Do jaké míry naplňuje datová základna v době hodnocení<br>představy/potřeby aktérů, kteří ji mají využívat pro rozhodování ve vzdělávání?<br>19                                                                                                                                          | 19 |
| EO3: Jakým způsobem se podařilo využít datovou základnu pro rozhodování ve<br>vzdělávací politice? .....                                                                                                                                                                                          | 21 |
| • EO3.1. Jaké problémy vyřešila změna sběru, uchovávání a přístupnosti<br>datové základny ve vztahu k rozhodování ve vzdělávací politice? .....                                                                                                                                                   | 21 |
| • EO3.2: Jaké přínosy (očekávané či neočekávané) měla změna sběru,<br>uchovávání a přístupnosti datové základny ve vztahu k rozhodování ve<br>vzdělávací politice? .....                                                                                                                          | 22 |
| • EO3.3: Jakým způsobem pracují ředitelé, učitelé a širší odborná veřejnost<br>se zjištěnými informacemi a doporučeními vzešlými z realizovaných šetření a<br>datově-analytických aktivit zprostředkovaných prostřednictvím informačně-<br>osvětových aktivit (např. odborných konferencí)? ..... | 23 |

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| • EO3.4: Jakým způsobem byly k rozhodnutím ve vzdělávání využity sekundární analýzy vzdělávacích dat z mezinárodních šetření? ..... | 24 |
| • EO3.5: Jakým způsobem přispěla analytická jednotka ke zkvalitnění procesu přijímání rozhodnutí ve vzdělávací politice? .....      | 26 |
| 3. Závěry a doporučení .....                                                                                                        | 28 |
| 4. Přílohy .....                                                                                                                    | 30 |
| Příloha č. 1: Technická zpráva .....                                                                                                | 30 |
| Příloha č. 2: Dílčí a technické materiály .....                                                                                     | 30 |
| Příloha č. 3: Leták .....                                                                                                           | 30 |
| Použité zdroje a literatura .....                                                                                                   | 31 |
| Seznam zkratk .....                                                                                                                 | 32 |
| Seznam grafů .....                                                                                                                  | 32 |
| Seznam obrázků .....                                                                                                                | 32 |
| Seznam tabulek .....                                                                                                                | 32 |

## **Manažerské shrnutí**

Manažerské shrnutí bude doplněno v rámci finální verze 1. Průběžné zprávy.



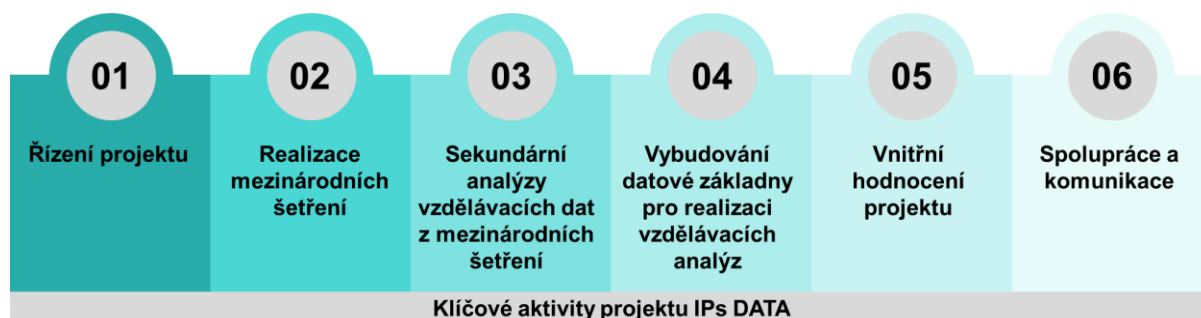
# 1. Úvod

První Průběžná zpráva (Zpráva, PZ) je zpracována jako součást realizace veřejné zakázky „**Evaluace individuálního projektu systémového: Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR**“ (projekt, evaluace či zakázka). Zpracovatelem Projektu je **Ernst & Young, s.r.o.** (EY, Dodavatel) na základě smlouvy ze dne 7. 1. 2025 uzavřené mezi EY a **Českou republikou – Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy** (MŠMT, Zadavatel). Dodavatel je funkčně nezávislý na Zadavateli, v rámci evaluace budou osloveni všichni relevantní aktéři a výsledky šetření budou posuzovány v souladu s etikou evaluačního výzkumu.

## 1.1 Stručný kontext evaluace a struktura průběžné zprávy

Evaluovaný projekt patří mezi individuální projekty systémové a je specifický několika klíčovými faktory, které výrazně ovlivňují jeho evaluaci. Jedná se o rozsáhlou a systémovou iniciativu, jejímž cílem je zásadně zlepšit řízení vzdělávací soustavy v České republice (ČR) prostřednictvím datově podložených rozhodnutí. Tento projekt má za cíl vytvořit nové analytické kapacity a nástroje pro hodnocení kvality vzdělávání, zahrnující jak sběr a analýzu dat, tak i jejich efektivní využití pro strategické intervence. Díky svému rozsahu, dlouhodobému charakteru a zapojení mnoha různých aktérů (od MŠMT přes školské instituce až po vedení škol) představuje komplexní výzvu pro evaluaci, která musí reflektovat dynamiku a postupný vývoj implementace projektu.

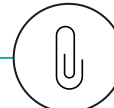
V rámci projektu je realizováno celkem 6 klíčových aktivit (KA). Prostřednictvím realizace národních a mezinárodních šetření (KA2), pokročilých sekundárních analýz jejich výsledků (KA3), posílení analytických kapacit a vytvoření široké datové základny (KA4) a kooperace s odbornou veřejností (KA6) usiluje MŠMT o efektivnější rozhodování a řízení vzdělávací politiky na základě dat. Metodická, koordinační a kontrolní činnost směrem k realizaci projektu a zpětná vazba jsou zajišťovány prostřednictvím KA1 a KA5.



Cílem Průběžné zprávy je **komplexně zhodnotit průběh realizace projektu a jeho směřování k naplnění stanovených cílů v období od března 2023 do srpna 2025**. Průběžná zpráva odpovídá na tři evaluační otázky (EO) a dvanáct podotázek (viz kap. 2), a to v rozsahu, který odpovídá aktuální fázi realizace projektu IPs DATA. Hodnocení se zaměřuje na klíčové oblasti, které jsou pro další směřování projektu zásadní – průběh implementace a řízení projektu (EO1), budování a využitelnost datové základny (EO2) a její dopad na rozhodování ve vzdělávací politice (EO3).

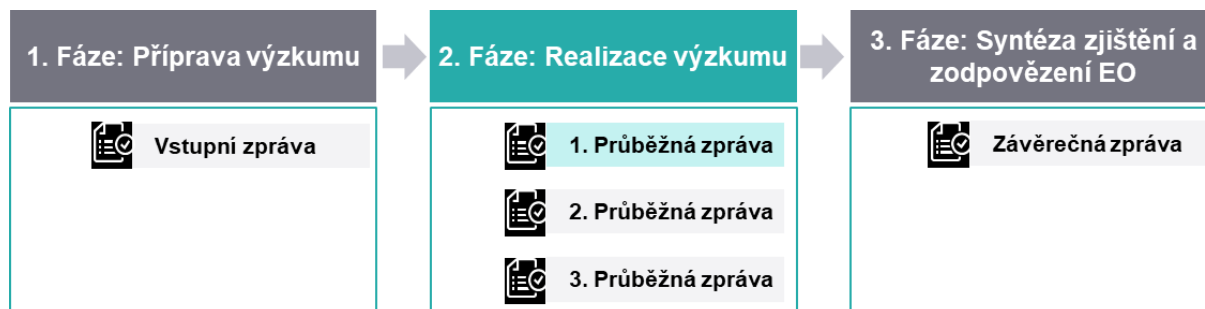
Průběžná zpráva obsahuje následující kapitoly:

|        |                     |                                                                                                                       |
|--------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kap. 1 | Úvod                | Úvod Zprávy představuje stručný kontext projektu a evaluace, realizační tým a limitace spojené s evaluačním výzkumem. |
| Kap. 2 | Evaluační zjištění  | Tato kapitola poskytuje odpovědi na jednotlivé evaluační otázky.                                                      |
| Kap. 3 | Závěry a doporučení | Kapitola syntetizuje hlavní závěry a tvoří na jejich základě doporučení.                                              |

**Kap. 4****Přílohy**

Součástí Průběžné zprávy jsou tři přílohy – technická zpráva, dílčí a technické materiály a leták.

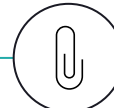
V průběhu tříetapové Evaluace bude pro Zadavatele zpracováno celkem 5 výstupů. 1. Průběžná zpráva je prvním z výstupů fáze realizace evaluačního výzkumu.



Dokončení celé Evaluace je plánováno nejpozději do 13. října 2029, tedy 58 měsíců od podpisu smlouvy. V navazující fázi realizace bude provedeno desk research a uskutečněny rozhovory s klíčovými aktéry. Mezi ně patří zejména realizační tým projektu (včetně hlavní manažerky a koordinátora KA6), hlavní manažerů projektů IPs<sup>1</sup> Podpora kurikulární práce škol a IPs Střední článek podpory, zástupci oddělení administrace IPs, členové řídicího výboru projektu a zástupci České školní inspekce.

Součástí této fáze bude také realizace dotazníkových šetření a následná analýza získaných dat. Plánována je rovněž příprava dalších šetření, především fokusních skupin, a dále příprava a realizace pozorování.

<sup>1</sup> Individuální projekt systémový.



## 1.2 Realizační tým



**Ing. LINDA MARŠÍKOVÁ**  
Vedoucí realizačního týmu

Linda má více jak 13 let zkušeností s implementací Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). Při působení na Ministerstvu práce a sociálních věcí se věnovala financování

sociálních služeb, dále také přípravě a implementaci mechanismů grantů, dotací a finančních nástrojů, a to jak ze státního rozpočtu, tak z ESIF. V EY se věnuje primárně evaluacím a strategickým analýzám, se svým týmem pracuje na vyhodnocení národních i lokálních politik. Vedla největší realizované evaluace na českém trhu, Tematickou evaluaci Dohody o partnerství a Evaluaci dopadů ESIF na regionální rozvoj ČR. Velmi relevantní zkušeností je také vedení Závěrečné evaluace Operačního programu Praha – Pól růstu nebo Evaluaci programů fondů Evropské unie (EU) v oblasti vnitřních věcí.

### Zapojení do Projektu:

- Projektový management
- Odpovědnost za plnění harmonogramu projektu
- Odpovědnost za kvalitu výstupů



**Ing. ANNA KORIEIEVA**  
Hlavní analytička

Anna se již tři roky věnuje poradenství pro veřejný sektor a evaluacím projektů financovaných z ESIF. Primárně se soustřeďuje na analytické a evaluační činnosti a má zkušenosti

se sběrem a zpracováním kvantitativních i kvalitativních dat. Projekty, do kterých byla v minulosti zapojená, zahrnují například Závěrečnou evaluaci Operačního programu Praha – pól růstu, Evaluaci programů fondů EU v oblasti vnitřních věcí, či Tematickou evaluaci Dohody o partnerství.

### Zapojení do projektu:

- Projektová podpora
- Součinnost při nastavení výzkumu
- Realizace výzkumu (koordinace dotazníkových šetření, vedení rozhovorů apod.)
- Analýza podkladových dat
- Interpretace zjištěných dat
- Příprava, zpracování a finalizace výstupů



**Mgr. et Mgr. ALENA  
ZNAMENÁČKOVÁ**  
Hlavní evaluátorka

Alena má několikaleté zkušenosti se sběrem a analýzou dat v sociálním i veřejně politickém výzkumu, které získala již během studia Sociologie a Veřejné a sociální politiky. Skrze odborné

stáže, např. na MŠMT, získala zkušenosti ve veřejném sektoru. V EY se podílela na projektech Evaluace dopadů ESIF na regionální rozvoj ČR, Závěrečné evaluace Operačního programu Praha – pól růstu či evaluace Rozvoje systémů pro sociální začleňování. Prostřednictvím těchto evaluací získala zkušenosti v oblasti kvalitativního (řízené rozhovory, fokusní skupiny, expertní panely) i kvantitativního (dotazníková šetření, statistické analýzy) výzkumu.

### Zapojení do projektu:

- Nastavení evaluačního designu
- Volba vhodných evaluačních metod
- Interpretace zjištěných dat
- Revidování výstupů



**Bc. KRISTÍNA CHORVÁTOVÁ**  
Členka týmu

Kristína se v EY v rámci několika projektů podílela na kvalitativním výzkumu, aplikaci statistických metod a sběru dat. Byla zapojena do Tematické evaluace Dohody o partnerství pro programové období 2014-2020 především v oblasti sociálního začleňování a zaměstnanosti, Závěrečné evaluace Operačního programu Praha – pól růstu, Evaluace programů fondů EU v oblasti vnitřních věcí nebo do evaluace dvou národních projektů Úřadu práce ČR.

