

ESTRATÈGIES PER MILLORAR LA COMUNICACIÓ DELS SERVEIS EDUCATIUS LOCALS

SUMARI

- 1. Introducció: la comunicació no és un “extra”, és un “plus”**
- 2. Context de la comunicació actual**
 - 2.1 El context en què comuniquem
 - 2.2 Alguns principis bàsics de la comunicació i riscos de no ser proactius
- 3. A qui ens adrecem? Els nostres públics**
 - 3.1 Identificar i conèixer els nostres públics
 - 3.2 La comunitat educativa i la importància de les famílies als centres educatius
 - 3.3 Comunicar amb infants i adolescents
- 4. El relat: aportar valor i saber-ho explicar**
 - 4.1 Identitat corporativa, imatge corporativa i reputació
 - 4.2 Qui soc i què diuen de mi
 - 4.3 Construir el relat: aportar valor i saber-ho explicar
- 5. Principis bàsics d'una comunicació efectiva**
 - 5.1 Coherència, claredat, credibilitat, orientació al públic i inclusió
 - 5.2 Llibre d'estil i llenguatge inclusiu
- 6. Eines i canals de comunicació**
 - 6.1 Comunicació interpersonal i comunicació oral
 - 6.2 Comunicació escrita i digital
 - 6.3 Comunicació gràfica
 - 6.4 Comunicació de l'espai i ambiental
 - 6.5 Relació amb els mitjans de comunicació

- 7. Pensar abans de comunicar:
definir una estratègia i un pla
de comunicació**
 - 7.2 On volem anar? El posicionament
estratègic
 - 7.3 Com hi anirem? Els eixos, objectius
i accions
 - 7.4 Com sabrem si hi hem arribat?
Avaluació i indicadors
- 8. Conclusions**
- 9. Bibliografia**
- 10. Annex: exercicis per a
l'autodiagnosi**



INTRODUCCIÓ:
LA COMUNICACIÓ
NO ÉS UN "EXTRA",
ÉS UN "PLUS"

Per què, des de l'àmbit educatiu local, hauríem de preocupar-nos per la comunicació? Com estem comunicant? Hi posem atenció, mirada, intenció? La comunicació que fem, ens funciona, respon als nostres objectius? O potser no tant com voldríem?

Preocupar-nos i ocupar-nos de la comunicació, i per tant fer un lloc a la feina del dia a dia per assumir tasques eminentment comunicatives, sovint es percep com un afegit, com un «extra» que no ens pertoca. Però el cert és que, més que un «extra», cal percebre la comunicació com un «plus», com un valor afegit. La diferència entre integrar la mirada comunicativa en totes les tasques i processos d'un servei educatiu o no fer-ho —i, sobretot, si s'integra des d'un bon inici, no sols quan cal retre comptes o explicar el que hem fet— pot ser abismal. Que pensar en termes comunicatius va més enllà de les tasques esperades, a priori, d'un equip tècnic municipal o un equip educatiu? Potser sí. Que un equip tècnic o un equip educatiu que tingui la mirada comunicativa entrenada i la intenció comunicativa sempre present aconseguirà més fàcilment assolir els seus objectius? Segur.

D'això i molt més parlarem a través de les pàgines d'aquest document que s'adreça a qualsevol persona que formi part d'un equip educatiu o que tingui interès en educació i comunicació i, especialment, al personal tècnic d'educació municipal i caps dels serveis educatius municipals. Entenem per serveis educatius municipals el conjunt de plans, programes, recursos i equipaments que són promoguts, gestionats o impulsats directament o indirectament pels ens locals en l'àmbit educatiu en el marc de les seves polítiques educatives municipals.

L'objectiu del document és ser útil, pràctic i aplicable. De manera que proporciona el marc teòric necessari i les eines d'autodiagnosi oportunes perquè els equips dels serveis educatius locals valorin com és la comunicació que duen a terme i com millorar-la.

Per això, el document combina explicacions i reflexions teòriques, exemples reals d'un servei educatiu i propostes d'exercicis pràctics per tal d'orientar de forma efectiva, tangible i ancorada en la realitat de cada lector la millora de la comunicació dels serveis educatius.

Comunicar no és posar-se a redactar una notícia per al web o un missatge electrònic o dissenyar un cartell. La mirada sobre la comunicació, en majúscules, que es proposa en aquest document va molt més enllà: va d'entendre qui som, on som i on volem arribar, i sobretot de posar al servei d'aquest objectiu les estratègies i canals de comunicació que tinguem a l'abast.

Al final del document, les recomanacions en forma d'exercicis d'autodiagnosi permetran aplicar al cas mateix totes les reflexions i començar així a elaborar una estratègia i un pla de comunicació que sigui, veritablement, un «plus» a curt, mitjà i llarg termini.



CONTEXT DE LA COMUNICACIÓ ACTUAL

2.1 EL CONTEXT EN QUÈ COMUNIQUEM

No podem parlar de comunicació sense abans parlar del context en què es dona aquesta comunicació. I quan parlem de context ens referim al context més immediat, local i proper (al pròxim capítol repassarem la importància d'identificar i conèixer els nostres públics), però també a un context més ampli, d'unes tendències mundials que afecten i condicionen els nostres públics i, per tant, també la nostra comunicació.

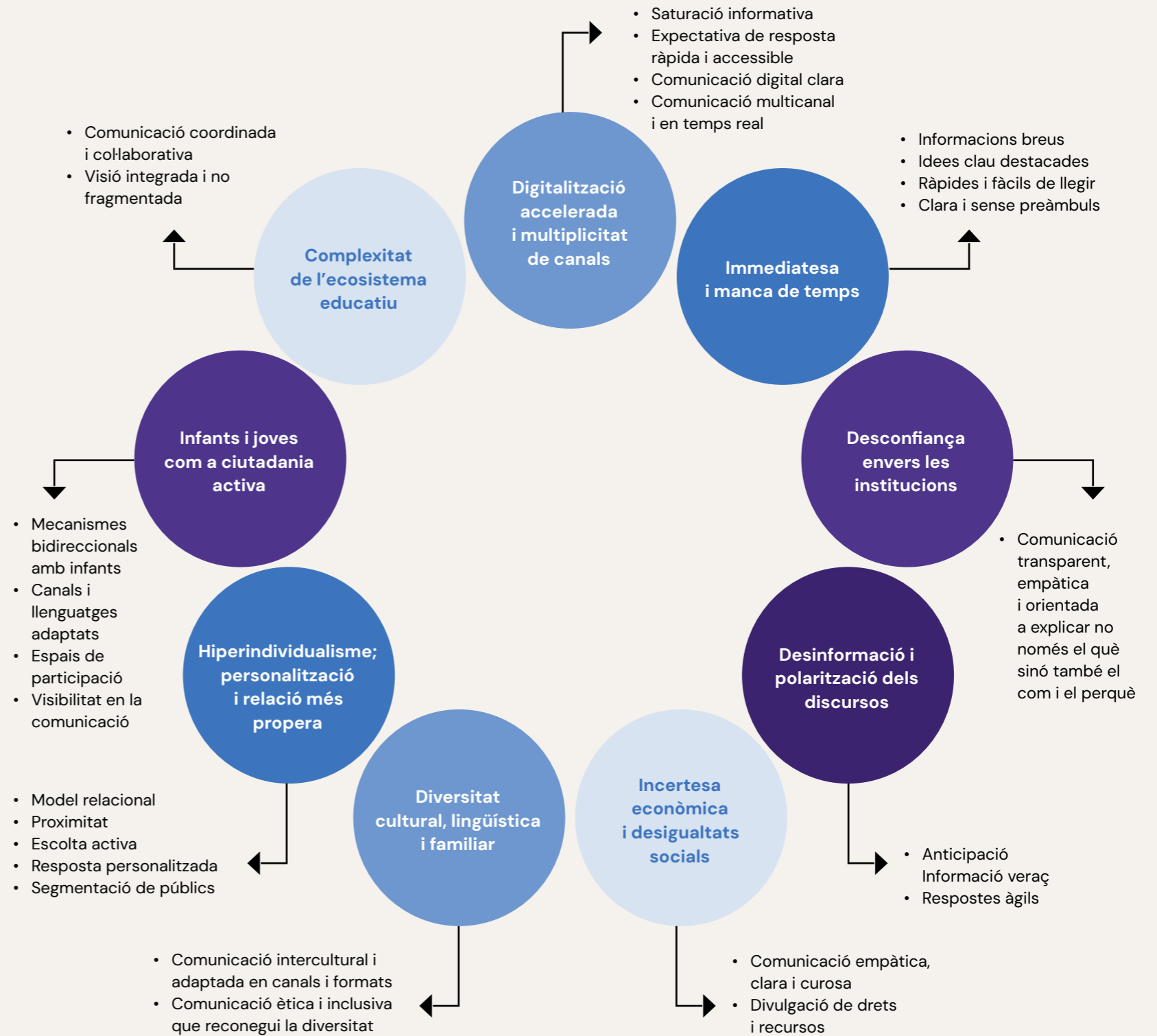
Així, per exemple, la **digitalització accelerada i la multiplicitat de canals** suposen una saturació informativa i, alhora, una expectativa de respostes ràpides, personalitzades i accessibles. De manera que obliguen les administracions i serveis educatius a adaptar el seu llenguatge i canals, aplicant una comunicació clara, multicanal i en temps real. A aquesta multiplicitat de canals cal afegir-hi la **immediatesa i manca de temps** generalitzada; la gent llegeix poc i escaneja informació en cerca de respostes, de manera que cal pensar en informacions breus, amb idees clau destacades, ràpides i fàcils de llegir, sense preàmbuls innecessaris i amb crides a l'acció de l'estil «inscriu-t'hi en 2 minuts» o «demana dia i hora aquí». També cal tenir en compte la **desconfiança creixent envers les institucions**, provocada en molts contextos per la percepció de manca de transparència o de lentitud, que obliga a fer una comunicació no sols més transparent —que, de fet, és un imperatiu legal—, sinó també més empàtica i orientada a explicar no solament el què, sinó també el perquè i el com. A la vegada, l'increment de la desinformació i la polarització dels discursos, amb rumors i falsedats que circulen especialment a les xarxes socials —però no només aquí—, poden afectar negativament les polítiques educatives públiques i la confiança en el sistema educatiu. Per això cal anticipar-se amb informació veraç, clara i contrastada, i poder oferir respostes àgils davant missatges manipulats o alarmistes, erigint-nos en font fiable d'informació. A més, la **incertesa econòmica i les creixents desigualtats socials** tenen un impacte en la vulnerabilitat educativa i en el dia a dia de les persones i les famílies a qui ens adrecem, la qual cosa

obliga a fer una comunicació institucional empàtica, clara i molt curosa amb el to, especialment en relació amb serveis com beques o ajuts, i reforçar els missatges que ajudin a divulgar els drets i els recursos disponibles.

Pel que fa específicament al context educatiu, no es pot obviar que la **diversitat funcional, cultural, lingüística i familiar creixent** suposa un repte comunicatiu que implica, entre altres aspectes, tenir en compte criteris d'accessibilitat en la comunicació. Calen estratègies de comunicació intercultural i adaptades, no sols pel que fa a l'idioma, sinó sobretot als canals i formats, i també una comunicació ètica i inclusiva que reconegui la diversitat i no parteixi d'un únic model de família o de ciutadà. D'altra banda, l'**hiperindividualisme i la demanda de personalització i relació més propera** —que es dona en molts àmbits, no sols en l'educatiu— obliguen a transitar d'un model informatiu massiu a un model comunicatiu relacional, basat en la proximitat, l'escolta activa i la resposta personalitzada, segmentant sempre que es pugui els missatges segons els públics i comunicant quan hi ha realment contingut rellevant per als destinataris. A més, **el reconeixement d'infants i joves com a ciutadania activa** converteix els nens, nenes, noies i nois no sols en destinataris, sinó també en agents que reclamen tenir una veu pròpia en les decisions que els afecten. La comunicació educativa local ha d'incorporar mecanismes bidireccionals amb infants i joves amb canals i llenguatges adaptats, incloure espais de participació reals, i donar-los no sols visibilitat en la comunicació pública, sinó també reconeixement amb missatges de l'estil «la teva opinió és clau». Alhora, la **complexitat creixent del mateix ecosistema educatiu**, que s'articula amb molts altres àmbits i agents com ara la cultura, els serveis socials, el lleure o la salut, obliga a fer una comunicació coordinada i col·laborativa entre serveis per oferir una visió integrada i no fragmentada, evitant missatges dispersos o contradictoris.

ESQUEMA 1

Tendències mundials i efectes en la comunicació institucional



Font: elaboració pròpia.

