

UNA FUNCIÓN INSPECTORA NO RECONOCIDA: LA MEDIACIÓN EN LOS CONFLICTOS ESCOLARES

Eduardo Soler Fíerrez

Inspector Central de Educación. Madrid

RESUMEN: Hoy, más que nunca, es necesaria la mediación cualificada de expertos, sobre todo en aquellas instituciones que basculan en equilibrio fácilmente perturbable debido a los múltiples componentes que inciden en ellas, tanto internos como externos. Es el caso de la escuela. Tender puentes, prevenir, reconducir situaciones, aunar distendidamente: todo ello es necesario para un buen funcionamiento de la misma. Aquí tenemos el campo propuesto por el autor para una de las funciones esenciales de la Inspección Educativa, desarrollada como anticipada y previsora mediación entre la normativa oficial -a veces difusa y siempre compleja- y los Centros en que debe aplicarse; y hacer de los Inspectores gestores de los conflictos, entre otras misiones de esta profesión. Ésta es una función que injustamente se ha dejado al margen en nuestra legislación y que ni siquiera se nombra: ¿será, acaso, una tarea que se considera ya implícita o sobreentendida? A juicio del autor, este cometido debería consignarse realmente con explícita claridad en nuestra legislación. Señala la conveniencia de una buena formación en esta materia de la mediación.

PALABRAS CLAVE: Mediación. Arbitraje. Inspección. Supervisión Formativa. Conflictividad escolar. Calidad de la educación. Ética de la mediación.

A NOT RECOGNIZED FUNCTION OF INSPECTORS: MEDIATION IN SCHOOL CONFLICTS

SUMMARY: Today, more than ever before, we need the qualified mediation of experts, especially in those institutions that, due to their internal or external factors, find themselves easily perturbed in their balance. This is the case of the school. Establishing bridges, preventing, creating links, redirecting different situations, all this is necessary for its good functioning. Here we have the proposed field of the author for the essential functions of the Educational Inspection that is developed as anticipated and foreseen mediation between the official guide lines -at times diffused and always complex- and the Educational Centres that apply them; making of the Inspectors good managers of the conflicts, among other different missions of this profession. This is precisely the function that has

been unjustly relegated by our legislation by not even naming it. Could it be that it is already implicitly contained? According with the author, it should be explicitly and clearly stated in our legislation. He also underlines the convenience of a good formation in the mediation field.

KEY WORDS: Mediation. Arbitration. Inspection. Formative supervision. School conflictive situations. Educational quality. Mediation ethics.

¿EN QUÉ CONSISTE LA MEDIACIÓN?

Ante todo conviene ponerse de acuerdo en lo que se puede entender por mediación aproximándonos a su significado desde nuestro propio punto de vista. La mediación tiene una serie de notas distintivas que nos pueden ayudar a fijar su concepto.

En primer lugar, la mediación es un proceso de ayuda que se da entre personas o grupos, es decir, una actividad eminentemente humana que busca el establecimiento de lazos y conexiones entre ellos, nexos que eviten el conflicto o ayuden a su fácil superación y a la unión imprescindible para llevar a cabo una empresa común.

El proceso de ayuda en que la mediación consiste se basa en el diálogo entre los implicados con la coordinación del mediador, de tal suerte que los resultados y acuerdos no se adquieren por el poder de éste sino por el convencimiento de todos.

En segundo lugar, la mediación se hace imprescindible cuando la situación convivencial está pasando por un momento negativo, esto es, cuando las relaciones entre las personas que componen los grupos, o de los mismos grupos entre sí, se han deteriorado y atraviesan una situación crítica de la que hay que salir. Cuando se llega a tales extremos, es porque se ha descuidado el ejercicio de la mediación como forma de unir voluntades, estrechar lazos y establecer puentes entre las personas y los grupos. Pero, aun en estos casos, hay que buscar no sólo la resolución del conflicto sino su sustitución por la cooperación.