### Zapojení do projektu:

- Součinnost při nastavení výzkumu
- Realizace výzkumu (dotazníková šetření, rozhovory apod.)
- Analýza podkladových dat
- Interpretace zjištěných dat
- Příprava, zpracování a finalizace výstupů



## 2. Zjištění a odpovědi na EO

Kapitola 2 přináší odpovědi na 3 evaluační otázky a 12 podotázek uvedených níže. Odpovědi byly formulovány na základě zjištění z výzkumného šetření, které proběhlo v souladu s metodickým rámcem stanoveným ve *Vstupní zprávě*.

### ? EO1: Jaká jsou rizika ve vztahu k realizaci projektu a k naplňování cílů projektu?

- ? **EO1.1:** Směřuje projekt z časového hlediska k naplnění stanovených cílů? Tedy hodnocení rizik spojených s rámcovým harmonogramem.
- ? **EO1.2:** Daří se projektu zapojit sekundární uživatele do aktivit činností projektu a jak je zapojení přínosné (mj. v kontextu sociálně vyloučených lokalit a strukturálně postižených regionů)? Je zajištěno sdílení dobré praxe s odbornou veřejností (odborné panely)?
- ? **EO1.3:** Vede nastavení vnitřního hodnocení projektu k získávání relevantních informací o realizaci projektu důležitých, jak pro projektové řízení, tak k dosažení cílů a výstupů projektu?
- ? **EO1.4:** Vede vzájemná organizace společných setkání s ostatními IPs k předávání vzájemných zkušeností a koordinaci vzájemných aktivit napříč projekty? A jak je předávání zkušeností, sdílení dobré praxe a koordinace společných aktivit přínosné?
- ? **EO1.5:** Dochází ke komunikaci a předávání dat a informací s primárními uživateli? A jak je tato komunikace a spolupráce přínosná?

### ? EO2: Do jaké míry se podařilo vybudovat kvalitní datovou základnu?

- ? **EO2.1:** Do jaké míry splňuje datová základna v době hodnocení objektivní kritéria kvality?
- ? **EO2.2:** Do jaké míry naplňuje datová základna v době hodnocení představu/potřeby aktérů, kteří ji mají využívat pro rozhodování ve vzdělávání?

### ? EO3: Jakým způsobem se podařilo využít datovou základnu pro rozhodování ve vzdělávací politice?

- ? **EO3.1:** Jaké problémy vyřešila změna sběru, uchovávání a přístupnosti datové základny ve vztahu k rozhodování ve vzdělávací politice?
- ? **EO3.2:** Jaké přínosy (očekávané či neočekávané) měla změna sběru, uchovávání a přístupnosti datové základny ve vztahu k rozhodování ve vzdělávací politice?
- ? **EO3.3:** Jakým způsobem pracují ředitelé, učitelé a širší odborná veřejnost se zjištěnými informacemi a doporučeními vzešlými z realizovaných šetření a datově-analytických aktivit zprostředkovaných prostřednictvím informačně-osvětových aktivit (např. odborných konferencí)?
- ? **EO3.4:** Jakým způsobem byly k rozhodnutím ve vzdělávání využity sekundární analýzy vzdělávacích dat z mezinárodních šetření?
- ? **EO3.5:** Jakým způsobem přispěla analytická jednotka ke zkvalitnění procesu přijímání rozhodnutí ve vzdělávací politice?

## EO1: Jaká jsou rizika ve vztahu k realizaci projektu a k naplňování cílů projektu?

### ? EO1.1: Směřuje projekt z časového hlediska k naplnění stanovených cílů? Tedy hodnocení rizik spojených s rámcovým harmonogramem.

Projekt IPs DATA probíhá v souladu se schváleným harmonogramem, dosavadní změny v projektu proběhly převážně z administrativních důvodů. Nejvýznamnějším rizikem je personální zajištění projektových aktivit, a to zejména u odborných pozic s vyššími mzdovými nároky. V průběhu implementace došlo ke snížení tří finančních milníků převážně v důsledku externích faktorů spočívajících v stanovení nižšího průměrného platu Ministerstvem financí oproti původnímu rozpočtu projektu, snížení sazby FKSP, úsporách na nákupu techniky, služebních cestách či externích službách. Koordinace aktivit se po počátečních obtížích zlepšila díky zavedení víceúrovňového systému porad a posílené komunikaci s relevantními útvary. Rizika spojená s dostupností dat, udržitelností výstupů či mimořádnými událostmi jsou aktivně řízena a nemají negativní dopad na naplňování projektových cílů.

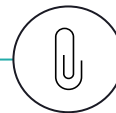
**Projekt IPs DATA je implementován v souladu se schválených harmonogramem.** Od začátku implementace bylo schváleno celkem 32 žádostí o změnu. Většina změn má administrativní charakter, další věcné změny zahrnují snížení finančních milníků, změny na klíčových pozicích (vedoucí analytických týmů KA3, hlavní analytik KA3, hlavní projektová manažerka), posun termínu odevzdání první interní evaluační zprávy nebo rozšíření zaměření KA2 o šetření IEA ICCS – cyklus ICCS 2027. Projekt má stanoven jeden indikátor, 521 007 - *Počet dílčích vzdělávacích produktů*, s cílovou hodnotou 34<sup>2</sup>. K 30. 6. 2025 byla dosažena hodnota indikátoru 7, indikátor je tak naplněn na 21 %.

Tabulka níže poskytuje přehled možných rizik spojených s realizací projektu, včetně jejich míry dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Hodnota rizika je vypočtena jako součin těchto dvou parametrů, kterým byly přiřazeny kvantitativní hodnoty v rozsahu od 1 do 5, přičemž nižší číslo označuje nižší pravděpodobnost či menší dopad. Rizika jsou rozříděna do několika skupin, mezi ně patří personální rizika, finanční rizika, rizika harmonogramu, komunikace a participace, vstupy, výstupy projektu, legislativa a externí faktory.

**Tabulka 1: Přehled rizik**

| Oblast                   | ID | Název rizika                                                                              | Pravděpodobnost výskytu | Míra dopadu | Výsledná hodnota |
|--------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|------------------|
| Lidé                     | R1 | Fluktuace a nedostatek odborných pracovníků                                               | 4                       | 4           | 16               |
| Lidé                     | R2 | Nedostatečná odbornost / zkušenost pracovníků                                             | 3                       | 4           | 12               |
| Lidé                     | R3 | Nízká kvalita práce odborných řešitelů                                                    | 2                       | 4           | 8                |
| Finance                  | R4 | Nízké čerpání rozpočtu a riziko nesplnění finančních milníků                              | 4                       | 3           | 12               |
| Harmonogram              | R5 | Zpoždění projektových aktivit vlivem nedostatečného projektového řízení                   | 1                       | 5           | 5                |
| Harmonogram              | R6 | Absence kontroly plnění harmonogramu z důvodu administrativních termínů na konci projektu | 1                       | 5           | 5                |
| Komunikace a participace | R7 | Slabá komunikace v projektovém týmu                                                       | 3                       | 4           | 12               |

<sup>2</sup> Původní cílová hodnota indikátoru 33, byla navýšená žádostí o změnu č. 30 o zprávu z mezinárodního šetření ICCS – cyklu ICCS 2027. Změna nabyla účinnosti 25. 8. 2025.



| Oblast                   | ID  | Název rizika                                                                                  | Pravděpodobnost výskytu | Míra dopadu | Výslední hodnota |
|--------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|------------------|
| Komunikace a participace | R8  | Slabá spolupráce mezi MŠMT a partnerem projektu (ČŠI <sup>3</sup> )                           | 3                       | 3           | 9                |
| Komunikace a participace | R9  | Nízká ochota a participace věcně příslušných útvarů MŠMT                                      | 2                       | 2           | 4                |
| Komunikace a participace | R10 | Nízké povědomí o přesném záměru projektu vedoucí k nerealistickým očekáváním                  | 3                       | 3           | 9                |
| Komunikace a participace | R11 | Využívání kapacit projektu pro nestrategické a menší úkoly                                    | 2                       | 3           | 6                |
| Komunikace a participace | R12 | Nízká participace sekundárních uživatelů v aktivitách projektu                                | 3                       | 3           | 9                |
| Vstupy                   | R13 | Neochota zainteresovaných aktérů sdílet data (v adekvátní formě, granularitě)                 | 2                       | 4           | 8                |
| Vstupy                   | R14 | Nedostatečná kvalita a neaktuálnost vstupních dat                                             | 3                       | 3           | 9                |
| Výstupy projektu         | R15 | Nízké využívání výstupů projektu cílovými skupinami                                           | 3                       | 1           | 3                |
| Výstupy projektu         | R16 | Kritický postoj odborné a laické veřejnosti k nastavení datového modelu školy a propojení dat | 2                       | 3           | 6                |
| Výstupy projektu         | R17 | Nedostatečná udržitelnost výstupů po ukončení projektu                                        | 3                       | 3           | 9                |
| Legislativa              | R18 | Nedostatečné vymezení předávání citlivých dat mezi partnery                                   | 3                       | 3           | 9                |
| Legislativa              | R19 | Legislativní překážky pro práci s individuálními daty                                         | 5                       | 2           | 10               |
| Externí faktory          | R20 | Změna priorit související se změnou politického vedení                                        | 2                       | 4           | 8                |
| Externí faktory          | R21 | Mimořádné události                                                                            | 1                       | 3           | 3                |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejvíce rizikovou oblastí je podle dosavadní implementace **personální zajištění projektu**. Personální obsazení je stabilní z hlediska vedení, s výjimkou významné změny na pozici hlavního projektového manažera; častěji dochází ke změnám na nižších pozicích. S ohledem na situaci na trhu práce mají datoví analytici, programátoři a další specialisté zpravidla vyšší mzdová očekávání než jaká lze v rámci rozpočtu projektu nabídnout. Tyto role tak často zastávají buď motivovaní zájemci, nebo méně zkušení pracovníci s nižšími nároky. Opakovaně byly zveřejněny a skrze sociální sítě šířeny inzeráty na volné pracovní/ služební pozice projektu, na pozice vyžadující vyšší odbornost byli cíleně osloveni doporučení odborníci. Fluktuace je trvale přítomná, nezpůsobuje však destabilizaci projektu.

Klíčovým nástrojem pro zajištění kontinuity a odbornosti je systematická práce s novými pracovníky. Za tímto účelem jsou využívány například dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, které umožňují efektivní zaškolení a postupné zapojení pracovníků do týmu. Tento přístup slouží nejen k ověření odborné a profesní vhodnosti kandidátů, ale také k jejich následnému plynulému přechodu na plný pracovní úvazek. Díky nízké administrativní náročnosti tento model usnadňuje adaptaci na cílovou pracovní roli. Osvědčuje se zejména při včasném zapojování studentů během jejich studia a představuje jeden z klíčových nástrojů pro strategické budování kapacit analytické jednotky.

Z **finančního hlediska** došlo ke snížení všech tří dosud plánovaných finančních milníků. Hlavní příčinou je stanovení nižšího průměrného platu Ministerstvem financí oproti původnímu rozpočtu projektu. Mezi další faktory patří fluktuace zaměstnanců, snížení sazby Fondu kulturních a sociálních potřeb od roku 2024, nižší zapojení pracovníků na dohody, úspory při pořízení techniky a vybavení, nižší náklady na zahraniční služební cesty a nižší čerpání externích služeb. Nižší čerpání finančních prostředků tak neodráží nižší projektovou aktivitu, ale externí faktory projektu.

Oficiální **harmonogram** stanovuje klíčové termíny převážně na závěr projektu, což zajišťuje administrativní stabilitu. Současně je však veden detailnější interní harmonogram, který umožňuje

<sup>3</sup> Česká školní inspekce.



aktivní řízení aktivit a vytváří prostor pro zpětnou vazbu a zapojení partnerů. Po počátečních obtížích způsobených nejasným zacílením a rozdílnými očekáváními se dle vedoucích pracovníků projektu koordinace výrazně zlepšila. Interní harmonogram je naplňován, přičemž tempo plnění stanovených cílů ovlivňují zejména kapacitní možnosti zapojených oddělení a dalších útvarů. O změnu termínu odevzdání bylo požádáno pouze v případě první evaluační zprávy z důvodu dlouhodobé neobsazenosti pozice interního evaluátora, další výstupy byly odevzdány v souladu s harmonogramem nebo s posunem kratším než 5 měsíců.