2.2 ALGUNS PRINCIPIS BÀSICS DE LA COMUNICACIÓ I RISCOS DE NO SER PROACTIUS

Vist el context de multiplicitat de canals, saturació d'informació, transparència com a imperatiu, orientació al client/usuari i expectativa de comunicació personalitzada, es fa evident que cal ocupar-se de la comunicació que fem.

A més, hi ha un principi bàsic o «mantra» que cal repetir-nos i tenir present: **el que no es comunica, no existeix**. Pot semblar una exageració, però davant la sobreinformació que patim i la saturació de missatges, no explicar un fet el condemna a passar totalment desapercebut i, a efectes pràctics, a no haver existit mai. Però passar desapercebut no és l'única conseqüència de no ser proactiu en la comunicació institucional, hi ha dos riscos encara més grans: el primer té a veure amb el fet que **la no-comunicació no existeix**. És a dir, no comunicar també genera un missatge: només cal pensar, en tant que consumidor o usuari, quin efecte ens ha generat una marca o institució que no es comunica amb nosaltres. El segon té a veure amb el fet que **si tu no comuniqués, els altres ho faran per tu**. L'ésser humà necessita respostes, etiquetar, categoritzar, trobar explicacions. Quan no sabem una cosa, ens l'inventem. Així és com funcionem, i aquesta és la base dels rumors.

Assumint, per tant, que cal ocupar-se de la comunicació que fem, repassem alguns principis que cal tenir en compte. **Mai tindràs una segona oportunitat de causar una bona primera impressió**. És a dir, els inicis són importants: el primer contacte que una persona té amb la institució (tant si és una interacció —ja sigui física o digital— com si és simplement la recepció d'una determinada informació per part d'un altre agent o institució) és determinant. Però la comunicació, i sobretot la reputació, és quelcom que es construeix amb el temps, a foc lent, una flor que cal regar amb paciència, constància i determinació. Per això **cal posar atenció i intenció a la comunicació** que fem amb els diferents públics i en els diferents moments i situacions i, alhora, cal estar sempre a punt per comunicar, la qual cosa implica, forçosament, gestionar imprevistos.

Aquesta atenció i intenció comunicativa està estretament vinculada amb **la distinció entre informar i comunicar**. Els canvis tecnològics experimentats a finals del segle xx i principis del XXI han generat un nou paradigma sociotecnològic que transforma la manera com es construeix i es rep la informació. El model clàssic dels mitjans tradicionals, basat en un esquema lineal *emissor-missatge-receptor*, ha quedat àmpliament superat. Amb el canvi de segle i l'aparició de les primeres pàgines web interactives i, sobretot, amb la consolidació de l'anomenada web 2.0 i les xarxes socials, el monòleg informatiu es va convertir en un model obsolet, i va donar pas a la conversa primer, i més endavant a la col·laboració i la cocreació. Així, *informar* i *comunicar* deixen de ser sinònims: mentre que *informar* designa un acte vertical i unidireccional que transmet coneixements a una ciutadania passiva, *comunicar* implica compartir significats i establir un diàleg horitzontal.

Etimològicament, el verb *informar* prové del llatí *in* ('cap a dins') i *formare* ('donar forma'), i reflecteix un procés de transmissió d'informació que parteix d'algú que té un coneixement al qual dona forma per transmetre'l a una ciutadania que podrà fer poca cosa més que acollir-lo o rebutjar-lo. En canvi, *comunicar* té l'arrel *communis* ('posar en comú') —que també és l'arrel de paraules com *comunitat* i *compartir*—, que evoca accions col·lectives com ara construir significat conjuntament. La comunicació, per tant, només es produeix quan hi ha interacció i diàleg, i no és merament la transmissió d'informació.

Aquest nou paradigma comunicatiu en què la interacció, el diàleg, la conversa i la col·laboració prenen protagonisme ha impactat no solament en els mitjans de comunicació tradicionals, en el màrqueting i la comunicació institucional, sinó també en la mateixa autoconcepció de la ciutadania, que ha pogut deixar de ser exclusivament receptora per convertir-se en autora i emissora de missatges. En aquest context, els serveis educatius han de repensar les seves estratègies per fomentar espais de participació, escolta activa i cocreació amb els seus públics, per adaptar-se a una ciutadania que ja no és passiva, sinó actora en la construcció del significat.



A QUI ENS ADRECEM?
ELS NOSTRES PÚBLICS

3.1 IDENTIFICAR I CONÈIXER ELS NOSTRES PÚBLICS

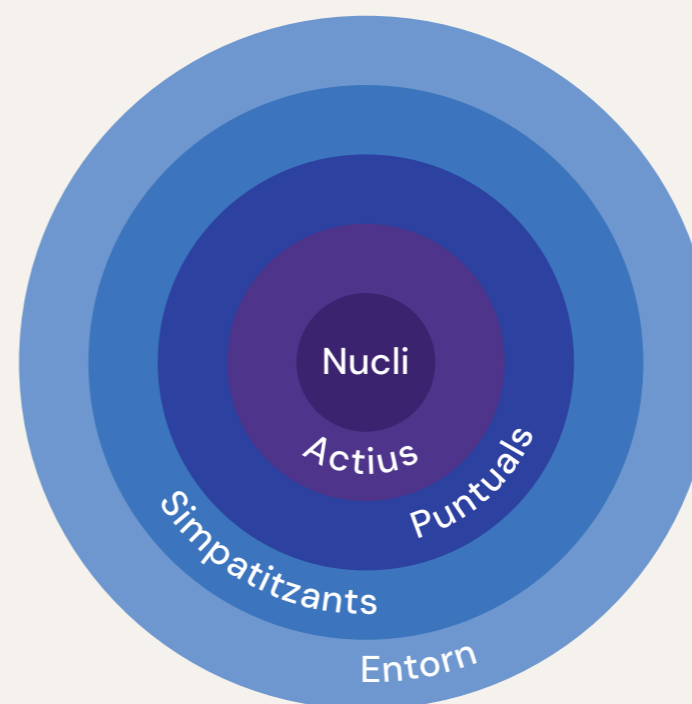
El mapa de públics de qualsevol organització pot ser un entramat molt ampli i complex. I, òbviament, no és un tema menor. Quan comuniquem ho fem en múltiples direccions. D'una banda, perquè la voluntat no ha de ser la d'informar merament, sinó la de comunicar: és a dir, oferir canals i vies de comunicació veritablement bidireccionals. De l'altra, perquè no és possible dirigir-se només a un dels nostres públics, sinó que cal tenir-los en compte a tots ells i de forma integrada: un entramat complex de públics és sinònim d'un entramat complex de comunicacions que es donen en paral·lel, a través de múltiples canals, de forma asincrònica en el temps. Fins i tot s'esdevenen comunicacions sobre el servei educatiu en les quals el mateix servei educatiu no participa (per exemple grups de whatsapp de famílies, converses al parc, etc.).

Així doncs, la primera qüestió és identificar bé quins són els nostres públics i fer-ho pensant en sentit ampli: alumnat, famílies, alumnat potencial, exalumnes, infants, adolescents, persones grans, docents, col·laboradors, associacions i entitats educatives i socials, mitjans de comunicació, persones individualment referents en els temes que tractem, administracions públiques, grups de recerca... Cada servei educatiu, depenent de la seva pròpia idiosincràsia, tindrà uns públics o uns altres. A l'annex del document trobareu l'exercici 1 per elaborar el vostre propi mapa de públics.

Un cop identificats tots els públics als quals ens volem adreçar, una bona eina per classificar-los i prioritzar-los és concebre'ls en forma de cercles concèntrics: amb un cercle central on situem el públic que forma part del nucli, i tants cercles o nivells com convingui que ens ajudin a diferenciar els públics que són actius i prioritaris i que tenen una vinculació forta amb el servei dels que són més puntuals o circumstancials, o fins i tot els públics que poden tenir una certa simpatia o complicitat amb el servei educatiu, però que no estan al cor de les nostres comunicacions.

ESQUEMA 2

Identificació i prioritització de públics als quals s'adreça una institució o organització



Font: elaboració pròpia

Cal tenir present que tothom percep el món de manera diferent, segons el seu sistema de creences, les seves prioritats, interessos, necessitats, expectatives, experiències prèvies... Per això no sols és important identificar, sinó, sobretot, conèixer i entendre els nostres públics per poder sortir de la posició institucional i pensar la comunicació des del punt de vista del destinatari, posant-nos al seu lloc. Així doncs, és imprescindible fer-se les preguntes següents: sabem exactament qui són?, els coneixem?, com tenim informació seva?, sabem què els preocupa?, sabem com ens veuen?, què esperen de nosaltres?, tenim les seves dades de contacte?

Combinar dades quantitatives, que permeten fer-se una idea de la foto global, i dades qualitatives, que permeten comprendre una realitat, pot ser una bona manera d'aproximar-se als públics prioritaris. Per exemple, un servei educatiu que

s'adreci a la infància i adolescència podria fer-se les preguntes següents: quants infants i adolescents viuen al municipi?, qui són les persones adultes que en tenen cura?, com són les seves famílies (composició familiar, origen cultural, idioma, nivell de formació, nivell socioeconòmic...)? I, de manera més qualitativa: què fan aquests infants i adolescents fora del temps escolar?, quines preocupacions, neguits, inquietuds o expectatives tenen?, com perceben la seva vida al barri o al municipi? I sobre els qui ja fan ús del servei educatiu: què en pensen, del centre educatiu o del servei en el qual participen?, els agrada?, satisfà les seves expectatives?, com són les seves relacions interpersonals en el marc del centre, tant entre companys com amb les persones adultes de referència?

3.2

LA COMUNITAT EDUCATIVA I LA IMPORTÀNCIA DE LES FAMÍLIES ALS CENTRES EDUCATIUS

Els límits del que és i el que no és una comunitat educativa, i del que se n'espera, no són clars. Tal com apunta Marta Comas al llibre *Okupes a l'escola! La veu de les famílies en el sistema educatiu*, en alguns casos les famílies són convidades a formar part d'una comunitat educativa plural i col·laborativa; en altres, s'han apropiat (simbòlicament) de l'escola per fer sentir la seva veu, a vegades posant en crisi la veu dels docents o dirigents del sistema educatiu com a única veu legítima, i també hi ha famílies absents que, malgrat que els seus fills participen en un servei educatiu, no se senten interpel·lades a participar-hi ni vincular-s'hi ni formar-ne part. En el mateix sentit, al seu llibre *Escola, famílies i comunitat* Jordi Collet i Antoni Tort parlen de les famílies visibles, les invisibles i les hipervisibles per posar de manifest que les famílies tenen veus, presències i visibilitats desiguals als centres educatius, tant en les relacions informals com en les AFA o els consells escolars. Així doncs, les escoles i els serveis educatius tenen el repte de detectar quines famílies tenen i pensar com fer-se més participatius i democràtics amb tothom, i fer-ho amb una mirada àmplia: pensant més enllà dels canals formals de

relació i comunicació, pensant també en els espais informals i de conversa. I també el repte d'atendre totes aquestes realitats que coexisteixen i que requereixen, cada una d'elles, estratègies comunicatives diferents: ja sigui per fomentar la confiança, vincle i sentiment de pertinença, ja sigui per mantenir-la i potenciar-la quan ja existeix.

Núria Mora, al seu llibre *Guia básica para la comunicación en educación*, matisa que aquesta confiança i pertinença és especialment rellevant en serveis educatius en què el decisor (família-adult) i l'usuari que rep el servei (alumne-infant) no són la mateixa persona i, justament, pel fet que les famílies confien al centre educatiu el més preuat que tenen: els seus fills i filles i, en certa manera, no sols el seu present, sinó també el seu futur. Aquest matís és especialment important en moments concrets del calendari, com ara el període de preinscripció, la tria d'ofertes educatives d'estiu o d'extraescolars fora l'escola. Són moments en què els ajuntaments tenen una comunicació directa amb les famílies del municipi i en els quals entren en joc qüestions tan delicades com ara els factors que poden frenar —o, per contra, afavorir— la segregació escolar. Tal com apunta el Síndic de Greuges de Catalunya al seu document *El paper dels ajuntaments en la lluita contra la segregació escolar*, els sistemes d'informació municipal són un dels àmbits clau en la lluita contra la segregació escolar, ja que, si es duu a terme amb aquesta intencionalitat, són «una oportunitat per aconseguir promoure lògiques de tria escolar que no reproduïxin els desequilibris en l'accés al sistema educatiu, i també lògiques de presentar els projectes educatius de centre de manera no col·laborativa i no competitiva».

