

Analýza marketingové komunikace v sektoru školství Zlínského kraje

Marcela Kadlčková

Bakalářská práce
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela KADLČKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza marketingové komunikace v sektoru školství Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku marketingové komunikace.
2. Provedte situační analýzu v sektoru školství Zlínského kraje.
3. Analyzujte komunikaci v sektoru školství Zlínského kraje.
4. Navrhněte dokonalejší komunikační strategii v sektoru školství Zlínského kraje.

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

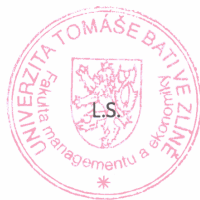
Seznam odborné literatury:

1. SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing školy. 1. vyd. Zlín : EKKA, 1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8.
2. JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
3. SMITH, Paul. Moderní marketing. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
4. BLAŽKOVÁ, Martina. Jak využít internet v marketingu, Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
5. FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **14. října 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **6. ledna 2006**

Ve Zlíně dne 14. října 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou marketingové komunikace v sektoru školství Zlínského kraje. Po provedení situační analýzy školství Zlínského kraje se věnuje analýze komunikace škol a školských zařízení ve vztahu s jejich zřizovateli ve Zlínském kraji s porovnáním s celorepublikovými průměry. Dále se věnuje analýze nástrojů komunikace, která přispěje k přiblížení problematiky komunikace v sektoru školství Zlínského kraje. Na závěr jsou navržena opatření, která by vedla k dokonalejší komunikační strategii v sektoru školství Zlínského kraje.

Klíčová slova: marketingový mix, komunikační mix, propagace, komunikace

ABSTRACT

The bachelor thesis is inquired into analysis of marketing communication in sektor of educationaly system the Zlínský region. After accomplishment of situation analysis of educationaly system the Zlínský region, the bachelor thesis is dedicated into analysis of school communication and school organizations in relation whit their leaders in the Zlínský region within comparison with whole republic average. Further on bachelor thesis is dedicated into analysis of communication methods, which contribute to bring near problems of communication in sektor of educationaly system the Zlínský region. In the end arrangements are suggested, which would conduct to better communication strategy in sektor of educationaly the Zlínský region.

Keywords: Marketing mix, Communication mix, Propagation, Communication

Mé poděkování patří PhDr. Stanislavu Mínařkovi, vedoucímu Odboru školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Zlínského kraje, který mi i přes svou pracovní vytíženost byl ochoten poskytnout potřebné informace pro zpracování analýzy marketingové komunikace v sektoru školství Zlínského kraje. Velký dík patří i ostatním pracovníkům odboru, kteří mi v případě potřeby byli rovněž ochotně nápomocni.

V neposlední řadě děkuji odborné vedoucí mé bakalářské práce ing. Miloslavě Chovancové, CSc., za odborné vedení, cenné informace a připomínky, které mi poskytla při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 1 MARKETINGOVÝ MIX | 10 |
| 1.1 PRODUKT..... | 11 |
| 1.2 CENA..... | 12 |
| 1.3 DISTRIBUCE..... | 13 |
| 1.4 PROPAGACE..... | 13 |
| 1.5 DALŠÍ PRVKY MARKETINGOVÉHO MIXU | 15 |
| 1.5.1 Lidé..... | 15 |
| 1.5.2 Materiální prostředí..... | 15 |
| 1.5.3 Procesy..... | 15 |
| 2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE | 17 |
| 2.1 OSOBNÍ PRODEJ..... | 19 |
| 2.2 REKLAMA | 21 |
| 2.3 PUBLIC RELATIONS..... | 24 |
| 2.4 PODPORA PRODEJE..... | 27 |
| 2.5 PŘÍMÝ MARKETING | 28 |
| 2.6 INTERNETOVÁ KOMUNIKACE | 29 |
| 2.6.1 Virální marketing | 31 |
| 3 SHRUTÍ | 33 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 34 |
| 4 SITUAČNÍ ANALÝZA SEKTORU ŠKOLSTVÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE | 35 |
| 5 ANALÝZA KOMUNIKACE V SEKTORU ŠKOLSTVÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE | 42 |
| 5.1 KOMUNIKACE ZŘIZOVATELŮ SE ŠKOLAMI A ŠKOLSKÝMI ZAŘÍZENÍMI | 42 |
| 5.2 NÁSTROJE KOMUNIKACE V SEKTORU ŠKOLSTVÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE | 52 |
| 5.2.1 Zpravodaj..... | 52 |
| 5.2.2 Porady ředitelů škol a školských zařízení..... | 52 |
| 5.2.3 Přehledky středních škol | 54 |
| 5.2.4 Brožura „Kam na školu ve Zlínském kraji“..... | 55 |
| 5.2.5 Pedagogické dny..... | 55 |
| 5.2.6 Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje | 56 |
| 5.2.7 Akce v sektoru školství Zlínského kraje | 59 |
| 5.3 DOPORUČENÍ DOKONALEJŠÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE V SEKTORU ŠKOLSTVÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE..... | 61 |
| ZÁVĚR | 66 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 68 |
| SEZNAM TABULEK | 69 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 70 |

ÚVOD

Pojem marketingová komunikace se neobjevuje v marketingu jen tak osamoceně. Je ve formě marketingového komunikačního mixu podsystémem marketingového mixu, který je jedním z marketingových nástrojů firmy. Ten se zaměřuje na výrobek samotný, na tvorbu jeho ceny, distribuční cestu výrobku ke spotřebiteli a na vhodnou propagaci. Marketing se stává stále významnějším a výrazně ovlivňuje každého spotřebitele.

V posledních letech se stala marketingová komunikace nedílnou součástí řízení nejen každé firmy, která podniká za účelem zisku, ale i organizací neziskových, jako je například oblast školství. V posledním desetiletí došlo v České republice k nebývalému rozvoji všech druhů služeb, a proto si i tato oblast zaslouží možnost využití všech dostupných prostředků komunikace. Před revolucí v roce 1989 neměly firmy s marketingem žádné zkušenosti, a proto se učily ze svých úspěchů, omylů či chyb. Mezitím však na náš trh vstoupily silné a zkušené zahraniční firmy a konkurence velmi zesílila, proto je nyní jasné, že se úspěšná organizace bez používání marketingu neobejde.

Proto jsem se taky rozhodla provést analýzu marketingové komunikace právě v sektoru školství Zlínského kraje. Z počátku se může zdát, že se snad marketing školství netýká, ale opak je pravdou. Je to služba jako každá jiná, jen se ve většině případů za ni neplatí, takže je nezisková. Ovšem konkurence se rozrostla i zde, a tak se musí i školy zapojit v určité a zdravé míře do propagace svých služeb.

Ve teoretické části mé bakalářské práce shrnu základní poznatky různých autorů o dané problematice, tedy marketingové komunikaci obecně a na základě načerpaných teoretických informací provedu analýzu současného stavu školství Zlínského kraje a současného způsobu marketingové komunikace v sektoru školství Zlínského kraje. Na základě zjištěných skutečností se pokusím navrhnout možnosti, jak vylepšit dosavadní komunikační strategii v sektoru školství Zlínského kraje, a to za účelem zvýšení spokojenosti škol a školských zařízení, ale i jejich zřizovatelů a samozřejmě i spokojenosti široké veřejnosti, jak pedagogické, tak i laické.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÝ MIX

V institucích a organizacích veřejného a neziskového sektoru, tedy samozřejmě i ve školství, nepatřil marketing v dřívějších dobách mezi tradiční činnosti. V posledních letech se však vzhledem ke změnám ve financování a v důsledku zvýšené konkurence začal veřejný sektor více věnovat marketingu, a tak se tyto veřejné instituce posunuly do přechodné roviny mezi organizace orientované na výrobek či službu a organizace orientované na zákazníka.

Aby mohla organizace, ať už organizace výrobní nebo organizace poskytující služby, rozvíjet svoji marketingovou strategii, musí znát svoji situaci na trhu, porozumět správně svým vnitřním podmínkám a vnějšímu postavení a mít představu o tom, co její zákazníci potřebují. Pro dosažení přijaté marketingové strategie napomáhá managementu organizace marketingový mix, tj. výrobek nebo služba, jeho cena, způsob, jakým je propagován, a místo, kde je dostupný spotřebiteli.

Marketingový mix lze definovat jako vhodnou kombinaci těchto čtyř součástí vytvořenou za určitých okolností. Charakterizuje všechno, co může organizace podniknout, aby ovlivnila poptávku po svém výrobku nebo službě. Jestliže není v pořádku některá ze čtyř součástí, nebo není-li rovnováha mezi nimi, nebude marketingový program pravděpodobně úspěšný. Organizace musí odpovědět na tyto otázky:

- Jaký by měl být rozsah výrobku či služby?
- Jaká je nejlepší cenová politika?
- Jak by měl být výrobek či služba distribuován?
- Jak by měl být výrobek či služba prodáván? [4, Hannagan]

Marketingový mix obsahuje čtyři prvky - v angličtině tzv. 4P – Product - produkt, Price - cena, Place – místo, distribuci a Promotion – propagaci, komunikaci. Aplikace marketingu v organizacích, které poskytují služby však ukázala, že tato 4P pro účinné vytváření marketingových strategií a plánů nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti služeb, tzn.:

- **Nehmotnost** - služby nelze vidět, ochutnat, nahmatat, slyšet nebo cítit, než si je zákazník koupí. Zákazník musí poskytovateli služby věřit. Hmatatelnost služby lze zvýšit spíše její charakteristikou v brožurách a prospektech a zdůrazněním jejich přínosů než popisem jejich vlastností.

- **Neoddělitelnost** - služba nemůže existovat odděleně od svého dodavatele.
- **Proměnlivost** - služba závisí na tom, kdo ji poskytuje, a kdy a kde je poskytována. Organizace dosáhne služeb vysoké kvality investováním do výběru dobrého personálu, do výcviku zaměstnanců a kontrolou spokojenosti zákazníka. Odhalí se tak nedostatky a služba se může zlepšit.
- **Pomíjivost** - služby nelze skladovat. Pomíjivost služby se sníží, vyrovnají-li se nabídka s poptávkou.
- **Heterogenita**
- **Zničitelnost**
- **Nemožnost vlastnictví.**

Proto byly postupně k tradičnímu marketingovému mixu připojeny další prvky:

- Materiální prostředí (physical evidence) pomáhá zhmotnění služby,
- Lidé (people) usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb
- Sledování a analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější. [5, Janečková, Vašítková]

V reálném životě mnoho zákazníků neví, co vlastně přesně chce, je pak na prodejci, aby jim to pomohl zjistit. Reagovat jen na vyřčené potřeby je velice krátkozraké, spíše jde o to, odhalit případné budoucí nebo skryté potřeby. Firma si také musí uvědomit, že každý zákazník pro ni představuje jinou hodnotu, proto je třeba mezi nimi lišit ty, kteří přinášejí firmě nejvyšší hodnotu. [1, Blažková]

1.1 Produkt

Produktem může být vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb, tedy výrobky i služby. Zatímco výrobek je hmotný a jeho prodej spočívá ve změně vlastnictví, služba je ve své podstatě nehmotná a nevede k vlastnictví. Poskytování služby může, ale nemusí, být svázáno s hmotným produktem. Zboží a služby lze považovat za řešitele problémů, a to proto, že řeší problémy zákazníků a spotřebitelů a jsou i prostředkem k dosažení cílů organizace. Z toho vyplývá, že každý výrobek můžeme považovat za službu řešící určitý problém.

Produkty lze klasifikovat následujícím způsobem:

- **Spotřební zboží** - jedná se o výrobky a služby, nakupované za účelem osobní spotřeby. Spotřební zboží je možné rozdělit podle nákupních zvyklostí do tří kategorií, jimiž jsou:
 - o Zboží denní spotřeby - to je zboží, jež je nakupováno často rutinně a s vynaložením minimálního úsilí při porovnání nabízených variant.
 - o Zboží dočasné spotřeby - jejich koupi předchází pečlivé srovnávání ceny, kvality, provedení a dalších skutečností, a to ve větším počtu prodejen.
 - o Luxusní zboží - zboží má povahu jedinečnosti, která vyplývá z jeho nenahraditelnosti nebo relativní omezenosti zdrojů tohoto zboží.
- **Výrobní prostředky** - jsou to takové výrobky a služby, které vstupují v průběhu dalšího výrobního procesu do jiných produktů, eventuálně jsou předmětem pronájmu či prodeje.

1.2 Cena

Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří příjmy firmy. Ostatní složky marketingového mixu naopak znamenají pro firmu výdaje, náklady. [3, Foret]

Cenová politika firmy je ovlivněna faktory, které lze rozdělit do dvou hlavních skupin.

- **Interní faktory** - zahrnují marketingové cíle, marketingový mix, náklady a firemní politiku.
- **Externí faktory** - mezi externí faktory, které ovlivňují cenovou tvorbu, patří povaha trhu a poptávky, náklady, cena a nabídka konkurence a ostatní vnější faktory.

Manažer rozhodující o ceně služeb si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (různých slev), úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Noddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb. Veřejné služby od jejího poskytovatele znamená další specifikace při tvorbě cen služeb. Veřejné služby nemají zpravidla žádnou cenu, nebo mají cenu dotovanou. To znamená, že organiza-

ce musí věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům. [5, Janečková, Vašítková]

1.3 Distribuce

Každý produkt, tedy výrobek nebo služba, se musí dostat ke spotřebiteli; mluvíme tedy o distribuci. Rozhodnutí o tom, jakými cestami nebo-li kanály se náš produkt dostane na trh a k zákazníkovi, patří v komunikaci se zákazníkem mezi nejdůležitější a ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů.

V oblasti služeb souvisí rozhodování o distribuci s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Souvisí s místní lokalizací (umístěním) služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby.

Distribuční kanál zahrnuje čtyři hlavní aspekty, které bychom mohli označit jako:

- **fyzický** - představuje skutečně fyzický tok zboží
- **právníkový** - v jehož rámci dochází k převodu vlastnictví
- **finanční** - zahrnuje toky plateb
- **komunikační** - poskytující informace o zboží [3, Foret]

1.4 Propagace

Smyslem propagační činnosti je zejména informovat o produktu - jeho vlastnostech, dostupnosti a ceně a přesvědčit potenciální zákazníky o výhodnosti koupě produktu od inzerující firmy, lze na ni pohlížet jako na soubor metod a prostředků k poskytování informací. Propagací se rozumí proces efektivního komunikování se zákazníky, spotřebiteli a potenciálními zákazníky v zájmu sdělení informací.

V případě neziskových organizací se nabízí úkol sdělit veřejnosti přinejmenším to, že existují a poskytují určité výrobky a služeb. I ta nejpasivnější rozpočtová instituce má co dělat s reklamou, neboť i tato instituce bude komunikovat s lidmi, kteří používají její služby.

Image společnosti tvoří její individuální „styl“ a osobitost. Správné sdělení předané správným lidem může změnit všechny existující negativní postoje v pozitivní. Aby se toho dosáhlo, musí být pověst organizace spolehlivá a propagovat se sama důsledným používáním

všech čtyř součástí marketingového mixu. Určité publikum nebo skupiny vyžadují informace specifické povahy. Například u finálních spotřebitelů je prvořadá důvěra ke kupovanému výrobku (službě), pro zaměstnance zase pocit že pracují pro organizaci, která jim může poskytnout příležitost ke kariéře. [4, Hannagan]

Konečným cílem propagace je povzbuzování zákazníků, aby dospěli k závěru, že službu chtějí. V soukromém sektoru se tomu říká „rozhodnutí koupit“. Neziskové sféře by to pak bylo „rozhodnutí požadovat“. Proces konečného rozhodnutí žádat o službu lze rozdělit takto:

- **Vědomí** - je třeba, aby si potenciální zákazníci byli vědomi toho, že mají potřebu, která musí být uspokojena a že existují způsoby, jak toho dosáhnout;
- **Znalost** - když zákazníci vědí, že potřeba existuje, podpoří to zájem dovědět se o ní více;
- **Pochopení** - zákazníci začnou chápat, co se nabízí, jaké jsou alternativní postupy, získaný prospěch a vložené náklady;
- **Přístup** - spotřebitelé jsou schopni porovnat alternativní postupy, včetně možnosti nedělat nic a vytvářet si názory a postoje založené na své představě těchto alternativ;
- **Přesvědčení** - spotřebitelé dají přednost výrobku (službě) a ujasní si důvody, proč ho budou požadovat. V tomto stadiu mají všechny informace k tomu, aby u nich vniklo silné přesvědčení, že výrobek (službu) chtějí. Nemusí však ještě být schopni rozhodnout se k jednání;
- **Jednání** - „uzavření“ obchodu nebo „konečné rozhodnutí“ o něm vyžaduje aktivní zapojení podávající osoby, aby se odstranily zbývající pochybnosti a dohoda se změnila v čin. Obdobný tlak je potřebný v situaci, kdy nejde o zisk.

Tato analýza předpokládá, že potenciální zákazníci projdou cestou k rozhodnutí několika stádií. Úkolem propagace je identifikovat fázi, v níž se právě nachází cílová populace, a rozvinout kampaň, jejímž účelem je posunout ji do dalšího stadia. Nejefektivnější a co nejméně nákladný přístup si klade za cíl, aby se potenciální spotřebitelé posunuli o jeden krok kupředu vždy současně. [4, Hannagan]

1.5 Další prvky marketingového mixu

1.5.1 Lidé

Mnoho neziskových organizací produkuje službu, tedy méně hmotný výsledek, než je dodávka výrobku. Služba obsahuje silný lidský element čili páté P – people (lidé), který nelze řídit tak snadno jako výrobek. Lidé, kteří poskytují službu, jsou ve skutečnosti součástí výrobku – učitelé vlastně dodávají službu. Za těchto okolností je obtížné zaručit kvalitu služby, jde-li o službu, lidé něco dodávají jiným lidem. Zaměstnanci organizace jsou pro spotřebitele součástí výrobku jako každý jiný atribut služby. Lidský výkon kolísá nahoru a dolů, proto není úroveň jednoznačně zaručena. [4, Hannagan]

Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby - zaměstnanci. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. [5, Janečková, Vašítková]

1.5.2 Materiální prostředí

Nehmotná povaha služeb pro zákazníka znamená, že nedokáže dostatečně posoudit službu dříve, než ji spotřebuje, tzn. zvýšení rizika nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem - od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru, jež popisuje různé druhy oborů studia.

1.5.3 Procesy

Důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována, je hlavně interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby. Je nutno provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a zejména u složitých procesů zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

Marketingový mix není statický, ale mění se. V jednom okamžiku marketingový mix je optimální, ale nemusí být tou nejlepší kombinací v jiném okamžiku. Výrobky a služby se zlepšují nebo zastarávají a místo nich se zavádějí nové, staré se inovují. Je nutné neustále rozvíjet a modernizovat plány na zvýšení a podporu prodeje. Předmět prodeje se časem stává méně uspokojivým až neuspokojivým. K zachování konkurence schopnosti organizace na cílovém trhu musí být propagovány rozdíly mezi nabídkou organizace a nabídkou konkurentů. Klíčem ke konkurenceschopnosti je pochopení způsobu, jak zákazníci hodnotí a jak si vybírají mezi konkurujícími si institucemi. I služba musí dosáhnout určité úrovně, i když je levná nebo „zdarma“.

2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingový mix tvoří výroková politika, tvorba cen, distribuční cesty a komunikace. Komunikační mix je tedy podsystémem mixu marketingového. Marketingová komunikace představuje zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrnit mínění, postoje, očekávání a způsoby chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli firmy. Složky komunikačního mixu používají firmy, organizace, instituce ke komunikaci se svými cílovými skupinami, aby odlišily své výrobky, připomněly, informovaly a přesvědčily své zákazníky a potenciální zákazníky.

Jedním z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí je stanovení komunikační strategie:

- **Situační analýza** – analýza podrobně identifikuje firmu, její činnost, služby, které poskytuje, její dosavadní postavení na trhu, stávající a potenciální zákazníky a konkurenci. Základem této analýzy je posouzení vlivů přicházejících z vnějšího a vnitřního prostředí firmy a majících podobu stávajících silných a slabých stránek a budoucích příležitostí a hrozeb.
- **Stanovení cílů komunikace**
- **Rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu**
- **Tvorba rozpočtu**
- **Vlastní realizace**
- **Vyhodnocení**

Při stanovení cílů marketingové komunikace se musí vycházet ze strategických marketingových cílů a jasně směřovat k upevnování dobré firemní pověsti.

Mezi tradičně uváděné cíle patří:

- **Poskytnout informace** - původní funkcí marketingové komunikace bylo informovat trh o dostupnosti určitého výrobku nebo služby. Také v současnosti je značná část aktivit namířena k poskytnutí informací potenciálním zákazníkům. Firmy používají informace o své společnosti. Inzerát vysvětluje např. zrod společnosti, přejmenování, přestěhování nebo jinou změnu. Inzeráty tohoto typu mají informovat nejen potenciální zákazníky, ale i např. potenciální investory, či jiné osoby či instituce o životaschopnosti firmy

- **Vytvořit, stimulovat poptávku** - prvořadým cílem většiny činností je zvýšení poptávky po značce výrobku nebo službě. Úspěšná podpora může zvýšit poptávku a prodejní obrat bez nutnosti cenových redukcí. Tento typ komunikace často směřuje do oblasti osvěty, ať už zdravotní, ekonomické či jiné.
- **Diferenciace produktu, firmy** - tj. koncepce odlišení se od konkurence. Homogennost nabídky znamená, že zákazník považuje produkty určité kategorie za identické bez ohledu na výrobce. V těchto případech mají firmy pouze nevelkou šanci řídit a cílevědomě ovlivňovat takové proměnné jako je např. cena výrobku. Diferenciace naopak dovoluje daleko větší volnost v marketingové strategii, hlavně v cenové politice. Předpokladem je dlouhodobá a konzistentní komunikační aktivita, která učí zákazníky unikátním vlastnostem produktů či firem samostatných.
- **Důraz na užitek a hodnotu výrobku** - znamená ukázat výhodu, kterou přináší vlastnictví produktu nebo příjem služeb. Výrobek nebo služba může tímto způsobem také získat právo na vyšší ceny na daném trhu. Kombinace vlastností - užitku a hodnoty - obvykle reprezentační vlastnosti špičkové značky opravňují řadu výrobců realizovat často až neúměrně vysoké ceny právě za výrobky, které na nově se vytvářejícím trhu zatím nemají tak tvrdé konkurenční prostředí. Obecně se dá říci, že stále více obchodních míst formuje svou tvář a profiluje se na určitou vrstvu zákazníků, kterým nabízí službu, tj. výrobky a služby podle jejich specifických potřeb a přání.
- **Stabilizace obratu** - obrat není v průběhu kalendářního roku, či let, konstanta. Změny prodejů mohou být způsobeny sezónností zboží, cykličností nebo jednoduše nepravidelností poptávky. Pro výrobce či distributora znamená nepravidelnost poptávky v průběhu roku tlak na zvyšování výrobních, skladovacích a dalších nákladů. Marketingová komunikace má za cíl vyrovnat co možná nejvíce tyto výkyvy a stabilizovat tak v čase výše uvedené náklady [8, Nagyová]

Každý producent ví, že nejdůležitější pro něj v očích jeho zákazníků je, když sami zákazníci mluví pochvalně o jeho výrobcích či službách. Jedná se o verbální reklamu, která může firmě vylepšit, ale i poškodit pozitivní image v očích veřejnosti.

Výzkumem byla ověřena skutečnost, že pokud je zákazník se službou spokojen, oznámí to asi 4 až 5 svým známým, ale v případě nespokojenosti rozšíří tuto informaci mezi 11 dalších lidí. V současné době však producenti služeb nevystačí pouze s ústní reklamou, byť by byla

sebepozitivnější. Musí se naučit komunikovat se svými současnými i potencialními zákazníky a dokonce se širokou veřejností. K tomu musí vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co a komu a také kdy sdělit. Marketing zde používá celou škálu nástrojů [5, Janečková, Vašítková]

Marketingový komunikační mix může být rozdělen následovně:

- **Osobní prodej** - lze definovat jako prezentaci výrobku nebo služby pro osobní komunikaci s potenciálním kupujícím. Je to tedy přímá forma.
- **Neosobní prodej** - zahrnuje reklamu, podporu prodeje, Public Relations

Jednotlivé složky komunikačního mixu (reklama, public relations, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing) lze úspěšně realizovat i na internetu, ovšem s výjimkou osobního prodeje, kdy odpadá osobní kontakt v důsledku použití internetu. Internet může podpořit osobní prodej možná někdy v budoucnu, až se stanou běžnou záležitostí videokonference. V současnosti může internet iniciovat dialog mezi potenciálním zákazníkem a prodejcem a může nabízet různé propagační materiály. V případě internetu můžeme uvažovat jako o další složce také o tzv. virálním marketingu. [1, Blažková]

2.1 Osobní prodej

Jedná se o prezentaci informací o výrobku nebo službě v rozhovoru s potenciálními zákazníky, a to buď s jedním nebo několika možnými zákazníky. Cílem osobního prodeje je dosažení prodeje. Obsah a formu sdělení může organizace přizpůsobit konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Mnohé firmy mají úzké a trvalé vztahy se svými zákazníky. V takových případech má osobní prodej dokonce vedoucí místo mezi dalšími prvky komunikačního mixu. Jedná se sice o nákladný, ale vysoce efektivní způsob komunikace. Její efektivnost je zvyšována další odlišností od jiných forem. Jedná se totiž o jedinou komunikaci probíhající oběma směry.