En tercer lugar, la mediación se propone la búsqueda de soluciones libremente aceptadas, aun cuando el mediador posea la autoridad suficiente como para poderlas imponer por otros medios.

Finalmente, la mediación exige siempre la figura de un mediador, una tercera persona experta y no implicada, independiente e imparcial, que, lejos de producir celos, despierte la confianza de los que necesitan de la mediación y sea percibida así por ellos. La mediación interna adolece siempre de parcialidad. En nuestro caso es el inspector el que asume la función de mediación para lo que se hace necesaria la revigorización de su figura.

La mediación supone no sólo invitar a las partes en desacuerdo a que lleguen a una solución, sino, además, facilitar recomendaciones que deben ser vistas por los afectados como neutrales, sin la subjetividad propia de las propuestas que pueden llegar desde los implicados.

Antes de apostar por una definición que recoja las notas que son características de la mediación tal como la concebimos, tenemos que advertir que no se puede pensar que consista sólo en una resolución de conflictos como muchas veces se ha creído. Desde la perspectiva de la Supervisión Formativa la mediación no se queda en eso, sino que es algo bien diferente.

Habida cuenta de las notas que acabamos de exponer, se puede definir la mediación como *el proceso constante de regulación y ayuda llevado a cabo por el mediador, basado en la comunicación y la relación entre personas o grupos que buscan libremente soluciones para algunos problemas que aquejan la dinámica de la institución a la que pertenecen y que dificultan la comunicación necesaria, con objeto de que se normalicen las relaciones, se establezcan nexos de cooperación entre unos y otros y se eliminen los obstáculos para la consecución de los resultados que, como profesionales, deben alcanzar.*

La mediación trata de establecer buenas relaciones y proyectos comunes allí donde no existen, en restablecer el diálogo allí donde se ha interrumpido y asegurar una buena y fructuosa convivencia imprescindible para conseguir resultados educativamente válidos. M.F. Freynet lo ha visto muy bien: "como sugiere la etimología, *mediatio*, el mediador es un intermediario que organiza sistemas de acoplamiento con el fin de permitir nuevas articulaciones de las relaciones sociales" (1).

Como advierte Jordi Giró París, "es una característica fundamental de la mediación no imponer ni hallar soluciones a los conflictos desde fuera de ellos, sino que aquélla debe devolver a las partes el protagonismo para que participen activamente en la gestión de su propio conflicto" (2).

La mediación supone siempre un reconocimiento mutuo entre quienes son su objeto, ya sean países, pueblos, familias, ciudades, personas, instituciones, etc.; se trata de esa "pariedad igualitaria" de la que habla Jean-François Six (3).

Recurrir a la mediación es hoy una vía para resolver conflictos o para prevenirlos, una necesidad que se debe a la complejidad de los sistemas educativos que cuentan por lo general con grandes centros docentes cuya organización y funcionamiento no es tarea fácil.

MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

No es lo mismo la figura de mediador que la de árbitro. Aunque, como en el caso de la mediación, el arbitraje implique la existencia de una tercera persona (el árbitro en este caso), sin embargo es el que negocia con las partes enfrentadas, analiza con ellas el problema planteado y propone la solución que debe ser aceptada por todos. Esto supone, naturalmente, un acuerdo previo por el que los grupos en conflicto

(1) Freynet, M.F.: *La médiation du travail social*, Lyon, Crónica Social, 1995, p. 2917.

(2) Six, J-F.: *Dinámica de la mediación*, Paidós, Barcelona, 1997, p. 225.

(3) *Ibid.*, p. 15.

(4) Freeman, R.E.: *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

aceptan la solución que el árbitro proponga para llegar a un final satisfactorio. Aquí está la diferencia: en el establecimiento de este acuerdo previo de aceptación de la propuesta que emane del poder arbitral, acuerdo este que vincula a las partes.