Malauradament, apunta Mora, hi ha una mancança generalitzada en molts serveis educatius: no hi ha un pla de comunicació, no hi ha una figura responsable i encarregada de la comunicació, no es dona valor a aquesta comunicació i, justament perquè no s'hi ha pensat i donat el valor que mereix, els centres no saben què, com, quan i per què comunicar. Aquesta manca de prioritització de la comunicació aboca a explicar qüestions tan rellevants com el projecte educatiu, l'ADN del centre o el dia a dia del centre de manera atzarosa, sense lideratge ni estratègia, i sense cap sistema que permeti mesurar-ne l'efectivitat. De manera

que és fàcil caure en el parany d'informar sense comunicar; i es dona la paradoxa que sovint les famílies senten que reben una allau de missatges (inscripcions, actes, excursions, reunions, propostes de formació per a les famílies, pagaments...) i, en canvi, no se senten veritablement informades de com es treballa al centre educatiu, o de com va el dia a dia, amb els progressos i reptes que està fent l'alumne o el grup.

I aquesta és una qüestió especialment rellevant tenint en compte que el repte de la igualtat d'oportunitats educatives ja no és la universalització de l'educació, sinó que consisteix a mitigar els efectes de les motxilles familiars que porten els alumnes, garantir activitats educatives més enllà de l'escola i assegurar la continuïtat de l'aprenentatge al llarg de tota la vida. Nombrosos estudis han identificat aquestes qüestions com a veritables generadores de desigualtat. I totes apunten la importància de la implicació familiar en l'aprenentatge dels infants i joves, i en la necessitat d'una bona coordinació entre escola i família per poder assolir l'èxit educatiu.

D'altra banda, els mateixos infants han expressat el seu desig que les fronteres entre casa i escola es dilueixin i siguin més permeables. En la segona edició de l'Agenda dels Infants, un document que recull les demandes i propostes dels nens i nenes de la ciutat de Barcelona per millorar el seu benestar i que sorgeix en el marc d'un ampli programa municipal de recerca i participació, els infants demanen —entre moltes altres idees adreçades a les escoles— més comunicació entre mestres i famílies, i que les famílies puguin entrar més sovint a l'escola per veure què fan i fer projectes conjuntament.

Així doncs, una bona comunicació amb les famílies proporciona confiança, sentiment de pertinença i fortalesa al sistema educatiu, amb l'objectiu últim de millorar les vides, l'educació i les oportunitats de futur dels nens i nenes.

En definitiva, la comunicació no és una finalitat en si mateixa, sinó un mitjà: la comunicació ha d'estar al servei del projecte o de la institució. Al capítol sobre l'estratègia i el pla de comunicació aprofundirem en aquesta idea.

3.3 COMUNICAR AMB INFANTS I ADOLESCENTS

Tradicionalment, la comunicació dels serveis educatius s'ha adreçat gairebé en exclusiva a les persones adultes —professorat, famílies, responsables institucionals—, deixant en segon pla els infants i adolescents. Aquesta absència ha limitat no sols el seu dret a rebre informació adequada, sinó també la seva capacitat de participar activament en les decisions que els afecten, drets reconeguts a la Convenció sobre els Drets de l'Infant de les Nacions Unides (art. 12, 13, 15 i 17).

Les raons per revertir aquesta situació són múltiples: des del punt de vista legal, els estats signants de la Convenció tenen l'obligació de garantir que la comunicació amb els infants sigui accessible i comprensible; des d'una perspectiva ètica, reconèixer-los com a interlocutors legítims implica respectar la seva dignitat i capacitat d'opinió i també la seva ciutadania present, superant la concepció dels infants com a mers ciutadans del futur; i des de la mirada filosòfica, la seva participació respon a la concepció democràtica de l'educació, en què les persones en formació són també agents actius en l'aprenentatge.

Així, per exemple, els ajuntaments podrien potenciar una comunicació adreçada als nens i nenes sobre quina és l'oferta educativa del municipi —no oblidem que els infants reclamen tenir més autonomia i capacitat de decisió sobre, per exemple, les activitats extraescolars que fan— o bé per explicar les inversions municipals en els equipaments d'infància o que usen els nens i nenes, entre altres aspectes.

Aquest canvi de paradigma impulsat per organismes internacionals com l'UNICEF, Save the Children, Child Rights Connect, en l'àmbit espanyol per la Plataforma de Infància, i més localment per l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona, defensa que informar no és suficient: cal establir canals bidireccionals que promoguin el diàleg i la participació autèntica, i que estiguin adaptats a l'edat, als interessos i al context cultural dels infants i adolescents. Situar-los com a públic prioritari

no és només una qüestió de bones pràctiques comunicatives, sinó una condició imprescindible per garantir la seva ciutadania plena i els seus drets.

En aquest sentit, els consells d'infants són òrgans amb un gran potencial per afavorir una comunicació realment bidireccional amb la infància del municipi, ja que permeten recollir les inquietuds, necessitats, expectatives o opinions dels nens i nenes sobre les qüestions que els afecten. Ara bé, perquè la participació no sigui simbòlica sinó que sigui una participació autèntica, cal que respongui a una sèrie de criteris i principis metodològics com ara, entre altres, que sigui inclusiva, autèntica, significativa per als infants, vinculant, segura, sostenible, transformadora i creativa; i, alhora, que l'adhesió sigui voluntària, la informació sigui transparent i accessible, amb activitats adequades i respectuoses, que s'identifiquin clarament els límits de la participació i que es garanteixi resposta als infants. Ara bé, per fer una comunicació eficaç amb els infants cal tenir en compte algunes premisses i consells, molts dels quals també són vàlids en la comunicació amb les persones adultes: adequar la comunicació a l'edat, estadi maduratiu i capacitats diverses dels infants o adolescents; utilitzar un llenguatge clar i senzill; transmetre missatges simples i rellevants; fer servir un to positiu, orientat a les fortaleces i solucions; fer que la comunicació sigui inclusiva i reconèixer la diversitat; utilitzar suports variats i formats participatius; aplicar un disseny atractiu, i una tipografia i maquetació del text adequada; emprar la comunicació assertiva, l'escolta activa i l'empatia; vetllar perquè la comunicació no verbal reforci el missatge; captar l'interès dels infants buscant el moment oportú per a la comunicació, i assegurar una continuïtat en la comunicació. A més, en campanyes adreçades a nens i nenes, un recurs interessant és implicar els infants en la comunicació per tal que validin els missatges o bé ajudin a millorar-los perquè siguin comprensibles i atractius per a altres nens i nenes.

ESQUEMA 3

Consells per a la comunicació adreçada als infants



Implicar els infants en l'elaboració o validació del missatge:
Preguntar-los i reconèixer la seva expertesa com a públic receptor, per millorar la comunicació abans d'implementar-la.



EL RELAT: APORTAR
VALOR I SABER-HO
EXPLICAR

4.1 IDENTITAT CORPORATIVA, IMATGE CORPORATIVA I REPUTACIÓ

En el món de la comunicació institucional i el màrqueting, hi ha dos conceptes que estan íntimament relacionats però que no són el mateix i, de fet, sovint es confonen: identitat corporativa i imatge corporativa.

La identitat corporativa fa referència a la personalitat de l'empresa, institució o organització. Aquesta personalitat, que està composta de diferents elements com ara la seva història o els seus valors, es manifesta a través d'una representació material i visual —per això també se l'anomena *identitat visual*— que inclou el logotip, isotip, sistema visual, eslògan, etc. Els colors, tipografies, mida dels textos i elements visuals diversos que es fan servir en els diferents formats i suports formen aquesta identitat visual i es recullen en el manual d'identitat corporativa. La identitat corporativa o la identitat visual és el que fa que qualsevol persona pugui reconèixer fàcilment els productes o comunicacions d'una determinada empresa o institució, atribuir-hi l'autoria i, per tant, associar-hi uns determinats valors.

Mentre que la identitat corporativa té a veure amb com es defineix l'organització —i, per tant, es tracta d'una autopercepció—, la imatge corporativa es refereix a la manera en què el públic veu la marca i la institució. Aquesta imatge es forma a partir de percepcions, induccions, deduccions, projeccions, experiències, sensacions, emocions i vivències; i aquesta imatge influirà en com el públic es relaciona amb l'organització començant, en primer lloc, per condicionar la decisió de compra (o d'inscripció, en el cas d'un servei educatiu).

L'objectiu últim de la comunicació és que la imatge corporativa i la identitat corporativa conflueixin. És a dir, que els nostres públics ens percebin tal com nosaltres ens percebem. I per aconseguir-ho cal incidir, justament, en tots els elements i, sobretot, fer-ho de manera sostinguda en el temps, ja que una determinada imatge corporativa (bona o dolenta) sostinguda en el temps és el que anomenem *reputació corporativa* (bona o dolenta).

4.2 QUI SOC I QUÈ DIUEN DE MI

Més enllà de tecnicismes, explicar la diferència entre la identitat i la imatge corporativa és útil per evidenciar una realitat: la nostra marca, la nostra organització, el nostre ajuntament, la nostra escola no és el que nosaltres diem que és, és el que nosaltres diem però també, i sobretot, el que els altres diuen que és.

Així doncs, el vell paradigma del màrqueting que es podria representar com un joc de dards amb una diana a la qual calia apuntar i disparar (emetre un determinat missatge a l'audiència repetidament) queda superat, i ens trobem, més aviat, davant un partit de ping-pong, en què tothom comunica i la comunicació és bidireccional. Amb el salt dels dards al ping-pong, ja no guanya qui més comunica, sinó qui comunica millor. I això significa aportar valor i saber-ho explicar, ja que això és el que farà que el públic es decideixi entre dos serveis o ofertes similars.

Davant d'això, una qüestió que esdevé cabdal per a qualsevol organització és estar pendent sobre què diu el públic dels programes, projectes o serveis que ofereix. Cal saber no sols qui parla del servei educatiu i en quin sentit, sinó també qui parla d'educació en sentit ampli a través, per exemple, dels mitjans de comunicació i les xarxes socials, però també a través de les xarxes informals no digitals. I, per descomptat, cal estar pendents del que ens diuen directament els nostres públics. En la història del màrqueting i la comunicació hi ha nombrosos exemples rellevants de marques que han sabut aprofitar el que es deia d'elles, i altres que, per no fer-ho, han caigut en una crisi de reputació molt difícil de remuntar. Un cas paradigmàtic és el de la companyia d'aviació United Airlines i el guitarrista Dave Carroll, que, després de diverses negatives de la companyia a reparar-li la guitarra que li havien trencat els operaris d'equipatge, va compondre una cançó de protesta que va esdevenir un èxit a YouTube i va causar la pèrdua de centenars de milions de dòlars a la companyia.

4.3 CONSTRUIR EL RELAT: APORTAR VALOR I SABER-HO EXPLICAR

Quan ens proposem incidir en la imatge corporativa per alinear-la amb la nostra identitat, el primer que cal preguntar-se és qui som, què oferim i quin és el nostre valor afegit. Per molt que no ho sembli, per a moltes organitzacions la resposta a aquesta pregunta no és evident. O, almenys, no en el sentit en què estem parlant. És a dir, no es tracta de tenir clars quins són els serveis que oferim, sinó d'identificar el valor de fons que hi ha en allò que proporcionem al nostre públic, és a dir, explicar no solament el què sinó també el perquè, i fer-ho de forma sintètica. Tal com defensa el consultor i expert en estratègia, innovació i transformació d'organitzacions Xavier Marcet, «si necessites 100 paraules per explicar la teva organització és que no l'has pensat, no l'entens». Marcet sosté que amb 10 paraules n'hi hauria d'haver prou, però reconeix que això no és senzill perquè, diu, la brevetat i la senzillesa requereixen molta més feina que l'extensió i la sofisticació.

Busquem algun exemple concret, àmpliament conegut, de marques que han sabut detectar i explotar quin és el seu valor afegit, més enllà dels productes o serveis que ofereixen. Per exemple, Disney fabrica pel·lícules, però és màgia. Estrella Damm fabrica cervesa, però és amistat, estiu i un estil de vida concret que fins i tot ha encunyat un nou terme: *mediterràniament*. BMW fabrica cotxes, però és el gust de conduir. Tal com explica la mateixa companyia a la seva pàgina web, el concepte de «plaer» es fa servir en les comunicacions de BMW des del 1930, i a partir de l'any 2000 es converteix en icònic amb la campanya «T'agrada conduir?», que, encara ara, és una de les més memorades de la història del màrqueting i la publicitat. Així doncs, BMW connecta emocionalment amb el seu públic destacant allò que més els connecta amb la marca i obviant detalls tècnics.

En la mateixa línia, l'empresa Dropbox, que ofereix un servei d'emmagatzematge de dades al núvol, no parla de tecnologia o prestacions per convèncer els seus clients potencials, sinó que es focalitza en la tranquil·litat i seguretat que tindran

de no perdre cap fotografia ni cap record ni cap informació rellevant. És a dir, construeixen un relat que connecta amb les necessitats —i en aquest cas les pors— del seu públic, més que no pas amb les característiques del servei que presten.