V oblasti **komunikace** je hlavním rizikem slabá komunikace či nízká ochota ke spolupráci v rámci projektového týmu (včetně partnera projektu) i napříč útvary MŠMT. První interní evaluační zpráva poukázala na nedostatečnou koordinaci mezi hlavními týmy projektu realizujícími KA2, KA3 a KA4 a z toho vyplývající nižší efektivitu rozhodovacích a schvalovacích procesů. V návazném období došlo k zavedení vícestupňového systému porad, které pokrývají jak věcnou, tak administrativní stránku realizace projektu. Pravidelná výměna a agregace informací mezi úrovněmi umožňuje efektivní řízení, včasné rozhodování a flexibilní reakce na vývoj projektu, čímž se zvyšuje plynulost realizace projektu. Posílena byla také komunikace s relevantními odděleními MŠMT s cílem vyjasnit cíle projektu, specifikovat jejich datové požadavky a identifikovat možnosti spolupráce. Výstupem této aktivity je sborník z mapování potřeb, který shrnuje způsob využívání dat, jejich původ, identifikované problémy, vnímanou dostupnost a návrhy na zefektivnění práce s daty. Sekundární uživatelé jsou do projektu zapojováni především prostřednictvím odborných panelů. Míra informovanosti, zejména mezi školami a obcemi, však zůstává nízká, což může souviset s dosud nepublikovanými hlavními výstupy projektu.

Z **legislativního** hlediska projekt od začátku naráží na nedostupnost individuálních dat z důvodu legislativních omezení souvisejících se shromažďováním a využíváním individuálních dat. Realizace projektových aktivit je zajišťována analýzou výběrových šetření ČSÚ, kde se projektovému týmu podařilo získat vhodnou sadu dat, toto riziko tedy aktuálně nemá vliv na naplnění cílů projektu. Mezi potenciální rizika projektu patří omezená ochota relevantních, zejména externích, subjektů sdílet data v požadované formě, struktuře či granularitě, stejně jako možná nízká kvalita nebo neaktuálnost těchto externích vstupních dat. Tato rizika mohou negativně ovlivnit využitelnost analytických výstupů, validitu závěrů a efektivitu integrace různých datových zdrojů.

Mezi hlavní rizika související s **výstupy projektu** patří potenciálně nízké využívání výsledků cílovými skupinami, což může omezit jejich reálný dopad. Tento problém může být dále umocněn kritickým postojem odborné i laické veřejnosti vůči nastavení datového modelu školy a způsobu propojení dat, což může ztížit jejich přijetí a další rozvoj. Zrušení pracovních pozic osob zapojených do správy a rozvoje datové základny by mohlo negativně ovlivnit udržitelnost a efektivní využití výstupů; toto riziko se proto snaží projekt minimalizovat systematizací některých míst. Významná je tak nejen dlouhodobá udržitelnost nástrojů a metod, ale i personální stabilita týmu. Proto je klíčové věnovat pozornost nejen samotné realizaci projektu, ale také komunikaci a plánování udržitelnosti včetně personální dimenze po skončení projektu.

Poslední rizikovou oblast tvoří **externí faktory**, především změna priorit související se změnou politického vedení nebo nepředvídatelné mimořádné události. Ačkoli pravděpodobnost vzniku krizových situací ovlivňujících realizaci projektu je nízká, může se jednat o významné omezení. Příkladem byla podzimní situace v roce 2024, kdy se řada škol ocitla v krizové situaci v důsledku povodní, což znemožnilo realizaci dotazníkového šetření v plánovaném rozsahu. Projektový tým zvládl situaci efektivně řešit díky flexibilnímu přístupu k metodice sběru dat a aktivní komunikaci se zúčastněnými institucemi.



## ❓ EO1.2: Daří se projektu zapojit sekundární uživatele do aktivit činností projektu a jak je zapojení přínosné (mj. v kontextu sociálně vyloučených lokalit a strukturálně postižených regionů)? Je zajištěno sdílení dobré praxe s odbornou veřejností (odborné panely)?

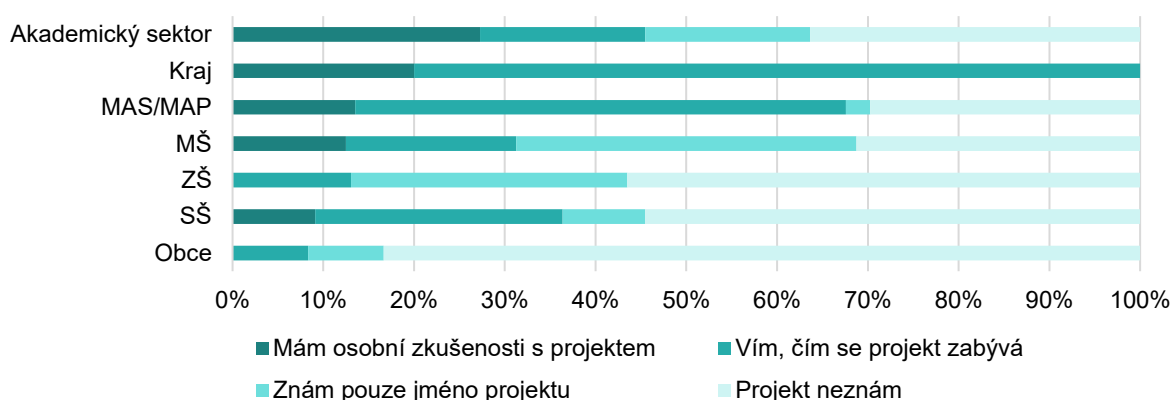
Projekt IPs DATA si postupně buduje silnější pozici mezi aktéry strategického a regionálního plánování, zejména na úrovni krajů a mezi zástupci MAS/MAP. Odborné panely jsou vnímány jako přínosná a prakticky využitelná platforma, což potvrzují nejen účastníci dotazníkového šetření, ale i zpětná vazba z jednotlivých akcí. Přesto však celkové povědomí o projektu mezi sekundárními uživateli zůstává omezené – osobní zkušenost má méně než čtvrtina respondentů a informovanost o aktivitách a výstupech projektu je vnímána jako nedostatečná. Největší je komunikační deficit u škol, obcí a části akademického sektoru. Zjištění poukazují na nutnost cílenější komunikace, která zvýší dosah odborných aktivit i směrem k méně zapojeným skupinám a podpoří uplatnění výstupů v praxi.

Povědomí o projektu IPs DATA je mezi sekundárními uživateli relativně nízké. Ze 115 respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, pouze 30 sekundárních uživatelů uvedlo, že má osobní zkušenost s projektem nebo ví, čím se projekt zabývá. Zbýlých 60 % respondentů zná pouze jméno projektu nebo projekt nezná vůbec. Projekt má největší ohlas na úrovni krajů, kde ho znají všichni dotázaní, přímou zkušenost s projektem má jeden respondent. Silné povědomí je také mezi zástupci MAS/MAP, s projektem se setkalo přibližně 70 % respondentů. Na opačném konci stojí obce a školy, kde většina respondentů projekt vůbec nezná. Akademický sektor je v tomto ohledu rozdělený – část má s projektem zkušenost, jiní o projektu doposud neslyšeli. **Výsledky ukazují, že IPs DATA se daří oslovovat především aktéry strategického a regionálního plánování, zatímco na místní úrovni zatím zůstává méně viditelný.**

Ve srovnání s výsledky interní evaluace se povědomí o projektu jeví být obecně nižší, nejvýrazněji u obcí. Tento nesoulad je však pravděpodobně způsoben rozdílnou metodikou výběru vzorku respondentů, kdy interní evaluace zahrnovala vyšší podíl větších měst, u kterých lze očekávat vyšší povědomí o projektu, například díky větším odborům školství.

### Graf 1: Vyhodnocení otázky 1 – Dotazník pro sekundární uživatele

Otázka 1: *Znáte projekt IPs DATA (Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR)?*



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

**I mezi respondenty, kteří projekt IPs DATA alespoň částečně znají, zůstává informovanost o jeho aktivitách a výstupech nedostatečná.** O aktivitách, jako jsou například odborné panely, se cítí být zcela dostatečně informováni pouze 4 respondenti, zatímco 39 uvádí spíše nebo velmi nedostatečnou informovanost. Podobně u výstupů projektu – informace o nich považuje za plně nebo částečně dostupné 23 respondentů, zatímco 43 vnímá jejich dostupnost jako nedostatečnou. Tato zjištění ukazují,

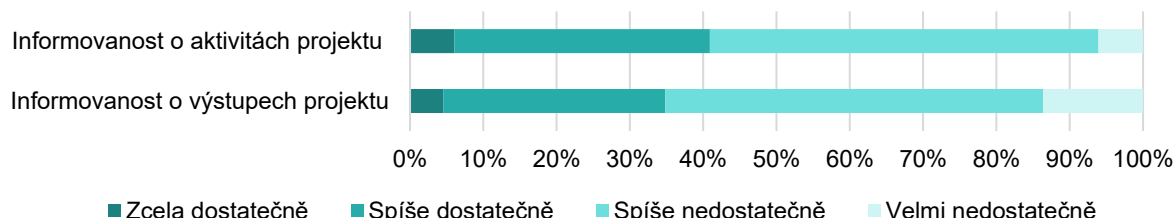


že i směrem k již osloveným cílovým skupinám je potřeba výrazně posílit cílenou, srozumitelnou a systematickou komunikaci, která zviditelní jak odborné aktivity projektu, tak jeho konkrétní přínosy pro praxi.

## Graf 2: Vyhodnocení otázky 2 a 3 – Dotazník pro sekundární uživatele

Otázka 2: *Nakolik se cítíte být informovaný/á o aktivitách projektu IPs DATA (např. odborné panely aj.)?*

Otázka 3: *Nakolik se cítíte být informovaný/á o dosavadních výstupech projektu IPs DATA?*



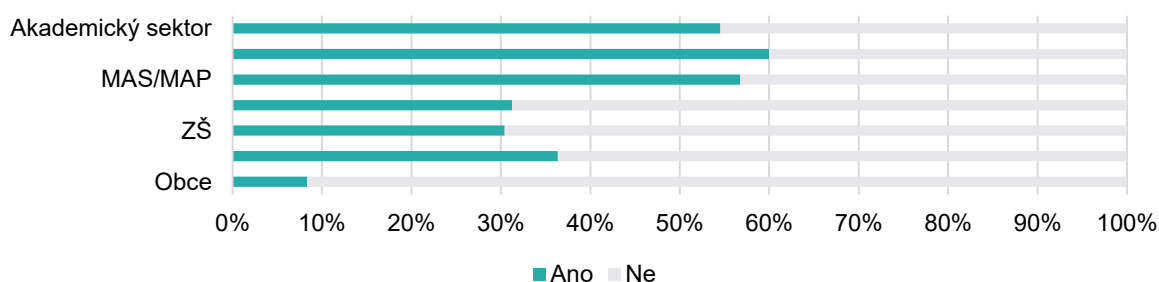
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Zapojení sekundárních uživatelů do aktivit projektu probíhalo v sledovaném období zejména prostřednictvím odborných panelů pořádaných v rámci v KA6. Celkově se doposud uskutečnilo 7 odborných panelů<sup>4</sup> s průměrnou účastí přibližně 135 osob, přičemž sekundární uživatelé tvořili přibližně polovinu účastníků<sup>5</sup>.

Povědomí o odborných panelech v rámci projektu IPs DATA se mezi jednotlivými skupinami respondentů výrazně liší. Nejvyšší znalost uvádějí zástupci krajů, MAS/MAP a akademického sektoru, kde se podíl informovaných pohybuje mezi 55 % a 60 %. Nižší míru znalosti vykazují ředitelé škol, u nichž se povědomí pohybuje okolo 35 %. Nejnížší informovanost byla zaznamenána u obcí, kde o odborných panelech ví pouze 8 % respondentů. Tato zjištění naznačují, že projekt má v části cílových skupin – zejména ve školách a na místní úrovni – stále omezený dosah, a posílení komunikace odborných aktivit by mohlo napomoci efektivnějšímu šíření odborných informací a výstupů směrem k praxi.

## Graf 3: Vyhodnocení otázky 4 – Dotazník pro sekundární uživatele

Otázka 4: *Víte o odborných panelech, které jsou v rámci projektu IPs DATA organizovány?*



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

<sup>4</sup> 1. odborný panel na téma: "Přechod žáků mezi základní a střední školou"; 2. odborný panel na téma: "Předškolní vzdělávání v datech"; 3. odborný panel na téma: "Kariérové poradenství"; 4. odborný panel na téma: "Od analýzy k pochopení – Co nám říkají datové analýzy PISA a PIRLS?"; 5. odborný panel na téma: "Digitální vzdělávání v datech"; 6. odborný panel na téma: "Podpora nadání v regionálním školství"; 7. odborný panel na téma: "Pedagogičtí pracovníci a jejich příprava".

