

# Pla de comunicació d'una cooperativa d'ensenyament valenciana

Una proposta per a Escola Gavina

UOC

**Íngrid Lafita Balaguer**

Màster universitari de Comunicació Corporativa, Protocol i Esdeveniments

TIPOLOGIA DEL TFM: Modalitat C (projecte pràctic professionalitzador)

TUTORA: Lola Bañón

PROFESSOR RESPONSABLE DE L'ASSIGNATURA: Alexandre López-Borrull

POBLACIÓ I DATA: València, juny del 2024

Universitat Oberta  
de Catalunya



## Resum

El present treball final de màster se centra a dissenyar el pla de comunicació d'Escola Gavina, una cooperativa d'ensenyament valenciana amb vora cinquanta anys d'història. Com a punt de partida s'ha bastit un marc teòric a partir de la cerca i consulta de literatura sobre la comunicació corporativa, passant per l'educomunicació i màrqueting educatiu i per la comunicació en les cooperatives, fins a acabar concretant en el més específic del TFM, les cooperatives d'ensenyament al País Valencià.

Per a diagnosticar la situació de partida tant de la comunicació interna com externa, s'ha efectuat una auditoria emprant mètodes formals i informals. Això inclou la realització de quatre entrevistes, enquestes amb qüestionari i l'anàlisi de la reputació en línia de l'organització mitjançant les fonts en línia.

A partir d'ací se segueix un procés de diverses etapes que culmina en el pla de comunicació. Concretament, al llarg de les pàgines d'aquest document es du a terme l'anàlisi DAFO en l'àmbit comunicatiu; es defineixen la missió, visió i valors de l'organització; s'estableixen les metes i objectius de comunicació; s'identifiquen els públics estratègics; es fixa l'estratègia de comunicació; es concreten les tècniques, tàctiques i accions; es descriu el missatge a transmetre a cadascun dels públics objectiu, i s'escullen els canals, suports i mitjans que s'empraran. Finalment, s'inclou un calendari d'implantació del pla i el pressupost i es descriu la metodologia de seguiment i avaluació de les accions.

Tot i que es tracta d'un material elaborat expressament per al cas d'Escola Gavina, s'espera que pugui servir com a model per a altres cooperatives d'ensenyament i fins i tot per altres centres educatius o per a cooperatives d'altres sectors.

**Paraules clau:** comunicació corporativa, relacions públiques, comunicació estratègica, pla de comunicació, educomunicació, cooperatives d'ensenyament, cooperatives de treball associat.

## Resumen

*El presente trabajo de fin de máster se centra en diseñar el plan de comunicación de Escola Gavina, una cooperativa de enseñanza valenciana con cerca de cincuenta años de historia. Como punto de partida se ha construido un marco teórico a partir de la búsqueda y consulta de literatura sobre la comunicación corporativa, pasando por la educomunicación y marketing educativo y por la comunicación en las cooperativas, para terminar concretando en lo más específico del TFM, las cooperativas de enseñanza en el País Valencià.*

*Para diagnosticar la situación de partida tanto de la comunicación interna como externa, se ha efectuado una auditoría empleando métodos formales e informales. Esto incluye la realización de cuatro entrevistas, encuestas con cuestionario y el análisis de la reputación en línea de la organización mediante las fuentes en línea.*

*A partir de aquí se sigue un proceso de varias etapas que culmina en el plan de comunicación. Concretamente, a lo largo de las páginas de este documento se lleva a cabo el análisis DAFO en el ámbito comunicativo; se definen la misión, visión y valores de la organización; se establecen las metas y objetivos de comunicación; se identifican los públicos estratégicos; se fija la estrategia de comunicación; se concretan las técnicas, tácticas y acciones; se describe el mensaje a transmitir a cada uno de los públicos objetivo, y se escogen los canales, soportes y medios que se emplearán. Finalmente, se incluye un calendario de implantación del plan y el presupuesto y se describe la metodología de seguimiento y evaluación de las acciones.*

*Aunque se trata de un material elaborado expresamente para el caso de Escola Gavina, se espera que pueda servir como modelo para otras cooperativas de enseñanza e incluso para otros centros educativos o para cooperativas de otros sectores.*

**Palabras clave:** *comunicación corporativa, relaciones públicas, comunicación estratégica, plan de comunicación, educomunicación, cooperativas de enseñanza, cooperativas de trabajo asociado.*

## **Abstract**

*This master's thesis focuses on designing a communication plan for Escola Gavina, a Valencian education cooperative with almost 50 years of history. Its starting point was building a theoretical framework through researching and examining the existing books on corporate communication first, then on educommunication, teaching marketing and cooperative communication, and finally on the most specific aspect of the MA thesis: the education cooperatives in the País Valencià.*

*In order to pinpoint the starting point of both the internal and the external communication, an audit was carried out by using formal and informal methods. That included conducting four interviews, surveys with questionnaires and an online reputation analysis of the organisation based on the online resources.*

*From there on, a multistage process was followed, which finalised in the communication plan. More concretely, the pages of this document will show the process of carrying out a SWOT analysis in the communication fields; defining the mission, vision and values of the organisation, setting the communication goals and objectives; identifying the strategic audiences; determining a communication strategy; defining the techniques, tactics and actions; describing the message that is to be transmitted to each target audience and choosing the channels, formats and means to be used. Finally, there is also a schedule for the plan's implementation, a budget and a description of the methodology for monitoring and evaluating the actions.*

*Although this resource has been specifically produced for the case of Escola Gavina, the hope is that it serves as a model for other education cooperatives and even for other education centres and cooperatives from other sectors.*

**Keywords:** *corporate communication, public relations, strategic communication, communication plan, educommunication, education cooperatives, worker cooperatives.*

# Índex

<b>1. Introducció</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Justificació de la proposta</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Objectius</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Marc teòric</b> .....	<b>6</b>
4.1. Comunicació corporativa i relacions públiques .....	6
4.1.1. La identitat corporativa .....	7
4.2. Educomunicació i màrqueting educatiu .....	7
4.2.1. El pla de comunicació a l'escola .....	8
4.2.2. Els <i>stakeholders</i> en l'àmbit educatiu .....	8
4.3. Cooperativisme i comunicació estratègica .....	9
4.3.1. Conceptes al voltant del cooperativisme .....	9
4.3.2. La comunicació en les cooperatives .....	10
4.3.2.1. La comunicació interna en les cooperatives de treball associat .....	10
4.4. Les cooperatives d'ensenyament al País Valencià .....	11
4.4.1. Breu història de les cooperatives valencianes d'ensenyament .....	11
4.4.2. El paraigua d'Akoe Educació Coop. V. ....	13
4.4.3. La qüestió lingüística en el sistema educatiu.....	13
<b>5. Metodologia</b> .....	<b>14</b>
<b>6. Anàlisi de la situació de partida</b> .....	<b>16</b>
6.1. La comunicació interna a Escola Gavina .....	17
6.2. La comunicació externa d'Escola Gavina .....	18
<b>7. DAFO</b> .....	<b>20</b>
<b>8. Missió, visió i valors</b> .....	<b>22</b>
<b>9. Metes i objectius de comunicació</b> .....	<b>22</b>

<b>10. Mapa de públics .....</b>	<b>23</b>
<b>11. Estratègia de comunicació .....</b>	<b>25</b>
<b>12. Tècniques i tàctiques de relacions públiques .....</b>	<b>26</b>
<b>13. Accions .....</b>	<b>27</b>
<b>14. Missatge .....</b>	<b>29</b>
<b>15. Canals, suports i mitjans .....</b>	<b>29</b>
<b>16. Cronograma i pressupost .....</b>	<b>30</b>
<b>17. Avaluació .....</b>	<b>32</b>
<b>18. Conclusions .....</b>	<b>33</b>
<b>19. Limitacions, aportacions i futures línies de recerca .....</b>	<b>34</b>
<b>20. Bibliografia .....</b>	<b>35</b>
<b>21. Apèndixs .....</b>	<b>38</b>
21.1. Qüestionari .....	38
21.2. Resultats de l'enquesta .....	40
21.3. Els 15 resultats més significatius del cercador .....	44
21.4. Anàlisi de les xarxes socials d'Escola Gavina .....	46
21.5. Anàlisi de les xarxes socials dels competidors .....	47
21.6. Entrevistes .....	49
21.6.1. Andreu Escrivà .....	49
21.6.2. Francesc Viadel .....	52
21.6.3. Núria Cadenes .....	54
21.7. Pressupost detallat .....	55

# 1. Introducció

La comunicació corporativa és clau per a donar a conèixer una organització i crear una bona imatge d'aquesta entre els seus públics. Per a les escoles, un pla estratègic de comunicació brinda el guió a seguir a l'hora de comunicar els seus objectius i la seua forma de viure l'educació; és a dir, per a comunicar aquells intangibles que fan que cada escola siga com és. A més, cada vegada es fa més evident la necessitat d'integrar també estratègies de màrqueting comunicatiu a fi d'atraure-hi alumnat.

Aquest treball final de màster (TFM) proposa un pla de comunicació per a Escola Gavina, una cooperativa d'ensenyament valenciana fundada en 1975 i ubicada actualment a Picanya (l'Horta Sud, País Valencià). Com a particularitats cal assenyalar el fet de ser una cooperativa de treball associat i també una de les experiències pioneres per a la recuperació de l'escola democràtica i valenciana.

Com a punt de partida s'ha realitzat una revisió exhaustiva de treballs i autors i autores que han abordat la comunicació corporativa i les relacions públiques, a fi d'establir unes definicions bàsiques que fonamenten l'estudi. També s'ha consultat bibliografia sobre el procés d'elaboració d'un pla estratègic de comunicació, que ha servit com a guia per a anar avançant en les diferents fases del treball. A més, s'ha fet una anàlisi de materials sobre la comunicació corporativa en les escoles i en les cooperatives, i finalment una contextualització històrica i actual de les cooperatives d'ensenyament valencianes.

Després del marc teòric, es presenta la metodologia aplicada en aquest TFM, que consisteix en una combinació de mètodes de recollida d'informació formals i informals. Tot seguit, pas per pas, es va avançant en els diferents apartats del treball; a la vegada, aquests passos són els que condueixen a l'elaboració del pla de comunicació estratègica d'Escola Gavina, des de les anàlisis inicials fins a l'avaluació final.

## 2. Justificació de la proposta

Malgrat el reconeixement històric d'Escola Gavina com un dels referents en l'educació innovadora, inclusiva i compromesa per la llengua, la cultura i el territori valencians, l'organització manca d'un pla de comunicació. A més, dins de la cooperativa no hi ha un departament de Comunicació ni cap professional *in-house* que s'hi dedique o un apartat del pressupost per a externalitzar les tasques. Per tant, tot depén de la bona voluntat i el temps que hi puga dedicar l'equip docent, però sense un full de ruta estratègic a seguir.

Això suposa un punt de partida molt inspirador per a començar a construir. A més, l'objecte d'estudi del TFM resulta d'interès acadèmic i professional per a l'autora, és actual i permet aplicar els coneixements adquirits al llarg del Màster universitari de Comunicació Corporativa, Protocol i Esdeveniments de la UOC.

Finalment, no només es pretén elaborar un material útil per a Escola Gavina, sinó que també pot ser un model per a altres cooperatives d'ensenyament i fins i tot per altres centres educatius (públics, concertats o privats) o per a cooperatives d'altres sectors.

## 3. Objectius

L'**objectiu principal** d'aquest TFM és el disseny d'un pla de comunicació que responga a les necessitats comunicatives externes i internes d'una cooperativa d'ensenyament valenciana en el segle XXI i que servisca per a reforçar el seu posicionament com a referent educatiu innovador, inclusiu i compromés amb la defensa dels drets lingüístics.

Per a assolir-lo, es fixen els següents **objectius específics**:

- Identificar els centres que formen part de la cooperativa de segon grau Akoe Educació Coop. V. i reconèixer els trets distintius d'Escola Gavina
- Analitzar la comunicació interna i externa d'Escola Gavina, identificar-ne els punts forts i dèbils i definir les fites comunicatives dins del curs escolar
- Establir de forma clara la missió, la visió i els valors de l'organització
- Reconèixer tots els *stakeholders* del centre d'ensenyament estudiat
- Formular unes pautes d'ús de les xarxes socials alineades amb el pla de comunicació

## 4. Marc teòric

### 4.1. Comunicació corporativa i relacions públiques

Qualsevol entitat o persona pel mer fet d'existir ja està comunicant, tot i que no ho faça intencionadament (Fernández, 2007, citat per Banegas i Aizpún, 2010, p. 85). Així, ja que les empreses i institucions no poden no comunicar, el més intel·ligent és fer-ho de manera controlada per tal que la comunicació estiga alineada amb la consecució dels fins d'aquestes organitzacions.

En l'àmbit professional, **comunicació corporativa** i **relacions públiques** s'usen de manera indistinta per a denominar una mateixa funció i es poden definir com «la forma en què les organitzacions poden aprofitar la comunicació de forma estratègica per a arribar als seus públics, tant interns com externs» (Aced, 2018, p. 26). A més, Aced (2018, p. 27) atribueix a la **comunicació corporativa** una funció encara més específica, gestionar la reputació de l'organització entre els seus públics, i li marca un objectiu, donar a conèixer l'organització i crear una bona imatge d'ella entre els seus públics.

Pel que fa a les **relacions públiques**, per a Xifra (2010, p. 11) són la disciplina que s'ocupa dels processos de comunicació entre les organitzacions i els públics dels quals depén la seua activitat, per a establir i mantenir relacions entre tots ells el més mútuament beneficioses possible. El propòsit de les relacions públiques, segons el mateix autor, és



establir o mantenir relacions de confiança i d'interés mutu entre les organitzacions i els seus públics o, almenys, evitar un clima de desconfiança.

Cal tenir en compte que les relacions públiques no són un esdeveniment o una acció, sinó **un procés que implica diferents fases**. Prenent com a referència el treball de Smith (2013, p. 14), s'identifiquen quatre etapes, que es concreten en nou passos:

1. **Investigació formal:** Anàlisi de la situació (1), anàlisi de l'organització (2) i anàlisi dels públics (3)
2. **Estratègia:** Establiment de metes i objectius (4), formulació d'estratègies d'acció i resposta (5) i desenvolupament dels missatges clau (6)
3. **Tàctiques:** Selecció de les tàctiques de comunicació (7) i implementació del pla estratègic (8)
4. **Investigació avaluativa:** Avaluació del pla estratègic (9)

### 4.1.1. La identitat corporativa

El primer pas per aconseguir crear i mantenir relacions de confiança i interès mutu entre l'organització i els seus públics és tenir ben definida la **identitat corporativa** (Aced, 2018, p. 27), és a dir, el conjunt estructurat d'atributs clau, reconeixibles i comunicables que una entitat assumeix com a propis, que la identifiquen i la diferencien de la resta (Capriotti, 2021, p. 33). La identitat corporativa està formada per la **cultura corporativa**, el conjunt de creences, valors i pautes de conducta compartides i no escrites per les quals es regeixen els membres d'una organització (Capriotti, 2009, citat per Aced, 2018, p. 28), i per la **filosofia corporativa**, els principis sobre els quals se sustenta l'organització i que a la vegada està formada per tres elements: **missió, visió i valors**.

## 4.2. Educomunicació i màrqueting educatiu

Núñez (2017, p. 92) defensa que la comunicació hauria de ser un element nuclear i transversal a tota l'activitat d'una escola. L'autor empra el concepte **educomunicació**, una «disciplina híbrida» que «ens permet integrar dos elements clau per al desenvolupament humà i que estan estretament units, però que, amb freqüència, transiten per camins paral·lels, si no a esqueses l'un de l'altre». El primer dels enfocaments des del qual es pot abordar l'educomunicació és precisament «**la comunicació corporativa al servei de la gestió d'un centre d'ensenyament**» (Núñez, 2017, p. 93).

Malgrat que la recerca d'aquest TFM s'emmarca des de la perspectiva de la Comunicació Corporativa/Relacions Públiques, rep indefugiblement la influència d'estudis en la disciplina del màrqueting. Mora (2009, citat per Aced, 2018, p. 25) parla del màrqueting com l'estudi dels mercats per a crear productes i serveis dels potencials consumidors,



ahora que desenvolupa programes de distribució i comunicació que permeten incrementar les vendes.

Convé introduir, per tant, el concepte de **màrqueting educatiu**, ja que l'objecte d'aquest treball és una escola. Núñez (2017, p. 17) exposa que el màrqueting educatiu s'ha anat obrint pas a poc a poc, i que ha passat de ser un estrany a ser «una necessitat imperiosa» a causa del descens de la natalitat, l'alta competència, la crisi econòmica i una major exigència per part de les famílies. En el mateix sentit, Rossy (2020, p. 17) defensa que el màrqueting educatiu ha resultat vital per a molts col·legis, malgrat que encara conserve connotacions negatives dins del món de l'educació, i assegura que els centres «no poden esperar que vinga l'alumnat; han d'anar a buscar-lo, fent-ho amb professionalitat, perquè la competència és cada vegada més agressiva».

### 4.2.1. El pla de comunicació a l'escola

El **pla de comunicació corporativa** és un document, que generalment s'actualitza de forma anual, en què es projecta l'anàlisi de situació actual de l'organització, els objectius corporatius, els objectius per cada públic identificat en l'exercici de *mapping*, els programes de comunicació amb cada públic i les seues formes d'execució, seguiment i avaluació (Romero-Rodríguez, 2020). D'acord amb Matilla (2018, p. 125), el pla de comunicació escrit és un document operacional que té com a objectiu establir un **marc de referència per al conjunt de les accions de comunicació**.

En el sector educatiu, el pla de màrqueting i comunicació permet al centre la possibilitat de donar-se a conèixer a l'exterior i d'obrir-se a les necessitats de la societat del nostre temps (Alastrué, Cardalda i Valladares, 2009, p. 114). Així, la creació d'un bon **pla de comunicació escolar** permet a l'escola tenir un guió a seguir en matèria de comunicació, organitzat per l'equip directiu en funció del projecte educatiu, indica Colell (2021, p. 4), i afegeix que per això és molt important programar una sèrie d'accions comunicatives que, de forma transparent, donen a conèixer els objectius i la forma de viure l'educació, allò que fa que cada escola siga com és.