Výhodami osobního prodeje je právě:

- osobní kontakt,
- posilování vztahů mezi prodávajícím a kupujícím prodávajícím,
- stimulace nákupu dalších výrobků či služeb prodáváných nebo poskytovaných danou organizací.

Ve výdělečné organizaci je okamžik prodeje vyvrcholením prodejního a marketingového úsilí a dosažením jeho hlavního cíle. V neziskových organizacích se objevuje neochota využívat energického osobního přístupu k prodeji. Vyplyvá to ze skutečnosti, že své služby považují za přirozeně žádoucí, potřebné pro veřejnost a veřejností žádané a z myšlenky, že „tvrdý“ prodej působí neeticky. V prodeji částečně vidí manipulaci, pokus přesvědčovat lidi, aby požadovali služby, které vlastně nechtějí, přestože je mohou potřebovat. [4, Hannagan]

Tak zvaný „tvrdý“ prodej lze charakterizovat jako velmi přesvědčivý ve snaze uzavřít obchod, kdežto přístup „měkkého“ prodeje bude typičtější právě pro neziskové organizace. Je však možné, že informace a rady zcela zamaskují „tvrdý“ prodej. Při každém osobním jednání se nabízí příležitost posílit nebo zeslabit image instituce a tím ovlivnit i prodej.

Pro úspěch osobního prodeje je vhodné uplatňovat následující zásady:

- Harmonizovat nákup pomocí identifikace přání a očekávání zákazníka, využití odborné kvalifikace a schopnosti prezentace služby a stimulace pozitivní účasti zákazníka
- Usnadnit zákazníkovi hodnocení kvality zavedením standardů očekávaného výkonu. Využít očekávání zákazníka jako základny pro posuzování kvality služby.
- Zhmotnit službu tím, že zákazníkovi pomůže pochopit hodnotící kritéria, seznámíme jej s alternativními službami (komparativní analýza) a vysvětlíme zákazníkovi jedinečnosti služby (diferenční výhoda).
- Zdůraznit image organizace tím, že sdělíme zákazníkovi vlastnosti služby a poslání firmy.
- Využít reference z externích zdrojů, umožnit zákazníkovi, aby byl vztažen do tzv. ústní reklamy a rozvíjet a řídit příznivou publicitu příslušné organizace poskytující služby.
- Pochopit význam kontaktních zaměstnanců, minimalizovat celkový počet lidí přicházejících do interakce s určitým zákazníkem.
- Pochopit význam zapojení zákazníka do vytváření koncepce služby a schopnosti zákazníků vytvářet specifikace služby a testovat návrhy nových služeb. [5, Janečková, Vašátková]

V širším smyslu lze osobní prodej definovat jako veškerou snahu využívat osobního vlivu k působení na chování cílové populace. Tento osobní přístup může zákazníky vést k víře

v kvalitu nabízené služby. Samozřejmě by organizace měly dodržovat určitou etiku, a ne výrobek extrémně vnucovat. Je užitečné studovat potřeby zákazníka a nabízet mu informace a rady odpovídající jeho požadavkům. Předpokladem je, že zákazníci či klienti mají své potřeby, a tudíž ocení prodejní přístup odpovídající jejich dlouhodobým zájmům.

Při poskytování služeb se informace o službě často přenášejí ústně při osobních schůzkách a vztazích, při přátelských rozhovorech. Při prodeji služby se organizace snaží stavět na ústním šíření své pověsti. Vzdělávací zařízení může pak např. informovat o materiální stránce svých služeb písemným popisem kurzů, ukázkou či fotografií budov a zařízení, kvalitu kurzů pak požádáním úspěšných studentů, aby pohovořili o dobrých výsledcích své práce.

2.2 Reklama

Reklamu lze definovat jako jakoukoliv placenou formu neosobní, masové komunikace, která prezentuje výrobky, služby nebo myšlenky určité osoby, firmy, organizace, instituce. Mělo by jít o předávání co nejpřesvědčivější zprávy o výrobku nebo službě široké veřejnosti při vynaložení co nejnižších nákladů.

Hlavním rysem reklamy je ovlivnitelnost široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob.

Základní cíle reklamy:

- informovat široký okruh potenciálních zákazníků se záměrem ovlivnění jejich kupního chování
- připomenout se zavedeným zákazníkům, neboť jedním z cílů reklamy je zůstat „viditelný“, protože lidé pravděpodobně věnují větší pozornost inzerátům o výrobku či službě, o němž už něco vědí
- znovu získat ztracené zákazníky.

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí reklamní strategie je, jaká média firma použije pro přenos reklamních sdělení. Chybné rozhodnutí může přinést velké finanční ztráty za neúčinnou reklamu. Dále se při plánování reklamní kampaně musí zvážit účel reklamy, cílová populace, rozpočet, obsah reklamy, použití média, frekvence reklamy, míra efektivnosti. Cílem reklamy by mělo být dosažení požadovaného efektu. Jestliže je reklama úspěšná, byla zaměřena na cílovou populaci, měla správný obsah a byla prezentována ve správných médiích.

Nemá-li reklama úspěch, jeden z faktorů nebyl správně volen, nebo reklama nebyla tím nejlepším přístupem k řešení daného problému.

Při výběru jednotlivých druhů reklamních médií, ať pro služby nebo zboží, jsou podstatné následující faktory:

- charakter média včetně jeho geografického dosahu,
- soulad vybraného zákaznického segmentu se segmentem, na který je dané médium zaměřeno,
- frekvence působení reklamních spotů, případně inzerátů apod.,
- potřeba zapojení více smyslů při vnímání reklamního poselství (v supermarketech nasazují do procesu získání zákazníka také vůně – umísťují pekárny v prostoru obchodu),
- schopnost přiblížit se cílovému segmentu důvěryhodným způsobem,
- srovnání nákladů na užití různých mediálních nástrojů a jejich srovnání s potenciálním užitkem z reklamy. [5, Janečková, Vašítková]

Reklamní prostředky jsou rozděleny do tří skupin:

- **Vysílací neboli transmissní**
 - o televize může být z hlediska přenosových možností mezinárodní, národní, lokální kabelová
 - o rozhlas může být rovněž podobně jako televize národní stanice, lokální, kabelový a rozhlas po drátě
- **Tiskové**
 - o noviny mají většinou národní, regionální nebo lokální charakter
 - o časopisy mohou být rozděleny do tří kategorií – spotřebitelské, zábavné a odborné
 - o direct mail – přímá pošta, která má charakter nabídkových dopisů, pohlednic, letáků, skládaček, brožur, katalogů. Direkt mail překlenuje mezeru mezi osobním a neosobním prodejem zasláním informací perspektivnímu kupci. Nejdůležitějším prvkem prodeje pomocí direkt mailingu je adresář. Organizace skutečně soustřeďují značné úsilí na jeho budování a rozšiřování.

- venkovní reklama – reklamní tabule, billboardy, plakáty, vývěsní štíty, reklamy na dopravních prostředcích, reklamní skřínky, neonové, animované a jiné znaky, laserové projekce teplovzdušné balóny
- **Elektronické**
 - Internet – stejně jako klasická reklama informuje zákazníky o existenci výrobku, o jeho kvalitě, vlastnostech apod. a snaží se přesvědčit zákazníka, aby si výrobek koupil, dále však může upozorňovat na elektronický obchod, který je víc a víc rozšířený a hlavně víc a víc využíváný, na firemní www stránky, na různé akce. Reklama na internetu může mít několik podob:
 - reklamní prvky na webu
 - placené odkazy - marketing založený na vyhledávačích (search engine marketing)
 - reklama vkládaná do emailů (email marketing)
 - reklama v diskusních skupinách, konferencích. [1, Blažková]

Reklamní prvky na webu - převážná část internetové reklamy je zobrazena pomocí webu. Při využití tohoto druhu reklamy je nutné internetovou komunikaci neustále oživovat vnášením nových interaktivních prvků, aby působila neokoukaně a návštěvníci se ji nenaučili ignorovat. Má-li být internetová reklama skutečně účinná, je nezbytné, aby byla také vtipná a kreativní, čímž se zvýší pravděpodobnost, že si ji návštěvníci severu všimnou. Často nezáleží na nasazení nejžádanějších formátů, někdy bývají úspěšné zcela nenápadné záležitosti na úkor megalomanských kreativních a mediálních projektů.

Placené odkazy - marketing založený na vyhledávačích - jsou využívány především ve vyhledávačích. Placenými, ale i neplacenými odkazy se zabývá marketing založený na vyhledávačích - Search Engine Marketing, SEM, který představuje komplexní poradenský servis při využití vyhledávačů v rámci marketingové podpory internetové prezentace či obchodu.

Reklama vkládaná do emailů - email marketing - přináší levné, snadno dostupné, vysoce účinné a nenáročné na odborné znalosti řešení, jak oslovit s naší reklamou velké množství všech možných zákazníků. Má však i svá rizika, kde je následně ohroženo image firmy, organizace či instituce. Email marketing je možno realizovat dvěma způsoby:

- oslovovat pouze ty uživatele, kteří o zasílání reklamních či informačních zpráv sami požádali, nebo-li se zaregistrovali mezi žadatele zpráv. Tato forma marketingové komunikace je ideální. Už jen to, že se někdo rozhodne zaregistrovat k odběru zpráv, znamená, že si je pravděpodobně přečte, nebo dokonce bude reagovat na zajímavé nabídky obsažené v textu.
- posílat emaily uživatelům internetu bez ohledu na to, zda oni sami o tuto zprávu požádali, tzv. nevyžádané emaily, nebo-li spamy. Tato varianta je sice u firem více oblíbená, ale ze strany příjemců zpráv nežádoucí až obtěžující. Jedná se tedy o neetickou formu reklamy.

Reklama v diskusních skupinách, konferencích - konference se od diskusních skupin liší v několika bodech. Hlavní odlišností je obdržení příspěvků - v případě konferencí obdrží účastníci jednotlivé příspěvky do svých emailových schránek, což působí osobněji, na rozdíl od diskusních skupin, kde si musí účastníci diskuse příspěvky stáhnout k sobě do počítače. Účinnost příspěvků v rámci konferencí je vyšší než u diskusních skupin.

K určitým odlišnostem oproti klasické reklamě dochází také u měření účinnosti internetové reklamy a u metod prodeje reklamy na internetu. U klasických médií je zjištění účinnosti inzerce mnohdy problematické, nákladné a lze ho provádět většinou až po skončení reklamní kampaně. Internet umožňuje vyhodnocování účinnosti reklamy již v průběhu a lze zjišťovat i další informace o uživateli. Pro měření účinnosti se používají nejrůznější metody, jako např. počet shlédnutí, počet kliknutí, počet prokliknutí. [1, Blažková]

2.3 Public relations

Jedná se o vztahy s veřejností a publicita, které jsou v určitých směrech doplňkem reklamy, ale v jiných směrech se odlišují. Tyto dvě formy se odlišují hlavně v tom, že vztahy s veřejností a publicita jsou obvykle „bezplatné“, zatímco reklama není, proto je tato forma komunikace nejvíce vhodná právě pro neziskové organizace s malým rozpočtem na propagaci.

Public relations lze chápat jako porozumění mezi organizací a veřejností, aby se zlepšil image. Je to snaha dosáhnout především povědomí široké veřejnosti o příznivých aspektech práce organizace, aby si o ní lidé vytvořili správný obrázek. [4, Hannagan]

Jedná se o neosobní formu stimulace poptávky po výrobcích, službách či aktivitách organizace publikováním pozitivních informací.

Jedním z přístupů organizace je informování tisku o významných novinkách a akcích, týkajících se organizace. Mnoho organizací, firem i institucí má své tiskové mluvčí nebo pracovníky pro vztahy s veřejností. Tito mají za úkol sledovat a zajišťovat stálý tok novinářských informací a odpovídat na dotazy ze strany tisku nebo veřejnosti, které se mohou stát předmětem tiskové zprávy.

K hlavním úkolům public relations náleží:

- vytváření podnikové identity, tj. komplexní obraz firmy utvářený filozofií, historií, zásadami vedení a činností firmy,
 - účelové kampaně a krizová komunikace, kde základem jsou vztahy se sdělovacími prostředky a novináři, v současné době hraje čím dál větší roli public relations v krizových situacích (havárie, kalamity, skandály), snaží se v očích veřejnosti zachránit na dobré pověsti to, co se ještě zachránit dá.
 - lobbying – zastupování organizací v oblastech zákonodárných a při legislativních jednáních, získávání nebo předávání informací,
 - sponzoring většinou kulturních, sportovních či humanitárních akcí
 - marketing událostí – organizování nejrůznějších kulturních, společenských či sportovních akcí. Cílem může být například upozornění na určité firemní výročí, udělení významného ocenění, setkání s obchodními partnery nebo představení se široké veřejnosti.
- [5, Janečková, Vašítková]

Nejčastěji používanými komunikačními prostředky v public relations jsou

- Placené inzeráty a články
- Informační bulletiny
- Podnikové časopisy pro zaměstnance i širší veřejnost
- Oběžníky, vývěsky, informační tabule
- Jubilejní publikace
- Výroční zprávy

- Články pro odborné časopisy
- Pořádání či příspěvky na odborných konferencích
- Dobrodání o službách či aktivitách firmy
- Dny otevřených dveří, tématické dny
- Návštěvy organizace
- Interview, rozhovory, diskusní vystoupení
- Televizní či rozhlasová reportáž
- Tiskové konference
- Veřejné vystoupení a veřejné akce
- Účast na soutěžích a jejich sponzorování
- Organizování kurzů a seminářů pro zákazníky, odběratele či dodavatele

I na internetu má Public Relations své místo, kde mohou být téměř všechny výše uvedené prostředky uplatněny. Přesto existují nejvýznamnější aktivity na internetu:

- Firemní webové stránky mohou být využitelné pro publicitu např. tím, že firma si vytvoří zvláštní sekci pro novináře, kde lze najít různé tiskové zprávy, prohlášení a jiné informace.
- Tiskové zprávy novinářům může zasílat i sama firma nebo organizace či instituce, a to dnes nejčastěji pomocí emailu
- Virtuální noviny a časopisy, které mají pozitivně psát o firmě či produktu. Tato forma komunikace je účinnější než reklama, ale není vždy snadné dosáhnout pozitivní pozice firmy.
- Virtuální tiskové konference a videoprojekce tzn. přenos videa po internetu z klasické tiskové konference, kde se firma snaží kladně uvést výrobek, službu, firmu nebo jen postoj k určité věci
- Sponzoring určité stránky, většinou neziskové nebo výzkumu na internetu či jinou aktivitu za účelem propagace značky nebo firmy.
- Diskuse v elektronických konferencích, diskusních fórech

- Elektronické zveřejnění výročních zpráv, jubilejních bulletinů, atd.

2.4 Podpora prodeje

Jedná se o formu neosobní komunikace, která nesmí být opomenuta. Definujeme ji jako soubor marketingových aktivit pobízející zákazníky ke koupi. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné spotřebitele.

Pobídka je zaměřena na povzbuzení zákazníka, aby alespoň přijal pozvání k projednání transakce. Pro zákazníky se pak stává nákup přitažlivější prostřednictvím kuponů, premií, soutěží, nabídky bezplatně provedené ukázky služby, výherních loterií a reklamních a dárkových předmětů.

Podpora prodeje je vlastně určitou kombinací reklamy a cenových opatření. Pokouší se sdělit určité informace o službě a zároveň nabízí stimul, obvykle finanční, zvýhodňující nákup. Proto je často používána, aby přiměla kupujícího přejít od zájmu nebo přání k akci. Je zaměřena na široký okruh zákazníků. Jedná se o jednu z nejrychleji rostoucích forem stimulace zákazníků. Její nevýhodou je, že působení jednotlivých podnětů je pouze krátkodobé, pouze po dobu uplatnění konkrétního opatření. [5, Janečková, Vašítková]

Rozlišujeme následující dva druhy podpory prodeje:

- **Spotřebitelská** - zaměřena na individuálního konečného spotřebitele.
- **Institucionální** - zaměřena na firmy (popř. distribuční mezičlánky) nebo prodejce.

Metody podpory prodeje

- **Podpora na místě prodeje**
 - o výstavy, veletrhy – konají se mezinárodní veletrhy, regionální veletrhy a výstavy či národní výstavní akce. Většinou jsou určeny pro odbornou veřejnost, ale počítá se i s návštěvností laické veřejnosti. Vždy se zde setkává nabídka s poptávkou
 - o vzorky – jedná se o volnou distribuci výrobků nebo miniatur. Nejvhodnější formou komunikace při zavádění nových výrobků
 - o kupony a premie – nabízejí různé slevy při příštích nákupech apod. Zákazník se s touto formou komunikace setkává v maloobchodě, ale akce jsou často financovány výrobcem; jsou velmi účinnou motivací zákazníků.

- soutěže atd.

- **Dárkové a drobné upomínkové předměty**

Tyto předměty by měly mít vazbu na vlastní produkt, poskytnutou službu. Předměty jako např. trička, čepičky, psací potřeby, dětské balónky, kalendáře, diáře, ubrusy obsahují jméno, adresu, logo, symbol či reklamní slogan.

- **Množstevní a sezónní slevy**

Podpora prodeje může být využita i prostřednictvím internetu. V prostředí internetu však není vždy nutné, aby se jednalo o krátkodobou záležitost, tak jak je tomu u klasické podpory prodeje. Zde je právě využívána jako prostředek k získání opakované návštěvnosti webových stránek.

2.5 Přímý marketing

Přímý marketing znamená přímou adresnou komunikaci firmy, organizace nebo instituce jako prodávajícího nebo nabízejícího se zákazníkem. Forma přímého marketingu je založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního či rozhlasového vysílání, novin a časopisů a dnes už i internetu nebo emailu. V přímém marketingu existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím, protože se se zákazníkem pracuje adresně.

Mezi nástroje přímého marketingu řadíme:

- Direct mail – oslovení zákazníků prostřednictvím pošty,
- Telemarketing – zprostředkujícím médiem je v tomto případě telefon. Telemarketing může fungovat ve dvou podobách:
 - aktivní, kdy firma sama vyhledává podle databází či jen telefonního seznamu své potenciální zákazníky
 - pasivní, kdy na známé telefonní číslo (u nás 0800) může zákazník volat své připomínky a dotazy, a to na účet volaného.
- Televizní a rozhlasový, případně tiskový marketing s přímou odezvou,
- Katalogový prodej (pro nabídku doplňkového zboží)
- Počítačový neboli e-mail marketing. [5, Janečková, Vašítková]

Přímý marketing lze realizovat rovněž také přes internet. V případě přímého marketingu přes internet prostřednictvím elektronické pošty se jedná o:

- rozesílání elektronických magazínů (newsletter), katalogů, novinek a jiných informací
- zasílání reklamních zpráv = email marketing

Newsletter je elektronický časopis – může to být týdeník nebo měsíčník, který obsahuje uživatelem vyžádané informace. Vydavatel musí mít tedy souhlas od odebírajícího uživatele. Je nutno jej kvalitně zpracovat, jak po obsahové, tak i grafické stránce. Výhodou elektronického časopisu je především prohloubení vztahu s odběratelem a minimální náklady, které se nemění s počtem odebírajících uživatelů.

2.6 Internetová komunikace

Tak jak je již uvedeno v předchozích nástrojích komunikačního mixu, má velký vliv na marketingovou komunikaci internet, a to díky jeho globálního dosahu.

Komunikace přes internet nabývá na významu v důsledku neustálých změn a dynamičnosti prostředí, globalizace, ale i rozvoje a většího využití nových technologií. Internet nabízí nový, alternativní způsob marketingové komunikace za účelem informování o výrobcích, a má pomoci při nákupním rozhodování. [1, Blažková]

Téměř všechny prostředky komunikace se dají uskutečňovat prostřednictvím internetu – reklama, public relations, podpora prodeje, přímý marketing s výjimkou osobního prodeje.

Internet je prakticky jediným obousměrným komunikačním kanálem, u něhož nejsou náklady na komunikaci přímo závislé na vzdálenosti, na níž se komunikuje. Díky tomu lze prostřednictvím internetu levně komunikovat doslova s celým (vyspělým) světem z jediného místa, což je z hlediska vynaložených nákladů nesrovnatelně efektivnější než kombinace telemarketingu s budováním regionálních telefonních call-center s předčíslem 0800, za jejichž provoz platí jejich zřizovatelé telekomunikačním společnostem nemalé částky. [5, Janečková, Vašítková]

V případě využití internetu jako komunikačního prostředku lze provést potenciálního zákazníka celým tzv. přesvědčovacím procesem, a to od prvotního oslovení zákazníků animovanými reklamami v komerčních internetových médiích přes poskytnutí bližších informací pokud možno nenásilnou a zábavnou formou až po získání objednávky prostřednictvím

prezentovaného formuláře a popřípadě následnou podporu zákazníka při využití moderovaných diskusních fór.

Mezi nejdůležitější důvody, proč by se firma měla rozhodnout pro prezentaci na internetu, patří bezesporu tyto:

- rozšíření internetu v České republice je ve srovnání s podobnými státy na velmi dobré úrovni,
- uživatelé internetu jsou mladí, mají nadprůměrné vzdělání a příjmy,
- zlepšení image firmy,
- nalezení nových příležitostí,
- zviditelnění se,
- vedení obchodních jednání - internet může usnadnit pronikání na nové trhy, může být dokonce páteří tohoto podnikání. [5, Janečková, Vašítková]

Nejběžnějším a nejrozšířenějším prostředkem nejen marketingové komunikace na internetu je webová stránka nebo-li World Wide Web, který nabízí rozsáhlé možnosti jednak z hlediska komerčního a jednak z hlediska konečných uživatelů. Dalším každodenně využívaným prostředkem je elektronická pošta. V současné době je to jeden z nejužívanějších prostředků komunikace nejen mezi lidmi, ale i podniky a institucemi.

Komunikace na internetu má následující výhody:

- celosvětový dosah - mohu naráz sdělovat zprávu různým lidem po celém světě.
- nepřetržitost - internet funguje 24 hodin denně
- rychlost sdělení - v případě emailu obdrží každý zprávu ve velmi krátkém čase, v případě Webu si každý může ihned stáhnout informace z webových stránek
- zpětná vazba - bezprostředně mohu získat odpověď od různých lidí
- nízké náklady - vynaložené náklady na komunikaci jsou relativně nízké
- obsáhlost a selektivnost informací - v případě emailu lze použít přílohy (zvuk, textové i grafické přílohy) a, jedná-li se o vyžádané emailové zprávy, zákazník si vybere, jaké informace chce dostávat. V případě Webu lze použít odkazy na další stránky, lze použít

text, video/audio nahrávky nebo obrázky, zákazník si informace vybírá sám, zvolí si tedy jen ty stránky, které chce vidět.

- snadná práce s informacemi - veškeré údaje lze snadno a rychle aktualizovat, lze provázet různé informace, které spolu souvisejí, archivovat informace - informace jsou na Webu provždy uchovány a lze je kdykoli získat.

Na druhé straně se ovšem objevují i nevýhody:

- různá technika omezení - mohou spolu komunikovat pouze lidé, kteří jsou připojeni na internet, pomalá rychlost přenosu informací v případě pomalého připojení k internetu a nevybaveného počítače
- neosobnost komunikace - nehovoříme s člověkem přímo, pokud se nepoužívá web kamera, nevidíme, jak se druhá strana tváří, chová. [1, Blažková]

V případě využití internetu můžeme představit další složku komunikace tzv. virální marketing.