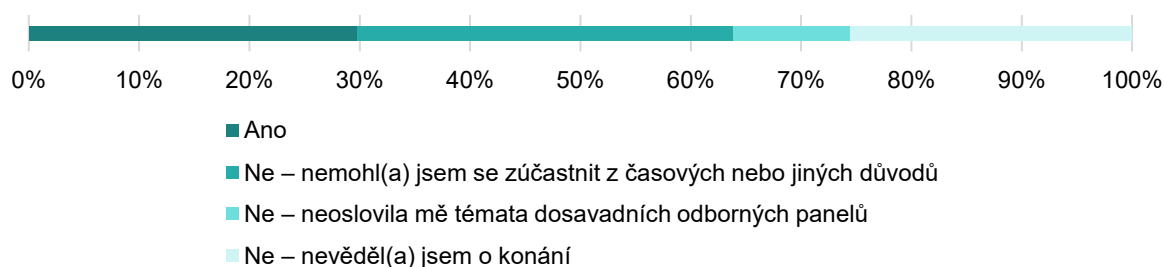
<sup>5</sup> Průměrná účast byla stanovena na základě prezenčních listin z prvních šesti odborných panelů. Prezenční listina ze 7. odborného panelu nebyla v době zpracování evaluační zprávy k dispozici. Podrobný výpočet je uveden v Technické zprávě.



Mezi respondenty, kteří mají povědomí o odborných panelech projektu IPs DATA (celkem 47 osob), se 29,8 % zúčastnilo některého panelu. Více než třetina (34,0 %) uvedla, že se nemohla účastnit z časových nebo jiných důvodů, 25,5 % nevědělo o konkrétním termínu konání a 10,6 % respondentů uvedlo, že je témata dosavadních panelů neoslovila.

#### Graf 4: Vyhodnocení otázky 5 - Sekundární uživatelé

Otázka 5: Účastnil(a) jste se některého odborného panelu?



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Odborné panely projektu IPs DATA přinášejí účastníkům prakticky využitelné poznatky, které nacházejí uplatnění v jejich profesní praxi. Více než polovina účastníků již získané informace aplikovala, někteří opakovaně, další část očekává jejich využití v budoucnu. Odborné panely tak představují efektivní nástroj pro přenos znalostí. Pozitivní hodnocení zaznívá nejen ze strany respondentů dotazníkového šetření, ale i v rámci zpětné vazby sbírané přímo po jednotlivých odborných panelech. Účastníci oceňují především vhodně zvolený formát akcí, kvalitu prezentovaných příspěvků a možnost aktivní účasti v diskusích; vysokou úroveň vykazuje i organizační a technické zajištění panelů.

Možnosti zapojení sekundárních uživatelů z prostředí sociálně vyloučených lokalit a strukturálně znevýhodněných regionů je v aktuální fázi evaluace obtížně hodnotitelné. Přestože index sociálního vyloučení byl jedním z kritérií pro výběr obcí do vzorku dotazníkového šetření, celková návratnost odpovědí byla nízká (5 %), přičemž polovina odpovědí pochází z obcí, které sociálním vyloučením nejsou ohroženy. Ani prezenční listiny z odborných panelů neumožňují přesně určit, kolik účastníků pocházelo ze socioekonomicky znevýhodněných území. V rámci dalších fází evaluace bude proto tato oblast podrobněji zkoumána s využitím doplňujících metod, které umožní lépe posoudit míru zapojení těchto cílových skupin.



### ❓ EO1.3: Vede nastavení vnitřního hodnocení projektu k získávání relevantních informací o realizaci projektu důležitých, jak pro projektové řízení, tak k dosažení cílů a výstupů projektu?

Interní evaluace projektu probíhala dle schváleného plánu, a to i přes počáteční zdržení způsobené neobsazeností pozice evaluátora. První interní evaluační zpráva zhodnotila průběh realizace projektu, nastavení řízení, kvalitu výstupů a spolupráci s klíčovými aktéry. Na základě doporučení došlo k úpravám řízení, posílení koordinace a pravidelné komunikaci napříč klíčovými aktivitami. Aktuálně probíhá monitoring naplňování doporučení a příprava druhé zprávy, která rozšíří hodnocení o nové výstupy a další fáze realizace. Interní evaluace je vnímána jako nedílná součást systému adaptivního řízení, neboť poskytuje zpětnou vazbu v reálném čase a umožňuje pružně reagovat na vznikající rizika i příležitosti.

Vnitřní hodnocení projektu (interní evaluace) probíhalo ve sledovaném období v souladu s Plánem vnitřního hodnocení projektu. Z důvodu dlouhodobé neobsazenosti pozice interního evaluátora došlo ke schválení posunu termínu předložení první evaluační zprávy na listopad 2024. Navzdory tomuto omezení byly již v předchozím období realizovány aktivity směřující k průběžnému hodnocení projektu. Šlo zejména o analýzu zainteresovaných stran a cílových skupin či o zjišťování aktuálního stavu prací s daty v jednotlivých věcných odděleních MŠMT. Tyto činnosti byly zajišťovány vedením projektu a klíčovými pracovníky dalších klíčových aktivit.

Po nástupu interní evaluátorky byl zpracován a Řídicím výborem schválen Podrobný evaluační plán, operacionalizuje evaluační otázky a upřesňuje metody sběru dat, stanovuje časový plán přípravy výstupů KA5 a popisuje časovou a věcnou koordinaci procesu interní a externí evaluace. Na základě tohoto plánu byly realizovány individuální hloubkové rozhovory s pracovníky projektového týmu a dotazníkové šetření mezi zástupci cílových skupin. Interní evaluátorka se rovněž aktivně zapojila do mapování potřeb relevantních oddělení MŠMT, čímž byla podpořena relevance výstupů projektu vůči reálným potřebám resortu.

**První interní evaluační zpráva se zaměřila na zhodnocení nastavení a dosavadního průběhu realizace projektu, se zvláštním důrazem na vnitřní procesy řízení, efektivitu využívání zdrojů, plnění harmonogramu a úroveň spolupráce se zapojenými aktéry.** Hodnocena byla rovněž kvalita dosud vytvořených výstupů, identifikována potenciální rizika a zmapovány datové potřeby cílových skupin. Implementace doporučení se již promítla do několika konkrétních změn v rámci projektového řízení. V hierarchii řízení projektu byl v KA4 zaveden víceúrovňový model zahrnující hlavního projektového manažera, koordinátora KA4 a koordinátory jednotlivých tematických oblastí – datového modelu a aplikace, analytické podpory, dotazníkových šetření a časových řad a analýz trhu práce. Významným krokem bylo rovněž posílení horizontální komunikace napříč klíčovými aktivitami projektu. Od prosince 2024 začala hlavní projektová manažerka svolávat pravidelné porady tzv. užšího projektového týmu, jichž se účastní koordinátoři všech klíčových aktivit, zástupce partnera projektu, interní evaluátorka a projektový a finanční manažer projektu. Tyto porady přispívají k intenzivnějšímu sdílení informací a lepší koordinaci činností.

Evaluační rámec je nastaven tak, aby umožňoval opakovaný sběr zpětné vazby od cílových skupin, čímž je zajištěna možnost sledovat nejen aktuální stav, ale i vývoj přínosů projektu v čase. Tento přístup podporuje princip adaptivního řízení a zvyšuje využitelnost evaluace jako nástroje pro průběžné zlepšování implementace. Je však nutné dbát na nepřetěžování cílových skupin sběrem dat, zejména s ohledem na souběžně probíhající externí evaluaci projektu. Z tohoto důvodu je kladen důraz na vzájemnou koordinaci a efektivní plánování evaluačních aktivit.

Důležitým prvkem posilujícím informační propojení mezi evaluací a řízením projektu je i pravidelná účast interní evaluátorky na administrativních poradách projektového týmu. Díky této pravidelné přítomnosti má evaluátorka kontinuální přístup k operativním informacím o realizaci jednotlivých aktivit, může v reálném čase identifikovat rizika a potřeby týmu a přispívat k okamžitému sdílení zpětné vazby a doporučení.



Interní evaluace je vedením projektu i realizačním týmem vnímána jako přínosný a nedílný nástroj řízení kvality, který napomáhá včasné identifikaci problémů, sdílení osvědčených postupů a kontinuálnímu zvyšování efektivity a dopadu projektu. Aktuálně probíhá monitoring implementace doporučení z první evaluační zprávy a příprava druhé evaluační zprávy, která naváže na dosavadní zjištění a rozšíří hodnocení o další průběh realizace projektu, vznik nových výstupů a jejich využití.



**❓ EO1.4: Vede vzájemná organizace společných setkání s ostatními IPs k předávání vzájemných zkušeností a koordinaci vzájemných aktivit napříč projekty? A jak je předávání zkušeností, sdílení dobré praxe a koordinace společných aktivit přínosné?**

V hodnoceném období probíhala mezi projekty IPs DATA, IPs Kurikulum a IPs Střední článek podpory intenzivní spolupráce, která zahrnovala pravidelná jednání i další konzultace mimo oficiální setkání. Hlavním cílem této spolupráce bylo síťování a efektivní provázání aktivit jednotlivých projektů s důrazem na sdílení zkušeností, koordinaci sběrů dat a eliminaci duplicit vůči cílovým skupinám. Jako příklad dobré praxe lze uvést společný informační leták, jenž přehledně prezentuje aktivity IPs směrem k územním partnerům.

**V rámci spolupráce mezi projekty IPs DATA, IPs Kurikulum a IPs Střední článek podpory probíhala v hodnoceném období intenzivní spolupráce, a to formou společných jednání, ke kterým se IPs zavázaly v Chartě projektů, ale také prostřednictvím konzultací mimo oficiální setkání.**

Jako hlavní cíl spolupráce třech IPs označuje vedení projektových týmů síťování a efektivní provázání aktivit jednotlivých projektů. Tímto přístupem dochází k posilování synergií, které přispívají k vyšší efektivitě realizace jednotlivých výstupů a k optimalizaci využití dostupných zdrojů. Společná setkání projektových týmů slouží zejména ke sdílení zkušeností v oblasti projektového řízení, komunikace s cílovými skupinami, plánování a realizace komunikačních aktivit a k reflexi jednotlivých fází implementace. Významným přínosem této spolupráce je rovněž koordinace aktivit s dopadem na cílové skupiny, a to s cílem eliminace duplicit, zamezení nadměrného zatížení respondentů a zajištění smysluplného a koordinovaného sběru dat.

Mezi konkrétní výstupy, které lze označit za příklady dobré praxe, patří například společný informační leták, určený pro realizátory místních akčních plánů (MAP) a regionální aktéry ve vzdělávání. Tento leták přehledně informuje o aktivitách jednotlivých IPs směřujících do území, a přispívá tak k posílení informovanosti i celkové transparentnosti projektových činností.



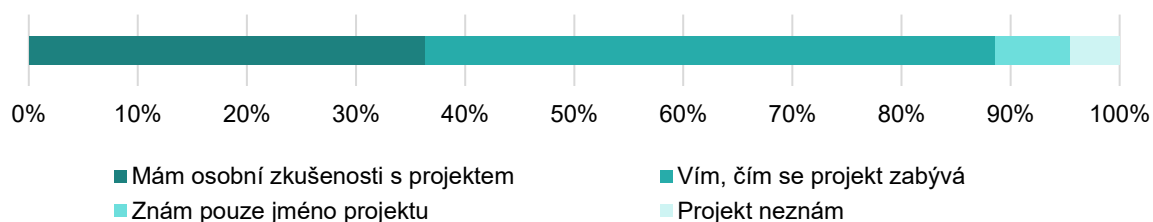
## ? EO1.5: Dochází ke komunikaci a předávání dat a informací s primárními uživateli? A jak je tato komunikace a spolupráce přínosná?

Projekt IPs DATA se v uplynulém období úspěšně začlenil do organizační struktury MŠMT, což se pozitivně odráží v jeho vnímání uvnitř rezortu. Povědomí o projektu je mezi primárními uživateli vysoké a projekt systematicky realizuje různé komunikační aktivity, včetně pravidelné publikace mikroanalýz, infografik a newsletteru, které informovanost dále zvyšují. Respondenti, kteří mají přímou zkušenost se spoluprací, oceňují konstruktivní přístup týmu, jenž efektivně podporuje metodickou pomoc a rozvoj systematického řízení datové agendy.