El arbitraje sólo se da en situaciones de conflicto, mientras que la mediación representa una actitud permanente que se empeña en que las relaciones sean aceptables y los conflictos no lleguen a producirse o no alcancen una gravedad que pueda comprometer los resultados. El arbitraje da soluciones a casos extremos, la mediación actúa de manera preventiva para que tales situaciones conflictivas no lleguen a darse.

LA NECESIDAD DE LA MEDIACIÓN EN LOS SISTEMAS ESCOLARES

Los sistemas escolares han ido evolucionando a lo largo de su historia haciéndose más complejos al haberse extendido la enseñanza a toda la población comprendida entre edades cada vez más amplias y al ser una exigencia de las sociedades modernas la formación permanente para asumir sus retos. Además, han experimentado en las últimas décadas profundos cambios que han obligado a constantes reajustes en muchos de sus aspectos y a incorporar nuevas formas de organización y de trabajo, llevando en ocasiones a la educación por los "mares inexplorados de la aventura", de los que habla Alfred North Whitehead. Las continuas reformas que experimentan los sistemas educativos han hecho que se pueda afirmar que aquellos alumnos que comienzan sus estudios en un determinado sistema estén abocados a terminarlos en otro bien distinto. Las perspectivas de cambio son constantes, pues la educación se tiene que ir adaptando a las demandas educativas que cada momento va generando. Por todo esto no se puede actuar como si la educación fuera algo estático, sino que hay que verla como una realidad muy dinámica en la que sus distintos actores entrecruzan su actividad y se tienen que acomodar constantemente a los cambios.

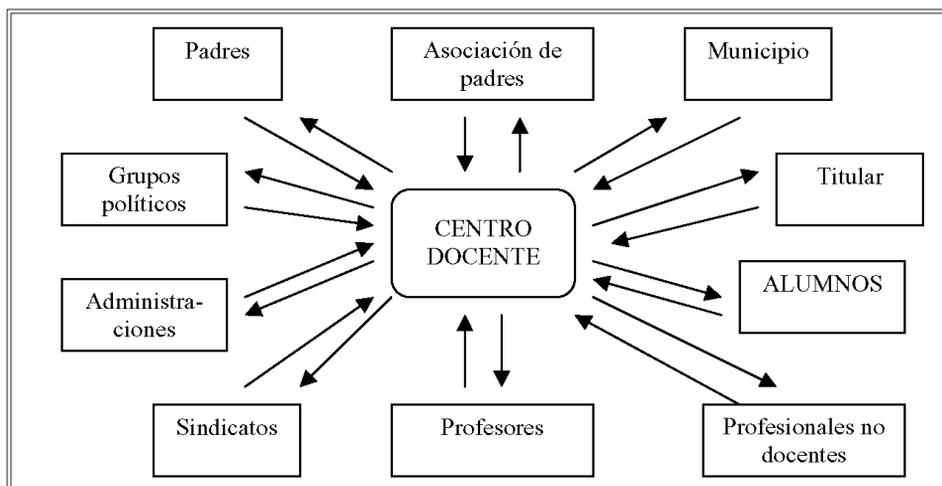
La función de mediación es hoy una necesidad en todos los sectores sociales y, desde luego, en el sector educativo, uno de los más dinámicos; sin duda, por la desorientación e incertidumbre en que se mueve y por la necesidad de reconducir situaciones y buscar vías expeditas por las que transitar sin dificultades. Es imprescindible la intervención de mediadores expertos en el sistema educativo y en su vasta problemática.