2.6.1 Virální marketing

Lze definovat jako šíření zprávy, většinou komerčních, prostřednictvím emailu, samotným přičiněním uživatelů internetu. Jako virální se tento způsob marketingové komunikace označuje právě proto, že se chová jako virus tzn. Šíří se nekontrolovaně díky emailům nebo telefonním číslům. Virální marketing může připomínat již dříve zmiňovaný email marketing, ale existuje jeden významný rozdíl, a to při využití virálního marketingu odešle firma email na různé emailové adresy a jejím zájmem je, aby se email přeposílal na co nejvíce dalších emailových adres. Nejedná se ale o spam. Kdežto v rámci email marketingu firma rozešle email zajímavým potenciálním zákazníkům a očekává od nich případnou reakci. V rámci virálního marketingu se neočekává bezprostřední reakce.

Důvodem využívání této formy komunikace jsou poměrně nízké náklady na takovouto kampaň a v rámci úspěšné kampaně je možno oslovit i mnoho lidí, které by jiným způsobem bylo poměrně nesnadné kontaktovat. Na druhé straně je virální marketing jedna z nejnevypočitatelnějších marketingových akcí. Jinými slovy lze virální marketing označit za marketingovou techniku, která se pokouší zajistit, aby uživatelé internetu, předávali informaci o firmě, organizace, instituci, značce, výrobku či službě zkrátka to, co se inzeruje směrem k dalším lidem. Nejvýhodnější však pro „inzerenta“ je právě levnost využití tohoto pro-

středku komunikace. Pokud si uživatelé sami přeposílají email, má to inzerent zdarma. Samozřejmě se zde vyskytují významná rizika pro firmu, která by se pro využití virálního marketingu rozhodla. Především je to velmi omezená možnost kampaň řídit a vyvarovat se jejich úprav a zneužití. Není možné odhadnout a hlavně dohledat její úspěšnost a firma nemá přehled, do jaké míry se jí investice vyplatila.

Typy virálního marketingu

- **Přeposílání** - k šíření zprávy je využit samotný email. Protože první adresáti dali firmě souhlas k zasílání komerčních nabídek, nejedná se o spam. Následné aktivity se odehrávají v rovině běžné korespondence.
- **Výzva prostřednictvím emailu** - email obsahuje odkaz na stránky s možností odeslání zprávy (včetně reklamního sdělení) kamarádovi.
- **Výzva na webu** - stejný princip, výzvy k vytvoření emailu je součástí prezentace.
- **Virální web-ling** - umístění odkazu do zajímavého článku nebo diskuze. Úspěch akce významně závisí na kreativitě aktuálního i následného sdělení (co se objeví po kliknutí na odkaz), stejně jako na vhodnosti místa odkazu. [1, Blažková]

3 SHRNU TÍ

Jelikož je komunikační mix podsystémem marketingového mixu, není možné zanedbávat ani jeden prvek tohoto významného nástroje řízení. Pro úspěšnou organizaci je tedy nutné jednotlivé prvky marketingového mixu - výrobek, cenu, distribuci a propagaci - namíchat tak vhodně, aby byl dosažen cíl organizace. Proto je nutné věnovat pozornost při volbě každého z těchto prvků a neopomínat ani tak důležitou propagaci či komunikaci. Každá firma nebo organizace má možnost vybrat si z široké nabídky možností pro realizaci marketingové komunikace. Zda bude využito spíše formy osobní komunikace nebo nástrojů neosobní komunikace, záleží na rozhodnutí samotného vedení firmy, na možnostech firmy a taky na předmětu činnosti firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SITUAČNÍ ANALÝZA SEKTORU ŠKOLSTVÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE

Dříve než se začne pracovat na konkrétní komunikační strategii určité organizace, v našem případě sektoru školství, je zapotřebí provést situační analýzu. Analýza nám pomůže zaměřit pozornost na klíčové oblasti v sektoru školství Zlínského kraje. Tato analýza má za úkol podrobně identifikovat současnou stávající situaci, stávající a potenciální zákazníky, tedy studenty, a faktory, které ohrožují činnost školství.

Analýza je zpracována na základě podkladů Odboru školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Zlínského kraje a Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje pro oblast předškolního, základního, středního, vyššího odborného a dalšího vzdělávání.

Vzdělávací soustavu tvoří školy a školská zařízení podle zákona č. 561/2004 Sb. Zákona ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Druhy škol

- mateřské školy,
- základní školy,
- střední školy (gymnázia, střední odborné školy a střední odborná učiliště),
- konzervatoř,
- vyšší odborné školy,
- základní umělecké školy,
- jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky.

Školství ve Zlínském kraji pokrývá potřeby od mateřských škol až po formu vysokoškolského studia. Školství je jedna z nejvýznamnějších oblastí působnosti kraje v rovině počtu zaměstnanců, vynakládaných finančních prostředků a v neposlední řadě i svým významem pro rozvoj lidských zdrojů a prosperitu regionu. Školstvím ve Zlínském kraji se nezabývají jen samotné školy, nýbrž i jejich zřizovatelé, odbory školství obcí s rozšířenou působností, jichž je ve Zlínském kraji 13 a Odbor školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Zlínského kraje. Ten vykonává samosprávné činnosti uložené Radou Zlínského kraje a Zastupitelstva

Zlínského kraje ke školských zařízením, jejichž je kraj zřizovatelem a státní správu či poradenský servis školám a školským zařízením působícím na území kraje.

Školy a školská zařízení můžeme rozdělit nejen podle druhu, ale i dle jejich zřizovatele.

Tab. 1. Přehled zřizovatelů škol a školských zařízení Zlínského kraje s počtem zřizovaných zařízení k 1. 9. 2005. Zdroj: vlastní zpracování

| Zřizovatel | Počet zařízení v ks |
|---|---------------------|
| Zlínský kraj | 132 |
| Obce a města | 453 |
| Církev | 7 |
| Soukromý zřizovatel | 32 |
| Ministerstvo školství, mládeže a sportu České republiky | 4 |
| Ministerstvo vnitra České republiky | 1 |

K 1. 1. 2001, kdy vznikl Zlínský kraj, bylo delimitováno do působnosti Zlínského kraje 158 škol a školských zařízení. V rámci druhé etapy reformy veřejné správy došlo ke změnám v řízení předškolních zařízení, škol a školských zařízení, které se projevilo změnami v jejich struktuře ve Zlínském kraji. K 1. 9. 2002 došlo v rámci optimalizace ke snížení počtu příspěvkových organizací v působnosti kraje na 153 a následně k 1. 1. 2003 na 149. K 1. 7. 2004 je Zlínský kraj zřizovatelem 147 škol a školských zařízení a k 1. 9. 2005 pak Zlínský kraj zřizuje 145 školských příspěvkových organizací.

Tyto změny byly důsledkem optimalizačních opatření spočívajících převážně ve slučování škol:

- sloučení středisek služeb školám se Školou v přírodě v Rajnochovicích
- sloučení Středního odborného učiliště Vsetín se Středním odborným učilištěm zemědělským a Odborným učilištěm Vsetín
- sloučení Středního odborného učiliště stavebního, Odborného učiliště a Učiliště Uherský Brod se Středním odborným učilištěm a Odborným učilištěm Uherský Brod
- sloučení Středního odborného učiliště stavebního Valašské Meziříčí se Střední průmyslovou školou stavební Valašské Meziříčí

- zrušení příspěvkové organizace Školní statek Staré Město a následné založení obchodní společnosti Školní hospodářství s. r. o.
- sloučení Středního odborného učiliště zemědělského Valašské Klobouky s Odborným učilištěm Valašské Klobouky od 1. 1. 2006
- sloučení Středního odborného učiliště potravinářského Valašské Meziříčí s Integrovanou střední školou – Centrum odborné přípravy Valašské Meziříčí od 1. 7. 2006

Další optimalizační kroky byly vedeny v předání části domů dětí a mládeže či středisek volného času do zřizovatelských kompetencí měst a obcí. Od 1. 1. 2006 bude převedeno již 14 těchto zařízení.

Optimalizace školství zřizovaného Zlínským krajem není však ještě v závěrečné fázi. Kraj hledá a v budoucnu bude hledat další možnosti řešení optimalizace. Na období let 2007-2011, kdy oblast středních škol postihne pokles počtů studentů, bude kraj hledat možnosti nabídnout středoškolské kapacity pro rekvalifikace, terciární vzdělávání i další vzdělávání dospělých tak, aby nemuselo docházet k výraznému útlumu středních škol, případně jejich rušení.

V obecním školství, tzn. v soustavě škol a školských zařízeních zřizovaných obcemi, ve větší míře docházelo také ke slučování více mateřských škol do jednoho subjektu nebo ke slučování mateřských škol se základní školou.

Předškolní vzdělávání - mateřské školy

Situace v mateřských školách je ovlivněna poklesem počtu dětí této věkové kategorie, což je způsobeno především demografickým vývojem, ale i vývojem situace rodin s dětmi – využití možnosti zůstat s dětmi doma do čtyř let věku dítěte, sociální situací rodin a případnou nezaměstnaností. Celkově byl v posledních letech v mateřských školách patrný vysoký úbytek dětí, který vážně komplikoval financování mateřských škol a vyžadoval hledat úsporná opatření. Optimalizace sítě mateřských škol byla řešena slučováním více mateřských škol, popřípadě sloučením mateřské školy se školou základní. Optimalizačním procesem v roce 2003 a 2004 došlo ke snížení počtu mateřských škol a to z 350 mateřských škol ve školním roce 2002/2003 na 305 mateřských škol ve školním roce 2004/2005. Vzhledem k tomu, že se počet dětí navštěvujících MŠ téměř v poslední době nezměnil, ale snížil se počet tříd, vedla

tato situace ke zvýšení počtu dětí na třídu oproti roku 2002/2003 z 23,58 na 24,12 v roce 2004/2005. Tím se samozřejmě zvýšila průměrná velikost škol z 47 dětí v roce 2002/2003 na 54,7 dětí v roce 2004/2005. Z důvodů zavádění nové koncepce výchovy a vzdělávání, která je založená na osobnostním modelu rozvoje dítěte s individuálním přístupem učitele, není žádoucí již počet dětí na třídu zvyšovat.

Nadále pokračuje snaha obcí jako zřizovatelů mateřských škol o zachování provozu těchto předškolních zařízení, neboť v rámci obce představují významnou službu poskytovanou zejména věkově mladším rodinám a mohou být určitým stabilizačním prvkem pro udržení rodin s dětmi v obci.

Současný stav sítě mateřských škol je díky optimalizačním opatřením ve Zlínském kraji stabilizován, optimalizace by měla být uzavřena.

Základní školy

Základní školy poskytují základní vzdělávání, mají devět ročníků a člení se na první stupeň, tedy 1. až 5. ročník a druhý stupeň, tedy 6. až 9. ročník. V obcích, kde nejsou podmínky pro zřízení všech devíti ročníků základní školy pracují tzv. školy neúplné (nemají všechny ročníky), popř. malotřídní (mají některé ročníky spojené). V posledních letech docházelo k poklesu počtu žáků, což mělo dopad i na ostatní kategorie s tím související – snížení počtu tříd – rozdíl mezi školním rokem 2002/2003 a 2004/2005 je 202 tříd, snížení počtu učitelů - rozdíl v počtu učitelů mezi školním rokem 2002/2003 a 2004/2005 je 199 učitelů. Do budoucích let se předpokládá, že stav žáků na 1. stupni bude zachován, ale výrazný pokles zaznamenává počet žáků na druhém stupni. Optimalizační kroky se tedy budou týkat snížení počtu tříd základních škol či sloučením úplných škol ve městech, popřípadě zrušení podlimitních škol, které nelze vhodně sloučit.

Základní umělecké školy

Základní umělecké školy poskytují základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech, základy přípravy pro studium učebních a studijních oborů ve středních uměleckých školách či pedagogických školách a také připravují své žáky ke studiu na vysokých školách s uměleckým a pedagogickým zaměřením. Kapacita základních uměleckých škol je plně vytížena. Uspokojivě je řešena spádovost jednotlivých oblastí, dostupnost pro žáky z menších obcí je řešena zřizováním odloučených pracovišť. Základní umělecké školy tím, že pracují s dětmi a mládeží v době mimo školní vyučování, nabízejí smysluplnou úlohu ve výchově a vzdělávání

a výrazně se podílejí na prevenci negativních sociálních jevů. Základní umělecké školy plní výraznou funkci kulturních institucí v obcích a městech. Jejich zřizovatelem je v převážné míře Zlínský kraj, pouze výjimečně je škola zřizována obcí.

Střední školy a vyšší odborné školy

Ve Zlínském kraji existuje poměrně široká nabídka středoškolských vzdělávacích příležitostí, zajišťovaná středními školami v různých formách vzdělávání a školami speciálními. Ve Zlínském kraji je velký zájem o studium na gymnáziích – celkem 15 gymnázií, ve školním roce 2004/2005 bylo přijato na gymnázia 1527 žáků. Zvyšováním počtu žáků na gymnáziích tak kraj naplňuje opatření stanovené v roce 2003 v Dlouhodobém záměru. Rovněž je žádoucí, aby vzrostl počet studentů navštěvujících lycea. Od 1. 9. 2005 byla lycea rozšířena, tudíž i počet studujících vzrostl.

Zájem o studiu na vyšších odborných školách již v posledních letech klesl, tudíž je do budoucna žádoucí usměrnit nabídku vyššího odborného vzdělávání, a to z důvodu možnosti bakalářského studia, kterému dávají zájemci o tento typ studia přednost kvůli vyšší míře uplatnění na trhu práce. Ve Zlínském kraji je poměrně velká nabídka bakalářského studia, a to především ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

Optimalizace středních škol rovněž pokračuje.

Speciální školství

Speciální vzdělávání ve Zlínském kraji se zaměřuje na zajištění vzdělávání handicapovaných dětí, a to prostřednictvím asistentů ve školách a podporou uplatňování moderních trendů vzdělávání. Prioritou je zajišťování rovnosti přístupu ke vzdělání.

Silné stránky školství Zlínského kraje

1. Dokončena optimalizace mateřských škol – síť mateřských škol ve Zlínském kraji je již stabilizována.
2. Školy a školská zařízení jsou většinou v budovách svých zřizovatelů tzn. zařízení zřizovaná Zlínským krajem jsou v budovách Zlínského kraje, zařízení zřizovaná obcí jsou většinou v budovách obecních, takže odpadají náklady na nájem.
3. Dostatečná kapacita vzdělávacích zařízení ve Zlínském kraji.

4. Vysoká spolupráce s úřady práce – přizpůsobení systému vzdělávání potřebám trhu práce
5. Poměrně široká nabídka středoškolských vzdělávacích příležitostí
6. Vysoký zájem veřejnosti o studium.

Slabé stránky školství Zlínského kraje

1. Nedostatečná vybavenost škol informačními a komunikačními technologiemi zvláště na školách a školských zařízeních zřizovaných obcemi a městy.
2. Nedostatek vysoce kvalitních učitelů ochotných se dále vzdělávat pro potřeby dalšího vzdělávání dospělých
3. Nízká ochota mobility pracovníků ve školství Zlínského kraje
4. Nedostatečná nabídka dálkového, večerního, externího či distančního studia zejména pro dospělé

Příležitosti pro školství Zlínského kraje

1. Pokračující optimalizace sítě středních škol
2. Připravovaná změna struktury oborů středního vzdělávání s cílem dosažení větší flexibility uplatnitelnosti absolventů škol na trhu práce
3. Program Vlády a Ministerstva školství, mládeže a sportu České republiky – Státní informační politika – investice do oblasti vybavení škol výpočetní a komunikační technologií, do oblasti přípravy a vzdělávání učitelů a do oblasti rozvoje výukových programů
4. Možnost škol a školských zařízení využít podpory z Evropského sociálního fondu a grantového schématu Rozvoj kapacit dalšího profesního vzdělávání – administruje Odbor školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Zlínského kraje.
5. Možnost škol a školských zařízení zapojit se do programu uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení v sítích škol poskytujících vzdělávací služby pro dospělé – UNIV, jehož cílem je, aby se střední školy a vyšší odborné školy zapojily ve větší míře do poskytování dalšího vzdělávání, tzn. rozšířily nabídky těchto škol o vzdělávací kurzy pro dospělé. Ve Zlínském kraji je zapojeno 11 škol.

Hrozby pro školství Zlínského kraje

1. Omezený rozpočet pro školy a školská zařízení všech zřizovatelů
2. Úbytek pracovních míst v případě pokračování optimalizace základního i středního školství

Lze říci, že síť škol a školských zařízení a jejich vzdělávací nabídka je ve Zlínském kraji nastavena efektivně, v příštích letech bude potřebná průběžná aktualizace a optimalizace struktury oborů vzdělávání.

Přehledy škol a školských zařízení jsou uvedeny v přílohách P I – P V bakalářské práce.

5 ANALÝZA KOMUNIKACE V SEKTORU ŠKOLSTVÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE

5.1 Komunikace zřizovatelů se školami a školskými zařízeními

Jak jsem již uvedla v předchozí části, je ve Zlínském kraji více zřizovatelů různých typů školských zařízení - Zlínský kraj, obce a města, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvo vnitra ČR a soukromé osoby. Je proto velmi důležité analyzovat i spokojenost škol a školských zařízení s komunikací ze strany těch, kteří jsou pro existenci školy nepostradatelní - zřizovatelů.

Ve své analýze jsem využila již sekundárních údajů, neboť Ústav pro informace ve vzdělávání uskutečnil v roce 2004 projekt „Rychlá šetření 2004“, který zjišťoval nejen spokojenost škol ve vztahu ke zřizovatelům. Projekt proběhl ve dvou vlnách, kdy byl na internetu respektive na serveru ÚIV vystaven příslušný dotazník, který je součástí této práce v kompletní podobě v příloze P VI. Projekt byl zaměřen na periodické zjišťování názorů a postřehů, které se týkají aktuálních problémů školství. Otázky byly směřovány na ředitele základních, základních uměleckých, střední, speciálních a vyšších odborných škol.

Pro svoji analýzu jsem využila jen jednu část výzkumu, která byla zaměřena na spokojenost škol a školských zařízení s komunikací se zřizovatelem. Výsledkem by mělo být zjištění, jak jsou spokojeny školy ve Zlínském kraji v porovnání s ostatními kraji a celorepublikovými průměry.

Pozn.: školy, jejichž zřizovatelem je MŠMT, mají velmi malou četnost (0,2%), nelze je tedy podobně jako VOŠ zahrnout do analýzy, údaje je třeba brát pouze orientačně. Tato kategorie škol je v tabulkách odlišena světlejším písmem. Dále nebyla zkoumána komunikace soukromých zřizovatelů a církevních, protože se jedná o zvláštní kategorie školství.

Otázky vytažené z dotazníku:

Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem v oblasti informovanosti o resortních pokynech? (stupnice 1 – 5; 1 nejlepší, 5 nejhorší)

Hodnocení:

Tab. 2. Celkové výsledky hodnocení informovanosti o resortních pokynech

| Odpověď - stupnice | Počet hlasů | % |
|-------------------------|-------------|--------------|
| 1 | 1029 | 35,5 |
| 2 | 900 | 31,1 |
| 3 | 564 | 19,5 |
| 4 | 256 | 8,8 |
| 5 | 148 | 5,1 |
| Celkem | 2897 | 100,0 |
| Průměrná hodnota | 2,17 | |

Tab. 3. Členění výsledků hodnocení informovanosti o resortních pokynech podle krajů (v %)

| Kraj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem | Průměr |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Praha | 44,6 | 26,9 | 16,1 | 8,8 | 3,6 | 100 | 2,01 |
| Středočeský | 34,8 | 28,8 | 19,1 | 11,3 | 5,9 | 100 | 2,25 |
| Jihočeský | 45,8 | 25,3 | 20,5 | 6,3 | 2,1 | 100 | 1,95 |
| Plzeňský | 32,4 | 34,6 | 19,1 | 6,6 | 7,4 | 100 | 2,21 |
| Karlovarský | 21,6 | 29,9 | 24,7 | 16,5 | 7,2 | 100 | 2,57 |
| Ústecký | 31,0 | 31,5 | 23,0 | 7,3 | 7,3 | 100 | 2,28 |
| Liberecký | 38,4 | 32,0 | 24,0 | 4,8 | 0,8 | 100 | 1,98 |
| Královéhradecký | 33,9 | 27,9 | 22,4 | 11,5 | 4,4 | 100 | 2,26 |
| Pardubický | 30,9 | 30,3 | 22,4 | 11,5 | 4,8 | 100 | 2,29 |
| Vysočina | 39,1 | 28,7 | 18,3 | 8,4 | 5,4 | 100 | 2,12 |
| Jihomoravský | 34,5 | 35,4 | 20,3 | 4,7 | 5,1 | 100 | 2,1 |
| Olomoucký | 38,3 | 34,2 | 16,1 | 6,2 | 5,2 | 100 | 2,05 |
| Zlínský | 32,9 | 30,5 | 17,4 | 11,4 | 7,8 | 100 | 2,31 |
| Moravskoslezský | 34,4 | 35,7 | 15,1 | 10,6 | 4,2 | 100 | 2,16 |
| Celkem | 35,5 | 31,1 | 19,5 | 8,8 | 5,1 | 100 | 2,17 |

V průměrném hodnocení nejsou mezi kraji velké rozdíly. Nejlépe dopadli zřizovatelé v Jihočeském kraji, kde také získali nejvíce jedniček, nejhůře v kraji Karlovarském, kde byli naopak nejčastěji hodnoceni trojkami a čtyřkami a jedniček bylo nejméně. Nejvíce jednoznačně negativního hodnocení (hodnota 5) získali zřizovatelé ve Zlínském kraji, nejméně v kraji Libereckém, který byl také průměrně hodnocen velmi dobře.

Zlínský kraj nedopadl sice nejhůře ze všech krajů v ČR, ale bohužel ani nejlépe. Ve srovnání s celorepublikovým průměrem 2,17 je Zlínský kraj, jehož průměr je 2,31, v informovanosti škol o resortních pokynech hodnocen skutečně špatnými známkami. Tento výsledek může být znakem špatné informovanosti škol zřizovaných obcemi – škol základních, jak již vyplývá z výsledků členěných dle zřizovatele. S tokem informací a předáváním pokynů si podle respondentů dokázaly jednoznačně lépe poradit kraje než obce, což dokazuje rozdíl v průměru hodnocení 0,5 mezi zřizovateli. Kraje získaly jak lepší průměrné hodnocení, tak více jedniček a dvojek než obce, které byly naopak častěji hodnoceny trojkami, čtyřkami a pětkami. Informace tedy pronikají do škol a školských zařízení lépe z krajů než z obcí, zřejmě proto, že znamenají další článek v informačním toku, další „křížovatku“, která znamená riziko nepřesného nebo nedokonalého přenosu informací.

Proto je nutno zaměřit se a zdokonalit předávání informací ať už jednotlivými obecními zřizovateli, tak i „trojkovými obcemi“.

Tab. 4. Členění výsledků hodnocení informovanosti o resortních pokynech podle zřizovatele (v %)

| Zřizovatel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem | Průměr |
|---------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|
| <i>MŠMT</i> | 16,7 | 50,0 | 0 | 33,3 | 0 | 100 | 2,50 |
| Obec | 30,1 | 29,9 | 22,0 | 11,2 | 6,8 | 100 | 2,35 |
| Kraj | 45,2 | 33,0 | 15,0 | 4,5 | 2,2 | 100 | 1,85 |
| Celkem | 35,5 | 31,1 | 19,5 | 8,8 | 5,1 | 100 | 2,17 |

Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem v oblasti informovanosti o usneseních rady týkajících se školství? (stupnice 1 – 5; 1 nejlepší, 5 nejhorší)

Hodnocení:

Tab. 5. Celkové výsledky hodnocení informovanosti o usneseních rady týkajících se školství

| Odpověď | Počet hlasů | % |
|-------------------------|-------------|--------------|
| 1 | 1314 | 45,4 |
| 2 | 761 | 26,3 |
| 3 | 492 | 17,0 |
| 4 | 198 | 6,8 |
| 5 | 132 | 4,6 |
| Celkem | 2897 | 100,0 |
| Průměrná hodnota | 1,99 | |

Téměř tři čtvrtiny (72%) odpovídajících se shodly na tom, že informovanost o usneseních rady ze strany zřizovatele je uspokojivá, hodnocení proběhlo jedničkou nebo dvojkou, 45% zvolilo dokonce výborné hodnocení; 17% je v této oblasti spokojeno průměrně, zcela neuspokojivá je spolupráce pouze pro necelých 5% škol. Oblast informování o usnesení rady byla hodnocena nejlépe mezi všemi otázkami jež se týkaly zřizovatele.