Projekt IPs DATA je mezi pracovníky MŠMT a přímo řízených organizací dobře znám – 85 % respondentů o něm má alespoň základní povědomí, přičemž více než třetina s ním má i osobní zkušenost. Přibližně polovina dotázaných s projektem přímo nepracuje, ale ví, co nabízí a jaké typy informací nebo výstupů poskytuje. Pouze 11 % respondentů uvedlo, že projekt znají jen podle názvu, případně vůbec, což ukazuje na silné povědomí primárních uživatelů. Není přitom nutné, aby měl s projektem osobní zkušenost každý – důležité je, že většina dotázaných rozumí tomu, jakou roli projekt v oblasti vzdělávání plní.

### Graf 5: Vyhodnocení otázky 2 – Dotazník pro primární uživatele

Otázka 2: Znáte projekt IPs DATA (Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR)?



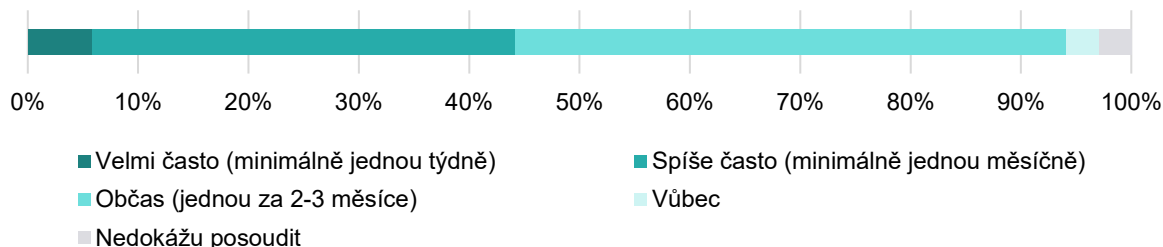
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Většina respondentů (téměř dvě třetiny) byla o aktivitách projektu IPs DATA v uplynulém roce informována pravidelně, a to alespoň jednou za 2–3 měsíce nebo častěji. To ukazuje, že komunikace projektu s cílovou skupinou je poměrně dobře nastavená a projekt udržuje s odbornou veřejností stabilní kontakt. Velmi časté informování (týdně) je spíše výjimkou, což odpovídá očekávané intenzitě komunikace u takového typu projektu. Naopak menší část respondentů byla informována jen zřídka nebo vůbec, celkově však data potvrzují, že projekt IPs DATA je v komunikaci s odborným prostředím poměrně aktivní a viditelný.



**Graf 6: Vyhodnocení otázky 3 – Dotazník pro primární uživatele**

Otázka 3: *Jak často jste byl/a informován/a o aktivitách projektu v posledním roce (červen 2024 až červen 2025)?*



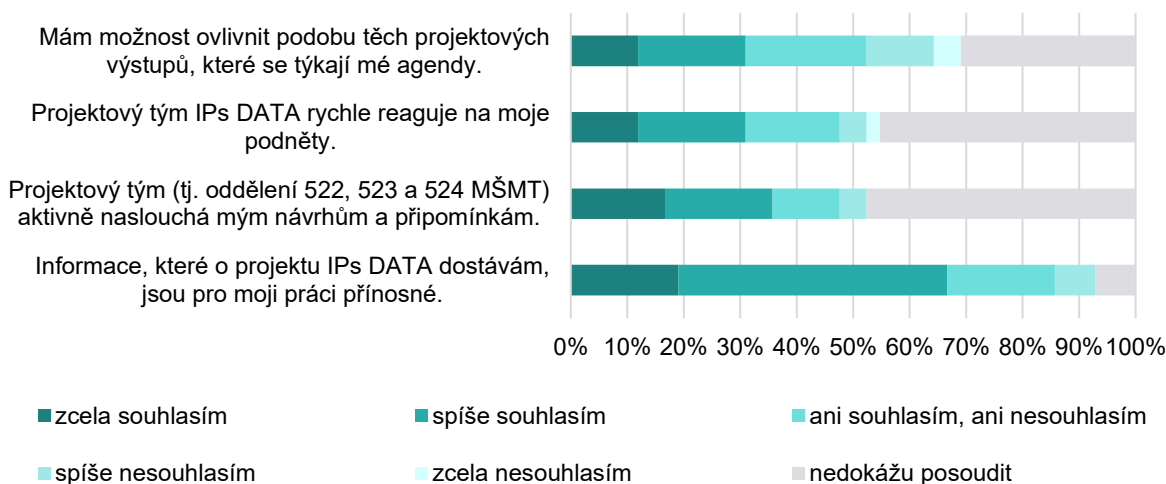
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

**Projekt IPs DATA prošel v uplynulém období významným procesem integrace do organizační struktury MŠMT, což se pozitivně odráží v jeho vnímání uvnitř rezortu.** Dřívější vnímání, že projekt nemá výraznou aktivitu, ustupuje reálnému obrazu, kdy je IPs DATA již pevnou součástí interních procesů i povědomí zaměstnanců. Tento posun je podpořen pravidelnou publikací mikroanalýz, infografik a dalších komunikačních výstupů, které jsou cílovou skupinou zpravidla pozitivně hodnoceny. Jako důležitý faktor efektivnější komunikace lze označit také zavedení pravidelného newsletteru, jenž výrazně přispívá k transparentnosti a lepšímu pochopení činnosti projektu v jednotlivých útvarech. Díky tomu dochází k širšímu využívání datových podkladů a analytických výstupů v rámci rezortu.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že projekt IPs DATA je vnímán především jako dobře fungující zdroj odborných informací. Více než dvě třetiny respondentů (67 %) označily informace, které o projektu dostávají, za přínosné pro svou práci, což potvrzuje, že projekt plní svou informační roli efektivně. V otázkách zaměřených na komunikaci s projektovým týmem („naslouchání návrhům“, „reakce na podněty“, „možnost ovlivnit výstupy“) však převažují odpovědi „nedokážu posoudit“ – v rozmezí 31 až 48 %. To ukazuje, že velká část cílové skupiny tuto možnost zatím nevyužila, nebo ji nevnímá jako součást své pracovní náplně. Ti, kteří se do spolupráce zapojili, ji hodnotí převážně pozitivně – potvrzují otevřenost, reakceschopnost i prostor pro ovlivnění výstupů v tematicky relevantních oblastech.

**Graf 7: Vyhodnocení otázky 4 - Dotazník pro primární uživatele**

Otázka 4: *Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?*





Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

## EO2: Do jaké míry se podařilo vybudovat kvalitní datovou základnu?

### ? EO2.1: Do jaké míry splňuje datová základna v době hodnocení objektivní kritéria kvality?

Vzhledem k aktuálnímu stavu zveřejnění výstupu bylo hodnocení provedeno v obecné rovině a zaměřilo se na identifikaci problémů a přínosů datové základny. Posouzení umožnilo určit relativní důležitost stanovených kritérií hodnocení datové základny. Ta budou následně využita jako váhy při hodnocení konkrétních částí datové základny v dalších fázích evaluace.

Primární uživatelé kladou nejvyšší důraz na rychlou orientaci a snadné vyhledávání informací pro podporu rozhodování, zatímco sekundární uživatelé hodnotí nejvíce spolehlivost, přesnost a bezchybnost dat pro další analytické využití. Přestože se jednotlivé priority u primárních a sekundárních uživatelů částečně liší, celkový obraz je konzistentní: kvalitní datová základna by měla dokázat spojit uživatelskou přívětivost s vysokou mírou metodické spolehlivosti.

Pro evaluaci kvality datové základny projektu IPs DATA byl nejprve vymezen rámec hodnocení založený na třech hlavních dimenzích: otevřenost a dostupnost datových zdrojů, uživatelská zkušenost a naplnění datově-analytických potřeb a kvalita datových výstupů. Konkrétní kritéria pro hodnocení vznikla na základě participativních workshopů a rozhovorů s primárními i sekundárními uživateli. Diskuse s realizačním týmem a brainstorming vedly k rozhodnutí, že hodnocení datové základny je třeba provést skrze jednotlivé typy výstupů projektu – Knihovnu analýz, Databázi dat a aplikaci EduDATA.



*Datová základna je tvořena souborem různých produktů, žádný produkt ji nedefinuje sám o sobě.*

*člen realizačního týmu KA4*

Na základě těchto kritérií byl připraven dotazník, který se skládal ze dvou částí. Obecná část se zaměřila na zkušenosti uživatelů s daty MŠMT a měla za cíl zachytit relativní důležitost jednotlivých indikátorů. Specifická část dotazníku hodnotila jednotlivé výstupy projektu. První šetření proběhlo při zveřejnění prvního výstupu projektu a soustředilo se především na obecnou část. Podrobný popis procesu stanovení kritérií je uveden v Příloze I.

Výsledky ukázaly, že uživatelé – primární i sekundární – přikládají většině kritérií vysoký význam, přičemž průměrná hodnocení se pohybovala mezi 1,2 a 1,8. Klíčové vlastnosti, jako je přehlednost a snadná vyhledatelnost informací, transparentní původ dat, jejich bezchybnost a aktuálnost, jsou vnímány jako základní předpoklady kvalitní práce s datovou základnou a jsou do značné míry naplněny.

Sekundární uživatelé nejvíce oceňují přesnost a bezchybnost dat, protože je často dále využívají pro analytické účely, reporty nebo kombinace se sekundárními zdroji. Nižší prioritu u nich získala kritéria „Vím, na koho se obrátit, pokud potřebuji pomoc“ (1,83) a „Výstupy pokrývají dané téma dostatečně podrobně“ (1,79), což naznačuje jejich vysokou míru samostatnosti a schopnost interpretace dat bez výraznější podpory.

Primární uživatelé naopak kladou největší důraz na rychlou orientaci a jednoduché vyhledávání informací, které jsou klíčové pro efektivní rozhodování. Nejvyšší prioritu získalo kritérium „Informace nebo výstupy jsou snadno vyhledatelné“ (1,24). Relativně nižší význam měly indikátory „Funkce nástroje odpovídají tomu, co potřebuji ke své práci“ (1,83) a „Informace lze snadno kombinovat s jinými daty“ (1,79), což odráží skutečnost, že primární uživatelé data využívají především pro přímá rozhodnutí a nikoli pro komplexní analýzy či modelování.



**Při zpracování 1. PZ se ukázalo, že pojem „datová základna“ není pro uživatele intuitivně uchopitelný.**



*Uchopitelnější pro nás jako uživatele budou jednotlivé produkty. Pojem datová základna nám nic neřekne.*

*účastník workshopu pro primární uživatele*

Vymezení, co se konkrétně pod datovou základnou projektu IPs DATA rozumí a jaký je její vztah k datové základně MŠMT, je pro uživatele obtížně srozumitelné – toto oddělení není zcela jednoznačné. Projekt IPs DATA pracuje primárně s daty MŠMT a jejich datovou základnou, přičemž hlavní přidanou hodnotou projektu je propojení dat, doplnění popisů a vytvoření interaktivních nástrojů pro jejich prohlížení, jako jsou datový model nebo prohlížečka dat. Klíčový rozdíl mezi daty IPs DATA a primárními databázemi MŠMT spočívá v úrovni agregace: data v IPs DATA jsou již agregovaná a připravená pro uživatele, zatímco analytici MŠMT pracují s primárními individuálními daty v rámci státní statistické služby.

Pro uživatele je tedy pojem „datová základna“ stále obtížně uchopitelný, a proto je mnohem přirozenější diskutovat o jednotlivých výstupech projektu, které společně tvoří datovou základnu jako celek.

**V průběhu projektu bylo upřesněno, jakým způsobem budou jednotlivé výstupy zpřístupněny různým uživatelským skupinám.**

Výstupy projektu – Knihovna analýz, Databáze dat a Prohlížečka dat (aplikace EduDATA) – představují klíčové nástroje nejen pro pracovníky MŠMT, jeho příspěvkových organizací a ČŠI, ale také pro všechny ostatní cílové skupiny uživatelů. Z technického hlediska byl však jejich přístup v době zpracování první interní evaluační zprávy (podzim 2024) připraven primárně jen pro pracovníky MŠMT, zatímco dostupnost těchto výstupů pro uživatele mimo MŠMT nebyla plně vyřešena.

Dnes se již plánuje zpřístupnění těchto výstupů i pro uživatele mimo MŠMT a projektový tým postupně připravuje jejich veřejnou dostupnost. Výstupy Knihovny analýz, Databáze dat a Prohlížečky dat EduDATA budou technicky dostupné online komukoliv, čímž se výrazně rozšíří okruh potenciálních uživatelů.



## ❓ EO2.2: Do jaké míry naplňuje datová základna v době hodnocení představy/potřeby aktérů, kteří ji mají využívat pro rozhodování ve vzdělávání?