Determinado tipo de instituciones u organizaciones requieren más que otras de la mediación. Entre las que más la necesitan está la escuela como sistema débilmente acoplado y, por ende, con un equilibrio fácilmente perturbable a través de la dinámica de sus componentes, con roles poco definidos en su personal -ni siquiera el alumno es ya sólo el que aprende ni el profesor el que enseña-, con tendencia a la atomización, con la autoridad muy diluida, con una normativa ciertamente difusa y muy compleja que difícilmente se lleva a la práctica, etc., por lo que se presta mucho a los malentendidos y a los conflictos. En una organización de estas características y sin un acoplamiento perfecto los choques son inevitables y la necesidad de que se tiendan puentes entre sus componentes, imperiosa. En los sistemas escolares, pues, la función de mediación tiene un lugar claro. Si en las sociedades naturales, como la fa-

milia o la comunidad, se necesita de la intervención mediadora, cuánto más en una sociedad como la escolar cuyas relaciones son más débiles y sus componentes lo forman personas de grupos de edades muy diferentes y sin los lazos que unen a las sociedades naturales. Por eso en ella el conflicto se ha convertido en ocasiones en un área central de preocupación que requiere permanente atención por parte de los inspectores. Por si esto fuera poco, los centros se organizan en una intrincada red que en su conjunto exige decisiones, ajustes y reformas de manera permanente.

Si se considera que los centros educativos tienen como fin principal el satisfacer las expectativas de los distintos "grupos de interés" que hacen posible la viabilidad de la institución escolar (directivos de los centros, profesores, alumnos, padres, administradores, autoridades locales, etc.), los conflictos tienden a ser muy frecuentes. Son numerosos y con muy diversos intereses los individuos y grupos que pretenden alcanzar en la institución escolar múltiples y variados objetivos como ya puso de manifiesto Freeman en su conocida obra (4). Según Freeman, estas organizaciones tienen que estar negociando constantemente con los "grupos de interés" que están en su entorno, de ahí la importancia que adquieren los procesos de mediación externa para garantizar que las relaciones entre tantos agentes no generen conflictos que puedan afectar al funcionamiento y a la eficacia de la organización.

No hay más que detenerse un poco en el gráfico que nos ofrece Gómez Dacal (5) sobre este modelo para darnos cuenta de su complejidad y de las dobles líneas de acción que se establecen entre el centro escolar y los distintos "grupos de interés", e, incluso, las relaciones que se pueden establecer entre los mismos colectivos.



Los problemas que a menudo se presentan como acuciantes en las sociedades modernas demandan soluciones inmediatas que acallen las ansias de salir adelante con la certeza de que se han eliminado los obstáculos. La lógica del presente nos

(4) Freeman, R.E.: *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

(5) Gómez Dacal, G.: *Curso de Organización escolar y general*; Escuela Española, Madrid, 1996, p. 88.

lleva a resolver los problemas de tal manera que no supongan un gran obstáculo para conseguir los fines que se pretenden, aunque esta urgencia esté delatando una falta de objetivos a medio y largo plazo, y una falta también de estrategias para conseguirlos cuando éstos existen:

“A partir del momento en el que no tenemos más proyectos, estamos inmersos en la lógica del tiempo presente, de la inmediatez. Cuando teniendo los proyectos no sabemos cómo llevarlos a cabo, ponemos de manifiesto una falta de medios que sólo la investigación y el estudio pueden proporcionar” (6).

Estamos inmersos en la lógica del "aquí y el ahora", que no nos permite adquirir la distancia precisa para enjuiciar sin apasionamiento y tomarnos el tiempo necesario para madurar las decisiones. Tenemos que acudir a lo inmediato, a lo urgente, con lo cual se nos hace creer que la única realidad del trabajo inspector consiste en tomar impulso ininterrumpido hacia delante sin que se nos dé tiempo para la serenidad, para poder reflexionar. "A veces tomar distancia, separarse de la urgencia y de lo cotidiano no representa una pérdida con respecto a una tarea: ésta, al contrario, se revitaliza con esa distancia; se produce literalmente un impulso hacia atrás que se hace a través de la mediación del espíritu, como en los aviones de reacción, propulsados siempre hacia adelante" (7).