Tab. 6. Členění výsledků hodnocení informovanosti o usneseních rady týkajících se školství podle kraje (v %)

| Kraj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem | Průměr |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|
| Praha | 50,3 | 23,3 | 15,5 | 5,2 | 5,7 | 100 | 1,93 |
| Středočeský | 39,9 | 26,7 | 19,4 | 8,1 | 5,9 | 100 | 2,14 |
| Jihočeský | 55,8 | 18,9 | 18,4 | 3,2 | 3,7 | 100 | 1,81 |
| Plzeňský | 47,8 | 22,8 | 14,7 | 9,6 | 5,1 | 100 | 1,99 |
| Karlovarský | 33,0 | 28,9 | 21,6 | 10,3 | 6,2 | 100 | 2,26 |
| Ústecký | 43,5 | 23,0 | 18,1 | 9,3 | 6,0 | 100 | 2,11 |
| Liberecký | 49,6 | 30,4 | 15,2 | 4,0 | 0,8 | 100 | 1,76 |
| Královéhradecký | 39,9 | 26,8 | 21,9 | 7,7 | 3,8 | 100 | 2,11 |
| Pardubický | 41,2 | 27,3 | 18,2 | 9,1 | 4,2 | 100 | 2,07 |
| Vysočina | 50,5 | 28,2 | 12,9 | 5,0 | 3,5 | 100 | 1,83 |
| Jihomoravský | 43,0 | 30,1 | 14,9 | 6,0 | 6,0 | 100 | 2,01 |
| Olomoucký | 51,8 | 24,9 | 17,1 | 3,6 | 2,6 | 100 | 1,81 |
| Zlínský | 40,7 | 25,7 | 20,4 | 9,0 | 4,2 | 100 | 2,10 |
| Moravskoslezský | 47,9 | 28,9 | 12,9 | 6,8 | 3,5 | 100 | 1,90 |
| Celkem | 45,4 | 26,3 | 17,0 | 6,8 | 4,6 | 100 | 1,99 |

Z hlediska průměru je v této oblasti nejlepší kraj Liberecký, kde také zřizovatelé získali minimální procento (0,8%) hodnocení za 5. Naopak nejhůře byli hodnoceni opět zřizovatelé v kraji Karlovarském, kteří mají nejhorší průměr známek.

Zlínský kraj se v podstatě průměrem 2,1 od ostatních krajů téměř neliší, takže se pohybuje okolo celostátního průměru 1,99, pouze o 0,11 je vyšší. Dalo by se říci, že tak, jak je hodnocena informovanost o usneseních rady celorepublikově pozitivně, tak je hodnocena i ve Zlínském kraji kladně, a to školami obecními i krajskými. Dle celorepublikových výsledků byly hodnoceni zřizovatelé obecními i krajskými školami zřizovatelé velmi podobně, krajské školy hodnotí své zřizovatele o málo lépe. V zásadě však nelze hovořit o podstatných rozdílech.

Tab. 7. Členění výsledků hodnocení informovanosti o usneseních rady týkajících se školství podle zřizovatele (v %)

| Zřizovatel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem | Průměr |
|---------------|-------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|
| <i>MŠMT</i> | 0 | 33,3 | 33,3 | 33,3 | 0 | 100 | 3,00 |
| Obec | 44,7 | 25,5 | 17,4 | 7,4 | 5 | 100 | 2,02 |
| Kraj | 46,7 | 27,6 | 16,2 | 5,7 | 3,7 | 100 | 1,92 |
| Celkem | 45,4 | 26,3 | 17 | 6,8 | 4,6 | 100 | 1,99 |

Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů ve školách Vašeho typu? (stupnice 1 – 5; 1 nejlepší, 5 nejhorší)

Hodnocení:

Tab. 8. Celkové výsledky hodnocení spolupráce v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů ve školách

| Odpověď | Počet hlasů | % |
|-------------------------|-------------|-------|
| 1 | 777 | 26,8 |
| 2 | 868 | 30,0 |
| 3 | 726 | 25,1 |
| 4 | 322 | 11,1 |
| 5 | 204 | 7,0 |
| Celkem | 2897 | 100,0 |
| Průměrná hodnota | 2,42 | |

Téměř 57% odpovídajících hodnotilo informovanost o situaci a řešení problémů ve školách celkem uspokojivě – nejvyššími známkami, ale celostátní průměrné hodnocení je 2,42, což je v porovnání s předešlými vyhodnocenými otázkami poměrně vysoké číslo. U všech typů škol se průměr pohybuje vysoko nad hodnotou 2.

Tab. 9. Členění výsledků hodnocení spolupráce v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů ve školách podle krajů (v %)

| Kraj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem | Průměr |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Praha | 32,1 | 27,5 | 21,8 | 11,9 | 6,7 | 100 | 2,33 |
| Středočeský | 24,5 | 26,1 | 25,3 | 14,6 | 9,4 | 100 | 2,59 |
| Jihočeský | 27,9 | 28,4 | 31,1 | 8,9 | 3,7 | 100 | 2,33 |
| Plzeňský | 27,2 | 29,4 | 30,9 | 5,9 | 6,6 | 100 | 2,33 |
| Karlovarský | 15,5 | 28,9 | 29,9 | 12,4 | 13,4 | 100 | 2,77 |
| Ústecký | 28,2 | 27,0 | 25,8 | 11,3 | 7,7 | 100 | 2,43 |
| Liberecký | 24,8 | 28,8 | 32,0 | 9,6 | 4,8 | 100 | 2,41 |
| Královéhradecký | 20,8 | 35,5 | 27,3 | 9,8 | 6,6 | 100 | 2,47 |
| Pardubický | 25,5 | 27,9 | 28,5 | 10,9 | 7,3 | 100 | 2,46 |
| Vysočina | 37,6 | 29,2 | 20,3 | 7,9 | 5,0 | 100 | 2,13 |
| Jihomoravský | 28,2 | 28,2 | 24,1 | 11,7 | 7,9 | 100 | 2,42 |
| Olomoucký | 25,9 | 37,8 | 23,3 | 7,3 | 5,7 | 100 | 2,29 |
| Zlínský | 28,1 | 31,7 | 18,6 | 15,6 | 6,0 | 100 | 2,39 |
| Moravskoslezský | 24,4 | 34,7 | 21,2 | 12,5 | 7,1 | 100 | 2,45 |
| Celkem | 26,8 | 30,0 | 25,1 | 11,1 | 7,0 | 100 | 2,42 |

Nejhůře hodnoceným krajem ve věci informovanosti o řešení problémů škol ze strany zřizovatele je opět Karlovarský kraj, ve kterém respondenti, ve srovnání s ostatními kraji, výrazně nejčastěji volili nejvyšší hodnocení, tedy pět. Nejlepší hodnocení získali zřizovatelé v kraji Vysočina, kde se více respondentů než v ostatních krajích přiklonilo k výbornému hodnocení. Ani Zlínský kraj není v tomto směru hodnocen školami špatně, průměr je dokonce nižší než celostátní, což se dá považovat za pozitivní výsledek. Znamená to, že ve Zlínském kraji jsou zřizovatelé dobře informováni o situaci a řešení problémů ve školách, alespoň co se týče celorepublikového srovnání. Samozřejmě by mohl být stav vylepšen. A jak dokazuje následující tabulka, byla lépe tato problematika hodnocena školami zřizovanými obcemi, rozdíly ale nejsou zásadní. Obecní školy hodnotily své zřizovatele častěji jedničkou. Lze říci, že spolupráce v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů je dle vý-

sledků uspokojivější pro obecní školy, tedy pro školy menší – velikost školy souvisí i s velikostí obce, spolupráce na této úrovni funguje lépe v menších celcích.

Tab. 10. Členění výsledků hodnocení spolupráce v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů ve školách podle zřizovatele (v %)

| Zřizovatel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem | Průměr |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| <i>MŠMT</i> | 16,7 | 50 | 16,7 | 16,7 | 0 | 100 | 2,33 |
| Obec | 29,9 | 29,6 | 23,1 | 10,0 | 7,4 | 100 | 2,35 |
| Kraj | 21,4 | 30,5 | 28,5 | 13,1 | 6,5 | 100 | 2,53 |
| Celkem | 26,8 | 30,0 | 25,1 | 11,1 | 7,0 | 100 | 2,42 |

Jak hodnotíte znalosti zřizovatele o situaci ve Vaší škole? (stupnice 1 – 5; 1 nejlepší, 5 nejhorší)

Hodnocení:

Tab. 11. Celkové výsledky hodnocení znalostí zřizovatele o situaci ve škole

| Odpověď | Počet hlasů | % |
|-------------------------|-------------|--------------|
| 1 | 763 | 26,3 |
| 2 | 962 | 33,2 |
| 3 | 744 | 25,7 |
| 4 | 320 | 11,0 |
| 5 | 108 | 3,7 |
| Celkem | 2897 | 100,0 |
| Průměrná hodnota | 2,32 | |

60% odpovídajících ředitelů je se znalostmi zřizovatele o situaci v jejich škole spokojeno či spíše spokojeno, byla zvolena jednička nebo dvojka. Čtvrtina zvolila střední hodnocení - trojku a zbývajících 15% je přesvědčeno o tom, že jejich zřizovatelé toho o situaci ve škole příliš nevědí, takže nejvyšší známky čtyři a pět.

Tab. 12. Členění výsledků hodnocení znalostí zřizovatele o situaci ve škole podle krajů (v %)

| Kraj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem | Průměr |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Praha | 34,2 | 33,2 | 21,8 | 8,8 | 2,1 | 100 | 2,12 |
| Středočeský | 26,1 | 29,9 | 28,6 | 11,6 | 3,8 | 100 | 2,37 |
| Jihočeský | 31,3 | 32,1 | 28,9 | 6,8 | 1,1 | 100 | 2,15 |
| Plzeňský | 30,9 | 34,6 | 21,3 | 6,6 | 6,6 | 100 | 2,21 |
| Karlovarský | 11,3 | 36,1 | 29,9 | 13,4 | 9,3 | 100 | 2,71 |
| Ústecký | 25 | 32,3 | 23,4 | 14,5 | 4,8 | 100 | 2,41 |
| Liberecký | 24,8 | 34,4 | 26,4 | 14,4 | 0 | 100 | 2,32 |
| Královéhradecký | 19,7 | 40,4 | 27,9 | 10,4 | 1,6 | 100 | 2,33 |
| Pardubický | 20,0 | 41,8 | 24,8 | 9,1 | 4,2 | 100 | 2,35 |
| Vysočina | 33,2 | 31,7 | 21,3 | 10,9 | 3,0 | 100 | 2,18 |
| Jihomoravský | 25,6 | 30,1 | 25,3 | 13,6 | 5,4 | 100 | 2,42 |
| Olomoucký | 30,1 | 30,6 | 27,5 | 9,8 | 2,1 | 100 | 2,24 |
| Zlínský | 24,6 | 34,1 | 28,1 | 9,0 | 4,2 | 100 | 2,34 |
| Moravskoslezský | 25,4 | 33,1 | 24,8 | 12,2 | 4,5 | 100 | 2,39 |
| Celkem | 26,3 | 33,2 | 25,7 | 11,0 | 3,7 | 100 | 2,32 |

Nejlepší přehled o situaci ve školách mají podle respondentů zřizovatelé v Praze – byli nejčastěji hodnoceni jedničkami a dosáhli také nejlepšího průměrného hodnocení. Např. v Libereckém kraji se ale neobjevilo žádné jednoznačně negativní hodnocení. Nejméně o svých školách podle škol a školských zařízení vědí zřizovatelé na Karlovarsku, jejich průměrné hodnocení se blíží trojce (2,7). Zlínský kraj v této oblasti rovněž ani nevyčnívá, ale ani nezaniká, drží se celorepublikového průměru 2,32. Mohu dle výsledků konstatovat, že zřizovatelé ve Zlínském kraji mají dostatečný přehled o situaci ve školách a školských zařízeních. Rovněž jako v minulém dotazu hodnotí situaci obecní školy, které se domnívají, že toho obce o svých školách vědí víc.

Tab. 13. Členění výsledků hodnocení znalostí zřizovatele o situaci ve škole podle zřizovatelů (v %)

| Zřizovatel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Celkem | Průměr |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| <i>MŠMT</i> | <i>33,3</i> | <i>16,7</i> | <i>16,7</i> | <i>33,3</i> | <i>0</i> | <i>100</i> | <i>2,5</i> |
| Obec | 28,3 | 33,2 | 25,2 | 10,1 | 3,2 | 100 | 2,26 |
| Kraj | 22,9 | 33,3 | 26,5 | 12,5 | 4,7 | 100 | 2,43 |
| Celkem | 26,3 | 33,2 | 25,7 | 11,0 | 3,7 | 100 | 2,32 |

Závěr:

Školy a školská zařízení zřizovaná krajem hodnotila své zřizovatele nejlépe v Praze, Jihočeském, Olomouckém a Zlínském kraji. Nejhůře dopadly kraje Karlovarský, Ústecký a Liberecký.

Školy zřizované obcemi byly se svými zřizovateli nejvíce spokojeni v kraji Vysočina, nejméně v Karlovarském kraji.

Školy v průměru své zřizovatele nejlépe hodnotí v oblasti poskytování informací o usneseních rady, tzn. že o problematika je ze strany zřizovatele řešena dostatečně. Dle výsledků výzkumu lze říci, že jsou školy o podstatných záležitostech, kdy rozhodují zřizovatelé o školství v daném regionu, pravidelně informováni. Z vlastní zkušenosti mohou říci, že o každém usnesení Rady nebo Zastupitelstva Zlínského kraje jsou vždy subjekty, kterých se usnesení týká, vždy ihned po vytvoření zápisu ze zasedání orgánu kraje informováni, a to buď písemnou formou adresně na daný subjekt nebo hromadně elektronickým způsobem.

Obecní zřizovatelé byli lépe hodnoceni v oblasti znalostí situace ve škole a informování o řešení problémů ve školách stejného typu. Zde platí přístup, čím menší obec a škola, tím lepší spolupráce se zřizovatelem. Dle výsledků projektu to platí pro celou ČR.

Zlínský kraj patří v hodnocení škol a školských zařízení, konkrétně ředitelů škol a školských zařízení, mezi lépe hodnocené kraje ve vztahu spolupráce se zřizovateli.

V následující části se zaměřím již na konkrétní nástroje komunikace v sektoru školství Zlínského kraje.

5.2 Nástroje komunikace v sektoru školství Zlínského kraje

5.2.1 Zpravodaj

Jedním z nejdůležitějších informačních toků ve školství Zlínského kraje byl až do června 2005 Zpravodaj Odboru školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Zlínského kraje, který byl odborem vydáván již od května 2001. Zpravodaj obsahoval zejména informace pro ředitele i další odbornou pedagogickou veřejnost všech typů a stupňů škol a školských zařízení všech zřizovatelů. Do června roku 2005 bylo vydáno celkem 57 řádných čísel a 7 mimořádných vydání. Zpravodaj byl rozeslán elektronickou poštou na všechny školy ve Zlínském kraji bez ohledu na zřizovatele a později od vzniku portálu Zkola byl do června roku 2005 zveřejňován právě na zmíněném portále. Od července 2005 jsou veškeré informace, které dříve obsahoval Zpravodaj, zveřejněny na portále Zkola na adrese www.zkola.cz.

Hodnocení:

Vydávání Zpravodaje bylo velmi užitečným způsobem komunikace mezi Zlínským krajem a školami všeho typu, neboť veškeré informace byly seskupeny do jednoho souboru, distribuce byla rychlá, protože fungovala prostřednictvím e-mailu. Nevýhodou však byla možnost malých obecních škol stahovat si Zpravodaj ze svých elektronických schránek. Ne všechny školy měly, ale i současné době mají, možnost elektronické komunikace. V takovém případě se musely spolehnout na to, že tzv. trojkové obce, obce s rozšířenou působností, kterým byl Zpravodaj rovněž zasílán, předají Zpravodaj dále např. i ve vytištěné podobě. V současné době již Zpravodaj není vydáván, a veškeré informace jsou předávány prostřednictvím portálu Zkola. Zpravodaj se však vryl hluboce do paměti pedagogického okruhu a často se odbor školství setkává s dotazy typu, zda nebude Zpravodaj opět vydáván.. Veřejnost si postupně zvyká na nový způsob informování. Domnívám se však, že pro ředitele, ekonomy, pedagogy byl Zpravodaj daleko pohodlnější formou, neboť se jim do rukou dostalo vše seskupeno v jednom materiálu.

5.2.2 Porady ředitelů škol a školských zařízení

Společné porady ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem se konaly od roku 2001 dvakrát až třikrát ročně. Kromě pravidelných porad se v roce 2003 uskutečnil první ročník dvoudenního semináře pro ředitele škol a školských zařízení zřizovaných Zlín-

ským krajem. Na těchto společných setkáních jsou ředitelům předávány aktuální informace ze všech oblastí řízení a práce školy (správa a organizace škol a školských zařízení, hospodaření a správa majetku, poznatky z kontrol, soutěže a olympiády, prevence sociálně patologických jevů problematika ESF a další). Někdy jsou přizváni hosté z různých organizací, kteří nabízejí své služby. Je zde tedy vykonávána přímá forma komunikace. Kromě těchto společných setkání se koná mezi zřizovatelem a zařízeními řada pracovních schůzek a porad ředitelů, popř. jiných zástupců jednotlivých typů zařízení jako např. schůzky poradenských pracovníků, pracovníků dětských domovů, základních uměleckých škol, domů dětí a mládeže, plaveckých škol. Rovněž obecní školy se zúčastňují porad organizovaných obcemi s rozšířenou působností.

V období června 2005 byl však odborem školství proveden průzkum mezi řediteli škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem formou dotazníku, který byl rozeslán elektronicky. Návratnost vyplněných dotazníků byla 102 dotazníků z celkového počtu 145 oslovených. Cílem průzkumu bylo zjistit mezi řediteli názor, zda považují pravidelné porady ředitelů za přínosné pro jejich práci, nebo zda by raději akceptovali model komunikace mezi odborem a řediteli bez pracovních setkání tzn. informační toky a základní komunikace by byla zajištěna prostřednictvím elektronických médií a každoročně by byl realizován dvoudenní seminář pro ředitele

Výsledkem tohoto šetření mezi řediteli škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem bylo zrušení pravidelných porad, které se konaly dvakrát ročně. Komunikace je zajištěna prostřednictvím elektronických médií. Pracovní setkání na každoročním dvoudenním semináři zůstává.

Hodnocení:

Konání pracovních porad daných typů škol je velmi důležitou formou komunikace, protože osobní kontakt se zřizovatelem alespoň v minimální možné míře je jistě užitečným způsobem komunikování. Pracovní setkání ředitelů škol zřizovaných Zlínským krajem se zmenšilo na jednorozční dvoudenní setkání. Budoucnost ukáže, zda je to dobrý krok. Pokud bude v plné míře využíváno elektronických médií ze strany školy i kraje, např. portál Zkola, odkud budou školy čerpat veškeré dostupné informace, pak by neměl být systém vzájemné komunikace narušen.

5.2.3 Přehlídky středních škol

Střední školy a vyšší odborné školy ve spolupráci se Zlínským krajem a s úřady práce ve Zlínském kraji prezentují každý rok v období před přijímacím řízením tzn. září až únor veškeré informace související s přípravou vzdělávací nabídky na následující školní rok. Informační kampaň je zaměřena především na žáky posledních ročníků základních a speciálních škol, na rodiče žáků a na výchovné poradce základních škol, tedy na případné zákazníky. Informuje však i další uchazeče z řad občanů uvažujících o studiu při zaměstnání. Součástí této informační kampaně jsou přehlídky středních škol, dny otevřených dveří na školách, semináře s výchovnými poradci a publikování informací o vzdělávací nabídce v médiích, v odborném tisku (např. Učitelské noviny), ve speciálních publikacích a internetu.

Přehlídky středních škol v jednotlivých okresech Zlínského kraje byly organizovány i před vznikem Zlínského kraje, ten na pořadatelství ve spolupráci s úřady práce navázal. Přehlídky se konají v průběhu listopadu každého roku ve Zlíně, v Kroměříži, Uherském Hradišti a alternativně ve Vsetíně nebo Valašském Meziříčí.

Tyto akce jsou propagovány následujícími prostřednictvím informačních letáků na základních školách i úřadech práce, prostřednictvím portálu Zkola www.zkola.cz, dříve bylo zveřejňováno prostřednictvím zpravodaje a prostřednictvím tiskového odboru Krajského úřadu Zlínského kraje jsou informace zveřejněny v hromadných sdělovacích prostředcích.

Hodnocení:

Dle údajů odboru školství za rok 2005 lze hodnotit akci jako velmi úspěšnou, neboť poptávka je v skutku vysoká a osobní kontakt je stále velmi vhodným prostředkem při setkání nabídky a poptávky. V letošním roce 2005 navštívilo přehlídky škol v celém Zlínském kraji kolem 14 tisíc účastníků z řad laické i odborné veřejnosti. Zájemci o studium taky měli z čeho vybírat např. v Uherském Hradišti, kde se akce konala ve dnech 1. - 2.11., se zúčastnilo přehlídky celkem 49 škol, z toho 21 z okresu Uherské Hradiště, 20 z jiných okresů Zlínského kraje a 8 z jiných krajů, samozřejmě byly mezi zúčastněnými i školy církevní a soukromé. V Kroměříži navštívilo přehlídku škol 43 středních a vyšších odborných škol, z toho z okresu Kroměříž 19, z jiných okresů Zlínského kraje 13 a z ostatních krajů 11. Tato tradice je velmi pozitivně přijímána veřejností i školami.

5.2.4 Brožura „Kam na školu ve Zlínském kraji“

Zlínský kraj ve spolupráci s Úřady práce vydal v roce 2005 již třetím rokem brožuru „Kam na školu ve Zlínském kraji“. Jedná se o jednotným způsobem strukturovaný informační materiál, který je vhodný při výběru studia na střední škole či vyšší odborné škole. Obsahem brožury je souhrnná vzdělávací nabídka středních škol a vyšších odborných škol na nový školní rok a další doprovodné informace, důležité pro rozhodování o volbě školy a pro hladký průběh přijímacího řízení. Již třetí rok byla tato brožura vydána a zdarma distribuována na základní školy Zlínského kraje.

Hodnocení:

Brožura je vhodným materiálem, a to hlavně pro ty, kdo přemýšlí o volbě povolání, a je každoročně velmi netrpělivě na základních školách očekávána. V roce 2005 je přístupna i široké veřejnosti, a to v elektronické podobě na portále Zkola. Tato formu komunikace úzce souvisí s přehlídkami škol, kde mohou získat zájemci bližší informace o zvolené škole, případně využít dny otevřených dveří organizovaných samotnými školami.

5.2.5 Pedagogické dny

- Pedagogické dny jsou dalším nástrojem informování odborné i laické veřejnosti o krajských záměrech v oblasti školství. Na organizování se podílí Národní institut pro další vzdělávání NIDV – před rokem 2005 známá instituce pod názvem Pedagogické centrum Zlín – ve spolupráci s Odborem školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Zlínského kraje. Pedagogický den je jedenkrát ročně. Od vzniku Zlínského kraje se letos uskutečnil 5. ročník. Na těchto akcích bylo během pěti ročníků prezentováno např. postavení pedagogických center v celoživotním učení, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje východně vzdělávací soustavy v ČR, nové příležitosti k ovlivňování kvality školství na úrovni kraje, poslání Rady vlády pro rozvoj lidských zdrojů, Regionální Evropské informační středisko ve Zlíně, Evropská integrace a Evropský soudní fond, reforma veřejné správy, právní subjektivita, činnost Pedagogického centra Praha, rozvoj kapacit dalšího profesního vzdělávání, prezentace Informačního a vzdělávacího portálu školství Zlínského kraje a spousta dalších zajímavých témat.

Hodnocení:

Programem této akce je vždy nějaký ústřední bod jako např. Dlouhodobý záměr, který je potřeba prezentovat, informovat o něm a prodiskutovat tuto problematiku s veřejností. Žádný jiný prostředek komunikace ve Zlínském kraji toto nenabízí, proto je vhodné udržovat tuto akci, která je pozitivně přijímána i odbornou veřejností.

5.2.6 Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje

Zlínský kraj ve spolupráci s firmami Microsoft a DAT Uherské Hradiště připravil projekt, který je ojedinělým projektem v celé České republice a s jehož pomocí se může každý občan přiblížit informacím ze školství. Dne 23. září 2004 byl slavnostně představen a uveden do provozu Informační a vzdělávací portál Zlínského kraje www.zkola.cz. Školský portál nabízí využití nejmodernějších internetových technologií formou dostupnou pro každého, umožní komplexní vzdělávání elektronickou cestou a usnadní tak komunikaci všem, kteří pracují v oblasti školství, nebo se o ni z jakýchkoli důvodů zajímají, zkrátka pro celou školskou veřejnost. Jedná se o významný informační a komunikační kanál.