V době hodnocení datová základna MŠMT nenaplňuje plně potřeby aktérů, kteří ji mají využívat pro rozhodování ve vzdělávání. Její hlavní slabiny spočívají v kvalitě, úplnosti a uživatelském komfortu. Projekt IPs DATA má sice potenciál tyto problémy částečně zmírnit a posílit systematizaci práce s daty, ale sám o sobě nemůže vyřešit všechny identifikované bariéry. Pro skutečné zlepšení je nutné jeho výsledky doplnit o širší systémové změny na úrovni MŠMT a legislativy.

**Systematické mapování potřeb proběhlo především v rámci skupiny primárních<sup>6</sup> uživatelů.** Tito uživatelé byli intenzivně zapojeni do sběru zpětné vazby od října 2023, což vedlo k vytvoření uceleného přehledu jejich požadavků. Ostatní skupiny, jako jsou sekundární uživatelé (např. kraje, obce, ředitelé škol, akademický sektor, neziskové organizace) a další primární uživatelé (ČŠI, NPI ČR<sup>7</sup>, CZVV<sup>8</sup>), byly osloveny méně intenzivně. Ačkoliv se získaná zpětná vazba soustředí primárně na jednu skupinu, její perspektiva je pro klíčové rozhodování ve vzdělávání zásadní.

Sběr potřeb se ukázal jako náročný proces, jelikož mnoho uživatelů si není plně vědomo potenciálu dat ani vlastních analytických potřeb. Projekt IPs DATA proto musel kromě prostého sběru požadavků i edukovat potenciální uživatele a podporovat v nich analytické myšlení. U sekundárních uživatelů, kteří jsou od rozhodovacích procesů dále, je definování potřeb obzvláště obtížné.

**Současný stav datové základny neodpovídá plně požadavkům aktérů.** Mezi požadavky a reálnou podobou dostupných dat existují významné mezery, a to jak na úrovni rozsahu, kvality a uživatelského komfortu, tak i v oblasti organizačních a procesních nastavení. Hlavní identifikované tematické oblasti nedostatků jsou:

1. **Datová potřeba** – nedostatečný rozsah dat, případně chybějící databáze;
2. **Dokumentace datových souborů** – nedostačující popisky či obtížná orientace v úložištích;
3. **Externí data** – problém týkající se dat od externích subjektů;
4. **Podněty pro eEDU<sup>9</sup>** – problémy, jež vyřeší portál eEDU;
5. **Potřeba erudice a nedostatečné kapacity** – nedostatečná personální kapacita či znalosti současných možností práce s daty;
6. **Sdílení informací** – neefektivní sdílení informací v rámci resortu;
7. **Systémy** – nevyhovující stav současných databázových systémů;
8. **Šetření a sběr dat** – problémy týkající se současné formy sběru dat či realizace budoucích šetření (MŠMT, 2023).

Nedostatečnost datové základny byla potvrzena i v rámci dodatečného šetření. Zatímco oficiální zdroje jako Výkazy MŠMT a Matrika jsou pro aktéry klíčové, jejich kvalita je často hodnocena jako nedostatečná. Naopak vlastní sběry dat jsou považovány za nejkvalitnější, což naznačuje, že uživatelé si cení dat, nad nimiž mají větší kontrolu. To poukazuje na naléhavou potřebu zlepšit dostupnost, spolehlivost a použitelnost oficiálních datových zdrojů.

**Projekt IPs DATA má sice potenciál tyto problémy částečně zmírnit a posílit systematizaci práce s daty, ale nemůže vyřešit všechny identifikované bariéry.** Již při sběru potřeb bylo zřejmé, že některé z těchto požadavků přesahují mandát projektu (viz obrázek níže).

<sup>6</sup> Pro podrobněji k vymezení jednotlivých skupin uživatelů viz Vstupní zprávu.

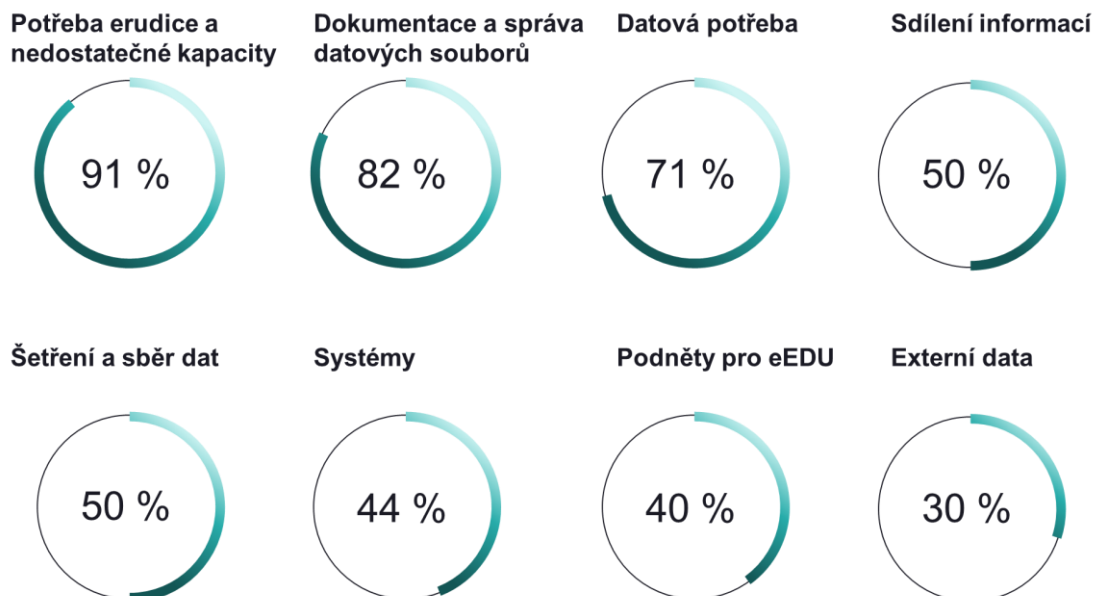
<sup>7</sup> Národní pedagogický institut České republiky.

<sup>8</sup> Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání.

<sup>9</sup> Informační systém vzdělávání.



**Obrázek 1: Přehled identifikovaných potřeb a omezení projektu IPs DATA ve vztahu k mandátu projektu**



*Zdroj: vlastní zpracování na základě Sborník výstupů z mapování analytických potřeb Sekce vzdělávání a mládeže MŠMT (Sekce II)*

Oprávněná nespokojenost aktérů s kvalitou nebo granularitou dat odráží skutečnost, že některé nedostatky přesahují možnosti projektu a vyžadují zásahy mimo jeho rámec. Přesto projekt výrazně přispívá ke zvýšení efektivity a transparentnosti práce s daty. Projekt se zaměřuje především na technicko-metodickou rovinu práce s daty, například prostřednictvím vytvoření datového modelu školy, databáze analýz a poskytování metodické podpory. Nepokrývá však komplexní organizační a procesní otázky, které vyžadují širší systémovou změnu. I přes tato omezení přináší projekt významné zlepšení v oblasti systematizace dat, metodické podpory a zpřehlednění datových výstupů, čímž vytváří pevný základ pro budoucí rozvoj datové kultury v resortu.



## EO3: Jakým způsobem se podařilo využít datovou základnu pro rozhodování ve vzdělávací politice?

### ? EO3.1. Jaké problémy vyřešila změna sběru, uchovávání a přístupnosti datové základny ve vztahu k rozhodování ve vzdělávací politice?

Změny ve sběru, uchovávání a zpřístupnění datové základny přinesly významné zefektivnění metodické podpory a urychlily dostupnost dat pro interní i externí uživatele. Přesto přetrvávají bariéry, zejména v oblasti institucionální koordinace, standardizace dat a uživatelské přívětivosti, které stále limitují plné využití dat ve vzdělávací politice. Problematika práce s daty má komplexní charakter – nejde pouze o chybějící či nedostupná data, ale o propojení několika faktorů zahrnujících technické nedostatky, omezenou uživatelskou přívětivost a zejména institucionální rámec, jehož řešení přesahuje rámec projektu.

**Z prvních šetření se nedá daná otázka zcela posoudit, a to vzhledem k tomu, že se datová základna teprve tvoří.** Předběžně se ale ukazuje, že uživatelé hodnotí kvalitu datové základny jako nedostačující. Chybí jasná pravidla sdílení, standardizace a jednotná metodika pro správu a interpretaci dat.

Hlavní přínosy nové datové infrastruktury se projevují především uvnitř resortu mezi primárními uživateli. Respondenti uvádějí, že tvorba infografik a dalších analytických výstupů je nyní výrazně rychlejší a méně zatěžující, přičemž metodická podpora ze strany útvaru IPs DATA umožňuje snadnější práci s daty napříč útvary.



*Ted' se tvoří infografiky téměř každý týden, dřív jsme na to neměli čas, byli jsme neustále peskováni. Práce poskládání dat byla nejtěžší a museli jsme ji udělat. Díky IPs je to mnohem snazší a rychlejší. Ted', když jiný útvar potřebuje šetření, tak kolegové z IPs DATA poskytnou metodickou podporu.*

respondent rozhovoru

**Současně však přetrvávají problémy s kvalitou dat, jejich omezeným rozsahem, nekonzistencí či zastaralostí.**

Uživatelé nadále očekávají podporu nejen v podobě kvalitnějších dat, ale také prostřednictvím přístupnějších nástrojů – intuitivnějšího uživatelského rozhraní, vhodnějších vizualizací a cíleného školení. Tyto faktory ukazují, že samotná změna sběru a uchovávání dat nestačí k odstranění všech limitů.

Pro dosažení plného efektu je nezbytné pokračovat v posilování institucionálního rámce a standardizace procesů, doplněného kontinuálním rozvojem kompetencí uživatelů. Teprve kombinace kvalitní datové základny, koordinace institucí a cílené uživatelské podpory umožní, aby se data stala plně využitelným nástrojem pro rozhodování ve vzdělávací politice.



### ? EO3.2: Jaké přínosy (očekávané či neočekávané) měla změna sběru, uchovávání a přístupnosti datové základny ve vztahu k rozhodování ve vzdělávací politice?

Změna v procesu sběru, uchovávání a zpřístupňování dat podporuje rozhodování ve vzdělávací politice. Tento přínos je patrný zejména díky posílení analytických kapacit, poskytování metodické podpory a lepší dostupnosti dat pro uživatele. Nový systém umožňuje častější a systematictější práci s daty, což vede k celkové podpoře rozhodovacích procesů v rámci resortu.

#### Projekt umožnil přesun od ad hoc přístupů k systematickému, analytickému přemýšlení.

Projekt je vnímán jako nástroj pro podporu strategického myšlení a analytického přístupu k rozhodování. Díky posíleným analytickým kapacitám se resort může zaměřit na sběr a využití dat, která jsou zásadní pro vyhodnocování politik a tvorbu strategických dokumentů, namísto pouhého vytváření operativních výkazů. Klíčovým přínosem je posílení analytických kapacit celého resortu a rozšíření povědomí o datech a jejich využitelnosti. Očekává se, že tyto pozitivní efekty budou mít dlouhodobý dopad na analytické procesy i po ukončení projektu, za předpokladu, že bude zajištěna kontinuita alespoň části týmů.



*Osobně si myslím, že projekt je důležitý pro MŠMT jako takové. Nám pomáhá vykrýt jistý deficit. Měl by posílit analytický výtlak, který by sloužil v rozhodování strategických útvarů a vytvářet vzdělávací politiku, aby byla založena na datech.*

*respondent rozhovoru*



*Kvalita se hodně posunula, mohli jsme převzat zprávy i o datech, které jsme předtím nikdy nezpracovávali.*

*respondent rozhovoru*

**Projekt zpřístupnil aktuální a standardizovaná data, což umožnilo jejich lepší využití.** Došlo k zamezení duplicitního sběru a ke koordinaci datových toků napříč resortem. Důležitým krokem je i systematické zapojení analytiků a statistických pracovníků do vyhodnocování, což podporuje kvalitu dat nejen z hlediska obsahu, ale i metainformací, např. způsobu aktualizace kapacit škol nebo počtu žáků v různých typech škol.

**Projekt přinesl i další benefity v oblasti práce s daty.** Lepší dostupnost dat umožnila jejich širší využití, od interních analýz po podklady pro prezentace a informační materiály pro širší odbornou veřejnost. Zároveň podpořil edukaci uživatelů o tom, jak správně data interpretovat. Dalším přínosem je také to, že se otevřela možnost pracovat s daty, která dříve nebyla k dispozici, například demografické predikce, což rozšířilo analytický pohled na vzdělávací politiku.