Però, quin podria ser el relat d'un servei educatiu? Una bona manera de repensar-se i construir un relat que connecti amb el públic és, justament, identificar el valor afegit que aportem als nostres alumnes o usuaris. I això pot passar per un procés de reflexió interna o, encara millor, per combinar aquest procés intern amb preguntes als nostres públics (que es poden vehicular, per exemple, amb entrevistes a persones concretes o amb tallers participatius amb grups reduïts) sobre com ens veuen, què els agrada, què els aportem i quins són els nostres punts forts. Dues bones preguntes a fer-se (i a fer-los) són, en primer lloc, en quin moment vital estan les persones a les quals ens adrecem i si el que oferim connecta amb les seves necessitats; i, en segon lloc, què es perdrien si no aprofitessin el nostre servei.

Un cop identificats els nostres punts forts, caldrà convertir-los en idees força. Per exemple, si un punt fort és que tenim més de 50 anys d'història, en lloc d'explicar que som «històrics» serà més potent explicar que som «necessaris». Si el nostre punt fort és l'educació a través d'activitats de lleure, potser ho podem explicar d'una manera més emocional parlant, per exemple, del «gust per aprendre». A l'annex del document trobareu l'exercici 2 per construir el relat a partir de l'aportació de valor.



PRINCIPIS BÀSICS D'UNA COMUNICACIÓ EFECTIVA

5.1 COHERÈNCIA, CLAREDAT, CREDIBILITAT, ORIENTACIÓ AL PÚBLIC I INCLUSIÓ

La comunicació efectiva és aquella que aconsegueix transmetre un missatge de manera clara, comprensible i rellevant per al destinatari, per assegurar no només que la informació arribi, sinó que sigui entesa, compartida i útil per provocar l'efecte desitjat (transmetre un coneixement, provocar una emoció, generar una acció com ara la compra o la inscripció o fomentar la participació). Per això hi ha uns principis que cal tenir en compte:

- ➔ **Coherència.** Els missatges han de ser consistents en tots els canals i accions. La comunicació verbal, escrita i gràfica ha de reflectir els mateixos valors, missió i posicionament del servei educatiu. A més, l'ús de logotips, colors, tipografies, llenguatge gràfic i estètic ha de seguir una identitat visual corporativa reconeixible, per reforçar la presència institucional i el record de marca.
- ➔ **Claredat, simplicitat i breuetat.** Els continguts han de ser fàcils d'entendre: s'han d'evitar tecnicismes innecessaris i estructurar la informació de manera ordenada. Comunicar no és demostrar coneixement, sinó fer-lo accessible. D'altra banda, com més breus siguin els missatges, especialment en l'àmbit digital, més efectius.
- ➔ **Credibilitat i proximitat.** Els missatges han de ser verificables, basats en dades reals, i han de mostrar transparència. Un servei educatiu que informa amb rigor genera confiança i legitimitat en els seus públics. Alhora, humanitzar la comunicació, mostrant interès per les preocupacions reals de la ciutadania i generant vincles emocionals amb els diferents actors, millora l'efectivitat del missatge.
- ➔ **Orientació al públic i diàleg.** La comunicació ha d'estar centrada en les necessitats, llenguatge i canals dels destinataris, no només en els objectius

interns. Això implica escoltar, adaptar-se i interactuar amb la comunitat educativa, de manera que cal preveure canals bidireccionals per recollir opinions, generar participació i establir relacions de confiança. Tenint en compte l'orientació al públic, és important comprometre's amb l'agilitat de resposta.

- ➔ **Accessibilitat, inclusió i ètica.** La comunicació ha de ser comprensible per a tothom, incloent-hi col·lectius amb diversitat lingüística, cultural o funcional. És possible que calgui adaptar formats, llenguatge i canals. A més, cal vetllar perquè tots els col·lectius se sentin representats sense discriminacions i comunicar des del respecte, la veracitat i la responsabilitat social i pública.

En aquest sentit, i per orientar tots els treballadors públics en les seves comunicacions amb la ciutadania, diverses administracions han publicat guies i recomanacions sobre llenguatge planer i comunicació clara. La *Guia de comunicació clara* de la Generalitat de Catalunya, actualitzada l'any 2025, defineix la comunicació clara com aquella que «transmet informació que és rellevant per a la ciutadania d'una manera entenedora i en el format més fàcil de comprendre». La guia identifica quatre elements essencials a tenir en compte (estructura entenedora; llenguatge planer, concís i clar; disseny efectiu, i accessibilitat) i mostra exemples concrets com ara fer servir paraules properes i d'ús comú, evitar paraules innecessàries o imprecises, fer servir sinònims durant el text, evitar redundàncies, reduir tecnicismes i paraules que provenen d'altres llengües i evitar formes col·loquials. També aconsella redactar amb frases curtes i en positiu, evitar l'ús de la passiva i redactar les frases seguint l'ordre neutre subjecte – verb – complements del verb. I dona orientacions sobre disseny i llegibilitat, o l'ús d'elements visuals.

Cal destacar també la Càtedra UB DIBA de Comunicació Clara Aplicada a les Administracions Públiques, que és un espai de treball creat per la Universitat de Barcelona i la Diputació de Barcelona focalitzat a generar coneixement mitjançant la recerca, les bones pràctiques i l'elaboració de materials divulgatius i formatius. És rellevant mencionar que, segons aquesta càtedra, utilitzar els principis de la comunicació clara i simplificar el llenguatge

administratiu ajuda a garantir el principi de seguretat jurídica, pal·liar els efectes de la bretxa digital, fomentar la participació ciutadana en la definició dels models de ciutat i fer més pròximes les administracions públiques i millorar-ne la imatge.

5.2 LLIBRE D'ESTIL I LLENGUATGE INCLUSIU

Cal tenir en compte que **la llengua no és neutral**, sinó que és un reflex de creences, actituds, concepcions i valors. A més, **la llengua és viva, canvia i evoluciona constantment**, les paraules neixen i moren, i les persones, amb l'ús que en fem, les «ressignifiquem». I, sobretot, **la llengua construeix la realitat**, ja que la llengua forma el pensament, i el pensament forma les pràctiques. En aquest sentit, com que l'educació busca intrínsecament transformar la societat, un servei educatiu ha de parar atenció a com utilitza el llenguatge.

Tot i nombrosos avenços, el nostre llenguatge és el reflex fidel d'una cultura androcèntrica en què l'home i el masculí són el centre i la mesura universal de totes les coses. Per això, alguns usos del llenguatge transmeten i generen imaginaris amb valors sexistes i masclistes, menystenint i invisibilitzant les dones i la seva diversitat. També és el reflex de l'adultocentrisme, i per això cal posar un èmfasi especial a fer servir un llenguatge que no minimitzi la infància.

El **llenguatge inclusiu** recull i reflecteix la transformació que s'està produint a la societat i el desig d'igualtat entre les persones. A més, com que la comunicació va més enllà del llenguatge, cal vetllar també per **utilitzar imatges inclusives** i representatives de la diversitat en sentit ampli (diversitat de gènere, d'origen, familiar, diversitat sexual i afectiva, diversitat funcional...) que no perpetuïn estereotips, rols de gènere o pressió estètica. La *Guia orientativa sobre l'ús d'una comunicació no sexista en l'àmbit municipal* ofereix pautes sobre l'ús d'una comunicació no sexista aplicables als ajuntaments i altres entitats vinculades.

En aquest sentit, és útil que un servei educatiu disposi d'un llibre d'estil, que és el document que recull el conjunt de normes i criteris, principalment lingüístics, que ha de seguir qualsevol membre de l'equip en les seves comunicacions orals i escrites. L'objectiu del llibre d'estil és aconseguir **unificar el to i l'estil de les comunicacions**, independentment de la persona que les redacti, i evita repensar i redecidir qüestions que ja s'han acordat prèviament. Per això, per tal que sigui un document veritablement útil, ha de ser **conegut i utilitzat per tot l'equip**, i s'ha de concebre com un document viu que es va actualitzant a mesura que sorgeixen noves necessitats o noves decisions sobre l'ús del llenguatge. En cas que el municipi disposi d'un llibre d'estil municipal, caldrà que els criteris que s'acordin per a la comunicació del servei educatiu hi estiguin en concordança. Es tracta, doncs, de generar un marc institucional que pugui orientar les comunicacions de les regidories o serveis educatius per tal que estiguin alineades.

A grans trets, el llibre d'estil d'un servei educatiu hauria d'incloure indicacions i criteris sobre:

- ➔ **Nom del servei i nom dels projectes:** fem servir sigles?, l'abreugem?, el traduïm al castellà?
- ➔ **Ús del llenguatge en conceptes freqüents:** per exemple, en serveis que s'adrecen a la infància, la decisió de no minimitzar els nens i nenes i evitar conceptes com ara *menors* o *menors d'edat*, i apostar per conceptes més positius com ara *nens i nenes*, *infants* o fins i tot *ciutadania de 0-17 anys*.
- ➔ **Criteris de llenguatge inclusiu**, com ara:
 - Fer servir un **llenguatge no sexista** i evitar el masculí genèric, amb alternatives com ara emprar termes genèrics, indefinits, col·lectius, abstractes i perífrasis (*equip docent en comptes de professors*) o bé desdoblaments (*els treballadors i les treballadores*).
 - **Reflectir la diversitat familiar** en les comunicacions (per exemple *reunió de famílies* en lloc de *reunió de pares*) i en els formularis d'inscripció, i

sobretot quan ens comuniquem directament amb els infants (per exemple *de què treballa la teva família?* en lloc de *de què treballen els teus pares?*).

- Promoure el **llenguatge antiracista** (*infants d'origen estranger* en lloc de *infants immigrants*, o també *infant* o *adolescent migrant sense referents familiars* en lloc de *MENA*).
- Utilitzar un **llenguatge no estigmatitzador** (com ara *infant que ha exercit violència* en lloc de *menor agressor*, o també *nens i nenes en situació de pobresa* o *en situació de vulnerabilitat* en lloc de *nens pobres* o *nens vulnerables*, o bé *infants amb discapacitat* o *amb diversitat funcional* en lloc de *infants discapacitats*).

→ **Criteris de comunicació inclusiva en les imatges:**

- **Utilitzar imatges no sexistes i no estereotipades** (nena – vestit – cabells llargs vs. nen – pantalons – cabells curts) i incloure imatges d'infants que no siguin clarament identificats amb un gènere.
- **Fugir dels rols de gènere tradicionals** i mostrar, per exemple, nenes/noies amb rols, tasques o jocs actius i nens/nois en rols, tasques o jocs de cura; i també evitar imatges que contribueixin a la pressió estètica i representin les nenes o adolescents pels seus atributs físics o vestimenta.
- **Buscar la diversitat en les imatges**, amb una presència equilibrada de nens i de nenes, reflectint l'heterogeneïtat de la infància i la ciutadania pel que fa al nivell cultural, socioeconòmic, familiar, d'edat, de procedència, de cossos, discapacitats, etc.

La comunicació inclusiva afavoreix una bona convivència i el benestar de tots els infants, famílies i persones destinatàries dels serveis educatius. A més, evita discriminacions, trenca la perpetuació d'estereotips i ajuda a construir un món més just i igualitari. A l'annex del document trobareu l'exercici 3, que us ajudarà a elaborar textos efectius i inclusius.



EINES I CANALS DE COMUNICACIÓ

És important entendre que la comunicació no es limita només a les paraules, els canals digitals o els documents escrits: es manifesta de formes molt diverses i complementàries. Un servei educatiu transmet missatges a través de múltiples dimensions —des de la interacció personal fins a la presència en línia, passant per la manera com organitza els espais físics o utilitza els recursos visuals. Reconèixer i gestionar aquests diferents tipus de comunicació és clau per garantir coherència, credibilitat i una experiència significativa per a tota la comunitat.

TAULA 1

Dimensions de comunicació, definició i exemples aplicats a un servei educatiu

	Definició	Exemples
Comunicació interpersonal i oral	Inclou converses cara a cara, reunions, trobades informals i presentacions en públic. És la base de la confiança i de la proximitat amb les persones.	Jornades de portes obertes, primera rebuda, tutories amb famílies, reunions amb equips docents, atenció a l'alumnat, reunions informatives, xerrades.
Comunicació escrita i digital	Missatges i continguts en suports escrits o digitals que informen, documenten i enforteixen la relació amb la comunitat educativa. Afavoreix la transparència, la permanència de la informació i l'accessibilitat des de diferents entorns.	Pàgina web, correus informatius, butlletins electrònics, publicacions a les xarxes socials, canals de missatgeria instantània, serveis d'emmagatzematge al núvol.
Comunicació gràfica i de marca	Fa referència a cartells, imatges, vídeos, dissenys gràfics i tot allò que transmet la identitat de manera immediata i simbòlica.	Cartells, vídeos de presentació del centre o dels projectes, disseny de material gràfic.