Des del món acadèmic ja ha estat abordada l'elaboració de plans de comunicació per a centres escolars concrets. A tall d'exemple, hi ha els casos del Colegio Pureza de Maria d'Ontinyent (Canel, 2004), el Colegio MM Concepcionistas de Barcelona (Alastrué, Cardalda i Valladares, 2009), el Colegio Cardenal Larraona de Pamplona (Banegas i Aizpún, 2010) o el Col·legi el Carme de Lleida (Colell, 2021, p. 4). El treball que ací es presenta ofereix una nova proposta, amb la particularitat de ser una escola valenciana concertada constituïda com a cooperativa de treball associat.

### 4.2.2. Els *stakeholders* en l'àmbit educatiu

Rossy (2020, p. 140) afirma que «governar l'escola sense governar la seua comunicació és creure que es governa l'escola sense governar-la». I per a governar la comunicació cal saber comunicar bé i interpretar adequadament els missatges que emet el col·lectiu de persones de l'escola; això implica conèixer bé les persones.

La **identificació dels públics i la seua anàlisi** són aspectes fonamentals de la investigació per a la presa de decisions estratègiques en la comunicació (Oliveira, 2018, p. 200). Per tant, la investigació dels públics –que, com s’ha vist en el punt 4.1, caldrà realitzar en la primera etapa de la planificació estratègica de les relacions públiques– ajudarà a elaborar sobre la base de dades empíriques un diagnòstic objectiu per a la posterior presa estratègica de decisions (Oliveira, 2018, p. 232).

Per a Rossy (2020, p. 141), els primers destinataris de la comunicació de l’escola són el professorat, sempre abans que l’alumnat i les famílies, i ho argumenta com «un criteri d’efectivitat, però també un deute de justícia amb qui es dedica professionalment en cos i ànima a tirar endavant el projecte del centre». No obstant això, com detalla Núñez (2017, p. 54), en les relacions públiques del centre participa tot el personal que es relaciona amb els diferents públics: el professorat, que és qui més temps passa amb l’alumnat i les famílies, però també el personal d’administració i servei que atén des de la secretaria. A més, entre els **stakeholders** a tenir en compte en tot centre d’ensenyament hi ha també proveïdors; accionistes o propietaris del centre educatiu; empreses; administracions; sindicats, patronals i associacions, i mitjans de comunicació.

## 4.3. Cooperativisme i comunicació estratègica

### 4.3.1. Conceptes al voltant del cooperativisme

A banda de ser un centre educatiu, Escola Gavina té també la particularitat de ser una cooperativa. Segons el decret legislatiu 2/2015, de 15 de maig, de Consell, pel qual aprova el text refós de la Llei de Cooperatives de la Comunitat Valenciana [2015/4630],

és cooperativa l’agrupació voluntària de persones físiques i, en les condicions de la llei, jurídiques, al servei de les seues persones sòcies, per mitjà de l’explotació d’una empresa col·lectiva sobre la base de l’ajuda mútua, la creació d’un patrimoni comú i l’atribució dels resultats de l’activitat cooperativitzada als socis i sòcies d’acord amb la seua participació en esta activitat (Conselleria d’Economia, Indústria, Turisme i Ocupació, 2015).

Les cooperatives es poden classificar segons diversos criteris. Atenint-nos a l’estructura socioeconòmica, Escola Gavina és una **cooperativa de treball associat**, és a dir, s’hi associen persones físiques que, per mitjà de l’aportació del seu treball a temps parcial o complet, executen qualsevol activitat econòmica o professional de producció de béns o serveis destinats a terceres persones (Conselleria d’Economia, Indústria, Turisme i Ocupació, 2015). Però fugint dels conceptes legals, Josep Castaño i Colomer defineix una cooperativa com a

una societat de persones unides per raons de veïnat, de necessitat o d’ideal, i que juntes volen escometre una empresa al servei comú de tots els socis. En conseqüència, no sols vetllen per una bona gestió econòmica sinó també per una gestió democràtica de la societat (Agulló i Payà, 2012, p. 13).

Així, els principis inherents a les cooperatives mostren un funcionament diferent d'una empresa tradicional i on l'educació i la formació en els valors cooperatius, democràtics i solidaris són tan importants com els econòmics i els tècnics (Agulló i Payà, 2012, p. 14).

## 4.3.2. La comunicació en les cooperatives

El futur de qualsevol companyia, i en particular de les cooperatives, dependrà en gran manera de la seua capacitat de gestió estratègica en general i, més específicament, de com planifiquen la seua comunicació (Marín i Gómez, 2021, p. 197). Però, malgrat que **la comunicació és una ferramenta clau per a les cooperatives**, això no es veu reflectit en la inversió destinada a aquesta estratègia ni en l'existència de plans de màrqueting digital, segons conclouen Marín i Gómez. Aquestes organitzacions tenen la comunicació com a assignatura pendent, ja que no se li dona importància i es gestiona de forma deficient, assenyalen els mateixos autors, que observen que **les cooperatives destinen pocs recursos econòmics a la comunicació en línia** (Marín i Gómez, 2021, p. 205). De la mateixa manera, afirmen que la gestió de la comunicació des d'una perspectiva planificada i estratègica és insuficient i que les cooperatives que consideren molt rellevant aquesta activitat són aquelles que més compten amb aquesta mena de plans (Marín i Gómez, 2021, p. 219).

Herranz de la Casa i Salinas (2004, citats per Marín i Gómez, 2021, p. 204) apunten a una «por» per part de les cooperatives a l'hora de manejar els termes del món empresarial actual i acusen també una manca d'iniciativa comunicativa, de cultura de projectar imatge i de com això pot influir en el negoci. Com a conseqüència, observen que sovint **la comunicació és inexistent, endogàmica, poc transparent i reduïda**.

### 4.3.2.1. La comunicació interna en les cooperatives de treball associat

Horacio Andrade (2002, citat per Cuenca, 2018, p. 197) defineix la **comunicació interna** com el conjunt d'activitats efectuades per qualsevol organització per a crear i mantenir bones relacions amb i entre els seus membres, mitjançant l'ús de diferents mitjans de comunicació que els mantinguen informats, integrats i motivats per a contribuir amb el seu treball a l'assoliment dels objectius organitzacionals. En la mateixa línia, Cuenca i Verazzi (2020, p. 34) afirmen que la comunicació interna comprén el conjunt planificat d'accions de comunicació que es produeixen al si d'una organització i afegixen que és l'element essencial que permet que els públics interns d'una organització formen part en el procés de formalització i presa de decisions mitjançant la informació i la participació.

L'especificitat d'aquesta disciplina radica en el públic intern; un grup, però, que no és homogeni. Si en el punt 4.2.2 se citaven els *stakeholders* propis de l'àmbit educatiu, en les cooperatives de treball associat caldrà afegir la particularitat del **doblet rol de persona treballadora-propietària**, fet que fa encara més important l'escolta dins la gestió empresarial (Belategi, Gago i Egaña, 2019, p. 2). Però, després d'analitzar la gestió de la comunicació d'una mostra de 338 cooperatives espanyoles, Marín i Gómez (2021, p. 220)

just assenyalen mancances en la comunicació interna i afirmen que aquestes organitzacions, en què els cooperativistes són una peça clau, no plantegen els seus objectius comunicacionals en termes de comunicació interna. Concretament, observen que només un 49% de les cooperatives estudiades inclouen objectius de comunicació interna en els seus plans comunicatius.

Segons el lloc que ocupe en l'organització la persona que emeta el missatge, **la comunicació interna circula en algun d'aquests tres sentits**: descendent, ascendent i horitzontal (Cuenca i Verazzi, 2018, p. 31). Així, caldrà prestar atenció a les percepcions de les persones treballadores sobre la informació transmesa per la cooperativa –comunicació interna descendent–, i també a l'escolta que fan els directius i càrrecs intermedis de la cooperativa quan aquestes persones, que al mateix temps són socis i sòcies, els traslladen les seues preocupacions i expectatives –comunicació interna ascendent–.

**Saber escoltar** és un dels pals de paller de la comunicació corporativa efectiva (Belategi, Gago i Egaña, 2019, p. 4) i deriva en diversos avantatges sobre les organitzacions, com ara afavorir el desenvolupament del personal, fomentar el treball cooperatiu, cooperar en el compromís i la vinculació de les persones amb l'organització i millorar la qualitat de les decisions, entre d'altres (Cuenca i Verazzi, 2018, p. 33). A més, és important que es genere una **cultura corporativa participativa**, ja que això afavoreix que aquestes persones facen seus els objectius i no només les actuacions. És així com es construeixen els fonaments de la **reputació interna**, assenyala Rossy (2020, p. 138), i aquesta reputació interna facilita a la vegada la construcció d'una bona **reputació externa**.

## 4.4. Les cooperatives d'ensenyament al País Valencià

### 4.4.1. Breu història de les cooperatives valencianes d'ensenyament

Les cooperatives d'ensenyament al País Valencià **sorgeixen a finals dels anys seixanta i setanta** a l'Horta de València quan, encara sota la dictadura franquista, van confluïr diverses persones amb el desig d'impulsar una nova manera de fer escola que responguera al triple objectiu de ser **democràtica, activa i valenciana** (Agulló i Payà, 2012, p. 9).

Les experiències innovadores valencianes d'aquelles dècades s'emmarquen en el context més ampli de la renovació pedagògica estatal, i en especial catalana i basca. Expliquen López-Belmonte, Moreno-Guerrero i Fuentes-Cabrera (2020, p. 12) que les primeres cooperatives d'ensenyament a Espanya van nàixer al País Basc i a Catalunya, concretament a la dècada dels seixanta, «promogudes per pares insatisfets amb el

sistema escolar de l'època que buscaven aconseguir una educació de qualitat mitjançant el moviment cooperatiu».

A Catalunya es va anar configurant una xarxa d'escoles que adoptaven metodologies actives i que tenien tres temes com a eixos de debat: el tractament de la llengua, l'educació lliure i en llibertat, i la formació religiosa (Agulló i Payà, 2012, p. 45–46). Pel que fa al País Basc, van sorgir les *ikastolak* com a alternativa a l'escola pública existent. A més, com a model de cooperativisme hi havia el Grupo Mondragón, que «va esdevenir un punt de referència, un exemple a seguir, sempre que fóra contextualitzat i adaptat a les particularitats socials de les comarques valencianes» (Agulló i Payà, 2012, p. 25).

Segons les dades disponibles al web de la Federació de Cooperatives d'Ensenyament de Catalunya-EscolesCoop, aquesta federació agrupa 40 escoles cooperatives (EscolesCoop, 2020). Pel que fa al País Basc, la memòria més recent de Kooperatiben Kontseilua (abans, Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, CSCE-EKGK) recull en 2022 104 centres d'ensenyament inscrits com a cooperativa (CSCE-EKGK, 2023). En l'àmbit estatal, segons dades d'UECoE (Unión Española de Cooperativas de Enseñanza) citades per López-Belmonte, Moreno-Guerrero i Fuentes-Cabrera (2020, p. 14), hi ha 604 cooperatives d'ensenyament, que representen un 1% dels centres educatius a l'Estat.

Tornant al País Valencià, la confluència de les propostes catalanes i basques va configurar «un moviment amb característiques pròpies, que va tractar de construir un model fonamentat en les aportacions que consideraven més adients per a les seues necessitats» (Agulló i Payà, 2012, p. 55). I així, en setembre del 1968 va obrir com a societat anònima la primera escola en valencià, Tramuntana, ubicada al Vedat de Torrent (a la comarca de l'Horta Sud). El 1973, ja sota la figura jurídica de cooperativa de pares i amb bona part de les famílies i l'equip pedagògic de Tramuntana, es va constituir Mistral, i el centre es va traslladar a les Masies de Montcada (l'Horta Nord). Dos anys després, en 1975, començaria una etapa que encara es manté ara: **La Masia**, ubicada a Museros (l'Horta Nord) i sota la fórmula de cooperativa de treball associat.

A aquest centre s'hi suma a partir del curs 1973/1974 **La Nostra Escola Comarcal**, configurada a partir d'una iniciativa de pares i mares i, per tant, constituïda com una cooperativa de consum. Les classes van començar a Catarroja (l'Horta Sud), però aviat es van traslladar a Picassent (a la mateixa comarca).

El tercer projecte a iniciar camí va ser l'**Escola Gavina**, de la mà d'un grup de pedagogs i mestres. L'escola va obrir les portes en setembre del 1975 a l'Eliana (el Camp de Túria) com a cooperativa de treball associat formada únicament per mestres (Agulló i Payà, 2012, p. 108). Ja als anys vuitanta es trasllada a la ubicació actual, Picanya (l'Horta Sud).

En quart lloc, s'hi va afegir **Les Carolines**. Tot i que va nàixer en 1971 a Benimàmet (una pedania de València) com a institució privada, en maig del 1978 es van aprovar els seus estatuts com a cooperativa. De Benimàmet es traslladà a l'Eliana i, el 1981, a Picassent, on encara es manté.

Totes quatre coincidien a ser **escoles actives, laiques, valencianes, arrelades al medi, coeducatives, democràtiques i integrals** i, encara ara, són un model de renovació pedagògica i de compromís amb el medi natural i social, que s'han adaptat al segle XXI



sense perdre els valors amb què van nàixer fa vora cinc dècades (Agulló i Payà, 2012, p. 132).

Com s'ha observat, dins de les cooperatives d'ensenyament es poden establir diferències segons qui són els socis. Tant en les cooperatives de treball associat –on els socis poden ser mestres i personal no docent– com en les cooperatives d'ensenyament mixtes –amb pares i mares i personal treballador del centre– els i les professionals reuneixen la **dobla condició de treballador i de soci** –la particularitat del **doblet rol de persona treballadora-propietària** que s'ha tractat en el punt 4.3.2.1–. Com exposa Rodrigo (2022, p. 11), es tracta d'organitzacions que aglutinen un conjunt de persones unides pel desig de satisfer les seues necessitats, tant laborals com professionals, per poder desenvolupar la seua vocació docent.

## 4.4.2. El paraigua d'Akoe Educació Coop. V.

Les cooperatives citades en el punt anterior, juntament amb Comenius Centre Educatiu, Escola el Drac, Florida Grup Educatiu i Escuela 2, formen part de **la cooperativa de segon grau Akoe Educació Coop V**. Es tracta d'una xarxa escolar formada per aquestes vuit organitzacions educatives cooperatives, que treballen conjuntament des del 2005 amb l'objectiu comú de promoure intervencions coherents entre els centres que ajuden a millorar i actualitzar els seus projectes educatius (Ortega, 2022, p. 33).

Els **principis pedagògics** en què coincideixen aquests centres són: escola innovadora; escola sostenible; escola transformadora; escola inclusiva; escola valenciana; escola participativa; escola cohesionada i fortament comunicada; escola que atén les relacions personals; escola activa, i escola en formació continuada (Martínez i Palomares, 2022, p. 27–31).

Segons les dades d'escolarització d'Educació Infantil, Primària i Secundària proporcionades per la Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació, disponibles en el portal de Dades Obertes de la Generalitat Valenciana (Presidència de la Generalitat, 2023), en el curs acadèmic 2023-2024 es van matricular al País Valencià un total de 722.963 alumnes en aquestes etapes educatives<sup>1</sup>. D'aquest alumnat, 511.424 són estudiants en centres públics; 192.104, en concertats; 19.422 en privats, 13 en centres catalogats com a 'altres'.

Vora 4.400 dels alumnes matriculats aquest curs en centres concertats ho estan en alguna de les escoles que formen part d'Akoe. De forma desglossada, segons la mateixa base de dades ja citada: Escola les Carolines (664 alumnes aquest curs), Comenius Centre Educatiu (1.048), Escola la Masia (334), Escola Gavina (306), Escola el Drac (326), Florida Grup Educatiu (435), Escuela 2 (555) i La Nostra Escola Comarcal (683).

## 4.4.3. La qüestió lingüística en el sistema educatiu

Entre les característiques pròpies de les escoles cooperatives valencianes nascudes entre els seixanta i els setanta, Agulló i Payà (2012, p. 192) identifiquen la de tenir un

<sup>1</sup> Informació actualitzada el 31 de desembre del 2023 i consultada per l'autora el 10 d'abril del 2024.

paper destacat en la **recuperació de la llengua i la cultura valencianes**<sup>2</sup>. Mentre que el franquisme imposava una educació en castellà, Tramuntana, Escola Gavina o La Nostra Escola Comarcal oferien una escola valenciana i en valencià, un «tret diferenciador» que encara ara les manté com «un referent indiscutible en la introducció i la valencianització de l'escola», afirmen Agulló i Payà (2012, p. 197), i afegeixen que «encetaren la xarxa d'escoles valencianes que a hores d'ara encara és minoritària al País Valencià.»

Si bé el fet de tractar-se d'un territori amb dues llengües és un tret mantingut en el temps, la qüestió lingüística en l'educació torna a cobrar força en l'actualitat. Els resultats de les eleccions autonòmiques del 2023 es van traduir en la formació d'un **govern de coalició del PP i Vox** que des del primer moment va posar el focus en 'educació i llengua'. Eixe és precisament el títol d'un dels apartats de l'acord signat per les dues forces en juny del 2023<sup>3</sup>. A més, en març del 2024 PP i Vox van presentar a les Corts Valencianes una bateria de proposicions de llei entre les quals hi ha la «lleï reguladora de la llibertat educativa», que pretén derogar la llei 4/2018, de 21 de febrer, de la Generalitat, per la qual es regula i promou el plurilingüisme en el sistema educatiu valencià. El text va superar el 18 d'abril del mateix any el primer tràmit a les Corts (EFE, 2024).

Sobre aquesta qüestió, el doctor en Sociologia Francesc Viadel, entrevistat expressament per a aquest TFM [transcripció disponible en els apèndixs, punt 21.6.2], exposa que «PP i Vox han posat el timó en el sentit de la destrucció del que siga valencià» i afirma que està segur que aquesta etapa «serà demolidora per a l'ensenyament del valencià en general». La periodista i escriptora Núria Cadenes s'expressa en termes similars: «Les polítiques de PP i Vox són una amenaça per a La Gavina i també per a l'ensenyament públic de qualitat, perquè justament estan encarrilades a beneficiar determinats centres privats i concertats que representen el contrari dels valors *gavinaires*, com ara la segregació, l'arraconament del valencià, l'autoritarisme, l'elitisme i la religió a l'escola...» [punt 21.6.3].