**❓ EO3.3: Jakým způsobem pracují ředitelé, učitelé a širší odborná veřejnost se zjištěnými informacemi a doporučeními vzešlými z realizovaných šetření a datově-analytických aktivit zprostředkovaných prostřednictvím informačně-osvětových aktivit (např. odborných konferencí)?**

Práce ředitelů, učitelů a širší odborné veřejnosti s informacemi a doporučeními z projektových datových a analytických aktivit je zatím omezená a nerovnoměrná. Výstupy projektu, včetně výsledků sekundárních analýz PIRLS 2021 a PISA 2022, jsou sice mezi některými skupinami dobře známé, ale praktické využití v každodenní práci je obtížně pozorovatelné.

**Projevuje se zde nesoulad mezi tvorbou dat a jejich aplikací.** Projekt sice poskytuje kvalitní výstupy, avšak ty se k sekundárním uživatelům často dostávají pouze omezeně. Projekt sice produkuje kvalitní výstupy, ale ty se často k sekundárním uživatelům nedostanou. Dotazníkové šetření ukazuje, že téměř 60 % sekundárních respondentů se s výstupy vůbec nesetkalo a přibližně 30–35 % je využilo pouze pro informační vhled. Implementace do praxe nebo využití pro plánování je nízká, pohybuje se mezi 2–7 %. Projekt si postupně posiluje povědomí mezi aktéry strategického a regionálního plánování, ale na úrovni škol jeho dosah je zatím omezený (viz EO1.2).

Nejvíce aplikovali sekundární uživatelé ve své praxi poznatky získané prostřednictvím odborných panelů pořádaných v rámci KA6. V období hodnocení se uskutečnilo sedm panelů s průměrnou účastí přibližně 135 osob, přičemž sekundární uživatelé tvořili zhruba polovinu účastníků (mezi 38 % a 70 %) (viz EO1.2).

Celkově lze konstatovat, že dopad na školní praxi a strategické plánování je zatím obtížně pozorovatelný. Jedním z důvodů je i fakt, že sekundární uživatelé jsou často sami tvůrci dat, která jsou následně v projektových výstupech agregována.



### ? EO3.4: Jakým způsobem byly k rozhodnutím ve vzdělávání využity sekundární analýzy vzdělávacích dat z mezinárodních šetření?

V rámci projektu IPs DATA byly dokončeny dvě významné sekundární analýzy – PIRLS 2021 a PISA 2022, které přinesly hlubší vhled do čtenářské, matematické a přírodovědné gramotnosti žáků. Ve sledovaném období zároveň probíhaly přípravné a analytické práce na dalších třech sekundárních analýzách. Výstupy jsou mezi primárními uživateli známe, přičemž část z nich je aktivně využívá například jako podklad pro diskuse se školami či formulaci doporučení zaměřených na zlepšení výsledků žáků.

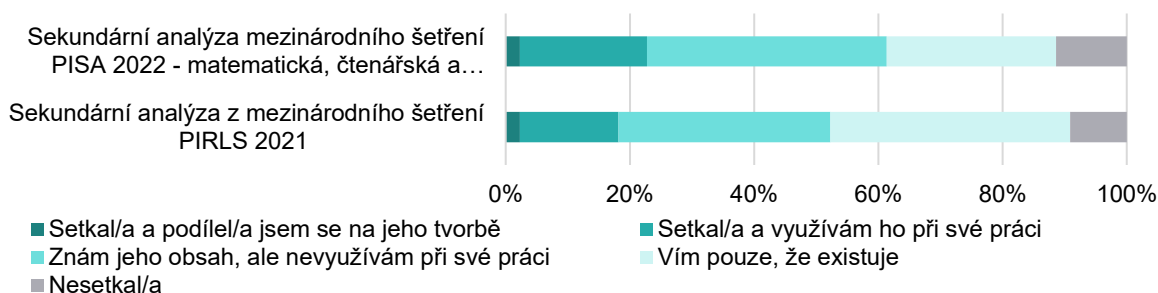
Ve sledovaném období byly v rámci projektu IPs DATA dokončeny dvě sekundární analýzy – Sekundární analýza z mezinárodního šetření PIRLS 2021<sup>10</sup> a Sekundární analýza PISA 2022 se zaměřením na matematickou, čtenářskou a přírodovědnou gramotnost<sup>11</sup>. Současně probíhaly pokročilé analytické práce na Sekundární analýze mezinárodního šetření PISA 2022 v ČR: Oblast tvůrčího myšlení. Pokročily také přípravné práce na výstupech z šetření TIMSS 2023 (samostatně pro 4. a 8. ročník ZŠ) a ICILS 2023, kde probíhala rešerše literatury, čištění dat a tvorba analytických konceptů.

Zpracována sekundární analýza PIRLS 2021 zkoumala well-being žáků, třídní klima, socioekonomický status a základní faktory související s výsledky žáků v testu čtenářské gramotnosti PIRLS 2021. Pozornost byla věnována také charakteristikám a postojům učitelů v kontextu čtenářské gramotnosti. Sekundární analýza mezinárodního šetření PISA 2022 se zaměřila na hodnocení matematické, čtenářské a přírodovědné gramotnosti patnáctiletých žáků, s důrazem na vliv digitalizace školství, školní klima a postoje žáků k matematice v postcovidovém období.

**Z výsledků vyplývá, že sekundární analýzy PIRLS 2021 a PISA 2022 jsou mezi respondenty dobře známe a zčásti využívané.** Největší část dotázaných uvádí, že o těchto výstupech pouze ví – u PIRLS 2021 je to 38,6 % respondentů a u PISA 2022 27,3 % respondentů. V průměru 36 % primárních uživatelů zná obsah sekundárních analýz, avšak výstupy ve své práci nevyužívají, což může odrážet nižší relevanci pro jejich agendu nebo nedostatek kapacit pro hlubší využití. Aktivně s nimi pracuje přibližně pětina respondentů. Naopak zcela bez kontaktu s výstupy zůstává 10 % primárních uživatelů.

#### Graf 8: Vyhodnocení otázky 11 – Dotazník pro primární uživatele

Otázka 11: Setkal/a jste se s některým z těchto dosavadních výstupů IPs DATA?



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

<sup>10</sup> Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2024). *Sekundární analýza PIRLS 2021: Faktory vedoucí k vyššímu zájmu, oblibě a sebedůvěře žáka ve čtení*. Dostupné z: <https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2024/06/Sekundarni-analyza-PIRLS-2021.pdf>.

<sup>11</sup> Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2025). *Sekundární analýza PISA 2022: Matematická, přírodovědná a čtenářská gramotnost*. Dostupné z: [https://edu.gov.cz/wp-content/uploads/2025/01/SA-PISA-2022\\_matematicka-prirodovedna-a-ctenarska-gramotnost.pdf](https://edu.gov.cz/wp-content/uploads/2025/01/SA-PISA-2022_matematicka-prirodovedna-a-ctenarska-gramotnost.pdf).



Respondenti, kteří při své práci využili sekundární analýzy, uvedli, že pro ně sloužila například jako podklad pro diskuse se školními inspektory a řediteli škol nebo pro doporučení inovací ve vzdělávání. Data byla rovněž použita při v prezentačních materiálech k lepšímu pochopení souvislostí s úspěchem žáků a jaký oporný bod pro zlepšení výsledků žáků.



### EO3.5: Jakým způsobem přispěla analytická jednotka ke zkvalitnění procesu přijímání rozhodnutí ve vzdělávací politice?

Analytická jednotka IPs DATA se stala klíčovým partnerem pro tvorbu vzdělávacích politik založených na datech a důkazech. Pomáhá útvarům MŠMT lépe formulovat datové potřeby, poskytuje odbornou podporu a přispívá k jednotné kultuře práce s daty napříč resortem. Její výstupy jsou v praxi oceňovány – využívají se při evaluacích, komunikaci se zřizovateli i při zlepšování rovného přístupu ke vzdělávání. Téměř dvě třetiny respondentů, kteří s týmem spolupracují, považují výstupy za přínosné a snadno dostupné. Projekt zároveň podporuje strategické myšlení a pomáhá přenášet principy evidence-based policy do každodenní praxe. Výzvou zůstávají zejména nekoordinované požadavky či omezené kapacity analytické jednotky.

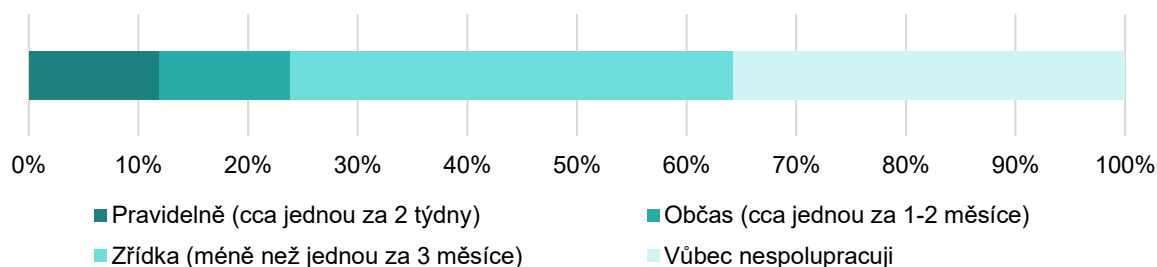
Analytická jednotka, která vznikla v rámci KA4 projektu IPs DATA, představuje zásadní nástroj pro systematické a efektivní využití dat v oblasti vzdělávání na MŠMT. V kontextu rostoucích nároků na podloženost rozhodnutí je podpora založená na datech nezbytná pro tvorbu a realizaci evidence-based policies, tedy politik a opatření vycházejících z ověřených a relevantních datových zdrojů.

**Tento analytický aparát reaguje na nedostatky v kapacitách lidských zdrojů, analytických nástrojích a odborných znalostech napříč MŠMT.** Výchozím bodem pro poskytování datově-analytické podpory bylo komplexní zmapování datových požadavků jednotlivých útvarů, zejména v rámci Sekce II. Cílem bylo nejen vymezit oblasti, kde může tým IPs DATA přispět, ale rovněž pomoci jednotlivým oddělením přesněji definovat své priority a tematické zaměření. Projekt IPs DATA přistupuje ke svému poslání komplexně – poskytuje nejen analytickou kapacitu, ale také metodickou podporu, která napomáhá vytvořit jednotnou a systematickou kulturu práce s daty napříč ministerstvem. Tento přístup je klíčový pro rozvoj vzdělávacích politik založených na důkazech, protože umožňuje zvyšovat kvalitu a relevanci datových výstupů, a tím i efektivitu rozhodování. Aktivní spolupráce mezi týmem IPs DATA a jednotlivými útvary, včetně požadavku na důkladné zdůvodnění a promyšlení datových požadavků, podtrhuje strategickou roli této jednotky v nastavení dlouhodobé datové agendy MŠMT. Aby datové aktivity byly cílené, je nezbytné posílení koordinace a metodické podpory napříč sekcemi a v souladu s dlouhodobými strategickými cíli resortu. Role projektu IPs DATA se tak projevuje i ve facilitaci aktivní spolupráce mezi útvary, která pomáhá sjednotit požadavky a zajistit jejich adekvátnost a opodstatnění.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že přibližně 48 % respondentů spolupracuje s realizačním týmem IPs DATA pouze zřídka (méně než jednou za 3 měsíce) nebo vůbec (35 %), zatímco pravidelná či občasná spolupráce (jednou za 2 týdny až 1–2 měsíce) je uváděna u přibližně 16 % respondentů. Tento stav je částečně ovlivněn kapacitními možnostmi jednotlivých oddělení i samotné analytické jednotky, což je pochopitelné vzhledem k rozsahu a komplexnosti agend.

#### Graf 9: Vyhodnocení otázky 5 – Dotazník pro primární uživatele

Otázka 5: V jaké míře spolupracujete s realizačním týmem IPs DATA?