Pomoc a výměna informací je možná pouze tehdy, pokud každý uživatel má možnost do portálu přispívat a také používat publikované informace. Na rozdíl od mnoha jiných internetových portálů je u každého textu uveden jasně identifikovatelný autor, a proto by se neměl obsah zahlcovat anonymními projevy. Podmínkou publikování vlastních materiálů je také souhlas s Pravidly pro používání portálu.

Komu je portál určen

- **Pedagogům**, kteří hledají možnosti sdílet metodické materiály a vyměňovat si zkušenosti a názory, nabízí portál prostředí pro společnou práci na konkrétních projektech, možnost dalšího vzdělávání a odborného růstu. Aktivní a schopní učitelé mohou získat místo pro individuální prezentaci výsledků své pedagogické činnosti a motivaci pro další práci. Jedna ze základních potřeb, která vedla ke vzniku tohoto portálu, byla potřeba vzájemné komunikace mezi pedagogickými pracovníky Zlínského kraje.
- **Ředitelům škol** slouží jako nástroj pro komunikaci s Krajským úřadem Zlínského kraje. Aktuální informace a závazné dokumenty má zde každý ředitel okamžitě k dispozici.

- **Široké veřejnosti, zejména pak rodičům**, hledajícím praktické informace o problematice školství či otázkách výchovy, přinese portál nabídku škol i mimoškolních aktivit a zájmových sdružení v celém Zlínském kraji.
- **Žákům a studentům** se může stát alternativním výukovým nástrojem, zdrojem dalšího poznání prostřednictvím formy e-learningu nebo učebních textů.

Portál mohou využívat všechny školy a školská zařízení ve Zlínském kraji, stejně jako jejich zřizovatelé.

Struktura portálu

Struktura portálu byla konzultována s potenciálními uživateli z řad pedagogických pracovníků, její podobu výrazně ovlivňuje redakční okruh pracující při Středisku služeb školám Zlínského kraje a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. O přehlednost a věcnou i formální přesnost se starají redakce při Odboru školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Zlínského kraje a při Středisku služeb školám Zlínského kraje a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Na práci redakcí pak dohlíží redakční rada složená ze zástupců jmenovaných institucí. V měsíci listopad 2005 byla redakční rada rozšířena o zástupce z řad ředitelů škol a školských zařízení Zlínského kraje.

Úvodní stránku portálu nabízí zejména rychlý přístup do jeho veřejných částí. Levou část úvodní strany tvoří odkazy do sekcí, v nichž jsou umístěny dokumenty publikované odborem školství, mládeže a sportu např. legislativa, kontakty na pracovníky odboru, informace pro veřejnost, informace poradních orgánů, servisní část atd. Dále se na úvodní straně nachází také odkazy Katalog škol, který obsahuje katalog školských i mimoškolních zařízení ve Zlínském kraji. Návštěvník zde najde základní údaje o všech školách a školských zařízeních ve Zlínském kraji. Tyto základní údaje by měly být postupně doplňovány o podrobnější údaje, protože editace údajů o vlastní škole je v působnosti ředitele nebo školního správce portálu dané organizace. Katalog škol je propojen prostřednictvím webových služeb s Elektronickým portálem územních samospráv ePusa. .

Další sada odkazů z hlavní stránky směřuje do jednotlivých sekcí portálu. Některé z nich jsou veřejně přístupné, jiné jsou přístupné omezeně, dají se tedy otevřít, ale běžnému návštěvníkovi nenabídnou všechny možnosti, některé mohou být pro veřejnost nepřístupné. Zde je jejich stručný popis:

- **Před školou** - tato část je určena zejména pro rodiče i širší veřejnost. Klade si za cíl shromažďovat informace o problematice školství a výchovy i o aktuálním dění ve školství na Zlínsku i v ČR.
- **V lavici** - část pro žáky a studenty, která jim pomáhá se zvládnutím učiva. Jejím obsahem jsou konkrétní vzdělávací a učební texty, virtuální kurzy, odborná literatura, volně přístupné multimediální pomůcky a encyklopedie. Část obsahu je přístupna až po přihlášení.
- **Sborovna** - místo setkávání vymezené zejména pro učitele. Je také prostorem pro sdílení učebních textů a příprav do hodin, metodických pomůcek a dalších informací. Část obsahu je přístupná až po přihlášení.
- **Ředitelna** - místo pro ředitele a management škol a zaměstnance Krajského úřadu Zlínského kraje. Jsou zde relevantní informace z oblasti řízení škol, metodické pokyny apod. Část obsahu je přístupná až po přihlášení.
- **Za školou** - tato část poskytuje pokud možno úplný veřejný informační servis o mimoškolních aktivitách a jejich nabídce. Všímá si také projektů institucí zaměřujících se na problémové skupiny dětí či problematiku profesního uplatnění absolventů jednotlivých typů škol v našem regionu.

Vytváření komplexní podoby portálu bude každopádně dlouhodobým procesem a jeho definitivní verzi mohou aktivně ovlivnit všichni uživatelé

Vzdělávací a informační portál Zkola obsahuje kromě veřejně přístupných sekcí také rubriky, které se zobrazují pouze registrovaným uživatelům. Registrovaný uživatel je oprávněn využívat licencované produkty nabízené portálu a má také možnost do jeho obsahu přímo přispívat stručnými komentáři i rozsáhlejšími materiály. Registrovaným uživatelem se může stát:

- Každý žák a student školy, jejíž sídlo se nachází na území Zlínského kraje. Přidělení přístupového hesla provádí pověřený pracovník školy.
- Každý pedagogický pracovník školy a školského zařízení s působností ve Zlínském kraji. Registraci provádí školní správce portálu jmenovaný školou.

- Každý zákonný zástupce žáka nebo studenta navštěvujícího školu ve Zlínském kraji. Registraci může provést aktivní učitel portálu Zkola, případně školní správce portálu při škole, do níž žák nebo student chodí.
- Člen či pracovník nevládní neziskové organizace, jejíž činnost je zaměřena na práci s dětmi a mládeží. Registrace bude provedena na základě údajů poskytnutých statutárními zástupci těchto organizací

Hodnocení:

Vytváření komplexní podoby portálu bude každopádně dlouhodobým procesem. Jeho definitivní verzi mohou aktivně ovlivnit všichni uživatelé. Výhodou užívání je předávání informací velkému množství lidí, ovšem podmínkou je připojení na internet, což může být překážkou pro ještě dosti velkou masu lidí. Ovšem pro školy a školská zařízení je to jedinečný model komunikace, který by neměl činit problémy. Nejdůležitější je fakt, že odbor školství může předat žádost, pokyn, nabídku nebo jakoukoliv jinou informaci týkající se školství během okamžiku všem školám ve Zlínském kraji a ty mohou samozřejmě ihned reagovat. Ušetří se čas na obou stranách a samozřejmě i finanční prostředky. V současnosti se však na portále stále pracuje a odstraňují se nedostatky zjištěné při provozu.

5.2.7 Akce v sektoru školství Zlínského kraje

- **Ocenění pedagogických pracovníků Zlínského kraje za pedagogickou činnost a významný přínos pro výchovu a vzdělávání mladé generace**

Toto významné ocenění Zlínského kraje je určeno pedagogickým pracovníkům kteří za svou dosavadní úspěšnou a uznávanou práci ve školství, profesionální a lidské kvality zasluhují ocenění a poděkování. Záměr pravidelně oceňovat práci pedagogů je od začátku veden snahou zvýšit prestiž pedagogické práce, navíc navazuje na dlouholetou tradici oceňování práce pedagogů regionálního školství při příležitosti Dne učitelů. Jedenkrát ročně, v roce 2005 se konal 4. ročník, je vyzvána pedagogická i nepedagogická veřejnost, představitelé samospráv a další organizace aby Zlínskému kraji konkrétně odboru školství, mládeže a sportu zaslali své návrhy na ocenění. Zdůvodnění návrhu je stěžením součástí návrhu, které musí mít vypovídací hodnotu

- **Ocenění žáků střední škol za mimořádné úspěchy v mimoškolní činnosti nebo za mimořádný čin**

V roce 2005 již počtvrté Zlínský kraj slavnostně ocenil žáky středních škol za mimořádné úspěchy v mimoškolní činnosti, tj. oblasti umělecké, sportovní, ve vyšších kolech soutěží a přehlídek, popř. v jiných aktivitách hodných zvláštního zřetele. Navrzení na ocenění mohou být žáci středních škol všech zřizovatelů včetně žáků nižších ročníků víceletých gymnázií. Pozornost je rovněž věnována zdůvodnění podávaného návrhu.

- **Ocenění nejlepších minimálních preventivních programů škol a školských zařízení**

Toto ocenění probíhá v rámci veřejné prezentace kvalitní práce škol a školských zařízení v primární prevenci realizované ve školách Zlínského kraje, která se odráží v tvorbě a realizaci Minimálních preventivních programů. Minimální preventivní program zpracovává každá škola a školské zařízení pro školní rok v návaznosti na potřeby žáků a možnosti školy. V roce 2005 bylo oceněno 16 škol s nejlepšími minimálními programy. Mezi oceněnými byly i základní školy i střední školy.

- **Ocenění dobrovolných pracovníků za dlouhodobou a kvalitní činnost v oblasti volnočasových aktivit dětí a mládeže Zlínského kraje**

S cílem upozornit na práci s dětmi a mládeží, která je pro jedince samotného, ale i pro společnost jako celek, velmi důležitá, i když mnohdy nedoceněná, připravil a zrealizoval odbor školství, mládež a sportu tuto akci. Mezi oceněnými mohou být pracovníci ze škol, školských zařízení, sportovních klubů a nestátní neziskových organizací. Kritérii pro ocenění je dlouhodobost a kvalita.

Hodnocení:

Akce oceňovacího charakteru, které realizuje Zlínský kraj, konkrétně odbor školství, mládeže a sportu, jsou dle mého názoru nejen výbornou formou propagace školství Zlínského kraje, ale taky veřejnou prezentací a oceněním kvalitní práce škol a školských zařízení, pedagogů těchto zařízení a schopností a aktivity žáků. Každý rok se stále více zájemců zapojuje do těchto akcí tzn. stále více organizací přichází s nominací na ocenění svého kandidáta. Výběr těch „nejlepších“ se stává rok od roku obtížnější, neboť z většího počtu kvalitních lidí je nutno vybrat ty, co si ocenění nejvíce zaslouží. V roce 2005 bylo oceněno 16 škol s nejlepšími minimálními preventivními programy, 23 žáků středních škol za mimořádné

úspěchy v mimoškolní činnosti nebo mimořádný čin ve školním roce 2004/2005, dále bylo v roce 2005 oceněno 20 pedagogických pracovníků a 20 dobrovolných pracovníků

Samozřejmě je na realizaci akcí takového charakteru více názorů např. ohledně úspory finančních prostředků apod. Daleko více ohlasů je však spíše kladných. Mé vyjádření k oceňovacím akcím je doporučující, neboť se jedná o velmi motivující činnost pro všechny, kdo jsou ve školství nějakým způsobem zainteresováni a všech koho by se ocenění mohlo dotýkat. Jde o výbornou kladnou formu komunikace s veřejností konkrétně public relations, v sektoru školství.

5.3 Doporučení dokonalejší komunikační strategie v sektoru školství Zlínského kraje

Teorie nám nabízí velké množství nástrojů vhodných pro marketingovou komunikaci, a to nejen v ziskových firmách. Předchozí část nám dokazuje, jak široce jsou komunikační prostředky využity i v sektoru neziskovém. Školství ve Zlínském kraji využívá snad všech možných komunikačních prostředků, ať už moderních, jako například portál Zkola, tak i klasických, standardních, jako např. osobní schůzky, telefonická komunikace, písemná komunikace. Výměna informací, ale i propagace zde funguje celkem úspěšně, ale i tak se nabízí možnosti, jak komunikaci v sektoru školství zdokonalit.

- Internet

- o využít plnohodnotného komunikačního prostředku - internetu.

V dnešní době plné informací a rozvoje informačních technologií je internet velmi důležitým prostředkem pro vzájemnou komunikaci i v sektoru školství. Význam a rozmach informačních a komunikačních technologií ve stále větší míře zasahuje, jak do pracovního, tak i do soukromého života. Proto i já se přikláním, na základě zjištěných skutečností o komunikaci v sektoru školství Zlínského kraje, k využití plnohodnotného komunikačního prostředku - internetu.

- o Zlínský kraj by měl důkladně informovat školy a školská zařízení o všech etapách realizace Státní informační politiky ve vzdělávání a následné využití nabízené možnosti

Jsou školy, kde je vybavenost, počítačová gramotnost učitelů, využívání informačních technologií při výuce a přípravě, volný přístup studentům k těmto technologiím a vnitřní informační systém školy běžnou součástí jejího života. Na druhé straně jsou však školy, kde je počítač moderním doplňkem. V takovém případě je elektronická komunikace a využití všech výhod internetu nemožná, proto se zde nabízí možnost využít tohoto dotačního programu. Vláda a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR se rozhodly řešit nedostatek vybavenosti výpočetní techniky a komunikačních technologií, přípravu a vzdělávání učitelů a rozvoj výukových programů pomocí rozsáhlých investic. Proto záleží jen na školách, zda a kdy této možnosti využijí, neboť škola sama musí podat žádost o dotaci. Tuto možnost k získání vybavenosti informační a komunikační technologie, vidím jako prioritní pro malé školičky, které dosud nemohou této formy komunikace využít, a tudíž přicházejí určitě o vazbu se Zlínským krajem, zřizovatel a vůbec celou veřejností.

- **Zjednodušit uživatelům informačního a vzdělávacího portálu Zkola orientaci a manipulaci s portálem**

Proces zdokonalování tohoto ojedinělého projektu je stále aktuální, v žádné případě se nejedná o konečnou dokonalou fázi projektu, ale fázi rozvoje a doladování. Dle mého názoru byl nápad s vytvořením projektu velmi zdařilý. Bohužel však v současné fázi je dle vyjádření ředitelů, pro které má být tato forma komunikace tou nejdůležitější, příliš složitý až matoucí. Dle mých zkušeností s užíváním portálu a taky na základě poznatků ředitelů škol, kteří se k dané problematice vyjádřili právě na portále, se pokusím navrhnout pár kroků, které by mohly vést k usnadnění komunikace prostřednictvím tohoto projektu:

- průběžně promazávat starší neaktuální články, uchovávat je v archivu, neboť již dnes po ročním používání je portál zahlcen články všeho druhu a ředitelé škol se již nemohou dobře orientovat. Údržbou portálu je pověřeno Středisko služeb školám, takže by neměl být problém udržovat aktuálnost článků;
- zjednodušit strukturu portálu, která obsahuje příliš sekcí a podsekcí a konečný uživatel může mít problém nalézt požadované informace. Záměr byl opět dobrý, ale v realitě se funkčnost ukázala právě naopak. Proto bych doporučila zjednodušit organizaci a strukturu portálu;

- vytvořit a zveřejnit přesný manuál přesně daných pravidel pro zveřejňování článků (kam článek patří), kterým by se řídili všichni, kdo se zapojují do publikování článků;
 - zaregistrovat se mezi žadatele o zasílání zprávy o nových příspěvcích zveřejněných na portále na jejich elektronickou adresu, tak budou uživatelé vědět o všech nových příspěvcích, které byly zveřejněny odborem školství, mládeže a sportu nebo jiným uživatelem;
 - web Zkola propojit s oficiálními stránkami kraje www.kr-zlinsky.cz, neboť i když je portál Zkola stále na všech možných akcích prezentován, ne každý občan si tuto informaci zapamatuje. Když však bude hledat na stránkách Zlínského kraje narazí i na informace o školství. Portál Zlínského kraje by měl být jednotný, kde by byly různé moduly portálu např. právě Zkola nebo portál o turismu, o zdravotnictví. Všechny moduly by byly však pohromadě, ale přitom zvlášť a občan by nemusel dlouze hledat na internetu, ale bylo by vše „pod jednou střešou“;
- **Využívat možnost tvorby webových stránek škol a školských zařízení**
- na základě provedené analýzy byla zjištěna skutečnost o existenci webových stránek jednotlivých škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem, na kterých je možné prezentovat veškeré důležité informace, skutečnosti, akce školy. Ne však všechny školy využily dosud této možnosti zřídit si vlastní webovou stránku, a tak veřejně prezentovat důležité události školy. Počet škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem je 101 zařízení, která mají svou vlastní webovou stránku. Zbylá zařízení své stránky nemají, a tak doporučuji využít této možnosti propagace školy a samozřejmě následnou aktualizaci informací zde uvedených.
 - zařízení zřizovaná obcemi nebo městy jsou mnohdy prezentována přímo na stránkách obcí a měst, proto bych doporučila i zřizovatelům, pokud mají své webové stránky a školy nemají možnost pro zřízení svých vlastních, aby zahrnuly i informace o školství z daného regionu do náplně internetových stránek, neboť je internet v dnešní době hojně navštěvované místo, odkud veřejnost čerpá většinu informací.
- **Neopomenout osobní komunikaci**
- Samozřejmě neopomenout tak důležitou formu komunikace jako je přímá komunikace.

- Proto bych do komunikační strategie zahrnula dvoudenní seminář, který byl již třetí rok realizován a sklízí velký úspěch. Seminář vyhovuje účastníkům ve stávající podobě a je upravován operativně dle požadavků účastníků, kteří se vyjadřují v pravidelné anonymní anketě osobně při konání semináře. Ředitelé škol a školských zařízení zřizovaných krajem se vyjádřili ve smyslu zrušení pravidelných porad, které byly konány dvakrát až třikrát do roka. Dle mého názoru je osobní kontakt velmi přínosnou formou komunikace pro obě strany, takže by měly být porady realizovány. Samozřejmě by bylo v tuto chvíli zbytečné plánovat tyto porady, pokud je nepovažují sami účastníci za přínosné.
 - V případě škol a školských zařízení zřizovaných obcemi a městy bych ale doporučovala pravidelné porady organizované na úrovni tzv. trojkových obcí – obcí s rozšířenou působností, tedy třinácti obcí, které mají v gesci vždy dle území zařízení zřizované obcemi nebo městy. Další porady by měly probíhat dle potřeb jednotlivých typů škol např. porady nebo pracovní setkání dětských domovů, pedagogicko-psychologických poraden, asociace gymnázií, asociace základních uměleckých škol atd.
- **Zveřejňovat brožuru Kam na školu ve Zlínském kraji v elektronické podobě**

Brožura Kam na školu ve Zlínském kraji je pro oblast školství velmi přínosná věc, a proto by bylo vhodné zahrnout i opět do komunikační strategie a distribuovat na základní školy pro žáky devátých tříd, ale současně zveřejňovat v elektronické podobě např. prostřednictvím portálu Zkola. Již v letošním roce bylo tak učiněno a ze strany veřejnosti je zaznamenán velmi pozitivní názor. Zároveň by se ušetřila jistá část finančních prostředků za výtisky a distribuci na základní školy.

- **Využít možnost účastnit se přehlídek škol a organizovat dny otevřených dveří**

Poměrně velká poptávka ze strany rodičů, dětí a dalších zájemců je po dnech otevřených dveří a přehlídkách středních škol. Zde bych vyzvala střední školy, aby se uchopily této příležitosti, kdy mohou pozvat řadu zájemců o studium právě na jejich školu, kdy zájemci mohou poznat výhody studia právě na této škole. Osobní kontakt se zástupci školy buď přímo na škole nebo při přehlídkách středních škol je obrovskou šancí pro školy. Informace jsou podávány přímo pověřenými zástupci škol a taky pracovníky Informačních a poradenských středisek úřadů práce, popř. i zástupci zúčastněných firem. Je to

jedinečná příležitost jak osobně komunikovat s potenciálními zákazníky. Účast škol Zlínského kraje na přehlídkách není ještě plně využita, samozřejmě se zde mohou prezentovat i soukromé, církevní školy a taky školy z jiných krajů.

ZÁVĚR

Zpracování bakalářské práce na téma Analýza marketingové komunikace v sektoru školství Zlínského kraje mi umožnilo podívat se na problematiku marketingové komunikace do oblasti neziskové a ujasnit si tuto problematiku ne jen tak, jak je ve většině literatury prezentováno tzn. v ziskové sféře. Samozřejmě se praxe od teorie částečně liší.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat komunikaci v sektoru školství Zlínského kraje tak, aby nastínila současný stav a přiblížila danou problematiku a na závěr navrhnout opatření či doporučení, která by vedla k lepším možnostem komunikace. Právě proto, že se jedná o neziskový sektor, je mnohem obtížnější vyrovnat se s marketingem. Sektor školství ve Zlínském kraji se s komunikačním marketingovým mixem vypořádal celkem zdařile. Nejen že využívá všech možných, moderních a dostupných prostředků pro komunikaci se všemi možnými institucemi např. Národní instituce pro další vzdělávání, úřady práce, Krajský úřad, obce a města, obce s rozšířenou působností, se školami, ale taky komunikaci s veřejností.

Domnívám se, že jsem zadané cíle své bakalářské práce splnila. Na základě studia byla vypracována teoretická část, která uvádí do problematiky marketingové komunikace s nabídkou velkého množství komunikačních prostředků. Následně byla využita SWOT analýza, pomocí které jsou zhodnoceny současné silné a slabé stránky školství Zlínského kraje a budoucí příležitosti a hrozby pro školství Zlínského kraje. Následně mohla být provedena analýza komunikace v sektoru školství Zlínského kraje, která přinesla zajímavé výsledky. Například při hodnocení komunikační spolupráce ve vztahu škola a zřizovatel obstál Zlínský kraj velmi dobře, při hodnocení školami zřizovanými kraji se dokonce Zlínský kraj dostal mezi první čtyři kraje – Praha, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj a Zlínský kraj. Na druhou stranu jsou obecní školy někdy v poskytování informací opomíjeny, proto by se měla do budoucna zvýšit vzájemná vazba právě s těmito školami.

Doposud využití možnosti komunikace jsem analyzovala jako skupinu nástrojů komunikace, z nichž některé jsou vyhodnoceny jako velmi úspěšné např. dvoudenní seminář pro ředitele škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem nebo přehlídky středních škol a brožura Kam na školu ve Zlínském kraji, které jsou realizovány v rámci kampaně před konáním přijímacích zkoušek pro usnadnění výběru školy potenciálními studenty či žáky. Některé z nich byly vyhodnoceny jako méně nutné např. porady škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem.

zovaných Zlínským krajem a některé byly vyhodnoceny jako teprve nově zaváděný prostředek komunikace, kterým je portál Zkola a snad se v nejbližší budoucnosti stane velmi přínosným prostředkem komunikace.

Na závěr byla navržena opatření nebo doporučení, která by mohla být v rámci školství Zlínského kraje využita, a tím by byla komunikace školství ve Zlínském kraji opět o krůček dál.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. rozšířené vyd. Jihlava: EKON, 1997, 160 s. ISBN 80-210-1681-7.
- [4] HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 208 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [5] JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [6] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- [8] NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX, 1999, 152 s. ISBN 80-86324-00-1
- [9] PAVLŮ, Dušan et al; *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. 132 s. ISBN 80-7318-178-9.
- [10] PŘIBOVÁ, M.; MINAŘÍK, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: ALEKO Praha, 1997. 122 s. ISBN 80-85341-08-05.