Comunicació de l'espai i ambiental	Abasta allò que comuniquen els espais físics. Reflecteix els valors de la institució i influeix en la percepció i experiència de les persones usuàries.	Recepció acollidora, decoració acurada, senyalització clara, zones de descans i trobada, espais per a activitats de convivència.
Comunicació amb els mitjans	Relació amb premsa, ràdio, televisió i mitjans digitals per garantir una difusió clara i transparent fora de la comunitat educativa.	Relació de confiança amb periodistes, notes de premsa, entrevistes.

Font: elaboració pròpia

6.1 COMUNICACIÓ INTERPERSONAL I COMUNICACIÓ ORAL

La comunicació interpersonal és fonamental en un servei educatiu que faci atenció directa a la ciutadania perquè estableix vincles i genera confiança. El primer contacte entre la ciutadania i el personal tècnic que desenvolupa o implementa els serveis educatius, així com el seguiment i el comiat quan l'alumne o la família es desvincula del centre o del servei, requereixen una cura especial. És important mostrar-se proper, empàtic i disposat a resoldre problemes de manera àgil, cosa que transmet seguretat i reforça la relació amb les famílies, els infants o altres agents educatius. L'escolta activa i un ambient de proximitat i diàleg permeten passar d'una comunicació informativa a una de participativa, i assegura que les necessitats de la comunitat educativa siguin escoltades i ateses.

En la comunicació oral davant de grups —portes obertes, reunions o xerrades— cal estructurar clarament el discurs: preparar bé les idees a transmetre, posar

exemples concrets i fer un tancament que resumeixi les idees clau facilita que el missatge sigui entès i recordat. A més, cal cuidar la comunicació no verbal: una mirada, un to de veu, una expressió facial i una postura adequada poden reforçar la credibilitat i l'atenció. Mantenir un to proper, una actitud tranquil·la i un esperit inclusiu, així com fomentar la participació del grup a través de preguntes o compartint impressions, contribueixen a generar un espai comunicatiu efectiu, on els participants se sentin escoltats i implicats en el contingut de la reunió.

6.2 COMUNICACIÓ ESCRITA I DIGITAL

La **pàgina web** ha de ser el nucli central de la comunicació digital d'un servei educatiu, i ha de garantir credibilitat, transparència i informació validada i permanent, a diferència de les xarxes socials, que són més immediates i efímeres. Ha d'estar actualitzada i ha d'incloure dades pràctiques (dates de matriculació, calendari, tràmits), informació rellevant (projecte educatiu, explicacions sobre el dia a dia, relats i vivències personals) i recursos per a famílies i alumnat i docents.

Ara bé, malgrat que tenir un bon web és el centre de la comunicació digital, no és suficient: altres canals digitals (xarxes socials, butlletins, blogs, apps de missatgeria) actuen com a ponts que conviden a explorar el web i reforcen el vincle amb la comunitat educativa. La **presència a les xarxes socials** ha de ser selectiva i estratègica, i cal triar els canals que connectin amb els públics prioritaris del servei educatiu. L'estratègia de continguts ha de prioritzar la **coherència** amb la identitat i els valors institucionals, la **qualitat i regularitat** (és preferible mantenir pocs canals ben cuidats, amb continguts periòdics i rellevants, que no pas molts canals poc atesos) i la **interacció** (les xarxes socials no són un tauler d'anuncis, sinó espais de conversa que requereixen escoltar, respondre i generar diàleg amb la comunitat). A l'annex del document trobareu l'exercici 3, que us ajudarà a valorar la conveniència de ser actiu en una determinada xarxa social.

També és interessant aprofitar **altres webs** educatius o municipals que puguin replicar continguts del servei educatiu o enllaçar-hi. Enviar **butlletins electrònics o comunicacions periòdiques** als nostres públics, així com aprofitar qualsevol oportunitat (inscripcions, jornades obertes, tallers, etc.) per ampliar la nostra base de dades, també seran elements clau per afavorir les visites al web.

Un altre canal en línia que val la pena considerar són les **aplicacions de missatgeria instantània** (WhatsApp, Telegram), que permeten una comunicació directa i immediata amb l'alumnat (especialment adolescents i adults) i amb les famílies en el cas de la infància. La possibilitat de crear grups diferenciats (per exemple per classe, per activitats o projectes concrets) facilita la segmentació dels missatges i ajuda a fer arribar la informació de manera més personalitzada i efectiva, responnent a la necessitat d'agilitat i proximitat que es demana als serveis educatius. Tanmateix, cal utilitzar aquest canal amb criteris clars i compartits perquè siguin útils i no una font de soroll comunicatiu: definir amb quina finalitat s'obren els grups, establir normes de participació, delimitar qui modera i valida la informació, i vetllar per la protecció de dades i la privacitat.

Per acabar, és recomanable gestionar determinats documents i fotografies mitjançant **plataformes de núvol amb accés restringit**, per assegurar que la informació sensible sigui accessible només a la comunitat educativa. Això garanteix la protecció de dades i la privacitat, i permet a les famílies accedir a informació i recursos de manera controlada, i a més reforça la transparència del servei educatiu.

6.3 COMUNICACIÓ GRÀFICA

A l'hora de dissenyar un cartell o comunicació visual cal tenir molt present el manual d'identitat corporativa i els elements visuals que s'hagin acordat.

En el cas dels cartells, hi ha uns quants principis bàsics que cal tenir molt en compte:

- ➔ **Claredat del missatge i objectiu.** El més important és el missatge, per això cal tenir clara la idea principal i fer-la molt llegible amb un simple cop d'ull. La informació que crida a l'acció (ja sigui inscriure's, participar, reservar, demanar més informació, assistir a un acte) ha d'estar destacada.
- ➔ **Informació pràctica ben visible.** Les dades bàsiques (data, lloc, contacte, preu) han de ser fàcilment localitzables. El logotip o logotips de les institucions que signen el cartell també han de ser visibles, sense ocupar més pes del necessari.
- ➔ **Jerarquia visual i espais en blanc.** Cal utilitzar diferents mides de lletra en coherència amb les prioritats (títol gran, informació essencial mitjana, detalls petits) i deixar espais en blanc perquè el cartell respiri i la informació no aclapari.
- ➔ **Colors coherents i tipografia senzilla.** Cal triar una paleta de colors reduïda i amb un contrast suficient (2-3 colors) i unes tipografies senzilles, netes i llegibles (màxim 2 tipografies) per assegurar que el text es llegeixi bé.
- ➔ **Imatges de qualitat.** Si el cartell té fotografies o imatges, cal que siguin clares, rellevants i amb una bona resolució, i la impressió ha de ser de qualitat.

D'altra banda, és important pensar bé quina difusió se'n farà, els llocs on es penjaran els cartells, que dependrà de l'activitat, servei o projecte, i també del públic destinatari. A l'annex del document trobareu l'exercici 4 per aplicar tots aquests criteris en l'elaboració d'un cartell.

6.4 COMUNICACIÓ DE L'ESPAI I AMBIENTAL

La disposició de l'espai i les relacions que s'hi donen són components essencials en un servei educatiu i en la comunicació institucional. Els espais físics, la seva organització, l'ambient i la decoració transmeten missatges subtils però potents sobre l'acollida, la cura i les prioritats del servei educatiu. Per exemple, un vestíbul clar i lluminós transmet transparència i proximitat, i zones de descans amb mobiliari còmode i adaptat a l'alumnat reforcen la sensació de benestar i inclusió. La manera com s'ordenen les aules, els passadissos o les zones comunes reflecteix la importància que es dona a la convivència, a la col·laboració i al respecte pels usuaris.

Els espais físics també són canals per transmetre informació i valors institucionals. La cartelleria pot anunciar activitats, terminis o serveis, mentre que missatges inspiradors, cites cèlebres o elements visuals alineats amb el projecte educatiu reforcen els valors i la cultura de la institució. També es poden utilitzar per explicar el dia a dia del centre, amb fotografies o textos que ajudin a transmetre el projecte educatiu. D'aquesta manera, la comunicació de l'espai i ambiental ajuda a crear un entorn coherent i estimulants, i pot complementar els altres canals de comunicació, de manera integrada i positiva.

6.5 RELACIÓ AMB ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ

Els mitjans tradicionals (premsa, televisió, ràdio i mitjans en línia) segueixen sent rellevants en la comunicació institucional, **perquè aporten credibilitat, verificació i context** davant la saturació d'informació i rumors a les xarxes socials. A més, continuen marcant l'**agenda pública** i funcionen com a referent comú en societats cada cop més fragmentades digitalment. Tot i així, poques vegades els serveis

educatius tenen en compte la relació amb els mitjans dins la seva estratègia comunicativa, per dificultats d'accés, reticències o desconeixement del que interessa als periodistes.

La lògica dels mitjans sovint genera incomoditat, ja que són negocis que es basen en la notícia, i la notícia sempre es basa en el conflicte. La frase «no és notícia que un gos mossegui un home, és notícia que un home mossegui un gos» és una de les cites més conegudes dins del periodisme per expressar què fa que un fet sigui noticiable: l'excepcionalitat, allò que trenca la rutina. Per tant, cal preguntar-se **què pot ser noticiable en un servei educatiu**. Per exemple, canvis organitzatius, nous projectes, col·laboracions, aniversaris, actes, visites de persones rellevants, històries humanes destacables, informes o posicionaments sobre temes d'actualitat, incloent-hi commemoracions de dies internacionals.

Els serveis educatius poden accedir als mitjans de comunicació establint **canals de contacte directes amb periodistes i redaccions**, per oferir-los informació rellevant, clara i d'interès públic que doni valor a la seva tasca. Per fer-ho, és útil preparar **notes de premsa** atractives, disposar de **portaveus** formats i mantenir relacions de confiança amb els mitjans, de manera que l'organització sigui vista com una font fiable. Això permet donar visibilitat a projectes i iniciatives educatius, reforçar la imatge institucional i contribuir al debat públic sobre temes educatius.

Ara bé, hi ha dues preguntes importants que cal fer-se abans de relacionar-se amb els mitjans de comunicació: **què vull dir?** i, sobretot, **què no vull dir?** Les idees importants —allò que vull dir— són les que cal donar en primer lloc, anar repetint i resumir al final. Les idees delicades o controvertides —allò que no vull dir— cal mirar d'evitar-les amb respostes molt curtes o indicant directament que allò no ens pertoca a nosaltres contestar-ho.



PENSAR ABANS DE COMUNICAR: DEFINIR UNA ESTRATÈGIA I UN PLA DE COMUNICACIÓ

Un error freqüent a l'hora d'abordar la comunicació d'un servei o institució és començar pel final. És a dir, planificar focalitzant-se en els canals de comunicació o, encara pitjor, començar a comunicar sense haver definit prèviament els objectius. Tanmateix, per tal que la comunicació sigui realment efectiva, cal un treball i reflexió previs per tenir una visió de conjunt i, sobretot, saber quins són els objectius a perseguir.

Es tracta de fer una reflexió metòdica que permeti analitzar on som i on volem arribar per, a partir d'aquí, definir l'estratègia que seguirem per aconseguir-ho. Els resultats d'aquesta reflexió s'han de poder plasmar en un document que anomenarem pla de comunicació, un pla que pot ser més o menys complex i ambicions en funció de les capacitats i recursos de cada municipi o servei educatiu. En qualsevol cas, fins i tot en cas de tenir pocs recursos (o, justament per això, amb més motiu), cal definir bé l'estratègia de comunicació, i és important que tant els municipis grans com els petits abordin la comunicació dels seus serveis educatius des d'aquesta perspectiva.

L'**estratègia de comunicació** és el marc general que defineix la visió, els objectius i les línies mestres de la comunicació. El **pla de comunicació** és la traducció operativa d'aquesta estratègia: concreta les accions, canals, missatges, calendaris i responsables que faran possible assolir els objectius fixats. Podríem dir que l'estratègia marca el «**què**» i el «**per què**», mentre que el pla respon al «**com**», «**quan**» i «**qui**». Per tant, es tracta de dues peces complementàries i inseparables.