## 5. Metodologia

El marc teòric s'ha bastit a partir de la **cerca i consulta de documents** –tant articles de revistes acadèmiques com llibres– que fan referència explícita a l'objecte d'estudi del TFM, des d'allò més ampli –la comunicació corporativa– fins al que és més específic –les cooperatives d'ensenyament al País Valencià–.

Pel que fa a l'anàlisi de la situació de partida, s'ha efectuat una auditoria de comunicació emprant tant **mètodes formals com informals**.

Dintre dels **mètodes formals**, s'ha utilitzat l'anàlisi de contingut, entrevistes i enquestes amb qüestionari. Així, s'ha realitzat una entrevista en profunditat a la presidenta d'Escola Gavina, Sandra Cuevas, i s'ha emprat un qüestionari per a reunir dades dels treballadors i treballadores (socis i no socis) necessàries a l'hora d'efectuar l'auditoria de comunicació

<sup>2</sup> Prenent les paraules d'Agulló i Payà (2012, p. 196), «la nostra manera de referir-nos a l'espai comú de la cultura catalana».

<sup>3</sup> El document complet es pot consultar en

<<https://www.voxespana.es/noticias/acuerdo-conjunto-de-pp-y-vox-para-el-gobierno-de-la-comunidad-valenciana-20230615>>



interna. A més, s'han dut a terme tres entrevistes més. Una a l'ambientòleg i divulgador Andreu Escrivà, com a antic alumne d'Escola Gavina. Les altres dues corresponen a Francesc Viadel, la tesi doctoral del qual és 'Educació, llengua i comunicació al País Valencià (1962-2011). Una anàlisi sociològica del moviment social valencianista i del procés històric d'introducció del valencià en el sistema educatiu'<sup>4</sup>, i a l'escriptora i periodista Núria Cadenes. Així, es tracta de dos perfils externs a Escola Gavina, però coneixedors de la qüestió política, educativa i comunicativa valenciana i, per tant, del context en què s'insereix aquest centre educatiu. Les seues respostes també resulten d'utilitat per a completar el marc teòric.

El format de l'entrevista amb la presidenta és semiestructurat, i té un doble objectiu: obtenir informació interna que no està disponible en obert, i detectar les necessitats comunicatives. L'entrevista, realitzada presencialment a les instal·lacions d'Escola Gavina, no es reproduïx íntegrament en aquest document per tal de preservar la confidencialitat de certes respostes, però s'hi inclouen fragments concrets d'interès per al TFM. Respecte de les altres tres entrevistes, el format és estructurat i s'han realitzat telefònicament. Les transcripcions es poden llegir en els apèndixs [punt 21.6].

Pel que fa a l'enquesta, inclou preguntes tancades, amb categories o opcions de resposta, i obertes. Per tal de conèixer l'actitud de les persones entrevistades davant d'enunciats concrets, s'ha emprat l'escala de Likert en algunes qüestions. El qüestionari, elaborat amb Google Forms, es va fer arribar a tota la plantilla d'Escola Gavina mitjançant un mail de la presidenta el 30 d'abril del 2024 i es van recopilar dades fins al 16 de maig. En els apèndixs es pot consultar el qüestionari emprat [21.1], així com els resultats en format gràfic [21.2] del total de 24 respostes obtingudes.

Com a **mètodes informals o exploratoris**, s'ha analitzat la **reputació en línia** de l'organització mitjançant les fonts en línia. És a dir, s'han fet **cerques a Google** amb nou termes o sintagmes relacionats amb Escola Gavina per a revisar els resultats que hi apareixen i tenir una idea general sobre l'estat de la reputació en línia de l'organització, quins són els temes que cal treballar més a fons i quins espais necessiten més atenció. Totes les cerques són del 20 de maig del 2024, ja que «una auditoria busca una foto fixa d'un moment determinat i, per tant, cal fer totes les cerques el mateix dia o de la manera més concentrada possible» (Leiva-Aguilera, 2017, p. 12).

Després d'elaborar la llista de conceptes a estudiar i de dur a terme el procés de cerca, s'han revisat els 30 primers resultats de cadascun d'ells. Com indica Leiva-Aguilera (2017, p. 10), tot i que els primers que apareixen són els que tindran més importància a l'hora de generar una percepció sobre nosaltres en l'usuari, és important seguir amb els vint o trenta primers resultats perquè podria haver-hi quelcom que destacara per positiu o per negatiu i que provocaria que qui està buscant s'hi fixara amb més atenció.

Seguint les indicacions del mateix autor, els resultats es presenten en una taula [Taula 10, disponible en el punt 21.3 dels apèndixs] que recull el concepte buscat, la posició, el títol del recurs, l'URL, un comentari descriptiu del contingut, la puntuació (positiu=1; neutre=0; negatiu=-1) i si necessita actuació urgent o no. Dels 270 continguts analitzats (els 30 primers resultats dels 9 conceptes buscats), es presenta als apèndixs [21.3] una selecció

<sup>4</sup> <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=88970>

dels 15 més significatius en total. També s'han analitzat els **perfils i plataformes gestionats per Escola Gavina** –web, X, Facebook, Instagram, Vimeo i Youtube– i **els de tres competidors** directes del centre.

## 6. Anàlisi de la situació de partida

Escola Gavina (Escola Gavina Coop. V.) va nàixer en 1975 a partir «d'una espurna encesa per Rosa Serrano», una pedagoga i editora que volia crear «una escola que potenciara, amb metodologia activa i d'una manera democràtica, la presa de consciència de pertànyer al País Valencià, amb una intencionalitat clara de desenvolupar la pròpia identitat» (Agulló i Payà, 2012, p. 106).

Una de les **senyes d'identitat** des del naixement d'Escola Gavina era «la convicció que una escola al País Valencià ha d'ensenyar en valencià» i que calia apostar per la recuperació de la llengua i del seu ensenyament «per a crear una consciència de País» (Agulló i Payà, 2012, p. 112 i 114). Uns altres trets característics des del seu origen i que encara avui es mantenen són la col·laboració de les famílies en el funcionament de l'escola, «implicant-se en un alt grau i sentint-la com a pròpia» (Agulló i Payà, 2012, p. 109); la definició com a escola plural, laica i coeducativa, i la preocupació per la formació permanent del professorat.

Per a Agulló i Payà (2012, p. 132), aquest centre és el paradigma de la cooperativa de mestres, «un grup de docents que tenen molt clar el projecte pedagògic que volen». En la seua pàgina web (2016), Escola Gavina es defineix com «un equip amb un projecte educatiu compartit amb les famílies, compromés per la llengua, la cultura i el territori», així com una empresa cooperativa valenciana laica i oberta al món. Si bé va sorgir com a **cooperativa de treball associat** formada únicament per mestres, ara entre els 27 socis hi ha també personal d'administració i serveis (PAS); concretament, 22 docents i 5 PAS. A més, també hi treballen 19 persones que no són sòcies: 8 professors d'Orientació, Infantil o Primària, 4 de Secundària, 3 monitors de Menjador, 2 ajudants de cuina, 1 persona de Manteniment, 1 d'Informàtica. En total, 46 persones durant el curs 2023/2024.

Actualment, a Escola Gavina es poden cursar les etapes d'Educació Infantil, Primària i Secundària. Del conjunt de 306 alumnes durant el curs 2023/2024, 62 corresponen a Infantil; 148, a Primària, i 96, a Secundària. El centre també ofereix serveis i activitats complementàries durant el curs; algunes, a càrrec de personal de la cooperativa<sup>5</sup>; d'altres, amb personal extern<sup>6</sup>.

Per a definir la situació de partida d'Escola Gavina en l'àmbit comunicatiu, s'ha efectuat una **auditoria de comunicació** tal com s'indica en l'apartat 5. D'aquesta manera s'obté un diagnòstic inicial de l'organització a partir del qual dissenyar el pla de comunicació.

<sup>5</sup> Activitat d'Atletisme, el servei Matiners i l'EACN (Escola d'Activitats Culturals a la Naturalesa).

<sup>6</sup> Activitats de Robòtica, Teatre, Anglès i l'Escola d'Estiu –oberta a tots els infants des de 3 anys fins a 4t de Primària, siguen o no alumnes d'Escola Gavina durant el curs–.

L'organització estudiada no compta amb **cap pla estratègic** ni amb personal que es dedique expressament a les accions comunicatives. És la presidenta d'Escola Gavina qui gestiona les xarxes socials publicant aquells continguts que considera adequats «segons el que es fa a l'escola i també afegint allò que aporten els mestres dels treballs del dia a dia», explica en l'entrevista. Tampoc hi ha partida del pressupost destinada a Comunicació o Màrqueting.

Pel que fa als **canals de comunicació actuals**, amb les famílies de l'alumnat s'empra Clickedu (un programari privatiu –o no lliure– de gestió educativa) i el correu electrònic. Més extens és el llistat de canals i suports que s'empren amb i entre els treballadors i treballadores de la cooperativa. Del qüestionari [preguntes 8 i 9] s'han recopilat aquests: correu electrònic; WhatsApp; ClickEdu; telefonades; notes en paper; reunions presencials (individuals i en equip); assemblees; Google Drive, i comunicació oral directa, descrita com a converses «de passadís» o «en moments d'esbarjo», «converses en temps lectiu i en temps de lleure» o «trobades a espais comuns».

## 6.1. La comunicació interna a Escola Gavina

L'auditoria de comunicació interna manifesta què és comunicació dins de l'empresa i delimita aquest àmbit, a més d'examinar un a un la pertinença i l'eficàcia dels instruments emprats, l'articulació dels principals objectius entre ells i la coherència amb la política general de l'empresa (Henriet i Boneu, 2007, citats per Cuenca, 2018, p. 198–199).

En el cas d'Escola Gavina, les respostes al qüestionari –consulteu els apèndixs 21.1 i 21.2 per a més detall– posen de manifest que la comunicació interna es pot millorar en diversos aspectes, ja que **cap persona ha contestat que està molt satisfeta** amb la comunicació interna. Un 66,7% n'està satisfeta, un 16,7% no estan satisfets, un 12,5% neutres i un 4,2% gens satisfets [pregunta 7].

Quan es demana valorar entre 1 i 5 diferents afirmacions sobre la comunicació interna d'Escola Gavina [pregunta 10], en el pitjor dels casos almenys la meitat de les persones que han contestat està **d'acord o molt d'acord amb el paper de la comunicació interna** per a aquests ítems, i s'eleva fins a 19 persones per a l'afirmació 'em fa sentir compromés o compromesa amb els objectius de la cooperativa'.

Però no ocorre igual amb un altre bloc d'afirmacions [pregunta 12], on les persones que estan d'acord (4) o molt d'acord (5) es redueixen, i augmenten les columnes 2 i 3 (en cap cas s'ha respost amb l'opció 1, mínim grau d'acord). Si bé 18 treballadors consideren que Escola Gavina té una **voluntat sincera per conèixer la seua opinió**, només la meitat de les persones que han respost consideren que l'empresa es preocupa per **traduir aquesta informació dels treballadors i treballadores en canvis i millores**.

Preguntades pels obstacles que troben a l'hora de traslladar informació a càrrecs superiors o a la resta de l'equip [pregunta 14], 14 diuen que no troben cap obstacle, mentre que 8 persones consideren que no hi ha un procediment definit i altres 3, que no hi ha un canal definit. Només una persona del total de 24 diu que no sap a qui ha d'adreçar-se si té un problema al treball [pregunta 6]. Les respostes recopilades en la pregunta oberta confirmen els resultats anteriors, ja que apunten a la manca de protocols i canals clars i definits.

A més, una persona posa el focus en «la importància de la comunicació de les propostes i resta de comunicacions abans que es produïsquen i més informació sobre els esdeveniments i actualitat que afecte l'escola» i una altra suggereix l'enviament d'un butlletí. Les reunions també són motiu de dos comentaris: «millorar l'eficàcia de les reunions» i «algunes reunions informatives es podrien evitar i rebre la informació per correu-e, i així a les reunions presencials parlar allò que siga més a debatre i deixant temps perquè tots puguen aportar».

Finalment, pel que fa a la freqüència d'ús dels diferents canals o mitjans [pregunta 13], en tots els casos la majoria dels treballadors considera que se'n fa un ús adequat, excepte de les reunions telemàtiques i del tauler d'anuncis, en què 14 persones i 15 persones respectivament consideren que se'n fa poc d'ús.

## 6.2. La comunicació externa d'Escola Gavina

Escola Gavina disposa d'un lloc web corporatiu (<https://escolagavina.cat/>) i està present en les xarxes socials [X](#), [Facebook](#), [Vimeo](#), [Instagram](#) i [Youtube](#), si bé aquesta última no apareix enllaçada al *footer* del lloc web.

Per a l'**auditoria de reputació digital** de l'organització s'han tingut en compte 9 conceptes o combinacions de termes a l'hora de fer les cerques: Escola Gavina; Cooperativa ensenyament valenciana; Escoles Picanya; Escuelas Picanya; Escoles en valencià; Escola concertada Picanya; Escuela concertada Picanya; Escoles Innovadores València; Escuelas innovadoras Valencia. Així, a més del nom propi de la cooperativa, fem combinacions amb altres termes i hi incloem paraules clau que usarien clients o potencials clients en una cerca. Cal tenir en compte que algunes són traduccions del valencià. En el punt 21.3 dels apèndixs es pot consultar la taula 10, amb una selecció dels 15 resultats més representatius del total dels 30 primers obtinguts per cadascun dels conceptes a Google.

Tot i que no s'han inclòs en la taula, per tal de no 'eclipsar' altres ítems que considerem interessants, és adient assenyalar que entre els primers resultats del cercador quan busquem 'Escola Gavina' hi són el seu lloc web (#1); l'apartat 'Escola' del seu web (#2); el perfil d'Instagram (#4); l'apartat 'Serveis' del seu web (#5); la pàgina de Facebook (#7), i l'apartat 'Contacte' del seu web (#9). Més avall, però encara dins dels 30 primers resultats, apareixen el perfil de Vimeo (#15), el de Youtube (#23) i el de X (#24). Això és positiu perquè, com indica Leiva Aguilera (2017, p.13), «qualsevol espai en el qual controlem el missatge ha de ser considerat propi i és el que ens interessa que domini els resultats de les cerques». Cal apuntar també que els resultats 8 i 16 corresponen a altres centres educatius amb el mateix nom, però ubicats a Barcelona: una escola infantil (<https://lagavinaescola.com/>) i un centre d'educació especial de 10 a 21 anys (<https://www.osas.cat/escola-gavina/>).

Pel que fa a la cerca 'Cooperativa ensenyament valenciana', cap dels 30 primers resultats és un contingut propi d'Escola Gavina o en fa referència directa. Per contra, sí que hi trobem ben posicionats els següents centres: Col·legi Hermes (#2); La Nostra Escola Comarcal (#4); Aire Libre (#5 i #8); Escuela 2 (#9); Gençana (#13); Escola el Drac (#15), i Escola La Masia (#16). No obstant això, s'han inclòs en la taula dos resultats: el web d'UCEV i el d'Akoe, ja que són organitzacions de les quals forma part Escola Gavina. Pel que fa a 'Escoles en valencià', no s'hi ha trobat cap resultat relacionat.

Quan cerquem 'Escola concertada Picanya', el primer resultat és el lloc web corporatiu, seguit de resultats que ja han eixit en cerques anteriors com ara directoris i l'entrada en Viquipèdia sobre Escola Gavina. Quan la cerca es fa en castellà, 'Escuela concertada Picanya', el web corporatiu apareix en tercer lloc.

Pel que fa a 'Escoles innovadores València' i 'Escuelas innovadoras València', no és fins a arribar a la posició 26 que apareix un resultat relacionat amb Escola Gavina; concretament, el reportatge 'Sin libros, laicas y en valenciano: la renovación pedagógica de las cooperativas' publicat a La Vanguardia. En canvi, entre els resultats anteriors sí que hi apareixen altres centres com Gençana (#3), Valencia Forest School (#4), Colegio Mas Camarena (#5), Cumbres School (#7), Giorgeta (#10), Maristas (#11) o Escuela 2 (#19).

Com es pot comprovar en el punt 21.3, el valor resultant de l'auditoria de reputació digital és positiu, ja que no hi ha resultats negatius com ara notícies de premsa que perjudiquen l'organització, atacs de competidors o continguts que tinguen interès a fer mal. No obstant això, cal continuar treballant el posicionament web per a alguns dels conceptes analitzats.

Pel que fa al web<sup>7</sup>, hi apareixen continguts obsolets o erronis. Per exemple, en l'apartat 'Transparència', es mostren les dades del 2021/2022; en 'Projectes', trobem les Setmanes temàtiques del 2020/2021 i del 2021/2022, però no les actuals, i encara hi ha una secció d'"Informacions COVID-19' amb documents del curs 2021/2022.

A més, no hi ha un apartat específic d'Ofertes de Treball/Treballa amb nosaltres; trobem enllaços trencats; no hi ha enllaç a Youtube des del web (però sí als perfils de les altres xarxes, com s'ha citat anteriorment), i en l'*slider*, segons quina foto hi haja de fons no es distingeixen les lletres i és impossible llegir què hi ha escrit. Com a aspecte positiu, es tracta d'una web adaptativa segons el dispositiu des d'on es consulta.

Respecte dels continguts, en cap lloc queden definides la missió, visió i valors d'Escola Gavina –fet que s'aborda en el punt 8 d'aquest TFM– i hi ha informació d'interès que sí que està en el web, però no en l'apartat on seria esperable (per exemple, hi ha una pestanya de 'Transparència', però l'apartat 'Documents' no penja d'ací, sinó d'"Escola").

Una altra qüestió que cal tenir en compte és que només hi ha 10 ressenyes d'Escola Gavina a Google, algunes d'elles negatives, i la puntuació és de 3,8 sobre 5. Tenint en compte la quantitat d'alumnes que passen cada curs per aquest centre, és una xifra que pot millorar àmpliament.

Tot seguit s'apunten també algunes observacions sobre les xarxes socials d'Escola Gavina –[X](#), [Facebook](#), [Vimeo](#), [Instagram](#) i [Youtube](#)–. En el punt 21.4 dels apèndixs es pot consultar la taula 11 amb l'anàlisi completa<sup>8</sup>:

- X no s'actualitza des de novembre del 2023. La publicació immediatament anterior és de 5 mesos abans, el 16 de juny del 2023.
- En Instagram, algunes publicacions apareixen repetides diverses vegades.
- En Vimeo, hi ha 68 vídeos pujats (el més recent, del 21 d'abril del 2024), però només 8 seguidors.
- En Youtube, en canvi, amb 102 subscriptors només hi ha publicats 3 vídeos; el darrer, fa 2 anys.