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1. Přehled zřizovatelů škol a školských zařízení Zlínského kraje s počtem zřizovaných zařízení k 1. 9. 2005. Zdroj: vlastní zpracování..... | 36 |
| Tab. 2. Celkové výsledky hodnocení informovanosti o resortních pokynech..... | 43 |
| Tab. 3. Členění výsledků hodnocení informovanosti o resortních pokynech podle krajů (v %)..... | 43 |
| Tab. 4. Členění výsledků hodnocení informovanosti o resortních pokynech podle zřizovatele (v %)..... | 44 |
| Tab. 5. Celkové výsledky hodnocení informovanosti o usneseních rady týkajících se školství..... | 45 |
| Tab. 6. Členění výsledků hodnocení informovanosti o usneseních rady týkajících se školství podle kraje (v %)..... | 46 |
| Tab. 7. Členění výsledků hodnocení informovanosti o usneseních rady týkajících se školství podle zřizovatele (v %)..... | 47 |
| Tab. 8. Celkové výsledky hodnocení spolupráce v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů ve školách..... | 47 |
| Tab. 9. Členění výsledků hodnocení spolupráce v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů ve školách podle krajů (v %)..... | 48 |
| Tab. 10. Členění výsledků hodnocení spolupráce v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů ve školách podle zřizovatele (v %)..... | 49 |
| Tab. 11. Celkové výsledky hodnocení znalostí zřizovatele o situaci ve škole..... | 49 |
| Tab. 12. Členění výsledků hodnocení znalostí zřizovatele o situaci ve škole podle krajů (v %)..... | 50 |
| Tab. 13. Členění výsledků hodnocení znalostí zřizovatele o situaci ve škole podle zřizovatelů (v %)..... | 51 |

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled školských příspěvkových organizací samostatně zařazených v síti škol a školských zařízení ve Zlínském kraji v letech 2002 až 2005 (údaje k 1. 9. daného roku)
- P II Seznam mateřských škol ve Zlínském kraji
- P III Seznam základních škol ve Zlínském kraji
- P IV Seznam škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem
- P V Seznam škol a školských zařízení ostatních zřizovatelů ve Zlínském kraji
- P VI Dotazník ÚIV

**PŘÍLOHA P I: PŘEHLED ŠKOLSKÝCH PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ SAMOSTATNĚ ZAŘAZENÝCH
V SÍTI ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI V LETECH 2002 AŽ 2005 (ÚDAJE K 1. 9.
DANÉHO ROKU)**

| Zřizovatel | Zlínský kraj | | | | Ostatní | | | | Celkem | | | |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Rok 2002 | Rok 2003 | Rok 2004 | Rok 2005 | Rok 2002 | Rok 2003 | Rok 2004 | Rok 2005 | Rok 2002 | Rok 2003 | Rok 2004 | Rok 2005 |
| Školy/školská zařízení | | | | | | | | | | | | |
| Mateřské školy | 0 | 0 | 0 | 0 | 339 | 311 | 308 | 307 | 339 | 311 | 308 | 307 |
| Základní školy | 0 | 0 | 0 | 0 | 237 | 235 | 235 | 232 | 237 | 235 | 235 | 232 |
| Základní umělecké školy | 20 | 20 | 20 | 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 24 | 24 | 24 |
| Speciální školy | 28 | 28 | 27 | 27 | 4 | 5 | 5 | 5 | 32 | 33 | 32 | 32 |
| Střediska praktického vyučování | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Střední školy | 55 | 55 | 54 | 52 | 16 | 20 | 19 | 19 | 71 | 75 | 73 | 71 |
| Vyšší odborné školy | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Domovy mládeže, internáty | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Dětské domovy, výchovné ústavy | 10 | 10 | 10 | 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Další školská zařízení | 31 | 27 | 27 | 27 | 12 | 9 | 12 | 12 | 43 | 36 | 39 | 39 |
| Celkem | 153 | 149 | 147 | 145 | 624 | 597 | 596 | 592 | 777 | 746 | 743 | 737 |

**PŘÍLOHA P II: SEZNAM MATEŘSKÝCH ŠKOL VE ZLÍNSKÉM
KRAJI**

| Jméno | Adresa | | |
|---|-------------------------|--------|--------------------------------|
| | Ulice | PSČ | Město |
| Obec s rozšířenou působností - Bystřice pod Hostýnem | | | |
| MŠ Bystřice pod Hostýnem, Bělidla | Bělidla 1168 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| MŠ Bystřice pod Hostýnem, Palackého | Palackého 1144 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| MŠ Bystřice pod Hostýnem, Rychlov | Přerovská 51 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem, Rychlov |
| MŠ Bystřice pod Hostýnem, Schwaigrovo nám. | Schwaigrovo nám. 1365 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| MŠ Bystřice pod Hostýnem, Sokolská | Sokolská 802 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| MŠ Chomýž | Chomýž 57 | 768 41 | Hlinsko pod Hostýnem |
| MŠ Osíčko | Osíčko 74 | 768 61 | Osíčko |
| MŠ Podhradní Lhota | Podhradní Lhota 80 | 768 71 | Rajnochovice |
| Obec s rozšířenou působností - Holešov | | | |
| MŠ Holešov, Grohova | Grohova 1392 | 769 01 | Holešov |
| MŠ Holešov, Havlíčkova | Havlíčkova 1190 | 769 01 | Holešov |
| MŠ Holešov, Masarykova | Masarykova 636 | 769 01 | Holešov |
| MŠ Kostelec u Holešova | Kostelec u Holešova 232 | 768 43 | Kostelec u Holešova |
| MŠ Lehotice | Lehotice 86 | 768 52 | Lehotice |
| MŠ Ludslavice | Ludslavice 138 | 768 52 | Ludslavice |
| MŠ Martinice | Martinice 16 | 769 01 | Martinice |
| MŠ Míškovice | Míškovice 18 | 768 52 | Míškovice |
| MŠ Němčice | Němčice 68 | 768 43 | Němčice |
| MŠ Prusinovice | Zámčisko 170 | 768 42 | Prusinovice |
| MŠ Přílepy | Přílepy 2 | 769 01 | Holešov |
| MŠ Roštění | Roštění 46 | 768 43 | Roštění |
| Obec s rozšířenou působností - Kroměříž | | | |
| MŠ Bezměrov | Bezměrov 165 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Břest | Břest 227 | 768 23 | Břest |
| MŠ Dřínov | Dřínov 71 | 768 33 | Dřínov |
| MŠ Hulín, Družba | Družba 1132 | 768 24 | Hulín |
| MŠ Hulín, E. Světlíka | Eduarda Světlíka 1197 | 768 24 | Hulín |
| MŠ Chropyně | Tyršova 570 | 768 11 | Chropyně |
| MŠ Karolín | Karolín 76 | 768 21 | Kvasice |
| MŠ Koryčany | Pivodova 761 | 768 05 | Koryčany |
| MŠ Kroměříž, Gorkého | Gorkého 2566 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Kollárova | Kollárova 3945 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Malý Val | Malý Val 1549 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Mánesova | Mánesova 3766 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Osvoboditelů | Osvoboditelů 60 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Páleníčkova | Páleníčkova 2851 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Spáčilova | Spáčilova 3239 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Štěchovice | Štěchovice 1361 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Štítného | Štítného 3712 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kroměříž, Žižkova | Žižkova 4019 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Kvasice | Včelín 653 | 768 21 | Kvasice |
| MŠ Kyselovice | Kyselovice 208 | 768 11 | Kyselovice |

| | | | |
|---|------------------------------|--------|-----------------------|
| MŠ Lubná | Lubná 177 | 767 01 | Lubná |
| MŠ Lutopecny | Lutopecny 1 | 768 31 | Lutopecny |
| MŠ Morkovice - Slížany | 17.listopadu 720 | 768 33 | Morkovice - Slížany |
| MŠ Nová Dědina | Nová Dědina 100 | 768 21 | Nová Dědina |
| MŠ Pornice | Pornice 100 | 768 34 | Pornice |
| MŠ Postoupky | Postoupky 78 | 767 01 | Kroměříž |
| MŠ Roštín | Roštín 368 | 768 03 | Roštín |
| MŠ Skaštice | Skaštice 32 | 767 01 | Skaštice |
| MŠ Střílky | Koryčanská 47 | 768 04 | Střílky |
| MŠ Střížovice | Střížovice 36 | 768 21 | Střížovice |
| MŠ Velké Těšany | Velké Těšany 65 | 767 01 | Velké Těšany |
| MŠ Záříčí | Záříčí 24 | 768 11 | Záříčí |
| MŠ Zborovice | Sokolská 352 | 768 32 | Zborovice |
| MŠ Zdounky | Zdounky 28 | 768 02 | Zdounky |
| MŠ Zlobice | Zlobice 77 | 768 31 | Zlobice |
| Obec s rozšířenou působností - Luhačovice | | | |
| MŠ Horní Lhota | Horní Lhota 135 | 763 23 | Horní Lhota |
| MŠ Luhačovice | Komenského 301 | 763 26 | Luhačovice |
| MŠ Pozlovice | Hlavní 36 | 763 26 | Pozlovice |
| MŠ Slavičín, Dlouhá | Dlouhá 470 | 763 21 | Slavičín |
| MŠ Slavičín, Nad Ovčírnou | Nad Ovčírnou 351 | 763 21 | Slavičín |
| Obec s rozšířenou působností - Otrokovice | | | |
| MŠ Komárov | Komárov 73 | 763 61 | Komárov |
| MŠ Napajedla | Komenského 1159 | 763 61 | Napajedla |
| MŠ Otrokovice, J.Žižky | J. Žižky 1356 | 765 02 | Otrokovice |
| MŠ Pohořelice | Pohořelice 35 | 763 61 | Pohořelice |
| MŠ Tlumačov | Masarykova 63 | 763 62 | Tlumačov |
| Obec s rozšířenou působností - Rožnov pod Radhoštěm | | | |
| Integrovaná mateřská škola, Rožnov pod Radhoštěm Na Zahradách | Na Zahradách 644 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| MŠ PRAMÍNEK, Valašská Bystřice | Valašská Bystřice 155 | 756 27 | Valašská Bystřice |
| MŠ RADOŠT, Rožnov pod Radhoštěm | 5.května 1701 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| MŠ Rožnov pod Radhoštěm, 1. máje 1153 | 1.máje 1153 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| MŠ Rožnov pod Radhoštěm, 1. máje 864 | 1.máje 864 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| MŠ Rožnov pod Radhoštěm, 5. května | 5.května 1527 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| MŠ Rožnov pod Radhoštěm, Koryčanské Paseky | Svazarmovská 1444 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| MŠ Vidče | Vidče 460 | 756 53 | Vidče |
| MŠ Zubří, 6. května | Sídliště 6.května 1109 | 756 54 | Zubří |
| MŠ Zubří, Na Potoku | Na Potoku 369 | 756 54 | Zubří |
| Obec s rozšířenou působností - Uherské Hradiště | | | |
| Křesťanská mateřská škola Staré Město | Za Radnicí 1823 | 686 02 | Staré Město |
| MŠ Babice | Babice 60 | 687 03 | Babice |
| MŠ Boršice u Blatnice | Boršice u Blatnice 59 | 687 63 | Boršice u Blatnice |
| MŠ Břestek | Břestek 102 | 687 07 | Břestek |
| MŠ Buchlovice | Suchý řádek 208 | 687 08 | Buchlovice |
| MŠ Hluk | Družstevní 142 | 687 25 | Hluk |
| MŠ Jalubí | Jalubí 500 | 687 05 | Jalubí |
| MŠ Jankovice | Jankovice 22 | 687 04 | Jankovice |
| MŠ Kostelany nad Moravou | Kostelany nad Moravou č. 151 | 686 02 | Kostelany nad Moravou |

| | | | |
|---|-----------------------|--------|---------------------------|
| MŠ Košíky | Košíky 37 | 687 04 | Košíky |
| MŠ Kunovice | Mládežnická 1321 | 686 04 | Kunovice |
| MŠ Medlovice | Medlovice 140 | 687 41 | Medlovice |
| MŠ Mistřice | Mistřice 368 | 687 12 | Mistřice |
| MŠ Nedachlebice | Nedachlebice 282 | 687 15 | Nedachlebice |
| MŠ Nedakonice | Nedakonice 236 | 687 38 | Nedakonice |
| MŠ Ostrožská Nová Ves | Školní 833 | 687 22 | Ostrožská Nová Ves |
| MŠ Polešovice | Polešovice 682 | 687 37 | Polešovice |
| MŠ s křest. výchovou, Uherský Ostroh | Školní 679 | 687 24 | Uherský Ostroh |
| MŠ Staré Město, Komenského | Komenského 1721 | 686 02 | Staré Město |
| MŠ Staré Město, Rastislavova | Rastislavova 1800 | 686 03 | Staré Město |
| MŠ Stříbrnice | Stříbrnice 13 | 687 09 | Stříbrnice |
| MŠ Sušice | Sušice 54 | 687 04 | Sušice |
| MŠ Topolná | Topolná 460 | 687 11 | Topolná |
| MŠ Uherské Hradiště, Svatováclavská | Svatováclavská 943 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| MŠ Uherský Ostroh, Sídliště | Sídliště 836 | 687 24 | Uherský Ostroh |
| MŠ Vážany | Vážany 20 | 687 37 | Vážany |
| MŠ Velehrad | Nádvoří 100 | 687 06 | Velehrad |
| MŠ Zlámanec | Zlámanec 43 | 687 12 | Zlámanec |
| Obec s rozšířenou působností - Uherský Brod | | | |
| MŠ a ŠD Drslavice | Drslavice 175 | 687 33 | Drslavice |
| MŠ a ŠD Slavkov | Slavkov 114 | 687 64 | Slavkov |
| MŠ Bánov | Bánov 586 | 687 54 | Bánov |
| MŠ Bojkovice, 1. máje | 1.máje 828 | 687 71 | Bojkovice |
| MŠ Bojkovice, Štefánikova | Štefánikova 830 | 687 71 | Bojkovice |
| MŠ Dolní Němčí | Školní 706 | 687 62 | Dolní Němčí |
| MŠ Horní Němčí | Horní Němčí 98 | 687 64 | Horní Němčí |
| MŠ Hradčovice | Hradčovice 241 | 687 33 | Hradčovice |
| MŠ Pašovice | Pašovice 128 | 687 56 | Pašovice |
| MŠ Pitín | Pitín 71 | 687 72 | Pitín |
| MŠ Strání | U Třicátku 314 | 687 65 | Strání |
| MŠ Šumice | Šumice 470 | 687 31 | Šumice |
| MŠ Uherský Brod, Havřice | Havřice 1 | 688 01 | Uherský Brod |
| MŠ Uherský Brod, Mariánské nám. | Mariánské náměstí 16 | 688 01 | Uherský Brod |
| MŠ Uherský Brod, Obchodní | Obchodní 1639 | 688 01 | Uherský Brod |
| MŠ Uherský Brod, Primátora Hájka | Primátora Hájka 2030 | 688 01 | Uherský Brod |
| MŠ Uherský Brod, Svatopluka Čecha | Svatopluka Čecha 1528 | 688 01 | Uherský Brod |
| MŠ Uherský Brod, Školní | Školní 130 | 688 01 | Uherský Brod - Těšov |
| MŠ Uherský Brod, U Školky | U Školky 2148 | 688 01 | Uherský Brod |
| MŠ Uherský Brod, Újezdec | Nádražní 282 | 688 01 | Uherský Brod - Újezdec |
| MŠ Veletiny | Veletiny 108 | 687 33 | Veletiny |
| MŠ Záhorovice | Záhorovice 326 | 687 35 | Záhorovice |
| Obec s rozšířenou působností - Valašské Klobouky | | | |
| MŠ Brumov-Bylnice | Družba 1212 | 763 21 | Brumov-Bylnice |
| MŠ Jestřabí | Jestřabí 78 | 763 33 | Jestřabí |
| MŠ Loučka | Loučka 85 | 763 25 | Loučka |
| MŠ Návojná | Návojná 157 | 763 31 | Návojná |
| MŠ Nedašova Lhota | Nedašova Lhota 84 | 763 32 | Nedašova Lhota |
| MŠ Poteč | Poteč 12 | 766 01 | Poteč |
| MŠ Valašské Klobouky | Školní 850 | 766 01 | Valašské Klobouky |
| MŠ Vlachovice | Vlachovice 50 | 763 24 | Vlachovi |
| MŠ Záhumení | Záhumení 460 | 763 33 | Štítná nad Vláří |
| Obec s rozšířenou působností - Valašské Meziříčí | | | |

| | | | |
|--|------------------------|--------|------------------------------|
| MŠ Hrachovec | Hrachovec 210 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| MŠ Kelč | Školská 59 | 756 43 | Kelč |
| MŠ Lešná | Lešná 144 | 756 41 | Lešná |
| MŠ Loučka | Loučka 8 | 756 44 | Loučka |
| MŠ Střítež nad Bečvou | Střítež nad Bečvou 134 | 756 52 | Střítež nad Bečvou |
| MŠ Valašské Meziříčí, Kraiczova | Kraiczová 362 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| MŠ Valašské Meziříčí, Krhová | Krhová 445 | 756 63 | Valašské Meziříčí |
| MŠ Valašské Meziříčí, Křižná | Janáčkova 768 | 757 01 | Valašské Meziříčí, Křižná |
| MŠ Valašské Meziříčí, Podlesí | Podlesí 234 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| MŠ Valašské Meziříčí, Seifertova | Seifertova 160 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| MŠ Valašské Meziříčí, Šafaříkova | Šafaříkova 658 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| MŠ Valašské Meziříčí, Vyhlídka | J.K.Tyla 419 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| MŠ Zašová | Zašová 553 | 756 51 | Zašová |
| Obec s rozšířenou působností - Vizovice | | | |
| MŠ Březová | Březová 6 | 763 15 | Březová |
| MŠ Hrobice | Hrobice 76 | 763 15 | Hrobice |
| MŠ Jasenná | Jasenná 255 | 763 12 | Jasenná |
| MŠ Sluníčko, Slušovice | Rovná 400 | 763 15 | Slušovice |
| MŠ Trnava | Trnava 326 | 763 18 | Trnava |
| MŠ Ublo | Ublo 74 | 763 12 | Ublo |
| MŠ Vizovice | Palackého nám. 888 | 763 12 | Vizovice |
| MŠ Zádveřice | Zádveřice 358 | 763 12 | Zádveřice |
| Obec s rozšířenou působností - Vsetín | | | |
| MŠ Bystřička | Bystřička 280 | 756 24 | Bystřička |
| MŠ Francova Lhota | Francova Lhota 359 | 756 14 | Francova Lhota |
| MŠ Halenkov | Halenkov 603 | 756 03 | Halenkov |
| MŠ Horní Lideč | Horní Lideč 290 | 756 12 | Horní Lideč |
| MŠ Hošťálková | Hošťálková 226 | 756 22 | Hošťálková |
| MŠ Hovězí | Hovězí 546 | 756 01 | Hovězí |
| MŠ Huslenky | Huslenky 587 | 756 02 | Huslenky |
| MŠ Jablunka | Na Lání 503 | 756 23 | Jablunka |
| MŠ Jasenka | Jasenka 757 | 755 01 | Vsetín |
| MŠ Karolinka | Karolinka 545 | 756 05 | Karolinka |
| MŠ Lačnov | Lačnov 22 | 756 12 | Lačnov |
| MŠ Lidečko | Lidečko 440 | 756 12 | Lidečko |
| MŠ Liptál | Liptál 78 | 756 31 | Liptál |
| MŠ Lužná | Lužná 252 | 756 11 | Lužná |
| MŠ Nový Hrozenkov | Nový Hrozenkov 736 | 756 04 | Nový Hrozenkov |
| MŠ Ratiboř | Ratiboř 412 | 756 21 | Ratiboř |
| MŠ Rokytnice | Rokytnice 425 | 755 01 | Vsetín |
| MŠ Růžďka | Růžďka 318 | 756 25 | Růžďka |
| MŠ Střelná | Střelná 154 | 756 12 | Střelná |
| MŠ Ústí | Ústí 76 | 755 01 | Ústí |
| MŠ Valašská Polanka | Valašská Polanka 81 | 756 11 | Valašská Polanka |
| MŠ Valašská Senice | Valašská Senice 135 | 756 14 | Valašská Senice |
| MŠ Velké Karlovice | Velké Karlovice 927 | 756 06 | Velké Karlovice |
| MŠ Vranča | Vranča 312 | 756 04 | Vranča |
| MŠ Vsetín, Benátky | Benátky 1175 | 755 01 | Vsetín |
| MŠ Vsetín, J. Sousedíka | J. Sousedíka 1218 | 755 01 | Vsetín |
| MŠ Vsetín, Kobzáňova | Kobzáňova 1537 | 755 01 | Vsetín |
| MŠ Vsetín, Na Kopečku | Na Kopečku 13 | 755 01 | Vsetín |
| MŠ Vsetín, Ohrada | Ohrada 1879 | 755 01 | Vsetín |
| MŠ Vsetín, Stará cesta | Stará cesta 1832 | 755 01 | Vsetín |
| MŠ Vsetín, Sychrov | Sychrov 96 | 755 01 | Vsetín |

| Obec s rozšířenou působností - Zlín | | | |
|--|-----------------------|--------|--------------------|
| MŠ Čtyřlístek, Provodov | Provodov 90 | 763 45 | Provodov |
| MŠ Držková | Držková 106 | 763 19 | Držková |
| MŠ Fryšták | Komenského 344 | 763 16 | Fryšták |
| MŠ Lhota | Lhota 87 | 763 02 | Lhota |
| MŠ Lípa | Lípa 118 | 763 11 | Zlín - Želechovice |
| MŠ Machová | Machová 68 | 763 01 | Machová |
| MŠ Velký Ořechov | Velký Ořechov 27 | 763 07 | Velký Ořechov |
| MŠ Zlín, Fr. Bartoše | Fr. Bartoše 107 | 763 01 | Zlín - Mladcová |
| MŠ Zlín, tř. T. Bati | tř. T. Bati 1285 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Budovatelská | Budovatelská 4819 | 760 05 | Zlín |
| MŠ Zlín, Česká | Česká 4790 | 760 05 | Zlín |
| MŠ Zlín, Dětská | Dětská 4698 | 760 05 | Zlín |
| MŠ Zlín, Družstevní | Družstevní 4514 | 760 05 | Zlín |
| MŠ Zlín, Kúty | Kúty 1963 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Lázeňská | Lázeňská 412 | 760 05 | Zlín - Kostelec |
| MŠ Zlín, Luční | Luční 4588 | 760 05 | Zlín |
| MŠ Zlín, M. Knesla | M. Knesla 4056 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Mariánské náměstí | Mariánské náměstí 141 | 763 14 | Zlín - Štúpa |
| MŠ Zlín, Milíčova | Milíčova 867 | 763 02 | Zlín - Malenovice |
| MŠ Zlín, Na Vyhliďce | Na Vyhliďce 1016 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Osvoboditelů | Osvoboditelů 3778 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Podřevnická | Podřevnická 405 | 763 11 | Zlín - Želechovice |
| MŠ Zlín, Slínová | Slínová 4225 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Slovenská | Slovenská 3660 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Sokolská | Sokolská 3962 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Školní | Školní 21 | 760 01 | Zlín - Kudlov |
| MŠ Zlín, Štefánikova | Štefánikova 2222 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, tř. Svobody | tř. Svobody 835 | 763 02 | Zlín - Malenovice |
| MŠ Zlín, U Dřevnice | U Dřevnice 206 | 763 02 | Zlín - Louky |
| MŠ Zlín, Prostřední | Prostřední 3488 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Santražiny | Santražiny 4224 | 760 01 | Zlín |
| MŠ Zlín, Slovenská | Slovenská 1808 | 760 01 | Zlín |