LA FUNCIÓN MEDIADORA DE LA INSPECCIÓN

El inspector, quiérase o no, es siempre un mediador institucional y la mediación ha formado parte de la práctica inspectora en todo momento a lo largo de su historia; sin embargo, en el elenco de funciones que la Inspección de educación tiene reconocidas entre nosotros, se echa en falta; paradójicamente, resulta ser la mediación la más ejercida y la no reconocida como tal en los textos legales, pues, por lo que respecta a España, ni siquiera el término aparece en ellos en ningún momento. Es ésta, sin lugar a dudas, una excepción al conocido principio jurídico de "la necesidad hace la ley", pues, en este caso, la necesidad es imperiosa y la ley, hasta ahora, le ha dado la espalda. Estas lagunas son frecuentes cuando los legisladores no conocen o, peor todavía, no quieren reconocer, la profesión sobre la que legislan.

Como profesionales de la educación, los inspectores se enfrentan a la cuestión, profundamente complicada y perturbadora, de su relación con los otros, con otros profesionales del sector: directivos de centros y profesores, con el resto de los integrantes del sistema como beneficiarios de él (alumnos, padres y tutores), con los que tienen la obligación de ordenarlo y administrarlo. Todos son parte del sistema, pero, dentro de él, los inspectores detentan el privilegio epistemológico de evaluarlo, juzgarlo e interpretarlo desde una posición peculiar que les permite actuar sin intereses y sin otro compromiso que la intensificación de la calidad; y esto como participantes en su realidad y no como displicentes observadores que cumplen con extraer conclusiones.

(6) Laïdi, Z.: *Un monde privé de sens*, Fayard, París, 1995.

(7) Six, J-F. : o. c., p. 92.

(8) García Hoz, V.: "La inspección escolar y sus aspectos humanos", *Revista de Ciencias de la*

Pero, tal vez, puedan existir otras razones que expliquen el olvido legal de la mediación como función inspectora. Parece que sea la mediación una función sobrentendida, que esté llamada a ejercerse por la misma naturaleza del trabajo inspector. La inspección es ante todo una función relacional y el inspector, un agente armonizador que está siempre "entre"; es *persona entre personas*. Esta exigencia relacional conlleva en ciertos momentos la mediación:

- entre los distintos componentes de los equipos directivos,
- entre los miembros de los equipos directivos y los profesores,
- entre los mismos profesores (de un mismo grupo, ciclo, departamento, nivel o centro),
- entre profesores y alumnos,
- entre directivos y padres,
- entre profesores y padres,
- entre centros y asociaciones de padres,
- entre centros y autoridades locales,
- entre centros educativos e instituciones sociales, culturales y deportivas,
- entre la Administración y los centros.

Las relaciones binarias en las que se suele dar la mediación inspectora se pueden ampliar en una miríada de combinaciones y complicar cuando se introducen terceros elementos; muy frecuente es el caso de que la dirección, el profesorado y los padres adopten ideas distintas -cuando no contrapuestas- ante algunas decisiones que se van a tomar para el funcionamiento de los centros. La mediación en estos casos se hace más difícil al ser tres posturas las que se enfrentan con intereses bien diferentes. Estos casos se suelen dar, por ejemplo, en el momento en el que se elaboran los horarios o cuando se decide sobre la jornada escolar. La relación entre la acción de la Inspección y su resolución es asombrosamente directa.

Este papel relacional que la Inspección tiene y que le da este "estar entre" es fundamental en la profesión hasta el punto -con cita de García Hoz- de que "sólo habrá sistema escolar si se cuidan las relaciones entre centros educativos, alumnos, profesores, directivos, padres, investigadores, políticos [...] ¿Resultará exagerado afirmar que sin Inspección no puede sostenerse un sistema escolar? Y para la contestación a esta pregunta no se olvide que el inspector no tiene sólo que ver con las relaciones de los elementos propios del sistema escolar, sino que habrá de cuidar también las relaciones con el sistema social" (8).

Una consecuencia negativa, por no estar reglamentada esta función, es que se haya reflexionado poco sobre ella. Si repasamos la ya amplia bibliografía sobre la Inspección (9), se advierte una lamentable falta de publicaciones al respecto. No se

(8) García Hoz, V.: "La inspección escolar y sus aspectos humanos", *Revista de Ciencias de la Educación*, Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación, Madrid, n.º 150 (1992) p. 125.