Per elaborar l'estratègia i el pla de comunicació seguirem quatre preguntes principals: **on som?, on volem anar?, com hi anirem?, com sabrem si hi hem arribat?**

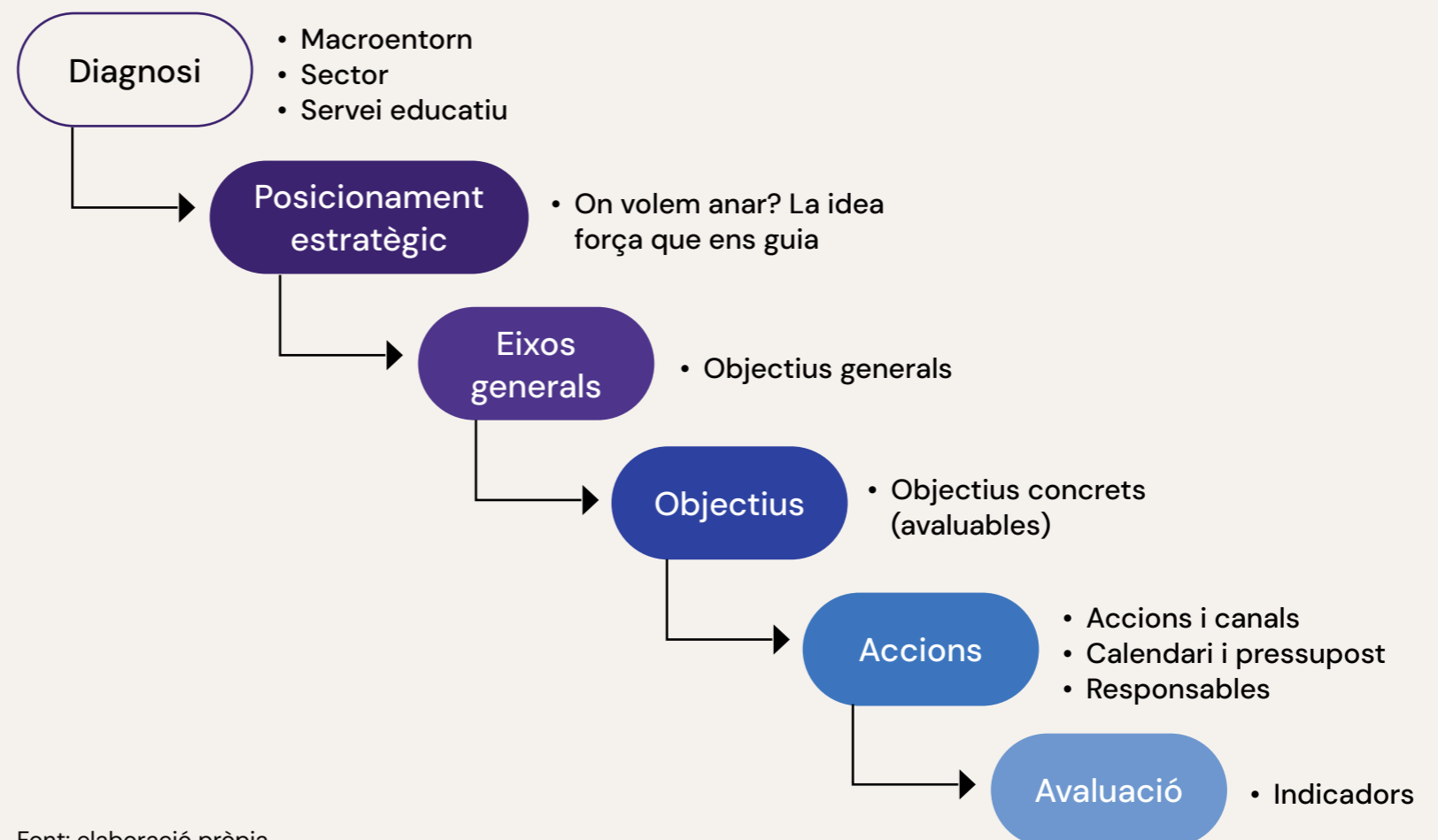
Així doncs, des d'aquesta perspectiva, la comunicació no és un fi en si mateix, sinó que està al servei del servei educatiu: és una **peça estratègica** que ajuda a acomplir la missió, que és transversal, que afecta tota l'organització i que ajuda a organitzar-se i a pensar a llarg termini.

Els atributs de l'estratègia i el pla de comunicació són els següents: han de **partir d'una anàlisi de la realitat**, han de ser **coneguts i interioritzats** pels membres clau de l'equip, han de ser **proactius i imaginatius** per afrontar nous reptes, i han de ser **realistes i avaluables**.

A més, **han d'existir físicament**, és a dir, cal escriure'ls. De fet, és tan important concebre l'estratègia i el pla com a indestriables que la proposta és redactar-los **en un mateix document** per no caure en la temptació de començar a parlar d'accions, canals i missatges sense haver fet la reflexió estratègica que ha de servir com a far. En els propers apartats repassarem com elaborar el document seguint l'esquema següent.

ESQUEMA 4

Elaboració de l'estratègia i pla de comunicació, pas a pas



Font: elaboració pròpia

7.1 ON SOM? LA DIAGNOSI

Qualsevol estratègia o pla ha de partir d'una diagnosi i coneixement acurat de la realitat. En el cas de l'estratègia de comunicació, aquesta diagnosi partirà d'una triple anàlisi combinada: la diagnosi del macroentorn, la diagnosi del sector i la diagnosi del servei educatiu i de la comunicació que està duent a terme.

L'**anàlisi del macroentorn** implica estudiar tots els fenòmens que afecten el servei educatiu i que no poden ser controlats, tant en el present com les tendències de futur. Per a aquesta anàlisi es proposa seguir el model PESTEL, que són les sigles en anglès de *polític* (per exemple: hi ha estabilitat política o hi pot haver algun canvi de tendència que afecti el servei educatiu?), *econòmic* (els nivells dels imports de les taxes i preus públics, la relació entre demanda/oferta, la comparació amb la competència, el context econòmic dels nostres públics), *social* i *cultural* (els hàbits de consum de la població, les tendències socials, culturals o educatives que poden condicionar la vida de la gent), *tecnològic* (les tendències o novetats que puguin repercutir en el servei educatiu), *ambiental* (la crisi climàtica pot afectar d'alguna manera el sector?, alguna altra tendència rellevant a tenir en compte?) i *legal* (peculiaritats jurídiques, fiscals, legals, canvis en normatives). A l'annex del document trobareu l'exercici 6 per aplicar l'anàlisi PESTEL al vostre cas.

L'**anàlisi del sector educatiu**, més enllà del centre o servei en qüestió, també és molt rellevant a l'hora de determinar l'estratègia de comunicació. Així doncs, cal fer-se preguntes sobre la situació actual com per exemple: quina és l'oferta educativa o formativa actual?, quin és el model de formació o creixement personal?, quin és el model de criança?, quines són les necessitats dels nostres públics? I també preguntes sobre les tendències de futur, com ara: cap a on va el món?, quins són els valors emergents?, pot haver-hi canvis en les necessitats dels nostres públics?, poden aparèixer nous públics potencials que fins ara no consideràvem?

L'**anàlisi del servei educatiu** té, com és lògic, una rellevància especial. I es proposa fer una doble diagnosi. En primer lloc una **diagnosi institucional** a partir de preguntes com ara: qui som i què fem?, quins són els nostres principis i valors?,

quins productes o serveis oferim i quin grau d'utilització tenen?, quina aportació de valor volem fer als nostres alumnes?, on volem ser d'aquí a cinc anys i d'aquí a deu anys?, què passaria si desapareguéssim?, quins canvis podríem fer per respondre millor a les necessitats de la gent i a les tendències de futur?, quins productes, serveis o projectes complementaris podríem oferir al mateix públic que ja tenim?, poden aparèixer nous públics?, quin és el major benefici individual que hauríem de mostrar a l'hora de comunicar-nos? Moltes vegades les organitzacions creuen tenir un problema de comunicació quan, en realitat, tenen un problema d'identitat o de missió: no saben cap a on van. Aquest tipus de preguntes ajuden a concretar-ho.

En segon lloc, la **diagnosi comunicativa** a partir de preguntes com ara: quins són els nostres públics?, quins canals, eines, iniciatives i accions de comunicació duem a terme?, fem servir aquests canals per explicar la nostra aportació de valor i els beneficis que aportem als membres de la comunitat educativa?, com es podria fer per explicar-ho millor i de forma creïble?, quines experiències/oportunitats tenim que valgui la pena explicar?, quines aliances estratègiques tenim?, les persones del servei educatiu (equip tècnic i docent), estan implicades en la comunicació? I també: quina és la nostra competència?, com es posiciona la nostra competència?, com comunica? Sabem que l'educació fora de l'escola és molt important per al desenvolupament de les persones però, en canvi, calen esforços per incentivar-la, fer-la atractiva i comunicar el seu valor, ja que altres activitats que també poden ser atractives (com per exemple, les pantalles o altres formes d'oci no educatiu) poden posar en risc el seu èxit. A banda de respondre's aquestes preguntes clau, pot ser interessant utilitzar eines com un DAFO-CAME (per detectar debilitats a corregir, amenaces a afrontar, fortaleces a mantenir i oportunitats a explotar) o bé l'anàlisi Keep-Drop-Create (mantenir, eliminar, impulsar), que ajuda a prioritzar accions i consolidar una direcció que hàgim decidit. A l'annex del document trobareu l'exercici 7 per elaborar un DAFO i CAME aplicat al vostre servei educatiu. També l'exercici 8, que us ajudarà a detectar i avaluar els canals de comunicació que utilitzeu.

És important que aquesta anàlisi interna del servei educatiu es faci de forma participada, implicant persones amb diferents rols dins del servei, per tal que

es faci amb una mirada àmplia i sigui compartida per tothom. Discutir i generar conversa en equip ajudarà a alinear tots els membres del servei educatiu. A més, pot ser interessant dur-la a terme de manera compartida per tenir una visió holística amb tots els serveis educatius del municipi.

7.2 ON VOLEM ANAR? EL POSICIONAMENT ESTRATÈGIC

En una estratègia de comunicació, la pregunta sobre on volem anar o on volem arribar es respon amb el que s'anomena el **posicionament estratègic**. El posicionament estratègic fa referència a la manera com una institució o organització decideix situar-se dins del seu entorn i del seu sector. És una elecció global: quina funció volem complir, quin públic volem prioritzar, quins objectius generals volem assolir i com volem diferenciar-nos en relació amb altres actors. És, per tant, una decisió de visió i direcció que orienta totes les accions de l'organització, també les comunicatives.

El posicionament estratègic hem de poder-lo definir en **una frase, concreta i precisa**, que sigui una idea força que es pugui recordar i que ens orienti i ens faci de guia en tot allò que fem i comuniquem. Un exemple de posicionament estratègic per a un servei educatiu podria ser, hipotèticament, una frase d'aquest estil: «El servei educatiu que actua com a motor de l'educació comunitària promovent la participació i la igualtat d'oportunitats». Tanmateix, cada servei educatiu ha de poder definir el seu propi posicionament estratègic a partir de reflexionar sobre la seva missió, la seva projecció amb una previsió de cinc o deu anys i sobre què el diferencia de la resta.

El posicionament estratègic no és un eslògan, sinó un eix vertebrador de tota la comunicació. Ara bé, **el posicionament estratègic pot derivar en un eslògan inspirador** que farem servir tant per a la comunicació interna (ajudarà a recordar el propòsit i l'horitzó a l'equip) com en la comunicació externa (ajudarà a transmetre la missió i els valors als nostres públics). En aquest cas, del posicionament

estratègic que hem posat com a exemple hipotètic, se'n podrien derivar eslògans d'aquest tipus: «Educar en comunitat, créixer en igualtat» o, més sintètic, «Compartim i creixem junts».

7.3

COM HI ANIREM? ELS EIXOS, OBJECTIUS I ACCIONS

Un cop definit el posicionament estratègic, cal vertebrar el pla de comunicació que ens permetrà arribar-hi. Això inclou pensar els eixos generals, els objectius concrets i les accions de comunicació, que es concreten en un calendari, un pressupost i una persona o equip responsable.

Tots aquests elements han de ser realistes, adaptats a la trajectòria i capacitats del servei educatiu, coherents internament i socialment responsables.

És aconsellable identificar dos o com a màxim tres eixos generals. Els eixos són els objectius generals que estan a mig camí entre el posicionament estratègic i els objectius concrets a assolir. Per cada eix es poden definir dos o tres objectius concrets, que han de ser mesurables, quantificables i avaluables. I aquests objectius concrets són els que inspiraran les accions de comunicació que durem a terme, les quals es concretaran en uns canals, calendari, pressupost i persona o equip responsable de dur-les a terme.