PŘÍLOHA P III: SEZNAM ZÁKLADNÍCH ŠKOL VE ZLÍNSKÉM

| Jméno | Adresa | | |
|---|--------------------------|--------|-----------------------|
| | Ulice | PSČ | Město |
| Obec s rozšířenou působností – Bystřice pod Hostýnem | | | |
| Základní škola Bratrství Čechů a Slováků, Bystřice pod Hostýnem | Pod Zábřehem 1100 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| Základní škola T. G. Masaryka, Bystřice pod Hostýnem | Nádražní 56 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| Chvalčov Základní škola a Mateřská škola | Chvalčov 633 | 768 72 | Chvalčov |
| Jubilejní základní škola T. G. Masaryka, Rusava | Rusava 203 | 768 41 | Hlinsko pod Hostýnem |
| Základní škola Loukov | Loukov 119 | 768 75 | Loukov |
| Základní škola Rajnochovice | Rajnochovice 188 | 768 71 | Rajnochovice |
| Základní škola Slavkov | Slavkov pod Hostýnem 57 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| Základní škola Vítonice | Vítonice 121 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| Obec s rozšířenou působností – Holešov | | | |
| Základní škola a Mateřská škola, Rymice | Rymice 39 | 769 01 | Holešov |
| Základní škola Holešov | Smetanovy Sady 630 | 769 01 | Holešov |
| Základní škola Holešov | Smetanovy Sady 625 | 769 01 | Holešov |
| Základní škola Holešov | Družby 329 | 769 01 | Holešov |
| Základní škola Kostelec u Holešova | Kostelec u Holešova 191 | 768 43 | Kostelec u Holešova |
| Základní škola Ludslavice | Ludslavice 90 | 768 52 | Míškovice |
| Základní škola Martinice | Martinice 70 | 769 01 | Holešov |
| Základní škola Prusinovice | Hlavní 78 | 768 42 | Prusinovice |
| Základní škola Přílepy | Přílepy 108 | 769 01 | Holešov |
| Základní škola Žeranovice | Žeranovice 53 | 769 01 | Holešov |
| Obec s rozšířenou působností – Kroměříž | | | |
| Základní škola a Mateřská škola Počenice-Tetětice | Počenice 34 | 768 33 | Morkovice |
| Základní škola a Mateřská škola Pravčice | Pravčice 148 | 768 44 | Pravčice |
| Základní škola Bezměrov | Bezměrov 165 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Břest | Břest 61 | 768 23 | Břest |
| Základní škola Hulín | Nábřeží 938 | 768 24 | Hulín |
| Základní škola Chropyně | Komenského 335 | 768 11 | Chropyně |
| Základní škola Koryčany | Masarykova 161 | 768 05 | Koryčany |
| Základní škola Kostelany | Kostelany 107 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Kroměříž, Albertova | Albertova 4062 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Kroměříž, Komenského | Komenského 440 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Kroměříž, Mánesova | Mánesova 3861 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Kroměříž, Švabinského nábřeží | Švabinského nábřeží 2077 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Kroměříž, U Sýpek | U Sýpek 1462 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Kroměříž, Zeyerova | Zeyerova 3354 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Kvasice | Husova 642 | 767 21 | Kvasice |
| Základní škola Litenčice | Morkovská 165 | 768 13 | Litenčice |
| Základní škola Morkovice | 17. listopadu 416 | 768 33 | Morkovice |
| Základní škola Rataje | Rataje 31 | 768 12 | Rataje |
| Základní škola Roštín | Roštín 148 | 768 03 | Roštín |
| Základní škola Střílky | Koryčanská 47 | 768 04 | Střílky |

| | | | |
|--|----------------------------|--------|-----------------------------|
| Základní škola Zborovice | Sokolská 211 | 768 32 | Zborovice |
| Základní škola Zdounky | Zdounky 59 | 768 02 | Zdounky |
| Základní škola Žalkovice | Žalkovice 82 | 768 23 | Břest |
| Obec s rozšířenou působností – Uherské Hradiště | | | |
| Základní škola T. G. M. Uherské Hradiště, 1. máje | 1. máje 55 | 686 05 | Uherské Hradiště - Mařatice |
| Základní škola a Mateřská škola Ořechov | Ořechov 90 | 687 37 | Polešovice |
| Základní škola Babice | Babice 377 | 687 03 | Babice |
| Základní škola Bílovice | Bílovice 440 | 687 12 | Bílovice |
| Základní škola Boršice | Boršice 190 | 687 09 | Boršice |
| Základní škola Boršice u Blatnice | Boršice u Blatnice 58 | 687 63 | Boršice u Blatnice |
| Základní škola Březolupy | Březolupy 134 | 687 13 | Březolupy |
| Základní škola Buchlovice | Komenského 483 | 687 08 | Buchlovice |
| Základní škola Hluk | nám. Komenského 950 | 687 25 | Hluk |
| Základní škola Huštěnovice | Huštěnovice 72 | 687 03 | Babice |
| Základní škola Jalubí | Jalubí 514 | 687 05 | Jalubí |
| Základní škola Kněžpole | Kněžpole 100 | 687 12 | Bílovice |
| Základní škola Kudlovice | Kudlovice 105 | 687 03 | Babice |
| Základní škola Kunovice, Červená cesta | Červená cesta 853 | 686 04 | Kunovice |
| Základní škola Kunovice, U Pálenice | U Pálenice 1620 | 686 04 | Kunovice |
| Základní škola Mistřice | Mistřice 1 | 687 12 | Bílovice |
| Základní škola Nedakonice | Nedakonice č. 142 | 687 38 | Nedakonice |
| Základní škola Ostrožská Lhota | Ostrožská Lhota 306 | 687 23 | Ostrožská Lhota |
| Základní škola Ostrožská Nová Ves | Lhotská 500 | 687 22 | Ostrožská Nová Ves |
| Základní škola Osvětimany | Osvětimany 282 | 687 42 | Osvětimany |
| Základní škola Podolí | Podolí 53 | 686 04 | Kunovice |
| Základní škola Polešovice | Polešovice 600 | 687 37 | Polešovice |
| Základní škola Popovice | Popovice 150 | 686 04 | Kunovice |
| Základní škola Staré Město | Komenského 1720 | 686 03 | Staré Město |
| Základní škola Topolná | Topolná 101 | 687 11 | Topolná |
| Základní škola Traplice | Traplice 375 | 687 04 | Traplice |
| Základní škola Tupesy | Tupesy 112 | 687 07 | Tupesy |
| Jarošov Základní škola Uherské Hradiště | Pivovarská 200 | 686 01 | Uherské Hradiště- Jarošov |
| Základní škola Uherské Hradiště, Sportovní | Sportovní 777 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| Základní škola Uherské Hradiště, Větrná | Větrná 1063 | 686 05 | Uherské Hradiště |
| Základní škola Uherské Hradiště, Za Alejí | Za Alejí 1072 | 686 06 | Uherské Hradiště |
| Základní škola Uherský Ostroh | Školní 400 | 687 24 | Uherský Ostroh |
| Základní škola UNESCO, Uherské Hradiště | Komenského náměstí 350 | 686 62 | Uherské Hradiště |
| Základní škola Velehrad | Salašská 300 | 687 06 | Velehrad |
| Základní škola Zlechov | Zlechov 229 | 687 10 | Zlechov |
| Obec s rozšířenou působností – Uherský Brod | | | |
| Základní škola J. A. Komenského, Nivnice | Komenského 101 | 687 51 | Nivnice |
| Základní škola a Mateřská škola, Starý Hrozenkov | Starý Hrozenkov 233 | 687 74 | Starý Hrozenkov |
| Základní škola a Základní umělecká škola Dolní Němčí | Školní 606 | 687 62 | Dolní Němčí |
| Základní škola Březová | Březová 102 | 687 67 | Březová |
| Základní škola Bystřice pod Lopeníkem | Bystřice pod Lopeníkem 173 | 687 55 | Bystřice pod Lopeníkem |

| | | | |
|--|-----------------------|--------|--|
| Základní škola Horní Němčí | Horní Němčí 118 | 687 64 | Horní Němčí |
| Základní škola Hradčovice | Hradčovice 69 | 687 33 | Hradčovice |
| Základní škola J. A. Komenského, Komňa | Komňa 169 | 687 71 | Bojkovice |
| Základní škola Josefa Bublíka Bánov | Bánov 507 | 687 54 | Bánov |
| Základní škola Korytná | Korytná 1 | 687 52 | Korytná |
| Základní škola Nezdenice | Nezdenice 35 | 687 32 | Nezdenice |
| Základní škola Pitín | Pitín 17 | 687 72 | Pitín |
| Základní škola Prakšice | Prakšice 100 | 687 56 | Prakšice |
| Základní škola Strání | Rubanice 877 | 687 65 | Strání |
| Základní škola Suchá Loz | Suchá Loz 155 | 687 53 | Suchá Loz |
| Základní škola Šumice | Šumice 113 | 687 31 | Šumice |
| Základní škola T. G. Masaryka Bojkovice | Štefánikova 460 | 687 71 | Bojkovice |
| Základní škola Uherský Brod - Havřice | Školní 117 | 688 01 | Uherský Brod - Havřice |
| Základní škola Uherský Brod - Újezdec | Podhájí 291 | 687 34 | Uherský Brod - Újezdec |
| Základní škola Uherský Brod, Mariánské náměstí | Mariánské náměstí 41 | 688 15 | Uherský Brod |
| Základní škola Uherský Brod, Na Výsluní | Na Výsluní 2047 | 688 14 | Uherský Brod |
| Základní škola Uherský Brod, Pod Vinohrady | Pod Vinohrady 1420 | 688 33 | Uherský Brod |
| Základní škola Vlčnov | Vlčnov 1202 | 687 61 | Vlčnov |
| Základní škola Záhorovice | Záhorovice 164 | 687 71 | Záhorovice |
| Obec s rozšířenou působností – Rožnov pod Radhoštěm | | | |
| Základní škola a Mateřská škola, Prostřední Bečva | Prostřední Bečva 207 | 756 56 | Prostřední Bečva |
| Základní škola Dolní Bečva | Dolní Bečva 578 | 756 55 | Dolní Bečva |
| Základní škola Hutisko-Solanec | Hutisko-Solanec 605 | 756 62 | Hutisko-Solanec |
| Základní škola T. G. Masaryka, Horní Bečva | T.G.Masaryka 544 | 756 57 | Horní Bečva |
| Základní škola Valašská Bystřice | Valašská Bystřice 360 | 756 27 | Valašská Bystřice |
| Základní škola Vidče | Vidče 181 | 756 53 | Vidče |
| Základní škola Vigantice | Vigantice 88 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| Základní škola Zubří | Hlavní 70 | 756 54 | Zubří |
| Základní škola, Rožnov pod Radhoštěm, 5. května | 5.května 1700 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| Základní škola, Rožnov pod Radhoštěm, B. Němcové | B. Němcové 1180 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm - Záhumení |
| Základní škola, Rožnov pod Radhoštěm, Sevastopolská | Sevastopolská 467 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm - Koryčanské Paseky |
| Základní škola, Rožnov pod Radhoštěm, Videčská | Videčská 63 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| Základní škola, Rožnov pod Radhoštěm, Pod Skalkou | Pod Skalkou 293 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| Obec s rozšířenou působností – Valašské Meziříčí | | | |
| Základní škola a Mateřská škola Jarcová | Jarcová 53 | 757 01 | Jarcová |
| Základní škola a Mateřská škola Kladeruby okres Vsetín | Kladeruby 105 | 756 43 | Kladeruby |
| Základní škola a Mateřská škola Mikulůvka | Mikulůvka 42 | 756 24 | Mikulůvka |

| | | | |
|---|----------------------|--------|---------------------------------|
| Základní škola Branky | Branky 101 | 756 45 | Branky |
| Základní škola Choryně | Choryně 116 | 756 42 | Choryně |
| Základní škola Kelč | Kelč 229 | 756 43 | Kelč |
| Základní škola Kunovice | Kunovice 43 | 756 44 | Kunovice |
| Základní škola Lešná | Lešná 133 | 756 41 | Lešná |
| Základní škola Loučka | Loučka 188 | 756 44 | Loučka |
| Základní škola Police | Police 124 | 756 44 | Police |
| Základní škola Valašské Meziříčí, Křižná | Křižná 167 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| Základní škola Valašské Meziříčí, Masarykova | Masarykova 291 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| Základní škola Valašské Meziříčí, Poličná | Poličná 276 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| Základní škola Valašské Meziříčí, Šafaříkova | Šafaříkova 726 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| Základní škola Valašské Meziříčí, Vyhlička - Králova | Králova 380 | 757 75 | Valašské Meziříčí - Vyhlička |
| Základní škola Valašské Meziříčí, Žerotínova | Žerotínova 376 | 757 01 | Valašské Meziříčí |
| Základní škola Zašová | Zašová 500 | 756 01 | Zašová |
| Obec s rozšířenou působností - Vsetín | | | |
| Základní škola a Mateřská škola Kateřinice | Kateřinice 154 | 756 21 | Kateřinice |
| Základní škola a Mateřská škola Lhota u Vsetína | Lhota u Vsetína 128 | 755 01 | Lhota u Vsetín |
| Základní škola a Mateřská škola Pozdětchov | Pozdětchov 192 | 756 13 | Pozdětchov |
| Základní škola Francova Lhota | Francova Lhota 190 | 756 14 | Francova Lhota |
| Základní škola Halenkov | Halenkov 535 | 756 03 | Halenkov |
| Základní škola Horní Lideč | Horní Lideč 200 | 756 12 | Horní Lideč |
| Základní škola Hošťálková | Hošťálková 380 | 756 22 | Hošťálková |
| Základní škola Hovězí | Hovězí 426 | 756 01 | Hovězí |
| Základní škola Huslenky | Huslenky 290 | 756 02 | Huslenky |
| Základní škola Jablůnka | Jablůnka 306 | 756 23 | Jablůnka |
| Základní škola Janová | Janová 58 | 755 01 | Janová |
| Základní škola Karolinka | Karolinka 250 | 756 05 | Karolinka |
| Základní škola Lačnov | Lačnov 96 | 756 12 | Lačnov |
| Základní škola Leskovec | Leskovec 93 | 756 11 | Leskovec |
| Základní škola Lidečko | Lidečko 36 | 756 12 | Lidečko |
| Základní škola Liptál | Liptál 465 | 756 31 | Liptál |
| Základní škola Nový Hrozenkov | Nový Hrozenkov 437 | 756 04 | Nový Hrozenkov |
| Základní škola Pržno | Pržno 127 | 756 23 | Pržno |
| Základní škola Ratiboř | Ratiboř 112 | 756 21 | Ratiboř |
| Základní škola Růžďka | Růžďka 203 | 756 25 | Růžďka |
| Základní škola Střelná | Střelná 84 | 756 12 | Střelná |
| Základní škola Valašská Polanka | Valašská Polanka 301 | 756 11 | Valašská Polanka |
| Základní škola Velké Karlovice | Velké Karlovice 19 | 756 06 | Velké Karlovice |
| Základní škola Vsetín, Jasenická | Jasenická 1544 | 755 01 | Vsetín - Luh |
| Základní škola Vsetín, M. Václavka | M. Václavka 1217 | 755 01 | Vsetín - Trávníky |
| Základní škola Vsetín, Ohrada | Ohrada 1876 | 755 01 | Vsetín |
| Základní škola Vsetín, Rokytnice | Rokytnice 436 | 755 01 | Vsetín |
| Základní škola Vsetín, Sychrov | Sychrov 97 | 755 01 | Vsetín |
| Základní škola Zděchov | Zděchov 103 | 756 07 | Zděchov |
| Obec s rozšířenou působností - Luhačovice | | | |
| Základní škola Biskupice | Biskupice 62 | 763 41 | Biskupice |

| | | | |
|---|------------------|--------|--------------------|
| Základní škola Dolní Lhota | Dolní Lhota 80 | 763 23 | Dolní Lhota |
| Základní škola Ludkovice | Ludkovice 7 | 763 41 | Ludkovice |
| Základní škola Luhačovice | Školní 666 | 763 26 | Luhačovice |
| Základní škola Pozlovice | Pozlovice 59 | 763 26 | Pozlovice |
| Základní škola Sehradice | Sehradice 18 | 763 23 | Sehradice |
| Základní škola Slavičín, Osvobození | Osvobození 8 | 763 21 | Slavičín |
| Základní škola Slavičín, Školní | Školní 403 | 763 21 | Slavičín |
| Základní škola Slopné | Slopné 95 | 763 23 | Slopné |
| Základní škola Šanov | Šanov 97 | 763 22 | Šanov |
| Obec s rozšířeno působností - Otrokovice | | | |
| Základní škola Halenkovice | Halenkovice 550 | 763 63 | Halenkovice |
| Základní škola Napajedla, Komenského II. | Komenského 298 | 763 61 | Napajedla |
| Základní škola Napajedla, Komenského I. | Komenského 268 | 763 61 | Napajedla |
| Základní škola Otrokovice, Mánesova | Mánesova 908 | 765 23 | Otrokovice |
| Trávníky Základní škola Otrokovice | Hlavní 1160 | 765 02 | Otrokovice |
| Základní škola Pohořelice | Pohořelice 126 | 763 61 | Pohořelice |
| Základní škola Spytihněv | Spytihněv 216 | 763 64 | Spytihněv |
| Základní škola T.G.M., Otrokovice, J. Žižky | J. Žižky 1355 | 765 02 | Otrokovice |
| Základní škola Tlumačov | Masarykova 63 | 763 62 | Tlumačov |
| Základní škola Žlutava | Žlutava 123 | 763 61 | Žlutava |
| Obec s rozšířenou působností – Valašské Klobouky | | | |
| Základní škola Brumov-Bylnice | Družba 1178 | 763 31 | Brumov-Bylnice |
| Základní škola Drnovice | Drnovice 104 | 763 25 | Drnovice |
| Základní škola Gabry a Málinky Štítná nad Vláří | Štítná 417 | 763 33 | Štítná nad Vláří |
| Základní škola Nedašov | Nedašov 294 | 763 32 | Nedašov |
| Základní škola Rokytnice | Rokytnice 100 | 763 21 | Rokytnice |
| Základní škola Študlov | Študlov 76 | 756 12 | Študlov |
| Základní škola Újezd | Školní 252 | 763 25 | Újezd |
| Základní škola Valašské Klobouky | Školní 856 | 766 01 | Valašské Klobouky |
| Základní škola Vlachovice | Vlachovice 246 | 763 24 | Vlachovice |
| Základní škola Vysoké Pole | Vysoké Pole 227 | 763 25 | Vysoké Pole |
| Obec s rozšířenou působností - Vizovice | | | |
| Základní škola a Mateřská škola Bratřejov | Bratřejov 121 | 763 12 | Bratřejov |
| Základní škola Jasenná | Jasenná 15 | 763 13 | Jasenná |
| Základní škola Neubuz | Neubuz 65 | 763 15 | Neubuz |
| Základní škola Slušovice | Školní 222 | 763 15 | Slušovice |
| Základní škola Trnava | Trnava 242 | 763 18 | Trnava |
| Základní škola Veselá | Veselá 77 | 763 15 | Veselá |
| Základní škola Vizovice | Školní 790 | 763 12 | Vizovice |
| Základní škola Všemina | Všemina 80 | 763 15 | Všemina |
| Základní škola Zádveřice - Raková | Zádveřice 357 | 763 12 | Zádveřice - Raková |
| Obec s rozšířenou působností - Zlín | | | |
| Základní škola a Mateřská škola Březůvky | Školní 125 | 763 45 | Březůvky |
| Základní škola a Mateřská škola Kašava | Kašava 193 | 763 19 | Kašava |
| Základní škola a Mateřská škola Racková | Racková 64 | 760 01 | Zlín |
| Základní škola Bohuslavice | Bohuslavice 100 | 763 51 | Bohuslavice |
| Základní škola Březnice | Březnice 15 | 760 01 | Březnice |
| Základní škola Emila Zátópka Zlín, | Štefánikova 2701 | 761 26 | Zlín |

| | | | |
|--|-------------------------|--------|--------------------|
| Štefánikova 2701 | | | |
| Základní škola Fryšták | náměstí Míru 7 | 763 16 | Fryšták |
| Základní škola Hřivínův Újezd | Hřivínův Újezd 68 | 763 07 | Hřivínův Újezd |
| Základní škola Hvozdná | Hvozdná 19 | 763 11 | Zlín 11 |
| Základní škola Lukov | Pod Kaštany 32 | 763 17 | Lukov |
| Základní škola Mysločovice | Mysločovice 150 | 763 01 | Mysločovice |
| Základní škola Provodov | Provodov 90 | 763 45 | Provodov |
| Základní škola Sazovice | Sazovice 78 | 763 01 | Sazovice |
| Základní škola Tečovice | Tečovice 112 | 763 02 | Tečovice |
| Základní škola Velký Ořechov | Velký Ořechov 124 | 763 07 | Velký Ořechov |
| Základní škola Zlín, 4. května | 4.května 336 | 763 11 | Zlín - Želechovice |
| Základní škola Zlín, Dřevnická | Dřevnická 1790 | 760 01 | Zlín |
| Základní škola Zlín, Havl. nábřeží II. | Havlíčkovo nábřeží 2567 | 761 63 | Zlín |
| Základní škola Zlín, Havl. nábřeží I. | Havlíčkovo nábřeží 3114 | 760 01 | Zlín |
| Základní škola Zlín, Komenského | Komenského 78 | 764 05 | Zlín - Malenovice |
| Základní škola Zlín, Křiby | Křiby 4788 | 760 05 | Zlín |
| Základní škola Zlín, Kvítková | Kvítková 4338 | 760 01 | Zlín |
| Základní škola Zlín, Mikoláše Alše | Mikoláše Alše 558 | 761 73 | Zlín |
| Nová cesta Základní škola Zlín | Nová cesta 268 | 763 14 | Zlín - Štípa |
| Základní škola Zlín, Okružní | Okružní 4685 | 760 05 | Zlín - Jižní svahy |
| Základní škola Zlín, Slovenská | Slovenská 3076 | 760 01 | Zlín |
| Základní škola Zlín, Štefánikova 2514 | Štefánikova 2514 | 761 15 | Zlín |
| Základní škola Zlín, tř. Svobody | tř. Svobody 868 | 764 04 | Zlín - Malenovice |

**PŘÍLOHA P IV: SEZNAM ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ
ZŘIZOVANÝCH ZLÍNSKÝM KRAJEM**

| Jméno | Adresa | | | Webová stránka |
|---|------------------------|--------|-----------------------|---|
| | Ulice | PSČ | Město | |
| Okres Kroměříž | | | | |
| Dětský domov a Školní jídelna Kroměříž | U Sýpek 1306 | 767 01 | Kroměříž | |
| Domov mládeže a Školní jídelna Kroměříž příspěvková organizace | Štěchovice 1315 | 767 01 | Kroměříž | http://www.dmkm.cz |
| Gymnázium Kroměříž | Masarykovo náměstí 496 | 767 01 | Kroměříž | http://www.gymkrom.cz |
| Gymnázium Ladislava Jaroše Holešov | Palackého 524 | 769 01 | Holešov | http://www.gymhol.cz |
| Konzervatoř P. J. Vejvanovského Kroměříž | Pilařova 7 | 767 01 | Kroměříž | http://www.konzkm.cz |
| Základní škola praktická a Základní škola speciální Bystřice pod Hostýnem | Pod Dubíčkem 647 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem | |
| Obchodní akademie Kroměříž | Obvodová 3503 | 767 01 | Kroměříž | http://www.oakm.cz |
| Odborné učiliště a Praktická škola Kroměříž | Mánesova 3880 | 767 01 | Kroměříž | |
| Odborné učiliště Holešov | Nádražní 525 | 769 01 | Holešov | http://www.sukm.cz/oups |
| Pedagogicko-psychologická poradna Kroměříž | Jánská 197 | 767 01 | Kroměříž | http://www.poradna-km.cz |
| Střední odborná škola Holešov | Pivovarská 1419 | 769 01 | Holešov | http://www.soshol.cz |
| Střední průmyslová škola nábytkářská Bystřice pod Hostýnem | Holešovská 394 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem | http://www.spsn.cz |
| Střední škola - Centrum odborné přípravy technické Kroměříž | Nábělkova 539 | 767 01 | Kroměříž | http://www.coptkm.cz |
| Střední škola hotelová a služeb Kroměříž | Na Lindovce 1463 | 767 01 | Kroměříž | http://www.sosukm.cz |
| Střední škola obchodní a oděvní Bystřice pod Hostýnem | Tyršova 1145 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem | http://www.sosbph.cz |
| Střední škola obchodu a gastronomie Koryčany | Zámecká 65 | 768 05 | Koryčany | http://www.soukoryc.wz.cz |
| Střední zdravotnická škola Kroměříž | Albertova 4261 | 767 01 | Kroměříž | http://www.szskm.cz |
| Tauferova střední odborná škola veterinární Kroměříž | Koperníková 1429 | 767 01 | Kroměříž | http://www.vetkm.cz |

| | | | | |
|---|------------------------|--------|-----------------------|---|
| Vyšší odborná škola pedagogická a sociální a Střední pedagogická škola Kroměříž | I.máje 221 | 767 01 | Kroměříž | http://www.ped-km.cz |
| Vyšší odborná škola potravinářská a Střední průmyslová škola mlékárenská Kroměříž | Štěchovice 1358 | 767 01 | Kroměříž | http://www.vospaspsm.cz |
| Základní škola a Mateřská škola při zdravotnickém zařízení Kroměříž | Havlíčková 1265 | 767 01 | Kroměříž | http://www.sweb.cz/specialni.skola.km/ |
| Základní škola a Mateřská škola speciální Kroměříž | F. Vančury 3695 | 767 01 | Kroměříž | http://www.spspzvv.kromeriz.indos.cz |
| Základní škola praktická a Základní škola speciální Kroměříž | I.máje 209 | 767 01 | Kroměříž | http://www.zvsaps.kromeriz.indos.cz |
| Základní škola praktická Holešov | Palackého 437 | 769 01 | Holešov | http://www.zvs.holesov.indos.cz |
| Základní umělecká škola Bystřice pod Hostýnem | Masarykovo náměstí 133 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem | |
| Základní umělecká škola F. X. Richtera Holešov | Bezručova 675 | 769 01 | Holešov | |
| Základní umělecká škola Hulín | nám. Míru 123 | 768 24 | Hulín | http://www.zushulin.org |
| Základní umělecká škola Kroměříž | Jánská 31 | 767 01 | Kroměříž | http://www.zuskm.cz |
| Základní umělecká škola Zdounky | Náměstí 23 | 768 02 | Zdounky | |
| Okres Uherské Hradiště | | | | |
| Dětský domov a Školní jídelna Bojkovice | Štefánikova 563 | 687 71 | Bojkovice | |
| Dětský domov a Školní jídelna Uherské Hradiště | Jiřího z Poděbrad 313 | 686 01 | Uherské Hradiště | |
| Dětský domov a Školní jídelna Uherský Ostroh | Sokolovská 620 | 687 24 | Uherský Ostroh | |
| Dům dětí a mládeže Staré Město | U školky 1409 | 686 03 | Staré Město | |
| Dům dětí a mládeže Uherské Hradiště | Purkyňova 494 | 686 06 | Uherské Hradiště | http://www.ddmsikula.cz |
| Dům dětí a mládeže Uherský Ostroh | Sídliště 862 | 687 24 | Uherský Ostroh | http://www.uhostroh.cz/pastelka.html |
| Gymnázium J. A. Komenského a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Uherský Brod | Komenského 169 | 688 01 | Uherský Brod | http://www.gjak.cz |
| Gymnázium Uherské Hradiště | Velehradská třída 218 | 686 17 | Uherské Hradiště | http://www.guh.cz |
| Obchodní akademie Vyšší odborná škola a | Nádražní 22 | 686 57 | Uherské Hradiště | http://www.oauh.cz |