<sup>7</sup> Amb data del 8 de maig del 2024.

<sup>8</sup> Amb data del 22 de maig del 2024.



- Pel que fa a l'*engagement*, atenint-nos a Lalueza (2017), «encara que en aquestes qüestions no és fàcil (ni convenient) generalitzar, el més habitual és considerar adequats els índexs d'*engagement* superiors al 4%». Per tant, cal treballar el compromís dels seguidors i seguidores en totes les xarxes socials, ja que en cap cas s'arriba a aquestes xifres.

Una qüestió que destaca en l'entrevista la presidenta d'Escola Gavina a l'hora de dotar de contingut les xarxes és que hi ha setmanes que tenen material de sobra per a compartir, mentre que d'altres no tenen res.

Pel que fa a l'**anàlisi de la competència**, se seleccionen La Nostra Escola Comarcal<sup>9</sup>, Les Carolines<sup>10</sup> i Escola el Drac<sup>11</sup>. Totes tres, com Escola Gavina, formen part d'Akoe. A més, totes s'ubiquen a la mateixa comarca, l'Horta Sud. Per tant, es tracta de competidors directes tant pels valors que comparteixen com per la localització geogràfica.

En el web, les tres escoles presenten la seua missió, visió i valors de forma clara, a diferència d'Escola Gavina. L'estructura del lloc en els quatre casos és similar, amb apartats comuns com 'Escola' o 'Coneix l'escola'; 'Etapas'; 'Actualitat' o 'Notícies'; 'Serveis'; 'Contacte', i 'Administració' o 'Secretaria'. En el cas de Les Carolines, destaca positivament l'apartat propi per a l'AFA (Associació de Famílies d'Alumnes). En cap web dels competidors s'ha detectat contingut de cursos anteriors o desactualitzat, com sí que ocorre amb Escola Gavina.

Respecte de les xarxes socials dels competidors, en les taules 12, 13 i 14 [punt 21.5 dels apèndixs], es pot consultar l'anàlisi<sup>12</sup>. Mentre que Escola Gavina destaca notablement en nombre de seguidors en X (2.503, enfront dels 1.186 de La Nostra Escola Comarcal i dels 595 de Les Carolines), en Facebook el lideratge és de La Nostra Escola Comarcal (5.900, seguit per Les Carolines amb 3.300, Escola Gavina amb 2.300 i finalment El Drac amb 132). En Instagram és Les Carolines qui més seguidors té (3.318, seguit per La Nostra Escola Comarcal amb 2.637, Escola Gavina amb 1.778, i El Drac amb 1.153). Pel que fa a Youtube i Vimeo, cap dels quatre centres en fa un ús estratègic, segons es desprèn de la periodicitat de publicació i la quantitat de continguts.

Si ens fixem en l'*engagement*, destaca el Facebook de La Nostra Escola Comarcal amb un 3,95% i l'Instagram d'El Drac amb un 4,84%. Per a la resta de xarxes, tots els competidors estan també per sota del desitjable 4%.

## 7. DAFO

Abans de començar a dissenyar el pla, cal conèixer les necessitats de l'organització, quins són els punts forts i dèbils i com es troba en relació amb la competència (Aced, 2018, p. 187). Aquesta informació es pot resumir en una anàlisi DAFO, l'acrònim de **debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats** [Taula 1]:

<sup>9</sup> <https://www.lacomarcal.com/>

<sup>10</sup> <https://www.lescarolines.com/>

<sup>11</sup> <https://escolaeldrac.com/>

<sup>12</sup> Amb data del 22 de maig del 2024.

**Taula 1. DAFO d'Escola Gavina en l'àmbit comunicatiu**

Anàlisi interna	DEBILITATS	AMENACES	Anàlisi externa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manca de Departament de Comunicació</li> <li>• Manca de pressupost assignat a accions comunicatives</li> <li>• No hi ha una estratègia definida de xarxes socials</li> <li>• Difusió d'imatges limitada pels drets d'imatge dels menors</li> <li>• Desconeixement de la identitat corporativa per part de la plantilla (usos incorrectes del logotip i la tipografia)</li> <li>• Web amb continguts desactualitzats o obsolets</li> <li>• Cap de les persones que hi treballa està totalment satisfeta amb la CI i s'hi observen mancances i desacords pel que fa a l'ús dels canals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canvis en la legislació educativa (especialment, relacionada amb la llengua)</li> <li>• Intensificació de les inspeccions educatives</li> <li>• Situació econòmica de les famílies en un context de crisi</li> <li>• Descens de la natalitat</li> <li>• Existència d'altres cooperatives d'ensenyament a la mateixa comarca</li> <li>• Hi ha altres centres competidors amb millor posicionament web</li> <li>• Debat sobre el sistema de concerts educatius</li> </ul>	
	<b>FORTALESES</b>	<b>OPORTUNITATS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola pionera en l'ensenyament en valencià amb vora 50 anys de trajectòria</li> <li>• Oferta educativa des d'Infantil fins a Secundària</li> <li>• Escola concertada laica</li> <li>• Membre de les organitzacions Akoe educació, Escola Valenciana, UCEV</li> <li>• Logotip i tipografia pròpies, dissenyats pel reconegut professional Paco Bascuñán</li> <li>• Ja té web i perfils en X, Facebook, Instagram, Vimeo i Youtube</li> <li>• La major part de la plantilla són alhora empleats i socis, fet que afavoreix el sentiment de pertinença a l'organització</li> <li>• El Consell Rector està treballant en anàlisis DAFO i CAME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augment de la demanda d'ensenyament en valencià com a resposta a la nova normativa</li> <li>• Creixent interès en estratègies pedagògiques innovadores</li> <li>• Increment de la consciència ambiental</li> <li>• Incertesa sobre la qualitat de l'escola pública davant possibles retallades de personal, canvis en la ràtio...</li> <li>• Connexió amb carril bici-vianants des del nucli urbà</li> </ul>	

Font: Elaboració pròpia, 2024.



## 8. Missió, visió i valors

Escola Gavina no disposa d'un document públic on s'expliciten la missió, la visió i els valors<sup>13</sup>. No obstant això, en la secció 'Escola' de la seua pàgina web es presenta informació que pot orientar en l'establiment d'aquestes definicions. Complementant aquesta informació amb la bibliografia consultada (Agulló i Payà, 2012; Ortega i Rodrigo, 2022) i l'entrevista a Sandra Cuevas, es formula la següent proposta:

- **Missió:** Proporcionar un espai i un temps d'estímuls i d'experiències que ajude l'alumnat a formar-se, que potencie la convivència i la curiositat d'aprendre, i així possibilitar el seu desenvolupament i la cooperació.
- **Visió:** Ser reconeguda com la cooperativa d'ensenyament valenciana, laica i oberta al món de referència a l'Horta Sud.
- **Valors:**
  - Coeducació
  - Compromís amb la llengua, la cultura i el territori valencians
  - Convivència
  - Cooperació
  - Igualtat
  - Inclusió
  - Laïcisme
  - Respecte
  - Sostenibilitat
  - Transformació social

## 9. Metes i objectius de comunicació

Seguint el model de Smith<sup>14</sup>, arriba la segona etapa del procés de relacions públiques, l'**estratègia**. El primer pas dins d'aquesta etapa és l'establiment de **metes i objectius**. Les metes són de caràcter general i proporcionen la direcció, mentre que els objectius, derivats de les metes, són específics i marquen el destí (Xifra i Lalueza, 2009, p. 12; Smith, 2013, p. 95; Matilla, 2018, p. 105 i 106). En la taula 2 es defineixen les metes (M) i els objectius (O) d'Escola Gavina en l'àmbit comunicatiu. Les metes estan redactades en futur, segons les indicacions de Xifra i Lalueza (2009, p. 12).

Taula 2. Metes i objectius de comunicació d'Escola Gavina

**M1. La plantilla d'Escola Gavina se sentirà molt satisfeta amb la comunicació interna**

<sup>13</sup> En el moment d'elaboració del TFM el Consell Rector està treballant en aquesta qüestió.

<sup>14</sup> Presentat en el punt 4.1.

O1. M1. Augmentar fins a arribar al 80% la satisfacció dels treballadors i treballadores amb la comunicació interna d'Escola Gavina en un any
O2. M1. Aconseguir que el 100% dels treballadors i treballadores participen de forma activa almenys una vegada al llarg del curs en cadascun dels canals de comunicació interna habilitats
<b>M2. La plantilla d'Escola Gavina valorarà la comunicació externa com una ferramenta clau per al futur de la cooperativa</b>
O1. M2. Aconseguir que el 100% de la plantilla (docents i no docents) compartisquen en les seues xarxes socials personals contingut relacionat amb Escola Gavina almenys una vegada al mes durant el curs
O2. M2. Aconseguir que el 100% de la plantilla segueisca Escola Gavina en almenys una de les xarxes socials dins del primer trimestre
O3. M2. Aconseguir que cada docent propose contingut comunicatiu (siguen notícies, vídeos o fotografies) almenys una vegada cada dues setmanes
<b>M3. Els clients actuals (famílies) augmentaran la fidelitat i el compromís amb la marca</b>
O1. M3. Arribar a un <i>engagement</i> del 4% en Instagram i Facebook en un any
O2. M3. Assolir una valoració de 4,5 punts sobre 5 en les ressenyes de Google en un any
O3. M3. Sumar 20 noves ressenyes positives a Google en un trimestre
<b>M4. Escola Gavina serà referent en l'àmbit comarcal pel seu projecte educatiu</b>
O1. M4. Incrementar un 5% el nombre de visites totals a la web respecte del trimestre anterior
O2. M4. Incrementar un 20% el nombre de seguidors en Instagram i Facebook en 6 mesos
O3. M4. Augmentar un 50% respecte del curs anterior les sol·licituds d'entrevista per a informar-se sobre la matrícula
O4. M4. Augmentar un 50% respecte del curs anterior l'afluència a les jornades de portes obertes per a informar-se sobre la matrícula
<b>M5. Escola Gavina serà reconeguda pels mitjans de comunicació com a font d'interés</b>
O1. M5. Aconseguir 10 impactes positius en premsa generalista local o comarcal en un any
O2. M5. Aparéixer en 1 publicació especialitzada almenys una vegada durant el curs

Font: Elaboració pròpia, 2024.

## 10. Mapa de públics

Cadascun dels públics està vinculat amb l'organització d'una manera única. A partir d'aquesta vinculació o *linkage*, Smith (2013, p. 61–63) presenta quatre categories diferents, que són les que se segueixen en aquest TFM [Taula 3]:

Taula 3. Tipologia de públics d'Escola Gavina segons la seua relació amb l'organització			
Categoria	Definició	Subcategories	Públics identificats
Clients ( <i>customers</i> )	Les persones que reben els productes o serveis d'una organització i persones que no tenen	Clients actuals, potencials i antics;	Alumnat d'Escola Gavina actual, potencial i antic; famílies d'alumnes actuals

	una relació directa amb els productes o serveis de l'organització, però que poden influir en la percepció que es té d'aquesta.	clients secundaris; <i>shadow constituencies</i>	i antigues; AFA; famílies amb fills i filles en edat d'escolarització (a partir d'ara, famílies potencials)
Productors ( <i>producers</i> )	Públics que aporten <i>inputs</i> a l'organització.	Proveïdors; financers; personal	Treballadors i treballadores d'Escola Gavina (com a socis i com a empleats); empreses de subministre d'aliments per al servei de menjador; empreses que presten serveis d'activitats extraescolars
Habilitadors ( <i>enablers</i> )	Grups que actuen com a reguladors establint normes o estàndards per a l'organització; que tenen influència sobre clients potencials; que contribueixen a l'èxit de l'organització, o públics amb què l'organització pot fomentar interessos paral·lels per a treballar en projectes de cooperació.	Líders d'opinió; aliats; reguladors; mitjans de comunicació	Antics treballadors; Ajuntament de Picanya; Mancomunitat Intermunicipal de l'Horta Sud; organitzacions com Akoe, UCEV, Escola Valenciana, Mata de Jonc, Acció Cultural i Societat Coral el Micalet; mitjans de comunicació locals, comarcals i especialitzats en economia i en educació; directors i rànquings de centres d'ensenyament
Limitadors ( <i>limiters</i> )	Públics que redueixen o soscaven l'èxit de l'organització.	Competidors; oponents; forces hostils	Generalitat Valenciana; Diputació de València; associacions com HazteOír, Abogados Cristianos o Hablamos Español

Font: Elaboració pròpia, 2024, a partir de Smith (2013, p. 61–63).

D'entre aquests públics, s'han seleccionat **cinc grups estratègics** o **públics objectiu**:



# 11. Estratègia de comunicació

L'etapa de l'estratègia de comunicació sol estar a continuació de les decisions relatives a la definició dels públics i/o determinació dels objectius, i precedeix les decisions relatives a la selecció de les tàctiques, tècniques o activitats de comunicació, com assenyala Capriotti (2021, p. 86). Smith (2013) diferencia entre estratègies d'acció proactives i reactives. Per al pla de comunicació d'Escola Gavina es planteja la primera opció, **l'organització pren la iniciativa per a involucrar els seus públics**. Això permetrà que la cooperativa pose en marxa el programa de comunicació en les condicions i segons els terminis que millor s'ajusten als seus interessos; a més, aquestes estratègies poden ser més eficaces perquè s'apliquen d'acord amb la planificació de l'organització, i no per la necessitat de respondre a la pressió externa i a les expectatives del públic (Smith, 2013, p. 113). En aquest cas, com es detallarà més endavant, els terminis del pla de comunicació s'aliniaran amb el transcurs del curs escolar, de setembre a agost.

Dintre de les estratègies proactives, n'hi ha d'**acció** –que inclouen el rendiment organitzatiu; l'*engagement* de l'audiència; els esdeveniments especials; aliances i coalicions; patrocinis; filantropia estratègica, i activisme– i de **comunicació** –que inclouen la generació de *publicity*, la presentació d'informació d'interés periodístic i el desenvolupament d'un procés de comunicació transparent–. Mentre que les primeres se centren en l'acció de l'organització en un esforç per assolir els seus objectius, el segon grup s'ocupa més de la comunicació. En la taula 4 es recullen les **estratègies plantejades** per a aconseguir cadascun dels objectius establerts en el punt 9.

Taula 4. Estratègies de comunicació d'Escola Gavina	
Objectius de comunicació	Estratègies
O1. M1. Augmentar fins a arribar al 80% la satisfacció dels treballadors i treballadores amb la comunicació interna d'Escola Gavina en un any	Comunicació transparent
O2. M1. Aconseguir que el 100% dels treballadors i treballadores participen de forma activa almenys una vegada al llarg del curs en cadascun dels canals de comunicació interna habilitats	Rendiment organitzatiu
O1. M2. Aconseguir que el 100% de la plantilla (docents i no docents) compartisquen en les seues xarxes socials personals contingut relacionat amb Escola Gavina almenys una vegada al mes durant el curs	Rendiment organitzatiu
O2. M2. Aconseguir que el 100% de la plantilla segueisca Escola Gavina en almenys una de les xarxes socials dins del primer trimestre	Rendiment organitzatiu
O3. M2. Aconseguir que cada docent propose contingut comunicatiu (siguen notícies, vídeos o fotografies) almenys una vegada cada dues setmanes	Rendiment organitzatiu
O1. M3. Arribar a un <i>engagement</i> del 4% en Instagram i Facebook en un any	<i>Engagement</i> de l'audiència
O2. M3. Assolir una valoració de 4,5 punts sobre 5 en les ressenyes de Google en un any	<i>Engagement</i> de l'audiència
O3. M3. Sumar 20 noves ressenyes positives a Google en un trimestre	<i>Engagement</i> de l'audiència

O1. M4. Incrementar un 5% el nombre de visites totals a la web respecte del trimestre anterior	Comunicació transparent
O2. M4. Incrementar un 20% el nombre de seguidors en Instagram i Facebook en 6 mesos	<i>Engagement</i> de l'audiència
O3. M4. Augmentar un 50% respecte del curs anterior les sol·licituds d'entrevista per a informar-se sobre la matrícula	Comunicació transparent
O4. M4. Augmentar un 50% respecte del curs anterior l'afluència a les jornades de portes obertes per a informar-se sobre la matrícula	Comunicació transparent
O1. M5. Aconseguir 10 impactes positius en premsa generalista local o comarcal en un any	Informació d'interés periodístic
O2. M5. Aparèixer en 1 publicació especialitzada en educació almenys una vegada durant el curs	Generació de <i>publicity</i>

Font: Elaboració pròpia, 2024.

## 12. Tècniques i tàctiques de relacions públiques

La selecció de les tàctiques de comunicació suposa entrar en la tercera etapa del model de Smith<sup>15</sup>. Per a aquest autor, una tàctica de comunicació és l'element visible d'un pla estratègic, allò que la gent veu i fa (Smith, 2013, p. 227). Però la diferència entre les estratègies (vistes en l'apartat 11), les tècniques i les tàctiques no sempre és clara. No obstant això, seguint el treball de Xifra (2014, p. 156), es considera que les **tècniques** defineixen la manera o els processos a través dels quals s'enfocarà el tema, com es gestionarà la transmissió dels missatges als públics objectiu de l'estratègia, i les **tàctiques** es corresponen amb iniciatives concretes amb què gestiona els problemes i oportunitats espontànies i supera els obstacles.

Xifra classifica les tècniques en **vuit eixos**: relacions amb la premsa; relacions públiques internes; comunicació visual corporativa; relacions públiques financeres; patrocini i mecenatge; relacions institucionals; relacions amb la comunitat, i relacions amb els clients. A partir del treball d'aquest autor, es defineixen per a Escola Gavina les tècniques i tàctiques a tenir en compte per a un pla de comunicació [Taula 5]:

Taula 5. Tècniques i tàctiques	
<b>Relacions amb la premsa</b>	Notes de premsa Dossier de premsa Articles prerredactats Fotografia Correu electrònic
<b>Relacions públiques internes</b>	Intranet Tauler d'anuncis Missatgeria electrònica Butlletí intern Correu intern informatiu Reunions

<sup>15</sup> Presentat en el punt 4.1.