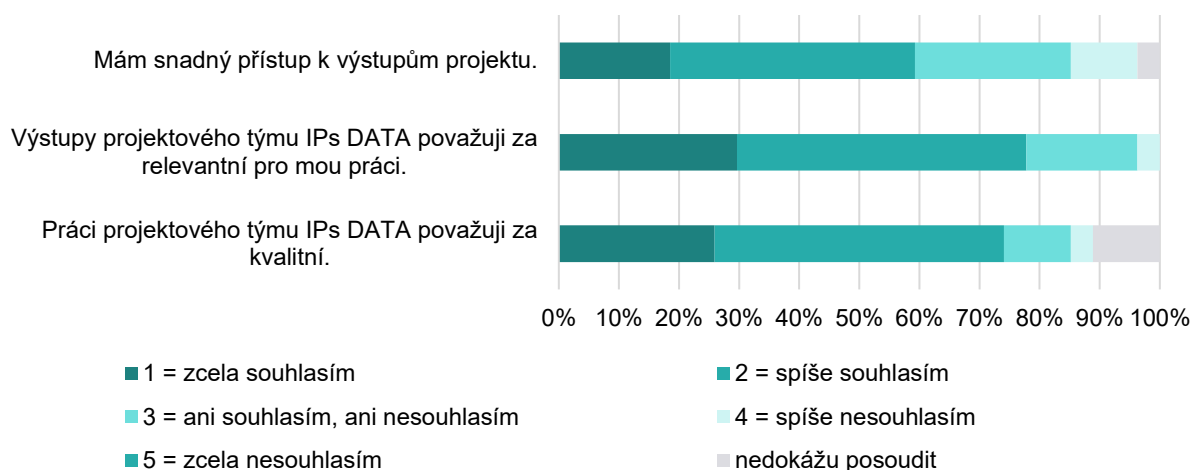
Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření



Většina respondentů (65 %) zapojených do spolupráce s projektem IPs DATA vnímá výstupy projektu jako relevantní a přínosné pro svou práci. Oceňují také snadnou dostupnost těchto výstupů. Zbývající část respondentů se k uvedeným aspektům většinou nedokázala jednoznačně vyjádřit, což může souviset s nižší mírou zapojení nebo specifikem jejich pracovní náplně. Pouze marginální procento respondentů vyjádřilo s tvrzeními nesouhlas.

#### Graf 10: Vyhodnocení otázky 6 – Dotazník pro primární uživatele

Otázka 6: *Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?*



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

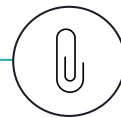
Výstupy projektového týmu IPs DATA přispěly k rozhodování a činnostem respondentů zejména v oblastech evaluace, monitoringu a reportingu, kde téměř 60 % uvedlo pozitivní dopad, a rovněž v oblasti komunikace se zřizovateli a veřejností (přes 50 %). Silná odezva byla zaznamenána i v tématech jako řízení pedagogických pracovníků, podpora rovného přístupu ke vzdělávání nebo rychlejší rozhodování. Výrazný podíl odpovědí „nedokážu posoudit“ nebo „nepodílím se“ však ukazuje na různorodost rolí respondentů i širokou agendu, kterou projekt IPs DATA pokrývá.

Projekt IPs DATA postupně mění způsob uvažování o řízení vzdělávací politiky – posiluje kulturu práce s daty, důraz na souvislosti a rozhodování založené na důkazech (evidence-based policy). Již v průběhu realizace se ukazuje jeho přínos pro strategické a dlouhodobé plánování, kdy analytické výstupy napomáhají nejen lepšímu cílení opatření, ale i vyšší důvěře v jejich opodstatnění. Analytická jednotka se postupně integruje do resortního prostředí a stává se důležitým prvkem podpory systémového řízení. **Projekt tak přispívá nejen k operativnímu rozhodování, ale zejména k proměně celkového přístupu – od ad hoc řešení ke strategickému řízení podloženému daty.**



*Myslím si, že všichni si na analytickou jednotku zvykli, nikdo si nedokáže představit, že by tu nebyla. Byla by to díra v systému, která hodně krvácela.*

*respondent rozhovoru*



### 3. Závěry a doporučení

#### PERSONÁLNÍ RIZIKA PŘEDSTAVUJÍ NEJVĚTŠÍ RIZIKO PRO KONTINUITU A KVALITU PROJEKTU (EO1.1)

1

Projekt čelí významným personálním rizikům, zejména v oblasti IT a datové analytiky, kde je na trhu práce relativně vysoká fluktuace a tlak na mzdy. Platová úroveň pro tyto pozice na MŠMT je málo konkurenceschopná, kvalitní pracovníky je tak obtížné nalézt či udržet. Časté změny na klíčových i nižších pozicích komplikují zachování kontinuity a přenos know-how, což může vést ke zpoždění harmonogramu a snížení kvality výstupů.

**Doporučení:** *Zavést systematický plán pro stabilizaci odborných pracovníků. Ten by měl zahrnovat nábor studentů a juniorních pracovníků s možností následného zaškolení, rozšířené využívání flexibilních forem spolupráce (DPP/DPČ), cílené vzdělávání a motivační programy (např. zapojení do mezinárodních projektů či možnost odborných stáží). Plán by měl být pravidelně monitorován a vyhodnocován vedením projektu, ale i příslušnými pracovníky MŠMT.*

**Odpovědnost:** Realizační tým projektu (řízení lidských zdrojů, HR agenda), ve spolupráci s Řídicím orgánem (zajištění finanční flexibility a schválení případných změn v rozpočtu).

**Rizika při neprovedení:** Oslabení odbornosti, zpoždění klíčových aktivit, ohrožení naplnění indikátorů projektu.

#### NÍZKÉ POVĚDOMÍ O PROJEKTU MEZI SEKUNDÁRNÍMI UŽIVATELI (EO1.2)

2

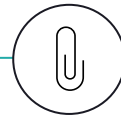
Zatímco odborné panely a primární uživatelé (MŠMT) hodnotí projekt pozitivně, povědomí o něm mezi sekundárními uživateli – zejména školami, obcemi a akademickou sférou – zůstává nízké. Dotazníková šetření ukazují, že jen 26 % respondentů má osobní zkušenost s projektem. Slabší komunikace ohrožuje uplatnění výsledků projektu v praxi.

**Doporučení:** *Posílit cílenou komunikaci směrem k méně zapojeným skupinám. Konkrétně připravit komunikační plán zahrnující pravidelné newslettery, webináře, publikací srozumitelných výstupů a spolupráci s profesními asociacemi, MAP a MAS. Doporučujeme zavést jasný harmonogram zveřejňování výstupů, aby byly dostupné včas a prakticky využitelné. Využitelnost výsledků je třeba také pravidelně mezi uživateli testovat.*

*Souvisí rovněž se závěrem a doporučením 1, jelikož pozice koordinátora KA6 se potýká s fluktuací.*

**Odpovědnost:** Realizační tým projektu (komunikační a PR agenda), ve spolupráci s Řídicím orgánem (zajištění strategického rámce a podpory). Zapojit také partnerské organizace (školy, asociace, střešní organizace, zřizovatele).

**Rizika při neprovedení:** Slabé dopady projektu na praxi, nízká využitelnost výstupů a omezené naplnění cílů v oblasti podpory vzdělávací politiky.



## DATOVÁ ZÁKLADNA NENÍ PRO UŽIVATELE DOSTATEČNĚ SROZUMITELNÁ A PŘÍSTUPNÁ (EO2.1, EO2.2)

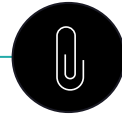
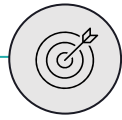
3

Pojem „datová základna“ je uživatelsky těžko uchopitelný, výstupy jsou v době hodnocení dostupné primárně pouze pracovníkům MŠMT a uživatelská přívětivost není dostatečně zajištěna. To komplikuje využívání výstupů v praxi a omezuje potenciální dopady.

**Doporučení:** Je nutné jasně představit strukturu datové základny (např. rozdělení na Knihovnu analýz, Databázi dat, EduDATA) a stanovit, zveřejňovat a komunikovat případné změny harmonogramu zpřístupňování výstupů veřejnosti.

**Odpovědnost:** Realizační tým projektu (KA4 ve spolupráci s KA6).

**Rizika při neprovedení:** Nízké využití datové základny, omezení dopadu na rozhodování ve vzdělávání, snížení relevance projektu pro širší cílové skupiny.



## 4. Přílohy

### Příloha č. 1: Technická zpráva

Příloha č. 1 tvoří samostatnou přílohu 1. Průběžné zprávy.

### Příloha č. 2: Dílčí a technické materiály

Příloha č. 2 tvoří samostatnou přílohu 1. Průběžné zprávy.

### Příloha č. 3: Leták

Příloha č. 3 tvoří samostatnou přílohu 1. Průběžné zprávy.

## Použité zdroje a literatura

- MŠMT (2023). Sborník výstupů z mapování analytických potřeb Sekce vzdělávání a mládeže MŠMT (Sekce II).
- MŠMT (2022). Charta projektu „Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR“. Dostupné z: [https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2023/02/01\\_Charta\\_projektu\\_IPs-\\_Datova\\_politika\\_final-24.1.2023.pdf](https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2023/02/01_Charta_projektu_IPs-_Datova_politika_final-24.1.2023.pdf).
- Oddělení analytické podpory a projektových výstupů MŠMT. Evaluační zpráva z interní evaluace projektu Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR.
- Zprávy o realizaci č. 1-7<sup>12</sup> (Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR).
- Žádost o podporu č. 1-32 (Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy ČR).

---

<sup>12</sup> 7. Zpráva o realizaci nebyla v době psaní evaluační zprávy schválena Řídícím orgánem Operačního programu Jan Amos Komenský.

## Seznam zkratek

| Zkratka           | Pojem                                                   |
|-------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>CZVV</b>       | Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání              |
| <b>ČR</b>         | Česká republika                                         |
| <b>ČŠI</b>        | Česká školní inspekce                                   |
| <b>eEdu</b>       | Informační systém vzdělávání                            |
| <b>EO</b>         | Evaluační otázka                                        |
| <b>EU</b>         | Evropská unie                                           |
| <b>ESIF</b>       | Evropské strukturální a investiční fondy                |
| <b>EY</b>         | Ernst & Young, s.r.o., Dodavatel                        |
| <b>IPs</b>        | Individuální projekt systémový                          |
| <b>KA</b>         | Klíčová aktivita                                        |
| <b>MŠMT</b>       | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Zadavatel |
| <b>NPI ČR</b>     | Národní pedagogický institut České republiky            |
| <b>PZ, Zpráva</b> | Průběžná zpráva                                         |

## Seznam grafů

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Vyhodnocení otázky 1 – Dotazník pro sekundární uživatele .....     | 9  |
| Graf 2: Vyhodnocení otázky 2 a 3 – Dotazník pro sekundární uživatele ..... | 10 |
| Graf 3: Vyhodnocení otázky 4 – Dotazník pro sekundární uživatele .....     | 10 |
| Graf 4: Vyhodnocení otázky 5 - Sekundární uživatele .....                  | 11 |
| Graf 5: Vyhodnocení otázky 2 – Dotazník pro primární uživatele .....       | 15 |
| Graf 6: Vyhodnocení otázky 3 – Dotazník pro primární uživatele .....       | 16 |
| Graf 7: Vyhodnocení otázky 4 - Dotazník pro primární uživatele .....       | 16 |
| Graf 8: Vyhodnocení otázky 11 – Dotazník pro primární uživatele .....      | 24 |
| Graf 9: Vyhodnocení otázky 5 – Dotazník pro primární uživatele .....       | 26 |
| Graf 10: Vyhodnocení otázky 6 – Dotazník pro primární uživatele .....      | 27 |

## Seznam obrázků

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Přehled identifikovaných potřeb a omezení projektu IPs DATA ve vztahu k mandátu projektu ..... | 20 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## Seznam tabulek

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Tabulka 1: Přehled rizik ..... | 6 |
|--------------------------------|---|

## EY | Building a better working world

EY přispívá k lepšímu fungování světa tím, že vytváří hodnotu pro klienty, zaměstnance, společnost i celou planetu a buduje důvěru na kapitálových trzích.

Týmy odborníků EY s využitím dat, umělé inteligence a pokročilých technologií pomáhají klientům s důvěrou a sebedůvěrou utvářet budoucnost a nacházet odpovědi na ty nejnaléhavější výzvy dneška a zítřka.

Díky detailní znalosti různých ekonomických odvětví, globálně propojené multidisciplinární síti a ekosystému nejrůznějších partnerských organizací mohou týmy našich auditorů, konzultantů, daňových poradců i odborníků na strategické a transakční poradenství poskytovat komplexní služby ve více než 150 zemích a teritoriích.

All in to shape the future with confidence.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právní osobou. Ernst & Young Global Limited je britská společnost s ručením omezeným garancí, která neposkytuje služby klientům. Informace o tom, jak EY shromažďuje a používá osobní údaje, a o právech fyzických osob stanovených právními předpisy o ochraně osobních údajů jsou k dispozici na [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Členské firmy EY neposkytují právní služby v zemích, kde to zákon neumožňuje. Podrobnější informace o naší organizaci najdete na našich webových stránkách [ey.cz](https://ey.cz).

© 2025 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. |  
E & Y Valuations s.r.o. | EY Law advokátní kancelář, s.r.o.  
Všechna práva vyhrazena.

Tento materiál má pouze všeobecný informační charakter, na který není možné spoléhat jako na poskytnutí účetního, daňového, právního ani jiného odborného poradenství. V případě potřeby se prosím obraťte na svého konkrétního poradce.

[ey.cz](https://ey.cz)