| | | | | |
|--|-----------------------|--------|------------------|---|
| Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Uherské Hradiště | | | | |
| Pedagogicko-psychologická poradna Uherské Hradiště | Františkánská 1256 | 686 01 | Uherské Hradiště | http://www.ppp.uhedu.cz |
| Plavecká škola Uherské Hradiště | Sportovní 1214 | 686 01 | Uherské Hradiště | |
| Středisko služeb školám Zlínského kraje a Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků | Nádražní 23 | 686 01 | Uherské Hradiště | http://www.uhedu.cz |
| Střední odborná škola a Gymnázium Staré Město | Velehradská 1527 | 686 03 | Staré Město | http://www.szegsm.cz |
| Střední odborná škola technická Uherské Hradiště | Mojmír 747 | 686 06 | Uherské Hradiště | http://www.tauh.cz |
| Střední odborná škola Uherský Brod | Předbranská 415 | 688 11 | Uherský Brod | http://www.sos-ub.cz |
| Střední odborné učiliště Uherský Brod | Svatopluka Čecha 1110 | 688 01 | Uherský Brod | http://www.souz-ub.cz |
| Střední průmyslová škola Uherské Hradiště | Kollárova 617 | 686 01 | Uherské Hradiště | http://www.spsuh.cz |
| Střední průmyslová škola Uherský Brod | Nivnická 1781 | 688 01 | Uherský Brod | http://www.sps-ub.cz |
| Střední škola - Centrum odborné přípravy technické Uherský Brod | Vlčnovská 688 | 688 01 | Uherský Brod | http://www.copt.cz |
| Střední škola hotelová a obchodní Uherské Hradiště | Jiřího z Poděbrad 949 | 686 24 | Uherské Hradiště | http://www.ssho-uh.cz |
| Střední uměleckoprůmyslová škola Uherské Hradiště | Všehrdoва 267 | 686 53 | Uherské Hradiště | http://www.supsuh.cz |
| Střední zdravotnická škola Uherské Hradiště | Na Morávce 822 | 686 01 | Uherské Hradiště | http://www.szs.uhedu.cz |
| Základní škola a Mateřská škola speciální Uherské Hradiště | Šafaříkova 961 | 686 01 | Uherské Hradiště | http://www.sweb.cz/specskola/ |
| Základní škola a Mateřská škola Uherské Hradiště Palackého náměstí | Palackého náměstí 238 | 686 01 | Uherské Hradiště | |
| Základní škola praktická a Základní škola speciální Uherský Brod | Na Výsluní 2047 | 688 01 | Uherský Brod | |
| Základní škola praktická Bojkovice | Štefánikova 957 | 687 71 | Bojkovice | |
| Základní umělecká škola Bojkovice | 1.máje 715 | 687 71 | Bojkovice | |

| | | | | |
|--|--------------------------|--------|----------------------|---|
| Základní umělecká škola Uherské Hradiště | Mariánské náměstí 125 | 686 01 | Uherské Hradiště | |
| Základní umělecká škola Uherský Brod | Mariánské náměstí 61 | 688 01 | Uherský Brod | |
| Základní umělecká škola Uherský Ostroh | Kostelní 155 | 687 24 | Uherský Ostroh | |
| Okres Vsetín | | | | |
| Dětský domov a Školní jídelna Valašské Meziříčí | Žerotínova 211 | 757 01 | Valašské Meziříčí | http://www.ddvm.cz |
| Dětský domov a Školní jídelna Zašová | Zašová 172 | 756 51 | | |
| Dětský domov a Základní škola Liptál | Liptál 91 | 756 31 | | |
| Dům dětí a mládeže | Železničného vojska 1349 | 757 01 | Valašské Meziříčí | http://www.ddmvalmez.cz |
| Gymnázium F. Palackého Valašské Meziříčí | Husova 146 | 757 37 | Valašské Meziříčí | http://www.gfpvm.cz |
| Gymnázium Rožnov pod Radhoštěm | Koryčanské Paseky 1725 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm | http://www.gymroznov.cz |
| Integrovaná střední škola - Centrum odborné přípravy a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Valašské Meziříčí | Palackého 49 | 757 01 | Valašské Meziříčí | http://www.isscopvm.cz |
| Masarykovo gymnázium a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Vsetín | Tyršova 1069 | 755 01 | Vsetín | http://www.inext.cz/mgv |
| Obchodní akademie a Vyšší odborná škola Valašské Meziříčí | Masarykova 101 | 757 11 | Valašské Meziříčí | http://www.oavm.cz |
| Odborné učiliště Kelč | nám. Osvoboditelů 1 | 756 43 | Kelč | |
| Pedagogicko-psychologická poradna Valašské Meziříčí | Vodní 782 | 757 00 | Valašské Meziříčí | |
| Plavecká škola Valašské Meziříčí | Vodní 782 | 757 00 | Valašské Meziříčí | |
| Střední odborná škola Josefa Sousedíka Vsetín | Benátky 1779 | 755 01 | Vsetín | http://www.sosvsetin.cz |
| Střední odborné učiliště obchodu a služeb Vsetín | Horní náměstí 50 | 755 01 | Vsetín | http://uciliste.jinak.cz/index.php |
| Střední odborné učiliště potravinářské Valašské Meziříčí Sokolská 638 | Sokolská 638 | 757 01 | Valašské Meziříčí | http://www.soupvm.cz |
| Střední odborné učiliště Rožnov pod Radhoštěm | Školní 1698 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm | http://www.souroznov.cz |

| | | | | |
|--|-------------------------|--------|----------------------|---|
| Střední průmyslová škola elektrotechnická Rožnov pod Radhoštěm | Školní 1610 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm | http://www.spseroznov.cz |
| Střední průmyslová škola stavební Valašské Meziříčí | Máchova 628/10 | 757 01 | Valašské Meziříčí | http://www.spsstavvm.cz |
| Střední průmyslová škola strojnická Vsetín | Pod Strání 1776 | 755 15 | Vsetín | http://www.spssvsetin.cz |
| Střední uměleckoprůmyslová škola sklářská Valašské Meziříčí | Zašovská 100 | 757 01 | Valašské Meziříčí | http://www.sklarskaskola.cz |
| Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Vsetín | nám. Svobody 809 | 755 01 | Vsetín | http://www.inext.cz/szs/ |
| Střední zemědělská škola Rožnov pod Radhoštěm | nábř. Dukel. hrdinů 570 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm | http://www.szesro.cz |
| Základní škola a Mateřská škola Valašské Meziříčí Křižná 782 | Křižná 782 | 757 01 | Valašské Meziříčí | |
| Základní škola a Mateřská škola Vsetín, Turkmenská | Turkmenská 1612 | 755 01 | Vsetín | |
| Základní škola praktická Halenkov | Halenkov 25 | 756 03 | | http://www.sweb.cz/zvshalenkov/ |
| Základní škola praktická Horní Lideč | Horní Lideč 130 | 756 12 | | |
| Základní škola praktická Rožnov pod Radhoštěm | Tyršovo nábřeží 649 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm | http://zvsroznov.wz.cz |
| Základní umělecká škola Rožnov pod Radhoštěm | Pionýrská 20 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm | http://www.roznov.info/www/zus |
| Základní umělecká škola Valašské Meziříčí | Komenského 67 | 757 01 | Valašské Meziříčí | |
| Základní umělecká škola Vsetín | Podsedy 285 | 755 01 | Vsetín | http://www.zus-vsetin.org |
| Okres Zlín | | | | |
| Dětský domov a Školní jídelna Vizovice | Chrastěšovská 65 | 763 12 | Vizovice | |
| Dětský domov a Školní jídelna Zlín | Lazy 3689 | 760 01 | Zlín | |
| Dětský domov a Základní škola Vizovice | Masarykovo náměstí 420 | 763 12 | Vizovice | |
| Dětský domov Základní škola a Praktická škola Valašské Klobouky | Smolina 16 | 766 01 | Valašské Klobouky | http://www.ddsmolina.cz |
| Dětský domov Základní škola speciální a Praktická | Lazy 3695 | 760 01 | Zlín | |

| | | | | |
|---|-----------------------------|--------|-------------------|---|
| škola Zlín | | | | |
| Domov mládeže a Školní jídelna Zlín | nám. T. G. Masaryka 2700 | 760 01 | Zlín | http://www.dmzlin.cz |
| Dům dětí a mládeže ASTRA Zlín | Tyršovo nábřeží 801 | 760 01 | Zlín | http://ddmastra.webpark.cz |
| Dům dětí a mládeže Luhačovice | Zámek 76 | 763 26 | Luhačovice | http://www.ddmluhacovice.cz |
| Gymnázium Jana Pivečky Slavičín | Školní 822 | 763 21 | Slavičín | http://www.gyslav.zlinedu.cz |
| Gymnázium Otrokovice | ř. Spojenců 907 | 765 13 | Otrokovice | http://www.gyotr.zlinedu.cz |
| Gymnázium Valašské Klobouky | Komenského 60 | 766 26 | Valašské Klobouky | http://www.gymvk.cz |
| Gymnázium Zlín - Lesní čtvrť | Lesní čtvrť 1364 | 761 37 | Zlín | http://www.gymzl.cz |
| Gymnázium Zlín náměstí T. G. Masaryka | náměstí T. G. Masaryka 2734 | 760 01 | Zlín | http://www.gztgm.cz |
| Integrovaná střední škola technická - Centrum odborné přípravy Zlín | Nad Ovčírnou 2528 | 760 01 | Zlín | http://www.isstzlin.cz |
| Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Zlín | nám. T. G. Masaryka 2734-9 | 761 47 | Zlín | http://www.sjszlin.cz |
| Mateřská škola pro zrakově postižené Zlín | Obeciny 3583 | 760 01 | Zlín | |
| Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín | náměstí T. G. Masaryka 3669 | 761 57 | Zlín | http://www.oazlin.cz |
| Odborné učiliště a Praktická škola Zlín - Klečůvka | Klečůvka 63 | 763 11 | Zlín | |
| Odborné učiliště Valašské Klobouky | Mlýnská 432 | 766 22 | Valašské Klobouky | http://www.volny.cz/ou-v.klobouky |
| Pedagogicko-psychologická poradna Zlín | Louky 206 | 763 02 | Zlín | |
| Plavecká škola Zlín | Hradská 888 | 760 01 | Zlín | |
| Střední odborná škola Luhačovice | Masarykova 101 | 763 26 | Luhačovice | http://www.sosluhac.cz |
| Střední odborná škola oděvní a služeb Vizovice | Tyršova 874 | 763 12 | Vizovice | http://www.souviz.zlinedu.cz |
| Střední odborná škola Otrokovice | ř. T. Bati 1266 | 765 02 | Otrokovice | http://www.souotrokovice.cz |
| Střední odborná škola Slavičín | Divnice 119 | 763 24 | Slavičín | http://www.souslavicin.cz |
| Střední odborné učiliště Valašské Klobouky | Brumovská 456 | 766 43 | Valašské Klobouky | http://www.souvalklobouky.cz |
| Střední průmyslová škola Otrokovice | ř. T. Bati 331 | 765 02 | Otrokovice | http://www.spsotr.cz |

| | | | | |
|--|--------------------------|--------|-----------------------------------|---|
| Střední průmyslová škola technologická Zlín | nám. T. G. Masaryka 2734 | 760 01 | Zlín | http://www.spstzlin.cz |
| Střední průmyslová škola Zlín | tř. Tomáše Bati 4187 | 762 47 | Zlín | http://www.spszl.cz |
| Střední škola gastronomie a obchodu Zlín | Štefánikova 3015 | 761 42 | Zlín | http://www.souzl.cz |
| Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Zlín | Příluky 372 | 760 01 | Zlín | http://www.inext.cz/szs_zlin/default.htm |
| Základní škola praktická a Základní škola speciální Slavičín | Družstevní 76 | 763 21 | Slavičín, Hrádek na Vlárské dráze | |
| Základní škola praktická a Základní škola speciální Otrokovice | Komenského 579 A | 765 02 | Otrokovice | |
| Základní škola praktická a Základní škola speciální Zlín | Středová 4694 | 760 01 | Zlín | http://www.zsvvicvad.zlinedu.cz |
| Základní škola praktická Zlín | Mostní 2397 | 761 67 | Zlín | |
| Základní škola při dětské léčebně Luhačovice | Čs.armády 465 | 763 26 | Luhačovice | http://www.zspdl.luhacovice.indos.cz |
| Základní umělecká škola Luhačovice | Masarykova - Zámek 76 | 763 26 | Luhačovice | |
| Základní umělecká škola Otrokovice | Školní 806 | 765 02 | Otrokovice | |
| Základní umělecká škola Rudolfa Fírkušného Napajedla | Komenského 305 | 763 61 | Napajedla | |
| Základní umělecká škola Slavičín | nám. Mezi šenky 121 | 763 21 | Slavičín | http://www.sweb.cz/zus.slavicin |
| Základní umělecká škola Valašské Klobouky | Smetanova 116 | 766 01 | Valašské Klobouky | |
| Základní umělecká škola Zlín | Štefánikova 91 | 760 01 | Zlín | http://www.zusstef.zlinedu.cz |
| Základní umělecká škola Zlín - Jižní svahy | Okružní 4699 | 760 05 | Zlín - Jižní svahy | http://www.inext.cz/zuszlin |
| Základní umělecká škola Zlín - Malenovice | tř. Svobody 868 | 763 02 | Zlín - Malenovice | http://www.volny.cz/zusm/ |

**PŘÍLOHA P V: SEZNAM ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ
OSTATNÍCH ZŘIZOVATELŮ VE ZLÍNSKÉM KRAJI**

| Jméno | Adresa | | |
|---|-----------------------|--------|-----------------------|
| | Ulice | PSČ | Město |
| Státní školy a SZ | | | |
| Speciální školy pro sluchově postižené | Vsetínská 454 | 757 14 | Valašské Meziříčí |
| Střední policejní škola MV v Holešově | Zlínská 991 | 769 12 | Holešov |
| Dětský domov se školou | Havlíčková 547 | 768 61 | Bystřice pod Hostýnem |
| Výchovný ústav a Středisko výchovné péče HELP | Zámecká 107 | 768 04 | Střilky |
| Výchovný ústav | U Revíru 47 | 768 72 | Chvalčov |
| Církevní školy a SZ | | | |
| Církevní základní škola Zlín | Česká 4787 | 760 01 | Zlín |
| Církevní základní škola v Kroměříži | Velké náměstí 49 | 767 01 | Kroměříž |
| Základní škola Salvátor | Králova 380 | 757 57 | Valašské Meziříčí |
| Arcibiskupské gymnázium | Pilařova 3 | 767 01 | Kroměříž |
| Stojanovo gymnázium | | 687 06 | Velehrad 1 |
| Církevní konzervatoř | Velké náměstí 112 | 767 01 | Kroměříž |
| Církevní střední odborná škola | Husova 537 | 687 71 | Bojkovice |
| Soukromé školy a SZ | | | |
| Mateřská škola "Sluníčko", s.r.o. | Ševcovská 2681/25 | 760 01 | Zlín |
| Soukromá mateřská škola Štěpán, o.p.s. | Slovenská 2012 | 755 01 | Vsetín |
| Soukromá svobodná základní škola, s.r.o. | Tyršovo nám. 363 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| Základní škola Sedmikráska, o.p.s. | Bezručova 293 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |
| Základní škola INTEGRA Vsetín | Rybníky 1628 | 755 01 | Vsetín |
| Základní umělecká škola HARMONIE Zlín, s.r.o. | B. Němcové 258 | 760 01 | Zlín |
| Základní umělecká škola Morava, spol. s r.o. | Hluboká 3690 | 760 01 | Zlín |
| Soukromá základní umělecká škola D-MUSIC, v.o.s. | Kollárova 658 | 767 01 | Kroměříž |
| Speciální mateřská škola Klubíčko, s.r.o. | U Trojice 336 | 763 62 | Tlumačov |
| Střední a speciální školy MESIT, o.p.s. | Družstevní 818 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| Soukromá střední hotelová škola Zlín, s.r.o. | Dřevnická 1788 | 760 01 | Zlín |
| Soukromá střední škola pedagogická a sociální, s.r.o. | Gahurova 5265 | 760 01 | Zlín |
| Soukromá střední odborná škola, s. r. o. | Osvobození 699 | 686 04 | Kunovice |
| Soukromá střední podnikatelská škola ve Vsetíně, s.r.o. | Pod Pecníkem 1666 | 755 01 | Vsetín |
| Soukromá škola cestovního ruchu, s. r. o. | 1. Máje 823 | 756 61 | Rožnov pod Rad. |
| PaedDr. Jaromír Stratil-Soukromá podnikatelská škola, s.r.o. | nám. Dr. E. Beneše 24 | 769 01 | Holešov |
| Střední odborná škola, Střední odborné učiliště a Učiliště Zlín, s.r.o. | nám.T.G.Masaryka 1279 | 760 01 | Zlín |

| | | | |
|---|-------------------------|--------|----------------------|
| Střední odborná škola, Střední odborné učiliště a Učiliště služeb a společného stravování, s. r. o. | Štěpnická 1156 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| Střední odborné učiliště nabytkářské Koryna, s.r.o. | Masarykova 260 | 768 05 | Koryčany |
| Střední odborné učiliště letecké, s. r. o. | Kunovice 1177 | 686 04 | Kunovice |
| Soukromé střední odborné učiliště obchodu a služeb,s.r.o. | Štěpnická 1188 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| SOU, OU a SPV stavební, s.r.o. | Zádveřice 5 | 763 12 | Vizovice |
| Vyšší odborná škola filmová Zlín, s.r.o. | Filmová 174 | 761 79 | Zlín |
| Zlínská soukromá vyšší odborná škola umění, o.p.s. | tř. T. Bati 4091/32 | 760 01 | Zlín |
| Střední podnikatelská škola a Vyšší odborná škola, s. r. o. | Tovačovského 337 | 767 01 | Kroměříž |
| Vyšší odborná škola právní, s. r. o. | Osvobození 699 | 686 04 | Kunovice |
| SPV Merkur, spol. s r.o. | tř. Svobody 836 | 763 02 | Zlín |
| Středisko praktického vyučování oděvní, s. r. o. | Malinovského 365 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| UHGAST - Středisko praktického vyučování, s. r. o. | Šafaříkova 855 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| SPV gastronomie, obchodu a služeb, s. r. o. | Za Humny 482 | 686 01 | Uherské Hradiště |
| Obecní školy a ŠZ | | | |
| Základní umělecká škola | Kobylská 250 | 756 05 | Karolinka |
| Základní škola a Základní umělecká škola | Školní 606 | 687 62 | Dolní Němčí |
| Alcedo-dům dětí a mládeže | Záviše Kalandry 1095 | 755 01 | Vsetín |
| Středisko pro volný čas dětí a mládeže Šipka | Úprkova 3268 | 767 01 | Kroměříž |
| Středisko pro volný čas dětí a mládeže | Nábřeží 696 | 768 24 | Hulín |
| Dům dětí a mládeže | Osvobození 296 | 763 21 | Slavičín |
| Dům dětí a mládeže Matýsek | Komenského 268 | 763 61 | Napajedla |
| Dům dětí a mládeže | Široká 184 | 763 31 | Brumov - Bylnice |
| Středisko volného času Holešov DUHA - TYMY | Školní 1582 | 769 01 | Holešov |
| Dům dětí a mládeže | Přemysla Otakara II. 38 | 688 01 | Uherský Brod |
| Dům dětí a mládeže | 1.máje 715 | 687 71 | Bojkovice |
| Dům dětí a mládeže | Boršická 145 | 687 25 | Hluk |
| Dům dětí a mládeže Sluníčko | tř. Osvobození 168 | 765 02 | Otrokovice |
| Středisko volného času Rožnov pod Radhoštěm | Chodská 534 | 756 61 | Rožnov pod Radhoštěm |

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK ÚIV

1. Je, nebo není podle Vašeho názoru přínosné zavést jednotnou hodnotící zkoušku (tes) žáků v 5. a 9. ročníku?
 - a) ano, pouze v 5. ročníku
 - b) ano , pouze v 9. ročníku
 - c) ano, v 5. i 9. ročníku
 - d) ne, nesouhlasím se zavedením jednotné hodnotící zkoušky
2. Jakou váhu by podle Vás měly mít výsledky jednotné hodnotící zkoušky v přijímacím řízení na střední školy a víceletá gymnázia?
3. Z čeho by se podle Vašeho názoru měla skládat jednotná hodnotící zkouška (označte maximálně tři možnosti)? Nabízené možnosti:
 - a) český jazyk,
 - b) matematika,
 - c) cizí jazyk,
 - d) přírodovědné předměty (fyzika, chemie, biologie),
 - e) společenskovední předměty (občanská nauka, dějepis, zeměpis),
 - f) všeobecné předpoklady ke studiu,
 - g) nesouhlasíme zavedením jednotné hodnotící zkoušky.
4. Domníváte se, že pro průběžné hodnocení žáků/studentů je třeba stanovit jednotnou metodiku, nebo s tímto názorem nesouhlasíte?
 - a) ano, je třeba stanovit jednotnou metodiku
 - b) ne, jednotná metodika není nutná
 - c) ne, jednotná metodika je nevhodná
5. Používá Vaše škola průběžně ve výuce softwarové produkty z nabídky SIPVZ MŠMT?
 - a) všechny
 - b) většinou

- c) jen některé
 - d) žádné
6. Kolikrát přibližně byla u žáků/studentů ve Vaší škole zjištěna bodná nebo sečná zbraň v uplynulých třech letech?
7. Kolikrát přibližně byla u žáků/studentů ve Vaší škole zjištěna střelná zbraň v uplynulých třech letech?
8. 9. Kolikrát přibližně byly žákům/studentům ve Vaší škole odebrány jiné nebezpečné předměty (boxery, řetězy, létající Hvězdy aj.) v uplynulých třech letech?
9. Jak často řešíte ve Vaší škole případy verbálního útoku na učitele ze strany žáků/studentů?
- a) několikrát týdně
 - b) několikrát měsíčně
 - c) několikrát za pololetí
 - d) několikrát za rok
 - e) méně často
 - f) nikdy
10. Jak často řešíte ve Vaší škole případy fyzického napadení učitele ze strany žáků/studentů?
- a) několikrát týdně
 - b) několikrát měsíčně
 - c) několikrát za pololetí
 - d) několikrát za rok
 - e) méně často
 - f) nikdy
11. Jak často se vyskytují případy závažného poškození školního majetku způsobené úmyslně žáky/studenty (sprejování, vykopnutí dveří, rozbití oken, sociálního zařízení aj.)?
- a) několikrát týdně

- b) několikrát měsíčně
- c) několikrát za pololetí
- d) několikrát za rok
- e) méně často
- f) nikdy

12. Jak často se ve Vaší škole vyskytují případy poškození osobního majetku vyučujících žáků /studenty?

- a) několikrát týdně
- b) několikrát měsíčně
- c) několikrát za pololetí
- d) několikrát za rok
- e) méně často
- f) nikdy

13. Jak často se ve Vaší škole vyskytují případy verbálního napadení vyučujících rodičem?

- a) několikrát týdně
- b) několikrát měsíčně
- c) několikrát za pololetí
- d) několikrát za rok
- e) méně často
- f) nikdy

14. Jak často se ve Vaší škole vyskytují případy fyzického napadení vyučujících rodičem?

- a) několikrát týdně
- b) několikrát měsíčně
- c) několikrát za pololetí
- d) několikrát za rok
- e) méně často

f) nikdy

15. Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem v péči o majetek školy?
16. Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem v oblasti informovanosti o resortních pokynech?
17. Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem v oblasti informovanosti o usneseních rady týkajících se školství?
18. Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem, v oblasti informovanosti o situaci a řešení problémů ve školách Vašeho typu?
19. Jak Vás zřizovatel informuje o způsobu Vašeho odměňování?
20. Jak hodnotíte znalosti zřizovatele o situaci ve Vaší škole?
21. Jak hodnotíte spolupráci se zřizovatelem v oblasti protidrogové prevence a prevence školního násilí?