	Processos d'acollida Formació
<b>Comunicació visual corporativa</b>	Identitat gràfica: logotip i tipografia Disseny d'edifici i ambients
<b>Relacions públiques financeres</b>	Memòria anual Organització d'assemblees Relació amb les persones sòcies
<b>Patrocini i mecenatge</b>	Tècniques publicitàries
<b>Relacions institucionals</b>	Relacions amb la premsa Moblització popular
<b>Relacions amb la comunitat</b>	Organització d'esdeveniments Jornades de portes obertes Lloc web Xarxes socials
<b>Relacions amb els clients</b>	Tècniques publicitàries Tècniques de relacions amb la premsa Trobades Jornades de portes obertes Lloc web Xarxes socials

Font: Elaboració pròpia, 2024.

## 13. Accions

Ja definits els objectius de comunicació d'Escola Gavina, les estratègies, les tècniques i les tàctiques, es descriuen les **accions concretes** que se'n deriven:

- Enviament d'un butlletí intern quinzenal a tots els treballadors i treballadores de la cooperativa.
- Revisió de les formes de participació dels treballadors i treballadores en l'organització, tant persones sòcies com no sòcies, i establiment de mecanismes perquè tothom hi pugui intervenir activament.
- Curs de comunicació interna i externa per a tots els membres de la plantilla d'Escola Gavina de 10 hores de durada (1 hora de dilluns a divendres durant dues setmanes).
- Publicació de tres continguts setmanals en Facebook, Twitter i Instagram durant tot l'any.
- Promoció pagada dels perfils en Facebook i Instagram i de publicacions concretes durant tot l'any.
- Elecció de Youtube com a xarxa on publicar vídeos de llarga durada, i no Vimeo.
- Reportatge fotogràfic professional de cada festa o celebració d'Escola Gavina, així com de l'Escola d'Estiu i de l'EACN<sup>16</sup>.
- Publicació d'un *reel* a Instagram i Facebook i d'un vídeo de curta durada a X per cada festa o celebració d'Escola Gavina, així com de l'Escola d'Estiu i de l'EACN.
- Invitació en les comunicacions amb les famílies actuals a seguir Escola Gavina en les diferents xarxes socials i a valorar el negoci en Google.
- Celebració del 'Sopar de la nevereta' amb famílies, alumnat i plantilla<sup>17</sup> a l'inici del curs.
- Llançament de la campanya #SocGavina.
- Revisió de la usabilitat i accessibilitat del lloc web, així com dels continguts desactualitzats o obsolets.
- Potenciació del posicionament SEO del lloc web.
- Publicació d'almenys un apunt (*post*) a la setmana en el web de setembre a juliol.

<sup>16</sup> Es contemplen onze festes: Festa de Benvinguda a l'Alumnat de 3 anys; Sopar de la Nevereta; 9 d'Octubre; Festa de la Música; Dia de la Pau; Carnestoltes; Dia de les Dones; Falles; Festa de Pasqua; Sant Jordi, i Festa de la Primavera.

<sup>17</sup> Aquesta acció ja es duu a terme.

- Contractació d'una campanya SEM un mes amb motiu del període de matrícula<sup>18</sup>.
- Llançament d'un vídeo corporatiu per a presentar les instal·lacions, projectes educatius, serveis i activitats d'Escola Gavina amb motiu de la campanya de matrícula.
- Emissió de dues falques radiofòniques de 20 segons durant una setmana cadascuna. Una, en gener amb motiu de l'obertura del calendari per a concertar entrevistes; l'altra, en maig o juny coincidint amb el període de presentació de sol·licituds per a demanar plaça per al curs vinent. Els mitjans escollits són la ràdio d'À Punt Mèdia i Radio Valencia-Cadena Ser.
- Contractació de tres robapàgines durant una setmana cadascun, amb motiu de l'inici de les entrevistes, la celebració de jornades de portes obertes i el període de matrícules. Se seleccionen cinc mitjans digitals: el web d'À Punt Media, el diariocv.es, la secció de l'Horta de levante-emv.com, El Temps i Diari La Veu del País Valencià.
- Organització d'entrevistes individualitzades amb famílies potencials que n'estiguen interessades (de gener a maig).<sup>19</sup>
- Celebració de tres jornades de portes obertes (en març, abril i maig) perquè famílies potencials puguin conèixer el centre.<sup>20</sup>
- Enviament d'un dossier de premsa en format pdf a mitjans locals i comarcals i a mitjans especialitzats.
- Enviament a mitjans locals i comarcals de quatre notes de premsa –amb motiu de les activitats al voltant del 9 d'Octubre i del 8 de Març, com a balanç de la primera jornada de portes obertes del curs per a conèixer l'escola, i com prèvia a l'inici de l'Escola d'Estiu–.

La majoria d'accions queden clares en enunciar-les, però la **campanya #SocGavina** exigeix més descripció. Aquesta idea s'esbossa arran de l'entrevista a la presidenta d'Escola Gavina a partir de dues qüestions. D'una banda, el fet que ja hi ha famílies d'antics alumnes que actuen com a prescriptores en famílies potencials; és a dir, que les famílies que s'interessen per escolaritzar els seus fills i filles a Escola Gavina sovint venen recomanades per altres pares i mares. D'altra banda, coincideix que entre les famílies, la plantilla o l'antic alumnat hi ha rostres reconeguts de la cultura valenciana, un fet que també assenyala Andreu Escrivà en l'entrevista:

el que ha passat també és que algunes de les persones que ara tenim una certa edat hem arribat a llocs amb una certa visibilitat, com Ramon Marrades [economista i urbanista], Hèctor Sanjuan [periodista] i Mireia Queralt [psicòloga]. Hi ha molts casos de gent que té una certa visibilitat, que està destacant en diferents camps, i això també contribueix. Potser no es fa tant d'èmfasi en eixe fil conductor, però crec que el concepte *gaviner* està prou estès per entendre que sí que hi ha visibilitat.

Es proposa una campanya que s'iniciarà en xarxes socials amb l'etiqueta #SocGavina, en què es demanara a aquestes personalitats<sup>21</sup> i a tota persona de la comunitat d'Escola Gavina que publique contingut sobre la seua experiència al centre. Començarà en març, després de Falles i coincidint amb la superació de la primera meitat del cronograma, i les publicacions pactades amb aquestes personalitats es publicaran totes dins d'un interval de tres dies. La campanya duu aparellada la creació d'una nova secció en la web d'Escola Gavina –també sota el títol #SocGavina– que recollirà les diferents publicacions

<sup>18</sup> La data exacta d'inici i final de la campanya s'ajustarà en funció del calendari d'admissió i matriculació que publique la Conselleria d'Educació, Universitats i Ocupació per al curs següent.

<sup>19</sup> Aquesta acció ja es duu a terme: <https://escolagavina.cat/matricula-curs-2024-2025/>

<sup>20</sup> Aquesta acció ja es duu a terme: <https://escolagavina.cat/matricula-curs-2024-2025/>

<sup>21</sup> Per citar alguns noms més, hi ha el periodista Vicent Partal

(<https://blocs.mesvilaweb.cat/vicent/la-gavina-la-meua-escola/>), l'actriu Maria Caballero

(<https://www.facebook.com/escolagavina.cat/posts/pfbid02egknnn46GS789WNA73LkA6wFBbaRrNLb3GF5mRFkvtZT3nw8LfwPnVY1zzrjonpLl>), la creadora de contingut Gal·la Martí

(<https://x.com/galetam/status/993464361380450305>), el cantant Xavi Sarrià o Jordi Muñoz, actual director del Centre d'Estudis d'Opinió (<https://blocs.mesvilaweb.cat/delsud/presentacio-a-la-gavina/>).



en les xarxes socials sota aquesta etiqueta i també inclourà un formulari perquè qui ho desitge pugui fer arribar així el seu testimoni.

## 14. Missatge

Seguint amb el treball de Smith (2013, p. 191–196), els missatges poden apel·lar a la raó o la lògica (**logos**), als sentiments (**pathos**) o a ambdós. Tenint això en compte, en la taula 6 es presenten els missatges a transmetre a cadascun dels públics objectiu.

Taula 6. Definició dels missatges per als públics objectiu d'Escola Gavina	
Persones treballadores-sòcies	Escola Gavina no s'entén sense els socis i sòcies que li doneu cos. L'èxit d'aquesta cooperativa és resultat del treball de totes i cadascuna de les persones que en formeu part i que compartiu els seus valors. Continuem treballant en aquesta línia per tal d'assolir la visió que ens guia: ser reconeguda com la cooperativa d'ensenyament valenciana, laica i oberta al món de referència a l'Horta Sud.
Persones treballadores-no sòcies	Totes som i fem Escola Gavina. Si formes part de la nostra plantilla és perquè hem vist en tu un interès i un compromís amb el projecte alineats amb els de la nostra cooperativa. Desitgem comptar amb tu durant molts més cursos i seguir creixent juntament.
Famílies actuals	Gràcies per escollir aquest centre per a una de les etapes vitals més importants dels vostres fills i filles. Agraïm la vostra confiança any rere any i reiterem el nostre compromís per fer d'aquest espai i temps una experiència memorable per a l'alumnat, amb projectes educatius de qualitat i adaptats a les necessitats d'un entorn en constant evolució.
Famílies potencials	Escola Gavina som un equip amb un projecte educatiu compartit amb les famílies, compromés per la llengua, la cultura i el territori. Si busques un centre educatiu com aquest per al teu fill o filla, no dubtes a contactar amb nosaltres o visitar-nos. Ens encanta rebre les famílies perquè ens conegueu de tu a tu, sense intermediaris.
Mitjans de comunicació	A Escola Gavina treballem dia rere dia per construir una societat d'avui i demà amb curiositat per aprendre i sentit crític. I vosaltres, els mitjans de comunicació, sou clau en aquesta fita. Treballant plegats, podem aconseguir una ciutadania més formada i informada.

Font: Elaboració pròpia, 2024.

## 15. Canals, suports i mitjans

En el disseny de l'**ecosistema comunicatiu** cal tenir en compte tant els públics objectiu com les metes i objectius de comunicació del pla estratègic.

Començant pels **canals interns**, Cuenca i Verazzi (2018, p. 96) remarquen que no importa tant quins existeixen, s'usen o estan de moda avui, sinó saber com analitzar-los per a entendre quins convé gestionar segons els trets estructurals i les necessitats de l'organització. Feta l'anàlisi de la situació de partida (punt 6.1), es considera preferible **mantenir els canals ja existents**, aquells amb què la plantilla ja n'està familiaritzada. No

obstant això, a partir de les respostes sobre la freqüència d'ús dels diferents canals<sup>22</sup> es proposa **potenciar les reunions telemàtiques i el tauler d'anuncis**, ja que en ambdós casos més de la meitat de les persones han contestat que se'ls dona poc d'ús. També s'incorpora la proposta d'enviar un **butlletí intern**, i es fixa una periodicitat quinzenal.

Pel que fa als **canals externs**, es planteja una estratègia omnicanal amb molta presència a l'entorn digital, ja que si l'empresa no participa en la xarxa, altres parlaran per ella (Aced, 2018, p. 54). Es mantindrà el **lloc web corporatiu** –si bé caldrà treballar-hi qüestions de disseny, de continguts i de SEO assenyalades en el punt 6.2– i les xarxes socials **Facebook i Instagram**. També es proposa recuperar la gestió del perfil a **X**, ja que Escola Gavina disposa d'una base de seguidors més gran que la dels competidors analitzats i, per tant, hi ha la capacitat de generar un major impacte entre les famílies potencials. També es proposa potenciar el canal de **Youtube** i tancar el de Vimeo –o bé publicar als dos llocs a la vegada si el centre n'argumenta la motivació–. La preferència està relacionada tant amb la diferència de seguidors o subscriptors entre plataformes (102 a Youtube i 8 a Vimeo) com amb la cerca d'un millor posicionament SEO a Google.

Malgrat que els mitjans socials poden ser molt útils perquè les empreses es comuniquen amb els seus públics, no substitueixen els **mitjans de comunicació tradicionals**, sinó que els complementen (Aced, 2018, p. 39 i 40). A més, com afirma Lalueza (2016, p. 7), sempre resultarà més creïble el que altres expliquen sobre algú que el que algú explique sobre ell mateix. Convé apuntar encara un parell de raons més per a dedicar atenció a les relacions amb els mitjans: primer, que els mitjans de comunicació tradicionals també tenen presència a Internet; i després, que els usuaris més actius dels mitjans socials i els líders d'opinió també es nodreixen informativament a través dels mitjans tradicionals.

Com afirma Viadel en l'entrevista [21.6.2], «per a millorar la visibilitat i el reconeixement són fonamentals els mitjans de comunicació [...] cal publicitat i relacions amb mitjans». Així, s'ha de treballar l'aliança amb professionals de **mitjans de comunicació d'àmbit local, comarcal i autonòmic**. Es tractaria de mitjans com ara la ràdio, el web i la televisió d'À Punt Mèdia; l'emissora Radio Valencia-Cadena Ser; la televisió LevanteTV; la secció de l'Horta de Levante-EMV; el setmanari El Temps, i els mitjans digitals eldiariocv.es, VilaWeb i Diari La Veu del País Valencià. També convé guanyar presència en **mitjans especialitzats** com ara la publicació econòmica i cultural Revista Plaza, el suplement Aula de Levante-EMV i el projecte periodístic Diari de l'Educació, adreçat a tota la comunitat educativa dels territoris de parla catalana.

## 16. Cronograma i pressupost

La taula 7 recull la **planificació temporal** de les accions previstes en el pla de comunicació d'Escola Gavina, amb una divisió per mesos i, dins d'aquests, per quinzenes. Es fixa el termini d'un any, des de l'inici del curs escolar fins a l'agost.

<sup>22</sup> Pregunta 13 del qüestionari, consulteu als apèndixs els punts 21.1 i 21.2.

**Taula 7. Cronograma**

Mes	S		O		N		D		G		F		M		A		M		J		J		A	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Accions i activitats																								
Enviament butlletí intern																								
Revisió participació interna																								
Establiment de mecanismes de participació activa																								
Curs de comunicació per a la plantilla																								
Publicació apunts en lloc web																								
Publicació en Youtube																								
Publicació en Ig, Fb i X																								
Facebook Ads i Instagram Ads																								
Reportatge fotogràfic																								
Reel/ en Ig i Fb; vídeo a X																								
Invitació a les famílies actuals a seguir Escola Gavina en XXSS i a valorar en Google																								
Llançament #SocGavina																								
Revisió de la usabilitat i accessibilitat del web, i dels continguts desactualitzats o obsolets																								
Posicionament SEO																								
Campanya SEM																								
Enregistrament i llançament vídeo corporatiu																								
Emissió falca radiofònica																								
Contractació robapàgines																								
Entrevistes individualitzades																								
Jornades de portes obertes																								
Enviament dossier de premsa																								
Enviament nota de premsa																								

Font: Elaboració pròpia, 2024.

A Escola Gavina no hi ha un equip *in-house* ni es preveu la incorporació de professionals de la comunicació, per això el pressupost s'ha elaborat tenint en compte la contractació de persones expertes externes o d'una agència. En la taula 8, que es presenta a continuació, es plasma un **pressupost sintètic**. En la taula 15, disponible en el punt 21.7 dels apèndixs, es pot consultar el pressupost detallat <sup>23</sup>.

Taula 8. Pressupost sintètic	
Lloc web	6.754 €
Gestió xarxes socials	4.200 €
Elaboració de continguts	2.810 €
Relacions amb els mitjans	630 €
Publicitat	5.410 €
Comunicació interna	270 €
Formació	500 €
Imprevistos	2.058 €
<b>TOTAL</b>	<b>22.632 €</b>

Font: Elaboració pròpia, 2024.

## 17. Avaluació

Redactar els objectius de forma SMART permet tenir ja definits els indicadors i els terminis. Per això, es proposen ja els **instruments d'avaluació** per a cadascun [Taula 9].

Taula 9. Indicadors i instruments d'avaluació del pla de comunicació	
O1. M1. Augmentar fins a arribar al 80% la satisfacció dels treballadors i treballadores amb la comunicació interna d'Escola Gavina en un any	Qüestionari al final del període establert
O2. M1. Aconseguir que el 100% dels treballadors i treballadores participen de forma activa almenys una vegada al llarg del curs en cadascun dels canals de comunicació interna habilitats O3. M2. Aconseguir que cada docent propose contingut comunicatiu (siguen notícies, vídeos o fotografies) almenys una vegada cada dues setmanes	Registre de participació
O1. M2. Aconseguir que el 100% de la plantilla (docents i no docents) compartisquen en les seues xarxes socials personals contingut relacionat amb Escola Gavina almenys una vegada al mes durant el curs O2. M2. Aconseguir que el 100% de la plantilla segueisca Escola Gavina en almenys una de les xarxes socials dins del primer trimestre	Monitoratge de les xarxes socials de la plantilla d'Escola Gavina
O1. M3. Arribar a un <i>engagement</i> del 4% en Instagram i Facebook en un any O2. M3. Assolir una valoració de 4,5 punts sobre 5 en les ressenyes de Google en un any O3. M3. Sumar 20 noves ressenyes positives a Google en un trimestre O2. M4. Incrementar un 20% el nombre de seguidors en Instagram i Facebook en 6 mesos	Monitoratge de cada plataforma o xarxa social

<sup>23</sup> Als imports indicats caldrà sumar-hi l'IVA corresponent.

O1. M4. Incrementar un 5% el nombre de visites totals a la web respecte del trimestre anterior	Monitoratge de les mètriques web
O3. M4. Augmentar un 50% respecte del curs anterior les sol·licituds d'entrevista per a informar-se sobre la matrícula O4. M4. Augmentar un 50% respecte del curs anterior l'afluència a les jornades de portes obertes per a informar-se sobre la matrícula	Comparació del registre de sol·licituds d'entrevista i d'assistència a les jornades de portes obertes del curs anterior i del present
O1. M5. Aconseguir 10 impactes positius en premsa generalista local o comarcal en un any O2. M5. Aparèixer en 1 publicació especialitzada en educació almenys una vegada durant el curs	Monitoratge de les aparicions en mitjans amb la creació d'una alerta

Font: Elaboració pròpia, 2024.

Si es deixa l'avaluació només per al final es perd l'oportunitat de replantejar accions si fora necessari. Per això es proposa l'elaboració d'un informe d'anàlisi web i de xarxes cada mes, i informes trimestrals més complets que incloguen també la resta d'indicadors. Complert un any des de la implantació del pla estratègic, es farà una avaluació global comprovant la consecució –o no– de cada objectiu plantejat dins del termini establert.