Per posar un exemple concret que ajudi a entendre com es desgranen tots aquests conceptes, seguirem amb el supòsit anterior. En el quadre següent hi ha una proposta de quins tres eixos es podrien definir i com es podrien vertebrar els objectius específics i les accions a dur a terme. Es tracta d'un exercici hipotètic que s'ha fet només en un dels eixos i que caldria completar amb la informació concreta de calendari, pressupost i persona o equip responsable.

QUADRE 1

Exemple hipotètic d'estratègia i pla de comunicació, partint del posicionament estratègic, els eixos generals, els objectius i les accions de comunicació

El servei educatiu que actua com a motor de l'educació comunitària promovent la participació i la igualtat d'oportunitats

Eix 1: Millorar el coneixement del servei educatiu per part de la ciutadania, en especial la que està en situació de vulnerabilitat

Eix 2: Fomentar la participació de les famílies vinculades al servei educatiu posant l'èmfasi en les relacions de confiança

Eix 3: Millorar la coordinació amb les entitats del territori

Eix 1: Millorar el coneixement del servei educatiu per part de la ciutadania, en especial la que està en situació de vulnerabilitat

Objectiu	Accions	Canals (+ calendari, pressupost, responsable)
Incrementar el nombre de persones participants en les activitats o formacions	Campanya de comunicació ciutadana a l'inici del curs escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Xarxes socials • Cartelleria municipal • Difusió als mitjans de comunicació local
	Campanya específica per a públics vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> • Campanyes de comunicació conjuntes i col·laboratives amb entitats socials • Coordinació amb serveis socials per a la prescripció del servei • Difusió del sistema de beques i ajuts

Obrir el servei educatiu més enllà de la comunitat d'usuaris	Jornada de portes obertes i campanya «Porta un amic o amiga»	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de portes obertes a l'inici de curs • Comunicat a tot l'alumnat per convidar-los a venir acompanyats • Cartelleria
	Mostra de resultats de les activitats formatives	<ul style="list-style-type: none"> • Participació a la festa major amb exposicions, tallers, activitats obertes... • Fullets informatius de tots els serveis • Captació d'adreces electròniques de persones interessades per ampliar la base de dades

Font: elaboració pròpia

7.4 COM SABREM SI HI HEM ARRIBAT? AVALUACIÓ I INDICADORS

Establir indicadors de seguiment és fonamental per **mesurar de manera objectiva** si les accions i objectius plantejats s'estan complint. Aquests indicadors han de ser **adaptats a cada objectiu, clars, mesurables, específics, rellevants i factibles**. És a dir, la recollida i interpretació han de ser fàcils i útils per identificar amb precisió els avenços o les àrees de millora, i que l'avaluació de la comunicació no es basi només en impressions subjectives.

Els indicadors s'han de **recollir de manera periòdica i sistemàtica**. La seva anàlisi contínua permetrà **ajustar estratègies, redefinir objectius i prioritzar accions futures**. Així, cal tenir en compte que un pla de comunicació és un document a curt termini, ja que cada any o bianualment, com a màxim, caldria revisar-lo i millorar-lo a partir de la informació que ens haurà proporcionat l'avaluació dels indicadors.

Per seguir l'exemple anterior, per a una campanya de difusió a les xarxes socials es poden mesurar el nombre de visualitzacions, clics, interaccions o comparticions. En el cas d'una campanya dirigida a públics vulnerables, s'hi poden incloure indicadors com el nombre de persones derivades per serveis socials, les sol·licituds d'informació sobre beques o el percentatge de participants d'aquests col·lectius respecte del total. Per a activitats presencials, com jornades de portes obertes o tallers oberts, el nombre de visitants, de nous contactes o d'inscripcions derivades de l'activitat. També el nombre de fullets distribuïts o les adreces de correu electrònic captades permeten mesurar l'abast i la capacitat de captació de l'activitat.



CONCLUSIONS

Abans d'acabar, cal recordar **dues idees fonamentals** que han d'impregnar tota estratègia comunicativa: d'una banda, el fet que la no-comunicació no és possible, ja que fins i tot el silenci també emet un missatge i fomenta que els altres construeixin el relat en el nostre lloc. De l'altra, que comunicar no és el mateix que informar, i que la comunicació només és realment efectiva si tenim ben identificats els nostres públics i entenem el context en què viuen, ja que és en aquest entorn on es produeix la interacció.

Dit això, mirem de sintetitzar en només **cinc conclusions** els continguts de tot el document, posant el focus en les qüestions més rellevants i troncal.

1. La comunicació és estratègica i està **al servei de l'organització o la institució**. La comunicació ha d'ajudar el servei educatiu a ser qui vol ser. Per tant, abans de definir l'estratègia de comunicació cal tenir clara l'estratègia del servei.
2. L'estratègia i el pla de comunicació han de respondre a quatre preguntes principals: **on som?, on volem anar?, com hi anirem?, com sabrem si hi hem arribat?** Han de partir d'una anàlisi de la realitat i han de ser coneguts i interioritzats per l'equip; han de ser imaginatius, proactius, realistes i avaluables.
3. L'objectiu últim de la comunicació és **que els nostres públics ens percebin tal com ens percebem nosaltres**, amb un relat que posi l'èmfasi en el valor afegit que els oferim.

4. Qualsevol organització comunica a través de múltiples dimensions (comunicació interpersonal i oral, comunicació escrita i digital, comunicació visual i de marca, comunicació de l'espai i ambiental, comunicació amb els mitjans). **Reconèixer i gestionar els diferents tipus de comunicació és clau** per garantir coherència, credibilitat i una experiència significativa per a tota la comunitat.
5. A més de la coherència i la credibilitat, la comunicació efectiva passa per la **claredat**, l'**orientació al públic** (sense oblidar ni menystenir la comunicació adreçada als infants i adolescents) i l'**accessibilitat i inclusió**, que no sols té a veure amb el llenguatge, sinó també amb el disseny i les imatges.

DESTIL·LATS
D'EDUCACIÓ
#38



BIBLIOGRAFIA

BeSkiller. (2024). *Xavier Marçet: El cortoplacismo es un CÁNCER - ÉXITO empresarial, liderar y ser multiplicador* [vídeo]. <https://youtu.be/gecbA8tootw?si=UVSv_Z5nj88OUrzs>

BMW AG. «*El placer de conducir*»: historia del eslogan de BMW. <<https://www.bmw.com/es/automotive-life/eslogan-bmw-historia.html>> [Consulta: 27 agost 2020].

Carrillo, N. «*Els drets socials en temps de desinformació*». *Dossier Catalunya Social*. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2025.

Carroll, D. *United Break Guitars* [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=W2OlujL3_xo&list=RDW2OlujL3_xo&start_radio=1>

Castells, M. *Communication power*. 2a ed., Oxford University Press, 2009.

Càtedra UB DIBA sobre Comunicació Clara Aplicada a les Administracions Públiques. Diputació de Barcelona, Universitat de Barcelona. <<https://www.diba.cat/ca/web/comunicacio-clara/catedra-ub>>

Collet, J.; Tort, A. *Escola, famílies i comunitat*. (El Diari de l'Educació). Editorial Octaedro, 2017.

Comas, M. *Okupes a l'escola! La veu de les famílies en el sistema educatiu*. Eumo Editorial, 2019.

Comissió Europea. *Creating child-friendly versions of written documents: a guide*. Publications Office of the European Union, 2021.

Diputació de Barcelona. *Manual de comunicació empàtica*. Comunicació Empàtica

Diputació de Barcelona. *Guia orientativa sobre l'ús d'una comunicació no sexista en l'àmbit municipal. Guia jurídica orientativa sobre l'ús d'una comunicació no sexista en l'àmbit de les administracions locals*

Collet, J.; Tort, A. *Famílies, escola i èxit. Millorar els vincles per millorar els resultats*. Fundació Jaume Bofill, 2011.

Generalitat de Catalunya. *Guia de comunicació clara*, 2025.

Institut Infància i Adolescència de Barcelona. *Agenda dels infants: 11 demandes i 30 propostes per millorar el nostre benestar*. 2a ed. IIAB - Institut Metròpoli - Ajuntament de Barcelona, 2023.

Institut Infància i Adolescència de Barcelona. *El dret a prendre la paraula. A: La veu de la infància: guia per dinamitzar experiències de ràdio escolar*. Cap. 2. Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya - COM-SOC Comunicació Social, 2024.

Institut Infància i Adolescència de Barcelona. *Marc teòric de referència sobre la participació de la infància*. Institut Infància i Adolescència de Barcelona - Institut Metròpoli de Barcelona (Ajuntament de Barcelona), 2024.

Institut Infància i Adolescència de Barcelona. *Comunicar amb infants i adolescents. Orientacions per a una comunicació inclusiva, respectuosa i que reconeix la infància com a ciutadania del present*. IIAB - Institut Metròpoli - Ajuntament de Barcelona, 2025.

Kaplan, A. M.; Haenlein, M. «Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media». *Business Horizons*, 2010.

Mora, N. *Guia básica para la comunicación en educación*. Editorial Pirámide, 2025.

Nacions Unides. *Convenció sobre els Drets de l'Infant*, 1989.

Plataforma de Infancia. *Lenguaje inclusivo con perspectiva de infancia*. Plataforma de Infancia, 2024.

Save the Children International. *Information sharing & communication with children and communities guidance*. Save the Children International: Save the Children UK, 2020.

Síndic de Greuges de Catalunya. *El paper dels ajuntaments en la lluita contra la segregació escolar*. Propostes relacionades amb els sistemes d'informació municipal, els pactes locals, l'educació 0-3 anys i la planificació educativa. Síndic de Greuges de Catalunya, 2021.

UNICEF. *Communicating with children: Principles and practices to nurture, inspire, excite, educate and heal*. UNICEF, 2011.



ANNEX: EXERCICIS PER A L'AUTODIAGNOSI

Ja per acabar, cal posar l'èmfasi en el fet que cada servei educatiu té un context, un públic, uns objectius i una aportació de valor diferent. Per això, no hi ha receptes màgiques ni plans estandarditzats que es puguin seguir i aplicar fil per randa, sinó que cada institució ha de fer la seva pròpia diagnosi, definir el seu posicionament estratègic, acordar uns objectius concrets i planificar les accions de comunicació necessàries per assolir-los.

Per això, aquest document acaba amb l'apartat de les **recomanacions finals en forma d'exercicis per a l'autodiagnosi**.

EXERCICI 1: IDENTIFICACIÓ DE PÚBLICS



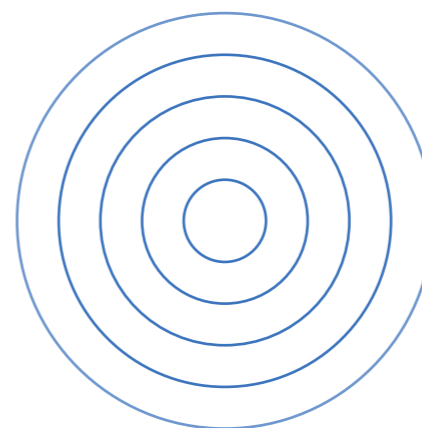
Aquest exercici t'ajudarà a **identificar tots els teus públics** i endreçar-los segons la prioritat que tenen o haurien de tenir en la comunicació del teu servei educatiu.

1. Fes una llista de tots els públics als quals s'adreça el servei. A continuació tens algunes idees per si t'ajuden.

- Alumnat
- Exalumnes
- Collectius concrets (infants, adolescents, persones grans, persones migrades, famílies...)
- Alumnes potencials
- Administració educativa
- Mitjans de comunicació
- Docents
- Col·laboradors
- Col·legis professionals

- Sindicats
- Associacions i entitats educatives i socials
- Mitjans de comunicació
- Persones individualment referents en els temes que tractem
- Universitats i grups de recerca
- ...

2. A continuació endreça els públics que has marcat seguint l'esquema dels cercles concèntrics.



3. Investiga sobre els públics prioritaris.

Sobre els públics que has situat en el nucli del cercle, fes-te algunes preguntes, com per exemple:

- Els tenim identificats? Sabem qui són i les seves dades?
- On són? Per on es mouen (tant físicament com digitalment)?
- Quines necessitats tenen?
- Quin és el seu context vital? Nivell socioeconòmic, idioma, cultura, tradicions?
- Com s'apropen al servei educatiu? Quines expectatives tenen?
- ...?

EXERCICI 2: APORTAR VALOR I SABER-HO COMUNICAR



L'objectiu d'aquest exercici és detectar **quin és el valor que aporta el servei educatiu** i trobar maneres de poder-lo comunicar.