## 18. Conclusions

Aquest TFM tenia com a objectiu general el disseny d'un pla de comunicació que responga a les necessitats comunicatives externes i internes d'Escola Gavina, i que servisca per a reforçar el seu posicionament com a referent educatiu de qualitat compromés amb la defensa dels drets lingüístics. Per això es fixaven una sèrie d'objectius específics com són la identificació dels centres que formen part de la xarxa Akoe Educació Coop. V. i el reconeixement dels trets distintius d'Escola Gavina; l'anàlisi de la comunicació interna i externa d'aquest centre; l'establiment de la missió, visió i valors de l'organització; el reconeixement de tots els *stakeholders*, i la formulació d'unes pautes d'ús de les xarxes socials alineades amb aquest nou pla de comunicació.

En línies generals, es consideren assolits aquests objectius, que s'han desgranat al llarg de les pàgines d'aquest document. Abans, s'ha establert un marc teòric que ha permés posar en context aquest TFM dins dels estudis de comunicació corporativa, en un marc més ampli, i dins de la comunicació en les cooperatives d'ensenyament valencianes, anant a allò més particular. També s'ha escollit un model de pla de comunicació que ha servit de guia durant l'elaboració d'aquesta proposta.

Es partia de la situació que Escola Gavina no disposa d'un pla de comunicació. No obstant això, sí que executa accions comunicatives. L'anàlisi tant de la comunicació interna com de la comunicació externa de l'organització ha permés detectar determinades mancances o pràctiques a millorar amb les relacions amb tots els *stakeholders*, però també oportunitats i fortaleces en termes de comunicació. Totes elles serveixen per a dissenyar un pla de comunicació el més adequat possible a les necessitats i interessos d'Escola Gavina. En aquest TFM també s'ha abordat l'establiment de la missió, visió i valors corporatius de l'organització, que no estaven definits.

Com no podia ser d'una altra manera, totes i cadascuna de les estratègies, tècniques, tàctiques i accions proposades tenen com a propòsit final l'assoliment de les metes i els objectius d'Escola Gavina en l'àmbit comunicatiu. Ara bé, cal remarcar que l'avaluació de l'efectivitat d'aquestes propostes només es podrà comprovar objectivament una vegada implementat el pla i aplicant-hi els instruments que es proposen amb eixa finalitat.

Finalment, s'espera que el material que ací es presenta no sols servisca per a dotar Escola Gavina d'un pla de comunicació estratègica, sinó que també pugua ser una guia per a altres cooperatives d'ensenyament, altres centres educatius amb independència de la seua titularitat o cooperatives d'altres sectors. Massa sovint tant els centres educatius com les cooperatives tenen la comunicació com a tasca pendent, així que aquest pla pot servir-los com a inspiració.

## 19. Limitacions, aportacions i futures línies de recerca

Un dels objectius d'aquest TFM era l'anàlisi de la comunicació interna d'Escola Gavina. Per a conèixer la situació de partida es va elaborar un qüestionari adreçat a tota la plantilla. D'un total de 46 persones, en van respondre 24. Per a un 95% de nivell de confiança, aquesta mostra suposa un marge d'error d'un 14,5%. Per a futures auditories de comunicació interna es recomana treballar amb mostres més grans, que permetrien també explorar línies de recerca sobre la comunicació interna de les cooperatives relacionades amb les diferències entre treballadors segons si són cooperativistes o no, el seu sexe/gènere, els anys que porten dins l'organització, l'edat...

Pel que fa a les aportacions, el treball encaixa dins de la disciplina de l'educomunicació i permet continuar aprofundint en els vincles entre educació i comunicació. No obstant això, es tracta d'un pla específic per a una escola amb unes particularitats que s'han detallat al treball. Futures línies de recerca poden abordar les diferències comunicatives –tant de necessitats com de possibilitats– dels centres concertats, públics i privats. També es pot tenir en compte en l'elaboració de plans comunicatius per a escoles d'altres territoris amb llengua pròpia com ara el País Basc, Catalunya o Galícia.

Tot i ser un treball ambiciós, calia delimitar molt bé els objectius i els públics d'aquest primer pla de comunicació d'Escola Gavina. Ara bé, hi ha un *stakeholder* dels centres educatius que mereix ser objecte de futures línies de recerca: l'alumnat. Com ens relacionem amb aquest grup fora de l'aula? Cal tenir present que l'alumnat dels cursos superiors sí que pot registrar-se legalment en les xarxes socials. Quines polítiques cal seguir en les plataformes amb aquest públic? Com es conjuga la presència digital del centre amb la restricció dels *smartphones* a les aules? Són algunes qüestions a explorar.

També es poden obrir línies de recerca sobre la incorporació de TikTok en l'ecosistema de mitjans de les institucions educatives i sobre l'impacte de la IA en la seua comunicació corporativa.

## 20. Bibliografia

- Aced, C. [Cristina]. (2018). *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.
- Agulló, C. [Carme], i Payà, A. [Andrés]. (2012). *Les cooperatives d'ensenyament al País Valencià i la renovació pedagògica (1968-1976)*. P.U.V.
- Alastrué, Y. [Yolanda], Cardalda, P. [Paula], i Valladares, M. [Marta]. (2009). ¿Marketing y comunicación en la escuela? Propuesta de aplicación de un plan de marketing. *Indivisa: Boletín de estudios e investigación*, 10, 113–134.
- Banegas, A. [Aurora], i Aizpún, C. [Charo]. (2010). Desarrollo del Plan de Comunicación en un centro escolar. *Indivisa: Boletín de estudios e investigación*, 11, 81–98.
- Belategi, O. [Onintza], Gago, M. [Mónica], i Egaña, T. [Txema]. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: La percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, 130, 9–32. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62812>
- Canel, M. [María]. (2004). Plan de Comunicación de un centro escolar. *Indivisa: Boletín de estudios e investigación*, 5, 155–182.
- Capriotti, P. [Paul]. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Bidireccional*. <https://paulcapriottiperi.wixsite.com/dircommap/librodircommap>
- Colell, D. [Daniel]. (2021). Diseño de un plan estratégico de Social Media Marketing en el Col·legi El Carme Lleida. *Revista DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*, 39.
- Conselleria d'Economia, Indústria, Turisme i Ocupació. *Decret Legislatiu 2/2015, de 15 de maig, de Consell, pel qual aprova el text refós de la Llei de Cooperatives de la Comunitat Valenciana*. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana núm. 7529 (2015).
- CSCE-EKGK. (2023). *Memoria 2022 [memòria d'activitats]*. Kooperatiben Kontseilua. <https://kooperatibekontseilua.eus/wp-content/uploads/2023/06/memoria-actividades-2022.pdf>
- Cuenca, J. [Joan]. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. III: La investigación preliminar*. Editorial UOC.
- Cuenca, J. [Joan], i Verazzi, L. [Laura]. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Cuenca, J. [Joan], i Verazzi, L. [Laura]. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC.



- EFE. (18 d'abril de 2024). Las cinco proposiciones de ley de PP y Vox superan su primer trámite en Les Corts. *EFE*. <https://efe.com/comunidad-valenciana/2024-04-18/las-proposiciones-de-ley-de-pp-y-vox-superan-su-primer-tramite-en-les-corts/>.
- Escola Gavina. (2016). *Escola Gavina*. <https://escolagavina.cat/escola/>
- Escoles Coop. (2020). *Missió, visió i valors de les EscolesCoop*. <https://escolescooperatives.cat/missio-visio-i-valors/>
- Lalueza, F. [Ferran]. (2016). *Les 6 W de les relacions amb els mitjans* [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- Lalueza, F. [Ferran]. (2017). *Mapa conceptual de la reputació i altres termes afins*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Leiva-Aguilera, J. [Javier]. (2017). *Monitoratge i reputació en línia* [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- López-Belmonte, J. [Jesús], Moreno-Guerrero, A. J. [Antonio José], i Fuentes-Cabrera, A. [Arturo]. (2020). Las cooperativas de enseñanza en España: Un modelo educativo para el desarrollo profesional docente basado en la economía social. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(2), 1–25. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2020.02.01>
- Marín, P. P. [Pedro Pablo], i Gómez, D. [Diego]. (2021). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. *CIRIEC*, 101, 193–225. <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.17638>
- Martínez, E. [Empar], i Palomares, I. [Ivan]. (2022). Les característiques essencials d'Akoe Educació. A E. [Enric] Ortega i F. J. [Francesc Josep] Rodrigo (Coord.), *Akoe educació: escoles que cooperen* (p. 27–31). Editorial Graó.
- Matilla, K. [Kathy]. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Editorial UOC.
- Núñez, V. [Víctor]. (2017). *Marketing educativo. Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro*. Ediciones SM.
- Oliveira, A. [Andréa]. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. II: Públicos y stakeholders*. Editorial UOC.
- Ortega, E. [Enric]. (2022). Comissions Akoe Educació: treball en equip per millorar la praxi. A E. [Enric] Ortega i F. J. [Francesc Josep] Rodrigo (Coord.), *Akoe educació: escoles que cooperen* (p. 33–62). Editorial Graó.
- Ortega, E. [Enric], i Rodrigo, F. J. [Francesc Josep]. (2022). *Akoe educació: escoles que cooperen*. Editorial Graó.

- Presidència de la Generalitat. (2023). Resum d'escolarització 2023. [Conjunt de dades]. Generalitat Valenciana.  
<https://dadesobertes.gva.es/va/dataset/edu-alu-gen-2023>
- Rodrigo, F. J. [Francesc Josep]. (2022). El saber fer de les cooperatives. A E. [Enric] Ortega i F. J. [Francesc Josep] Rodrigo (Coord.), *Akoe educació: escoles que cooperen* (p. 11–26). Editorial Graó.
- Romero-Rodríguez, L. [Luis]. (2020). *Manual de gestión de la comunicación corporativa*. Editorial Tecnos.
- Rossy, M. [Miquel]. (2020). *El secreto del marketing educativo. El profesorado es la marca de la escuela*. Santillana Activa.
- Smith, R. D. [Ronald D.]. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge.
- Xifra, J. [Jordi]. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*. Editorial UOC.
- Xifra, J. [Jordi]. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (2a ed.). Tecnos.
- Xifra, J. [Jordi], i Lalueza, F. [Ferran]. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Pearson Educación.

# 21. Apèndixs

## 21.1. Qüestionari

1. **T'identifiques com a:**
  - Dona
  - Home
  - Altres
2. **Edat:**
  - < 18
  - 18 a 34
  - 35 a 55
  - > 55
3. **Lloc de treball (docència, administració, cuina, manteniment...)**
  - Pregunta oberta
4. **Eres soci o sòcia de la cooperativa?**
  - Sí
  - No
5. **Hi ha altres treballadors o treballadores a càrrec teu?**
  - Sí
  - No
6. **Quan tens un problema relacionat amb el treball, saps a quina persona has d'adreçar-te?**
  - Sí
  - No
7. **En general, estàs satisfet o satisfeta amb la comunicació interna d'Escola Gavina amb els treballadors i treballadores?**

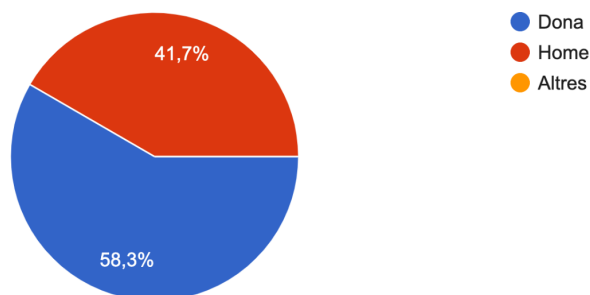
Escollir entre Molt d'acord / D'acord / Ni d'acord ni en desacord / En desacord / Molt en desacord
8. **Quines ferramentes emprava Escola Gavina per a comunicar-se amb tu? (siguen digitals o físiques)**
  - Pregunta oberta
9. **Amb quines ferramentes comptes per a comunicar-te amb Escola Gavina?**
  - Pregunta oberta
10. **Valora de l'1 (mínim) al 5 (màxim) el teu grau d'acord amb aquestes afirmacions sobre la comunicació interna d'Escola Gavina:**
  - em fa sentir compromés o compromesa amb els objectius de la cooperativa
  - afavoreix que conega els valors de la cooperativa
  - facilita la integració de nous membres de la plantilla
  - permet crear i mantindre bones relacions amb els companys i companyes
  - em permet participar en la presa de decisions
  - em permet traslladar les meues preocupacions i expectatives
  - em fa sentir escoltat o escoltada per l'Equip Directiu
  - em fa sentir escoltat o escoltada pel Consell Rector

- em fa sentir escoltat o escoltada per l'Assemblea
- 11. Quina importància (1=mínima, 5=màxima) creus que dona Escola Gavina als següents valors?**
- Escolta activa
  - Transparència
  - Desenvolupament professional
  - Respecte
  - Seguretat
  - Tradició
  - Innovació
- 12. Valora de l'1 (mínim) al 5 (màxim) el teu grau d'amb aquestes afirmacions sobre la recollida d'informació dels treballadors i treballadores. Escola Gavina...**
- ... compta amb les ferramentes adequades
  - ... té una voluntat sincera per conèixer la nostra opinió
  - ... segueix una metodologia clara per a recollir aquesta informació
  - ... crea un clima idoni perquè es transmeta informació
  - ... es preocupa per traduir aquesta informació en canvis i millores
- 13. Com consideres la freqüència d'ús d'aquests canals en la feina?** Escollir entre Poc ús / Ús adequat / Ús excessiu / No aplica
- Reunions presencials
  - Reunions telemàtiques
  - Correu electrònic
  - Telefonades
  - Taulell d'anuncis
  - Intranet
  - Serveis de missatgeria instantània (WhatsApp o Telegram)
- 14. Quins obstacles trobes a l'hora de traslladar informació a càrrecs superiors o a la resta de l'equip?** (Multiresposta)
- No hi trobe cap obstacle
  - No hi ha un procediment definit
  - No hi ha un canal definit
  - Altres:
- 15. Si tens cap proposta de millora per a la comunicació interna d'Escola Gavina, pots aprofitar aquest espai:**
- Pregunta oberta
- 16. Si vols deixar un comentari, pots aprofitar aquest espai:**
- Pregunta oberta

## 21.2. Resultats de l'enquesta

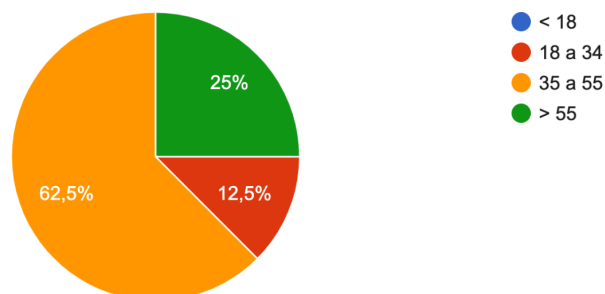
T'identifiques com a

24 respostes



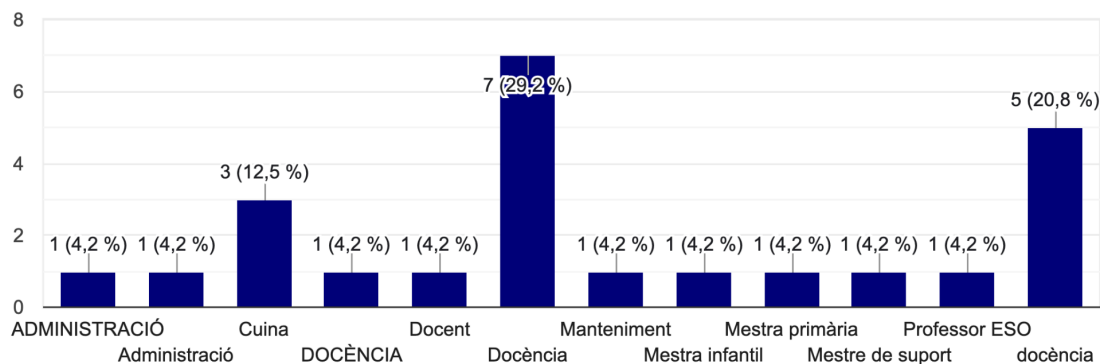
Edat

24 respostes



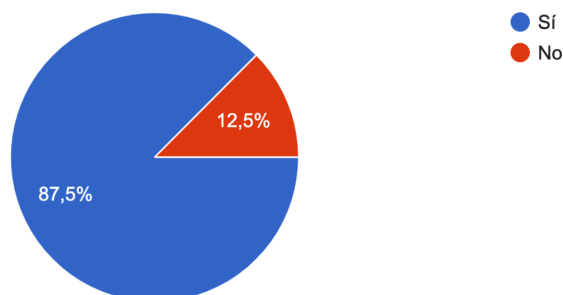
### Lloc de treball (docència, administració, cuina, manteniment...)

24 respostes



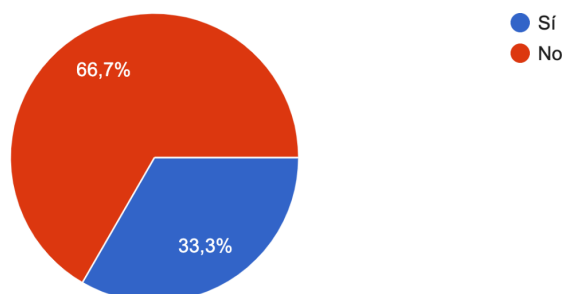
### Eres soci o sòcia de la cooperativa?

24 respostes



### Hi ha altres treballadors o treballadores a càrrec teu?

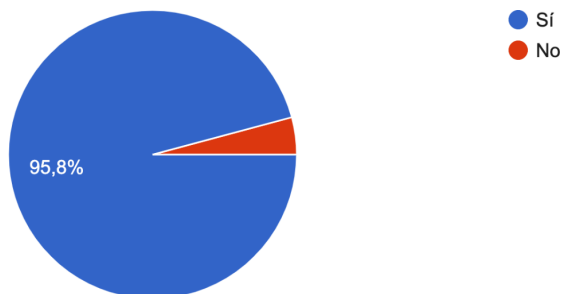
24 respostes





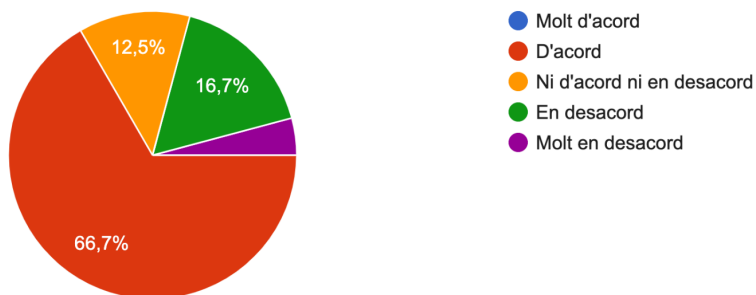
### Quan tens un problema relacionat amb el treball, saps a quina persona has d'adreçar-te?

24 respostes

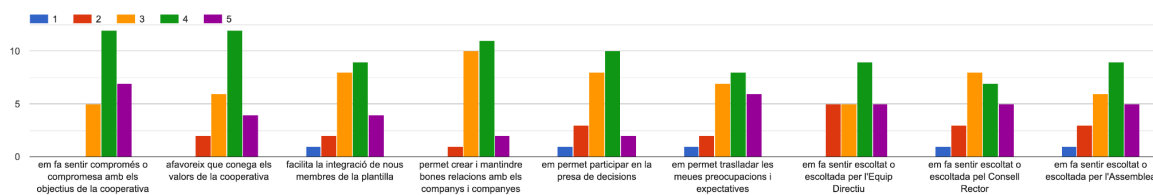


### En general, estàs satisfet o satisfeta amb la comunicació interna d'Escola Gavina amb els treballadors i treballadores?

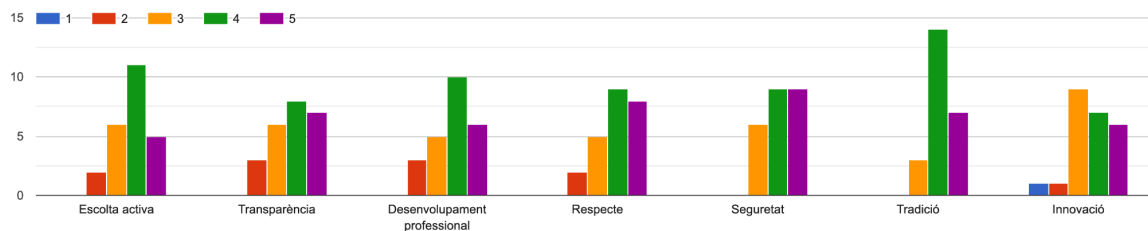
24 respostes



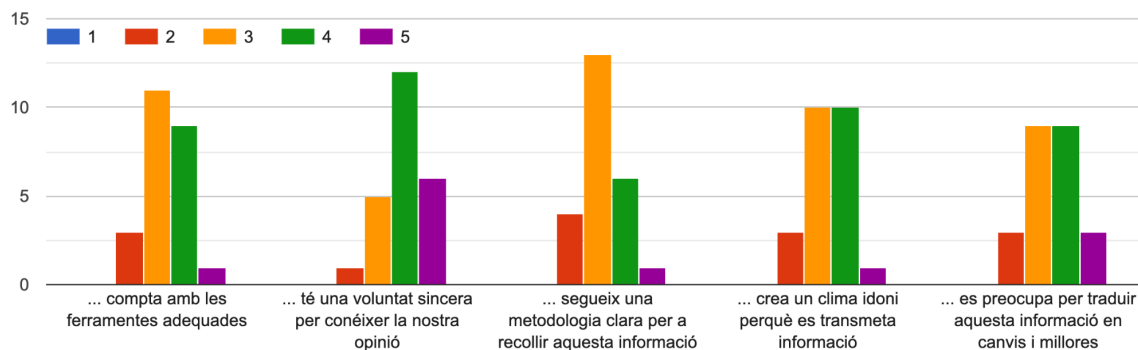
Valora de l'1 (mínim) al 5 (màxim) el teu grau d'acord amb aquestes afirmacions sobre la comunicació interna d'Escola Gavina:



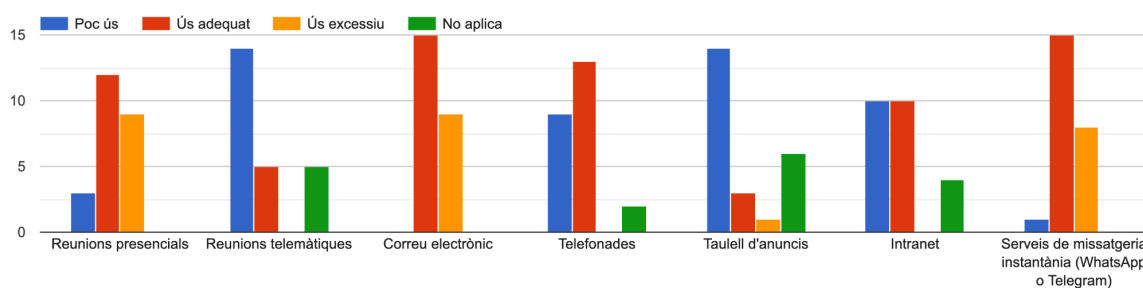
Quina importància (1=mínima, 5=màxima) creus que dona Escola Gavina als següents valors?



Valora de l'1 (mínim) al 5 (màxim) el teu grau d'acord amb aquestes afirmacions sobre la recollida d'informació dels treballadors i treballadores. Escola Gavina...

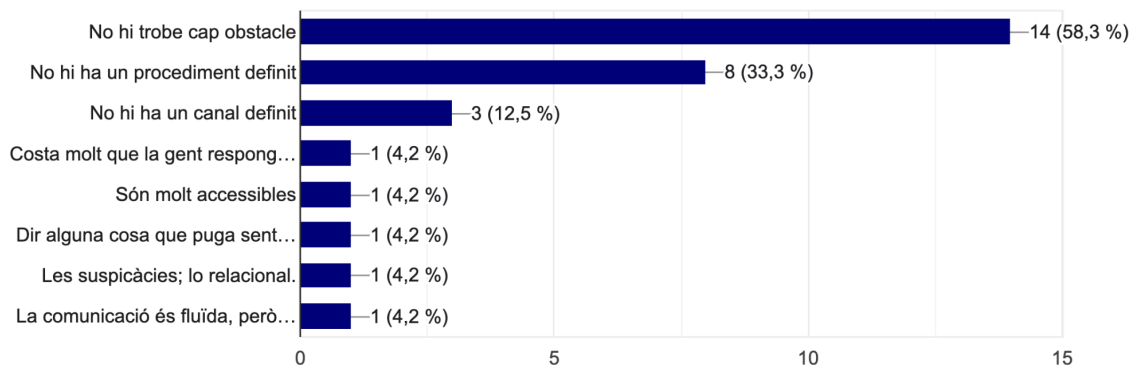


Com consideres la freqüència d'ús d'aquests canals en la feina?



Quins obstacles trobes a l'hora de traslladar informació a càrrecs superiors o a la resta de l'equip? (Pots seleccionar més d'una opció)

24 respostes



## 21.3. Els 15 resultats més significatius del cercador

Taula 10. Els 15 resultats més representatius del cercador

Concepte	#	Títol	URL	Comentari	Puntuació	Urgent?
Escola Gavina	1	Escola Gavina   Escola valenciana, escola cooperativa	<a href="https://escolagavina.cat/">https://escolagavina.cat/</a>	Lloc web corporatiu	1	No aplica
Escola Gavina	3	Escola Gavina - Viquipèdia, l'enciclopèdia lliure	<a href="https://ca.wikipedia.org/wiki/Escola_Gavina">https://ca.wikipedia.org/wiki/Escola_Gavina</a>	Entrada a la Viquipèdia	1	No aplica
Escola Gavina	10	Colegio Escola Gavina de Picanya   Opiniones y ... - Micole	<a href="https://www.micole.net/valencia/picanya/colegio-escola-gavina">https://www.micole.net/valencia/picanya/colegio-escola-gavina</a>	Directori de col·legis, escoles infantils i instituts. La puntuació que hi té Escola Gavina és de 4,4 sobre 5	1	No aplica
Escola Gavina	22	escola gavina-Picanya	<a href="https://picanya.comercioscomunitatvalenciana.com/va/comercios/view/escola-gavina">https://picanya.comercioscomunitatvalenciana.com/va/comercios/view/escola-gavina</a>	Directori de comerços de proximitat a Picanya	0	No aplica
Escola Gavina	28	Colegio Escola Gavina (Picanya)	<a href="https://todoeducaca.com/centros/colegio-escola-gavina-picanya/">https://todoeducaca.com/centros/colegio-escola-gavina-picanya/</a>	Cercador d'estudis, centres educatius, acadèmies i classes particulars. Escola Gavina no hi té encara cap valoració.	-1	Sí
Cooperativa ensenyament valenciana	1	UCEV - Unió de Cooperatives d'Ensenyament Valencianes	<a href="https://www.ucev.coop/">https://www.ucev.coop/</a>	Lloc web d'UCEV, organització a què pertany Escola Gavina. En les notícies publicades en el darrer trimestre (de març a maig del 2024) no n'hi ha cap sobre Escola Gavina, mentre que sí que hi apareixen Grupo Sorolla Educación, Obispo Climent	-1	Sí

**Taula 10. Els 15 resultats més representatius del cercador**

				Coop V i la Nostra Escola Comarcal.		
Cooperativa ensenyament valenciana	2	Akoe · Escoles cooperatives valencianes	<a href="https://akoe.coop/">https://akoe.coop/</a>	Lloc web del grup d'escoles cooperatives valencianes Akoe, del qual forma part Escola Gavina	0	No aplica
Escoles Picanya	1	Instal·lacions - Ajuntament de Picanya	<a href="https://www.picanya.org/persones/educacio-i-formacio/instal·lacions">https://www.picanya.org/persones/educacio-i-formacio/instal·lacions</a>	Pàgina web de l'Ajuntament de Picanya amb totes les instal·lacions d'educació i formació del municipi	0	No aplica
Escoles Picanya	3	Los mejores colegios de Picanya, Valencia	<a href="https://www.micole.net/valencia/mejores-colegios-de-picanya">https://www.micole.net/valencia/mejores-colegios-de-picanya</a>	Rànquing dels millors col·legis de Picanya segons el directori Micole. Escola Gavina hi apareix en tercer lloc, després del CEIP Baladre i del CEIP Ausiàs March	1	No aplica
Escoles Picanya	6	Escola Gavina   Escola valenciana, escola cooperativa	<a href="https://escolagavina.cat/">https://escolagavina.cat/</a>	Lloc web corporatiu	1	No aplica
Escuelas Picanya	1	Los mejores colegios de Picanya, Valencia	<a href="https://www.micole.net/valencia/mejores-colegios-de-picanya">https://www.micole.net/valencia/mejores-colegios-de-picanya</a>	Rànquing dels millors col·legis de Picanya segons el directori Micole. Escola Gavina hi apareix en tercer lloc, després del CEIP Baladre i del CEIP Ausiàs March	1	No aplica
Escuelas Picanya	23	Colegios bilingües e internacionales en Picanya	<a href="https://www.infod idiomas.com/colegios-bilingües/idiomas/d e-picanya/en-valencia/">https://www.infod idiomas.com/colegios-bilingües/idiomas/d e-picanya/en-valencia/</a>	Directorio de col·legis plurilingües i internacionals	0	No aplica
Escola concertada Picanya	1	Escola Gavina   Escola valenciana, escola cooperativa	<a href="https://escolagavina.cat/">https://escolagavina.cat/</a>	Lloc web corporatiu	1	No aplica
Escuela concertada Picanya	3	Escola Gavina   Escola valenciana, escola cooperativa	<a href="https://escolagavina.cat/">https://escolagavina.cat/</a>	Lloc web corporatiu	1	No aplica

**Taula 10. Els 15 resultats més representatius del cercador**

Escoles innovadores València	26	Sin libros, laicas y en valenciano: la renovación ...	<a href="https://www.la Vanguardia.com/local/valencia/20210919/7727406/libros-laicas-valencia-no-renovacion-pedagogica-cooperativas.html">https://www.la Vanguardia.com/local/valencia/20210919/7727406/libros-laicas-valencia-no-renovacion-pedagogica-cooperativas.html</a>	Reportatge a La Vanguardia sobre cooperatives d'ensenyament valencianes on apareix com un dels exemples Escola Gavina i s'hi inclou el testimoni d'una mare d'alumnes del centre	1	No aplica
<b>Puntuació global:</b>					7	

Font: Elaboració pròpia, 2024.

## 21.4. Anàlisi de les xarxes socials d'Escola Gavina

**Taula 11. Anàlisi xarxes socials Escola Gavina**

Xarxa	Nom o URL	Seguidors	Publicacions	Engagement <sup>24</sup>	Freqüència	Data de creació
X	<a href="https://www.instagram.com/@escolagavina">@escolagavina</a>	2.503	22.600	0,07%	No hi ha activitat des de novembre del 2023 i les publicacions anteriors són de juny del 2023. S'hi publicaven entre 1 i 5 continguts cada mes, si bé en juliol i agost s'aturava l'activitat.	Juliol 2011
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/escolagavina.cat">https://www.facebook.com/escolagavina.cat</a>	2.300	-	2,43%	1-3 dies. Hi ha dies amb més d'una publicació i d'altres que no s'hi publica res.	Abril 2014

<sup>24</sup> Calculat amb la ferramenta online Phlanx: <https://phlanx.com/engagement-calculator>

Vimeo	<a href="https://vimeo.com/escolagavina">https://vimeo.com/escolagavina</a>	8	68	-	Esporàdica. Poden passar entre 3 mesos i 3 anys des que es puja un vídeo fins que se'n puja un de nou.	Maig 2012
Instagram	<a href="https://www.instagram.com/@escolagavina">@escolagavina</a>	1.778	465	2,90%	Similar a Facebook, ja que la majoria de continguts es publiquen igual a les dues xarxes.	Maig 2015
Youtube	<a href="https://www.youtube.com/@escolagavina9014">https://www.youtube.com/@escolagavina9014</a>	102	3	0,00%	Només hi ha 3 vídeos: 02/02/2022 20/12/2021 21/12/2020	Desembre 2020

Font: Elaboració pròpia, 2024.

## 21.5. Anàlisi de les xarxes socials dels competidors

Taula 12. Anàlisi xarxes socials La Nostra Escola Comarcal

Xarxa	Nom o URL	Seguidors	Publicacions	%	Freqüència	Data de creació
X	<a href="https://www.x.com/@escolacomarcal">@escolacomarcal</a>	1.186	3.026	0,03	Oscil·la entre diàriament i setmanalment. Hi ha publicacions pròpies i compartides (RT).	Gener 2013
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/LaComarcal">https://www.facebook.com/LaComarcal</a>	5.900	-	3,95	Diària. Hi ha dies amb fins a 8 publicacions.	Gener 2013
Vimeo	NO	NO	NO	-	NO	NO
Instagram	<a href="https://www.instagram.com/@escolacomarcal">@escolacomarcal</a>	2.637	1.246	3,39	Com a Facebook.	Novembre 2019
Youtube	<a href="https://www.youtube.com/@LACOMARCALTv">https://www.youtube.com/@LACOMARCALTv</a>  No apareix	62	2	0	Només hi ha dos vídeos: un de fa 10 anys i l'altre de fa 12.	Març 2012



**Taula 12. Anàlisi xarxes socials La Nostra Escola Comarcal**

Xarxa	Nom o URL	Seguidors	Publicacions	%	Freqüència	Data de creació
	enllaçada des del lloc web.					

Font: Elaboració pròpia, 2024.

**Taula 13. Anàlisi xarxes socials Les Carolines**

Xarxa	Nom o URL	Seguidors	Publicacions	%	Freqüència	Data de creació
X	<a href="#">@carolinescola</a>	595	2.531	0,11	Setmanalment, si bé hi ha períodes amb activitat diària.	Setembre 2014
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/escolalescarolines/">https://www.facebook.com/escolalescarolines/</a>	3.300	-	2,04	Diàriament. Hi ha dies amb més d'una publicació.	Setembre 2014
Vimeo	<a href="https://vimeo.com/user67210515">https://vimeo.com/user67210515</a>  No apareix enllaçada des del lloc web.	0	1	-	Un sol vídeo, publicat en maig del 2017.	Maig 2017
Instagram	<a href="#">@carolinescola</a>	3.318	914	2,88	Similar a Facebook, ja que la majoria de continguts es publiquen igual a les dues xarxes.	Novembre 2014
Youtube	<a href="https://www.youtube.com/channel/UCrjdkvcXFPIVJgUHCamW2ZA">https://www.youtube.com/channel/UCrjdkvcXFPIVJgUHCamW2ZA</a>	385	93	0	El darrer vídeo és de fa 2 mesos, de març del 2024. Els 10 anteriors són de gener del 2023 (8) i novembre del 2022 (2).	Gener 2013

Font: Elaboració pròpia, 2024.

**Taula 14. Anàlisi xarxes socials Escola El Drac**

Xarxa	Nom o URL	Seguidors	Publicacions	%	Freqüència	Data de creació
X	NO	NO	NO		NO	NO
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/profile.php?id=">https://www.facebook.com/profile.php?id=</a>	132 (amistats)	-	-	Irregular. De vegades setmanal, de	-

	<a href="#">61554632190395</a>  Està creada com a perfil personal, no com a pàgina.  No apareix enllaçada des del lloc web.				vegades quinzenal. A vegades, diverses publicacions el mateix dia.	
Vimeo	NO	NO	NO	-	NO	NO
Instagram	<a href="#">@escola_el_drac</a>	1.153	376	4,84	1-3 dies.	Juny 2018
Youtube	<a href="https://www.youtube.com/@escolagavina9014">https://www.youtube.com/@escolagavina9014</a>	107	108	0	No hi ha una periodicitat clara. Els cinc darrers vídeos són de maig del 2024, desembre del 2023, setembre del 2023 i abril del 2022 (2).	Novembre 2011

Font: Elaboració pròpia, 2024.