1. **Reflexió interna amb l'equip.** La proposta és dedicar una sessió de treball amb l'equip del servei educatiu per reflexionar al voltant de l'aportació de valor.
 - Què necessita el nostre públic prioritari?
 - En quin moment vital es troba? Quines necessitats té? Quines pors?
 - Què espera de nosaltres? Quina proposta de valor li podem aportar?
 - Què passaria si el nostre servei no existís? O si no l'aprofitessin?
 - Què és el que ens fa tan especials com a servei?
2. **Ampliar la mirada: consultar amb persones clau dels nostres públics.**

Fer una sessió de treball amb **persones clau dels nostres públics prioritaris** i reflexionar conjuntament sobre aquestes mateixes qüestions serà útil per completar la diagnosi i acabar d'afinar la manera d'explicar-nos.

3. **Construir el relat: qui som i què aportem?**

Un cop identificada l'aportació de valor i allò que fa especial el servei, cal trobar la manera d'explicar-ho. Per fer-ho és important superar el concepte de «punts forts» com una llista inconnexa de qualitats i buscar més aviat les «idees força», és a dir, destriar el gra de la palla per focalitzar-se en el que és realment rellevant, intentant **explicar el servei en només deu paraules**.

EXERCICI 3: AUTODIAGNOSI I MILLORA DE TEXTOS PROPIS



L'objectiu d'aquest exercici és **autodiagnosticar com són els textos que elabora el servei educatiu i millorar-los en el futur**. La proposta és agafar un text real d'alguna comunicació que s'hagi fet amb els públics prioritaris del servei i anar comprovant si compleix els requisits de la comunicació efectiva i la comunicació inclusiva.

→ Coherència

- El text reflecteix els mateixos valors i missió que defineixen el servei educatiu?
- S'utilitza la mateixa identitat visual (logotip, colors, tipografia) que en altres comunicacions?
- El to i l'estil són coherents amb altres canals (web, cartells, xarxes socials...)?

→ Claredat i simplicitat

- El text és fàcil d'entendre a la primera lectura?
- El text evita tecnicismes innecessaris, sigles o termes administratius o ambigüitats?
- La informació està estructurada de manera ordenada i lògica?
- Les frases són curtes, en positiu i segueixen l'ordre subjecte-verb-complements?
- Els missatges són breus i van al punt central?

→ Llargada i síntesi

- El text és breu i va al gra, o és massa extens i dispers?
- S'han eliminat les repeticions i la informació irrellevant?
- Hem posat la informació important al principi del text?

→ Credibilitat i proximitat

- El to és proper, respectuós i institucional alhora?
- Mostra interès per les preocupacions reals de les famílies o infants?
- El text transmet informació rigorosa? Evita exageracions o informació poc contrastada?

→ Orientació al públic

- El text està escrit amb el llenguatge i canals adequats al destinatari?
- Respon a necessitats concretes del públic i no sols a objectius interns del servei?
- Inclou recursos per escoltar o rebre respostes (contacte, formulari, espais de trobada)?

→ Inclusió i accessibilitat

- El text és comprensible per a col·lectius amb diferents nivells de competència lingüística?
- Evita el masculí genèric, utilitza expressions inclusives (ex.: famílies en lloc de pares) i evita un llenguatge estigmatitzador?
- Reflecteix la diversitat cultural, familiar i funcional en el llenguatge i en les imatges?
- Les imatges perpetuen rols de gènere o estereotips? Representen la diversitat?
- El disseny i maquetació fan que el text sigui llegible i fàcil d'entendre (tipografia clara, contrast suficient, ús d'elements visuals, salts de línia coherents amb el contingut)?

EXERCICI 4: PRESENCIA A LES XARXES SOCIALS



A continuació es presenta una llista de preguntes que poden ajudar a **valorar si val la pena obrir o mantenir un perfil en una determinada xarxa social**. La idea és que, si no es pot respondre afirmativament a la majoria de punts, potser no val la pena obrir o mantenir la presència en aquella xarxa. O bé caldrà crear prèviament les condicions necessàries per poder-ho fer amb garanties (per exemple, assegurar els recursos disponibles).

→ Públic objectiu

- El públic prioritari (infants, adolescents, famílies, agents educatius...) al qual ens adreçem és actiu en aquesta xarxa?
- Aquesta xarxa permet arribar al segment d'edat i perfil que volem?

→ Objectius comunicatius

- Tenim clar què volem aconseguir amb aquesta xarxa (informar, generar participació, visibilitzar activitats, crear comunitat...)?
- Aquest objectiu es diferencia d'altres canals que ja fem servir?

→ Recursos disponibles

- Disposem de temps i persones per gestionar aquest canal amb continuïtat i qualitat?
- Podem garantir publicacions regulars i atendre els comentaris o missatges privats?

→ Tipus de contingut

- El format que funciona millor en aquesta xarxa (text, imatge, vídeo, directe, històries...) encaixa amb el que podem generar de manera sostenible?

- El contingut aporta valor i té sentit en aquest espai? O, per contra, duplicarà el que ja publiquem en altres canals?

→ Coherència institucional

- La xarxa social està alineada amb els valors del servei i amb la seva identitat?
- Podem mantenir el to i l'estil adequats a la nostra missió educativa?

→ Avaluació i impacte

- Podrem mesurar fàcilment si aquesta xarxa ens ajuda a aconseguir els objectius?
- Hi ha altres canals que actualment no tenen impacte i que potser caldria tancar per concentrar esforços?

EXERCICI 5: ELABORACIÓ DE CARTELLS



Amb aquesta llista podràs **analitzar algun dels cartells** que hagi fet el servei educatiu i **identificar oportunitats de millora**. També et servirà de guia per a l'elaboració de nous cartells.

→ Claredat del missatge i objectiu del cartell

- Quina és la idea principal? Escriu-la en una sola frase clara.
- El títol ha de ser breu i llegible amb un cop d'ull.
- Destaca la crida a l'acció (inscriure's, assistir, contactar...).

- ➔ Informació pràctica ben visible
 - Assegura't que la data, el lloc i el contacte siguin fàcilment localitzables.
 - Hi ha tots els logotips que han de figurar al cartell (organització, col·laboració, suport...)?
- ➔ Jerarquia visual i espais en blanc
 - Títol gran, informació essencial en mida mitjana, detalls en mida petita.
 - Deixa espais buits perquè el cartell respiri i sigui fàcil de llegir.
- ➔ Colors coherents i tipografia senzilla
 - Tria 2-3 colors amb prou contrast.
 - Utilitza un màxim de 2 tipografies, clares i llegibles.
- ➔ Imatges i impressió de qualitat
 - Si hi poses imatges, que siguin clares, rellevants i d'alta resolució.
 - Assegura't que la impressió final mantingui la qualitat del disseny.

EXERCICI 6: ANÀLISI DEL MACROENTORN A PARTIR DEL MODEL PESTEL



El model **PESTEL** és una eina d'anàlisi estratègica que serveix per identificar i comprendre els **factors polítics, econòmics, socioculturals, tecnològics, ecològics i legals del macroentorn** que poden influir en una organització o servei.

La proposta és aplicar aquest model al cas d'un servei educatiu i, a tall d'exemple, es proposen les preguntes següents:

➔ Polític

- Quines decisions o prioritats polítiques poden afavorir o dificultar el nostre servei educatiu (canvis de mandat o en la regidoria, canvi de prioritats, eleccions, pressupostos municipals, etc.)?

➔ Econòmic

- Com pot afectar la situació econòmica de les famílies l'accés al servei?
- Quins recursos o oportunitats econòmiques podem aprofitar per fer-lo més sostenible?

➔ Sociocultural

- Quins valors, expectatives o tendències socials poden influir en com es percep el nostre servei?
- Estem responent adequadament a la diversitat cultural i social de les famílies que atenem?

→ Tecnològic

- Quines tecnologies noves poden transformar la manera com oferim el servei educatiu?
- Estem preparats per donar resposta a possibles desigualtats digitals entre els usuaris?

→ Ecològic

- Com podem incorporar la sostenibilitat i el respecte pel medi ambient en el nostre servei?
- Què espera la societat d'un servei educatiu com el nostre en termes de compromís ambiental?

→ Legal

- Quines lleis o normatives ens afecten directament i què hem de tenir en compte per complir-les?
- Com podem protegir millor els drets dels infants (dades, imatge, participació) dins del nostre servei?

EXERCICI 7: DAFO I CAME DE LA COMUNICACIÓ ACTUAL



1. El **DAFO** és una eina d'anàlisi estratègica que permet identificar les **debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats** d'una organització o projecte, i serveix per orientar la presa de decisions i definir millors estratègies de millora. La proposta d'aquest exercici és completar la matriu del DAFO en relació amb la comunicació actual del servei educatiu.

	<i>Intern</i>	<i>Extern</i>
<i>Negatiu</i>	Debilitats	Amenaces
<i>Positiu</i>	Fortaleeses	Oportunitats

Algunes preguntes, a tall d'exemple, que us poden ajudar a completar-lo:

- ➔ **Debilitats (internes i negatives)**
 - On tenim mancances de coherència, claredat o inclusió?
 - Quins canals o missatges no arriben o no són entenedors?
 - Quines limitacions de recursos ens afecten (temps, formació, pressupost, personal)?

➔ Amenaces (externes i negatives)

- Quins riscos externs poden danyar la imatge (sobreinformació, rumors, competència)?
- Quins factors dificulten l'arribada a públics vulnerables o menys connectats digitalment?
- Hi ha canvis normatius o tecnològics que ens poden deixar enrere?

➔ Fortaleses (internes i positives)

- Quins aspectes de la comunicació actual funcionen bé i ens donen credibilitat?
- Quins canals i missatges connecten millor amb els nostres públics?
- Quins recursos interns (persones, eines, valors) reforcen la comunicació?

➔ Oportunitats (externes i positives)

- Quines tendències, canals digitals o col·laboracions poden ampliar l'abast?
- Quines necessitats tenen els nostres públics que encara no estem atenent?
- Hi ha sinergies amb escoles, entitats o institucions que podem aprofitar?

2. El **CAME** és l'eina que tradueix l'anàlisi DAFO en estratègies concretes; així doncs, la segona part de l'exercici és pensar com podem **corregir** les debilitats, **afrontar** les amenaces, **mantenir** les fortaleses i **explorar** les oportunitats.

Debilitats	Corregir
Amenaces	Afrontar
Fortaleses	Mantenir
Oportunitats	Explorar

EXERCICI 8: DIAGNOSI DELS CANALS DE COMUNICACIÓ UTILITZATS



L'objectiu d'aquest exercici és fer un **mapa dels canals i eines de comunicació** que utilitza actualment el servei educatiu, i valorar quins són més útils.

1. Taula de diagnosi dels canals

Completa aquesta taula amb la informació del teu servei educatiu.

Canal o eina	Per a quins temes?	Per a quin públic?	Freqüència	Efectivitat percebuda	Comentaris o millores

2. Reflexió guiada: Keep-Drop-Create

Després d'omplir la taula, reflexiona sobre aquestes preguntes:

- Els canals que fem servir estan alineats amb els objectius del servei?
- Tenim mecanismes per saber si els missatges arriben i s'entenen?
- Quin canal és el més efectiu segons la nostra experiència? I el menys? Per què?
- Hi ha canals que no estem utilitzant i que podríem explorar?
- Hi ha públics als quals no arribem adequadament?

A partir d'aquestes reflexions, extreu les conclusions sobre els canals que caldria:

- **mantenir** (*keep*) i les possibles millores a fer
- **eliminar** (*drop*)
- **posar en marxa** (*create*)

EXERCICI 9: ELABORA LA TEVA ESTRATÈGIA I EL TEU PLA DE COMUNICACIÓ



Amb els diferents exercicis d'autodiagnosi completats, estàs en una posició millor per començar a **elaborar l'estratègia i el pla de comunicació del servei educatiu**.

Recorda que **el més important és identificar bé el posicionament estratègic**, és a dir, la idea curta i sintètica que ha de funcionar com un far i orientar totes les accions que duen a terme. Amb aquest posicionament ben definit, serà més senzill **identificar els eixos estratègics i els objectius concrets a perseguir** i, en últim terme, **identificar quines accions de comunicació cal implementar** per tal d'aconseguir-los.

No oblidis definir els indicadors (i anar-los recollint periòdicament) per tal d'avaluar l'eficàcia del pla i poder implementar millores en el futur.



**Diputació
Barcelona**

Autoria

Laia Curcoll Vallès

Periodista i comunicadora especialitzada en la comunicació institucional i corporativa, amb un enfocament destacat en l'àmbit educatiu i social. Des del 2016 és responsable de comunicació de l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona, unitat especialitzada de l'Institut Metròpoli.

Data

novembre de 2025

Coordinació

Sílvia Andrés

Oficina de Planificació Educativa

Gerència de Serveis d'Educació

Àrea d'Educació. Diputació de Barcelona