## 21.6. Entrevistes

### 21.6.1. Andreu Escrivà

**Com a antic alumne d'Escola Gavina, quins aspectes d'aquella etapa considera que han estat més influents per a la seua vida, tant en l'àmbit personal com professional?**

En primer lloc, en l'àmbit personal, una gestió de les relacions interpersonals molt humana, molt empàtica, que d'alguna manera quan estàs amb gent de La Gavina, o almenys amb gent de la meua època, notes que estàs amb gent de La Gavina per la forma com parlem, com ens preguntem els uns als altres, pel tipus de relació no necessàriament d'amistat, però sí una forma de relacionar-te amb altres persones. De fet, és molt habitual estar en un grup de La Gavina i de sobte ve algú de fora i es queda molt sorprès del tipus de conversa que tenim o de bromes que ens fem. Així que en l'àmbit interpersonal, fantàstic, jo note una diferència claríssima enfront de molta altra gent que he conegut de la meua edat. Després, en l'àmbit personal, dins d'un mateix, haver anat a La Gavina també ha ajudat, i molt, al fet que jo com a persona tinga capacitat d'aprendre sobre mi mateix, d'entendre'm, de millorar, de canviar, d'acceptar-me, de perdonar... Tot el que és el vessant humà és absolutament fonamental. El mèrit, evidentment, és dels professors i professores. També els xiquets i xiquetes que estàvem allí en aquell moment,

era una època molt particular, amb unes famílies que tenien una idea de compromís, uns valors humans, ètics, molt forts. Però sobretot ha sigut l'escola qui ens ha donat eixe espai de seguretat i de saber que podíem expressar determinades coses que no s'expressaven. Per això tants anys després, quan eixim fora, la gent encara se sorprén que siguem capaços de parlar de certes qüestions.

En la part professional, jo he arribat a viure de les rendes del que vaig estudiar a La Gavina –vaig acabar en quart de l'ESO– fins a primer de carrera. És a dir, jo a primer i segon de Batxillerat encara hi havia coses que ja les havia donat a La Gavina. El nivell, particularment en ciències, però també en llengua o literatura, era molt elevat i em va facilitar molt, perquè eixies molt preparat, amb uns coneixements que després et facilitaven moltíssim la vida a l'institut.

I després, una tercera qüestió, que és el que podríem dir «cultura general». Més enllà de les relacions personals, més enllà de la preparació tècnica per a estudiar o per a treballar, hi ha una qüestió de cultura general, que crec que l'arrel és la curiositat. Per a mi l'Escola Gavina és una escola que m'inocula la curiositat per moltes coses: la curiositat pel meu país, per la ciència, per la llengua... Les ganes d'experimentar, d'escriure, de conèixer. Tot això anava embolicat en una cultura que crec que ha sigut absolutament cabdal a l'hora de configurar-me.

Així que, per resumir, relacions personals, acceptació, diversitat. Després, la qüestió de la preparació tècnica ha sigut fonamental. En l'àmbit professional m'he oblidat de mencionar que el Coneixement del Medi per a mi va ser... Soc ambientòleg, així que el fet de poder estar al mig del camp en aquell moment, o poder eixir al barranc i poder vore natura, per a mi va ser absolutament essencial.

### **Si li pregunte pels valors o principis d'Escola Gavina, quines idees li venen al cap?**

La tolerància, el respecte, la diversitat, la curiositat, l'experimentació, la llibertat, la cultura... I, de fet, tindre principis. Crec que és una escola amb valors. Crec que l'escola no és només inocular uns coneixements, unes fórmules, uns passatges d'alguns llibres, sinó que sobretot és pensament crític, aprendre a relacionar-se com a éssers humans, aprendre a respectar-se i aprendre a conèixer-se. I jo crec que eixos són els valors de l'escola.

### **Què aporta aquest centre d'ensenyament a un territori i una societat com la valenciana?**

Tindre escoles com Escola Gavina és important perquè al final el panorama educatiu necessita una renovació constant. Els paradigmes educatius, des dels materials, als mètodes, a com funcionen les aules, estan canviant. A més a més, la mateixa matèria educativa també canvia. Crec que tindre escoles que, primer, estan ancorades en una sèrie de valors i, també, que tenen eixa capacitat pedagògica de traslladar-ho a una forma entenedora i útil perquè l'alumnat ho entenga és fonamental. Però sobretot crec que són escoles que també han permés formar moltes persones. Quan has anat a Escola Gavina, i a algunes altres també, escoltes moltes vegades a gent de la teua edat o més jove la frase «A mí eso no me lo explicaron en la escuela». Crec que fa falta que hi haja escoles amb valors que formen molt bé, amb llibertat i amb pensament crític, i que a més

a més puguen formar eixa ciutadania crítica valenciana amb identitat valenciana. Les escoles no poden ser McDonald's. Aquesta dèria per l'homogeneïtzació educativa, de «no ha d'haver-hi 17 Selectivitats» i «l'escola de Vigo ha de ser igual que l'escola de Càceres, que l'escola de Lleida, que l'escola d'Alacant», no. Evidentment, hi ha uns coneixements absolutament imprescindibles i transversals i troncals, però després les escoles han de tindre un arrelament a una realitat humana, social, política, històrica... Crec que La Gavina és una mena de balisa de com hauria de ser l'educació al País Valencià, sabent que tot es pot millorar i que hi ha altres centres que també excel·leixen en moltes d'aquestes qüestions.

**Considera que Escola Gavina té suficient visibilitat i reconeixement social entre la població valenciana? En cas que no, què es podria fer per a millorar-ho?**

Sincerament, crec que sí que té un reconeixement i visibilitat entre la societat valenciana. Igual com l'anècdota que et contava abans, també hi ha un grup de gent que quan dius certes coses o quan narres alguna vivència a l'escola et mira i et diu: «Tu no hauràs anat a La Gavina, veritat?». O quan els dius que has anat a La Gavina et responen «Ja m'ho imaginava». Aleshores, crec que escoles com La Gavina –de les quals n'hi ha unes quantes, cooperativistes, amb forta identitat del País Valencià, etcètera– sí que tenen eixa consideració. Si dius que has anat a una altra escola o a una escola religiosa o d'aquestes que són gairebé clòniques, la gent no et diu «Ah, ja sabia que havies anat ahí!». Com a molt, et diran que ahí preparen molt bé el Selectiu, però no t'ho diuen amb aquell èmfasi en el tipus de cosa que estàs dient de la complexitat humana, política, cultural, històrica. I això és una forma de reconeixement, quasi sempre positiu. M'agradaria que en tinguera més? Sí, sobretot pel paper històric. Jo entenc que ara l'escola ha canviat, no és ni pot ser l'escola que hi havia als anys noranta o als huitanta, però crec que eixe paper històric que van fer unes quantes escoles s'hauria de reconèixer. Afortunadament, el que ha passat també és que algunes de les persones que ara tenim una certa edat hem arribat a llocs amb una certa visibilitat, com Ramon Marrades [economista i urbanista], Hèctor Sanjuan [periodista] i Mireia Queralt [psicòloga]. Hi ha molts casos de gent que té una certa visibilitat, que està destacant en diferents camps, i això també contribueix. Potser no es fa tant d'èmfasi en eixe fil conductor, però crec que el concepte *gaviner* està prou estés per entendre que sí que hi ha visibilitat.

**El centre es descriu no sols com un equip compromés per la llengua i la cultura, sinó també amb el territori. Ara ja com a ambientòleg, no només com a exalumne, pensa que és prou visible o ferm aquest compromís?**

Crec que el compromís és ferm, i de fet les vegades que he tornat a l'Escola els darrers anys han sigut per a pegar la murga climàtica. Hi he anat amb Jordi Marín, hi he anat sol, he fet formació a professorat, he estat amb alumnes... Sí que hi ha hagut un interès molt seriós. També he vist canvis a l'escola a l'hora de gestionar des de temes de malbaratament alimentari fins a qüestions de rec o de zones naturals, de biodiversitat o d'eficiència energètica. De totes maneres, com a centre educatiu sempre es pot fer més, sempre es pot incorporar més a les aules, sempre es pot ser més eficient pel que fa a l'ús de l'aigua, paper, llum, etcètera... Però crec que és un centre que té un bon recorregut. Hi ha centres molt pioners, amb treballs d'energies renovables, de projectes educatius al

respecte, i La Gavina estic segur que no es quedarà darrere, però ha d'estar ahí perquè la cosa es mou molt de pressa. Però pel que fa a compromís amb el territori, a més amb un sentit molt ampli, és una escola que a mi sí que m'ha fet sentit arrelat al meu territori, a l'horta, als rius, a entendre què és ser valencià i quin és el territori valencià, i crec que això també és molt important. Per molta placa solar que hi poses a dalt, si et penses que amb això està solucionat i que no t'has de preocupar pel teu país, malament anem. Crec que La Gavina ha aconseguit combinar eixes dues parts, tot i que n'estic segur que la part purament d'eficiència es pot continuar treballant.

### **Finalment, si haguera de recomanar Escola Gavina a una família que està buscant centre per als seus fills o filles, què els diria?**

Recomanaria l'escola? Sense dubte. Quan saben que he anat a La Gavina, la gent em pregunta molt per quina escola dur als nanos, sobre el centre, l'equip educatiu, el projecte... Pel que parlàvem abans de la visibilitat, molta gent sí que sap què és La Gavina. Jo m'he assegut a prendre cafés amb amics, amigues, coneguts o fins i tot gent que acabe de conèixer, que quan ho saben em pregunten. Jo sempre parle bé de La Gavina i sempre la recomane com un centre fantàstic que a mi m'ha possibilitat ser qui soc. I com afortunadament –també des del meu privilegi de senyor blanc, de quaranta anys, d'un estatus determinat– m'agrada ser qui soc, estic en deute amb La Gavina, i per això la recomane sempre. El resultat crec que ha sigut bo, tot i que hi ha hagut entrebancs en la meua vida com en la de tot el món. Dit això, si he d'assenyalar un defecte és que a La Gavina no hi pots anar caminant, has d'anar-hi en cotxe o en autobús, i jo en estos moments el que més valoraria és l'autonomia del xiquet i poder fer vida de barri. Soc de Campanar [un barri de la ciutat de València] i el que més trobe a faltar és haver tingut un poc de vida de barri, haver tingut amics de barri. Quan eres molt xicotet no quedes per ahí, i després ja quedeu, però cadascú està a una part de la ciutat i és un rotllo. I també trobe a faltar anar-hi caminant. Quan comencí a anar a l'institut d'Abastos [dins de la ciutat de València], hi havia una certa sensació de llibertat, de poder anar caminant a casa, una autonomia molt positiva. Jo ahí el que diria al pare o mare és que si està molt convençut o convençuda de portar el xiquet a una escola on cal anar en autobús o en cotxe, que trie La Gavina. Perquè no és un problema únicament de La Gavina, hi ha moltes escoles, i no només com La Masia, Les Carolines, etcètera, que s'ha d'anar en autobús o en cotxe. Però que s'ho pensen molt bé, perquè crec que és una decisió molt personal. Però, per descomptat, si em pregunten per la qüestió educativa, recomanaria Escola Gavina sense dubtar-ho com una opció que té una garantia d'un projecte educatiu supersòlid i que tot i els canvis al llarg dels darrers trenta o quaranta anys continua sent un dels millors projectes educatius del País Valencià.

## **21.6.2. Francesc Viadel**

### **A banda d'Escola Gavina, que és l'objecte d'aquest estudi, si li pregunte per altres tres cooperatives d'ensenyament valencianes quines li venen al cap en primer lloc?**

Se m'ocorren La Masia i La Comarcal, i també Florida i Les Carolines.

### **Què aporten centres d'ensenyament com aquests que s'han citat a un territori i una societat com la valenciana?**

Crec que van fer un paper molt important, tot i que cal relativitzar, com a centres modèlics des del punt de vista de la pedagogia, dels continguts, i perquè usen el valencià com a llengua vehicular ja abans de la introducció del valencià en el sistema públic, i han mantingut aquesta qualitat.

**Les cooperatives d'ensenyament al País Valencià van sorgir a finals dels anys seixanta i setanta a l'Horta de València. Per què aquesta concentració comarcal?**

És una hipòtesi: perquè certes famílies de comarques que s'estableixen a la ciutat de València volen que els seus fills s'eduquen en valencià, i munten aquestes escoles al voltant.

**Si ens fixem en concret en Escola Gavina, quins valors o quins conceptes li inspiren?**

Escola en valencià.

**Considera que centres com Escola Gavina tenen suficient visibilitat i reconeixement social entre la població valenciana? En cas que no, què es podria fer per a millorar-ho?**

Crec que no. Ni Escola Gavina ni la resta tenen el reconeixement que els pertocaria. Millorar-ho és complicat, perquè estem parlant de molt poques escoles en un territori molt gran. A més, són projectes amb un creixement limitat i l'equilibri entre l'escola, la promoció i el retorn és complicat de trobar. Mantenir-les ja és suficient. Ara bé, per a millorar la visibilitat i el reconeixement són fonamentals els mitjans de comunicació. Des del punt de vista reputacional ja se sap que existeixen, i això és important. Però més enllà d'això, cal publicitat i relacions amb mitjans.

**Després de vuit anys del Govern del Botànic, el País Valencià torna a estar governat per la dreta, ara amb un acord entre PP i Vox. Pensa que les seues polítiques i lleis en matèria d'educació i de llengua són una amenaça per a Escola Gavina, o poden ser una oportunitat? Per què?**

Crec que serà més amenaça. Confiem que les institucions públiques garantiran l'ensenyament en valencià, però ells no ho perceben així, i cada vegada ho veuen més clar. La manera de garantir un ensenyament en valencià ha de ser col·lectiva, no podem confiar que l'administració pública pugui ser-ne el garant. A més, en aquestes escoles es creen una mena de bombolles que no estan en la realitat del país.

Estic segur que l'etapa del PP-Vox serà demolidora per a l'ensenyament del valencià en general. Com afectarà Escola Gavina? No ho sé... Potser tallar els concerts, però la gent que coneix La Gavina, si vol i pot hi durà els seus fills. Però serà fotut? Segur.

PP i Vox han posat el timó en el sentit de la destrucció del que siga valencià, se senten validats per les urnes. Entenen que el valencià és una manera de transmissió d'ideologies o mentalitats oposades. Són coherents, estan complint amb el programa. Han posat un conseller que odia profundament el valencià, i això és un drama, van a totes. A La



Gavina, a les escoles en valencià, els pot perjudicar si per exemple els lleven el concert. Ara bé, des del punt de la matriculació, no crec que els afecte.

### 21.6.3. Núria Cadenes

**A banda d'Escola Gavina, que és l'objecte d'aquest estudi, si li pregunte per altres tres cooperatives d'ensenyament valencianes quines li venen al cap en primer lloc?**

Les que em venen al cap són La Masia, El Trenet i La Comarcal.

**Què aporten centres d'ensenyament com aquests que s'han citat a un territori i una societat com la valenciana?**

Són importants, penso, per l'ús del valencià com a llengua vehicular i pels valors que transmeten en la pràctica, pel seu model pedagògic inclusiu, participatiu, democràtic (escola activa, se'n deia i se'n diu, no?), per la relació arrelada amb l'espai on s'estableixen.

**Si ens fixem en concret en Escola Gavina, quins valors o quins conceptes li inspiren?**

Les meves nebodes són *gavineres*. A través d'elles, i també de la seva mare, que durant un temps va ser activa a l'AFA, he vist La Gavina com un espai lluminós, de treball i de bon estar al mateix temps, de colors i de diàleg.

**Considera que centres com Escola Gavina tenen suficient visibilitat i reconeixement social entre la població valenciana? En cas que no, què es podria fer per a millorar-ho?**

En la societat valenciana en general, no ho sé, però en determinats sectors d'aquesta societat, suposo que de nivell econòmic mitjà o alt, tarannà progressista i interès per la llengua pròpia, diria que sí. A l'hora de cercar escola per als fills, aquestes es tenen de seguida en compte.

**Després de vuit anys del Govern del Botànic, el País Valencià torna a estar governat per la dreta, ara amb un acord entre PP i Vox. Pensa que les seues polítiques i lleis en matèria d'educació i de llengua són una amenaça per a Escola Gavina, o poden ser una oportunitat? Per què?**

Les polítiques de PP i Vox són una amenaça per a La Gavina i també per a l'ensenyament públic de qualitat, perquè justament estan encarrilades a beneficiar determinats centres privats i concertats que representen el contrari dels valors *gavinaires*, com ara la segregació, l'arraconament del valencià, l'autoritarisme, l'elitisme i la religió a l'escola...

## 21.7. Pressupost detallat

Taula 15. Pressupost detallat				
Concepte	Unitats	Preu unitari (€)	Import (€)	Observacions
Lloc web				
Revisió usabilitat i accessibilitat web	1	300	300	
Revisió continguts obsolets o desactualitzats i enllaços trencats	1	A càrrec del centre	0	
Posicionament SEO	12	500	6.000	Treball constant durant tot l'any
Redacció i publicació apunts	44	A càrrec del centre	0	Almenys una entrada setmanal de setembre a juliol
Informe analítica web mensual	12	30	360	
Allotjament web + domini	1	94	94	Import per a tot un any
Gestió xarxes socials				
Publicació 3 continguts setmanals en lg, Fb i X	12	320	3.840	Preu unitari per cada mes
Monitoratge de les xxss i informe mensual	12	30	360	
Elaboració de continguts				
Guió, enregistrament i muntatge vídeo campanya matrícula	1	470	470	
Reportatge fotogràfic	13	90	1.170	Corresponents a 11 festes, Escola d'Estiu i EACN
Elaboració reels	13	90	1.170	Corresponents a 11 festes, Escola d'Estiu i EACN
Elaboració continguts #SocGavina	-	A càrrec de la comunitat d'Escola Gavina	0	
Relacions amb els mitjans				
Elaboració i seguiment nota de premsa	4	75	300	
Difusió nota de premsa	4	A càrrec del centre	0	
Redacció i maquetació dossier de premsa	1	330	330	
Publicitat				

Redacció i enregistrament falca 20 segons	2	150	300	
Emissió falca en 2 emissores durant una setmana	2	1200	2.400	Es preveuen 600 euros per mitjà i setmana
Disseny robapàgines	3	30	90	
Contractació espai publicitari en 5 mitjans digitals	3	500	1.500	Es preveuen 100 euros per mitjà i setmana
Campanya SEM	1	400	400	
Instagram Ads i Facebook Ads	12	60	720	S'hi destinarà una mitjana de 60 euros cada mes
Comunicació interna				
Elaboració plantilla <i>newsletter</i>	1	30	30	
Contractació plataforma d' <i>email marketing</i>	12	20	240	Subscripció al servei durant tot l'any
Enviament <i>newsletter</i> quinzenal	21	A càrrec del centre	0	
Formació				
Curs de comunicació per a la plantilla	1	500	500	
Imprevistos				
			2.058	
<b>TOTAL</b>				<b>22.632</b>

Font: Elaboració pròpia, 2024.