(9) Cfr. Soler Fíerrez, E.: *La supervisión educativa en sus fuentes*, Santillana, Madrid, 2001.

(10) Sánchez Sánchez, S.: *La función mediadora del supervisor*, en AA.VV. (1999): *Gestión y super-*

han hecho estudios sobre su sentido, alcance y práctica, por lo que las aportaciones no se deberían dejar esperar pese al vacío legal. Junto a esta necesidad, la de establecer programas formativos para inspectores sobre esta función no debería descuidarse tampoco.

Pero, además, el vacío legal que se acusa actualmente está dando como consecuencia el que la Inspección en este momento entre en la mediación en los casos extremos, hecho que responde a una concepción de la mediación alicorta, como "pura resolución de conflictos", sin darnos cuenta de que se tendría que empeñar más bien en prevenirlos, al entenderla como un trabajo habitual de regulación constante de las relaciones entre los distintos miembros del centro escolar; labor ésta que es una de las principales exigencias de una Supervisión Formativa. Queda claro que una u otra opción tiene detrás nada menos que concepciones bien distintas sobre la Inspección educativa e influencia directa en la calidad de la educación que tanto se busca.

Sin duda son éstas las consecuencias que no han advertido los que tienen la responsabilidad de legislar, lo que está ocasionando que cada vez en la Inspección se dedique más tiempo a "actuaciones puntuales" y que los inspectores tengan que hacer de "apagafuegos" ante casos cuya urgencia requiere que no se demoren sus actuaciones.

Para corregir tal vacío no hay mejor receta que analizar lo que la Inspección está haciendo y lo que está llamada a hacer, y convencerse de que está en la mejor situación para entender la realidad de la vida escolar, para que todo quede recogido en las disposiciones que la regulan. Es ésta una nota de realismo imprescindible al abordar la delicada tarea de legislar. En algunos países como en Francia, la mediación, junto con la calidad, la celeridad, la accesibilidad y la transparencia, ha sido catalogada como uno de los nuevos principios que deben regir cualquier servicio público. En España, la obsesión ofuscadora por la calidad ha hecho que se olviden algunos de estos principios y que no se caiga en la cuenta de que, para conseguir calidad en educación, la primera condición es que los centros escolares dispongan de un clima que la facilite y la propicie. *Mediar entre los distintos grupos de interés de la comunidad escolar en los casos en los que sea necesario, a fin de que la contribución y el compromiso de todos con la calidad de la educación y con el mejor funcionamiento de los servicios de enseñanza queden garantizados*, es una función implícita a todas las demás que debería quedar recogida en la legislación que regule en un futuro a la Inspección de educación.

La acción mediadora permite que la Inspección se encuentre en todo momento íntimamente vinculada a los retos y a los problemas de los centros educativos y hace también que los inspectores tengan presente la necesidad de esa función de mediación que la realidad escolar les llama a ejercer, hasta el punto de ser conscientes de que, en multitud de ocasiones, tienen que darle preferencia ante las demás funciones, pues entra en las tareas de la Inspección el conciliar a las partes y el conseguir una textura básica que facilite la labor educadora.

Además, hoy por hoy, en los sistemas educativos son los inspectores -como influyentes decisivos en el proceso de la educación- los que pueden afrontar una mi-

sión tan indispensable como la mediación, pues son ellos buenos concededores del sistema escolar, como expertos en él, están investidos de la competencia y autoridad necesarias para poder hacerlo y reúnen las condiciones para emprender un análisis desapasionado; lo que le ha llevado a afirmar a algún autor, con toda razón, que "la mediación constituye un campo de grandes posibilidades en el futuro de la supervisión" (10).

Los inspectores son hombres o mujeres de escuela; precisamente por esto hay que agregar que son hombres y mujeres de mediación. En cualquier caso, la función se hace tan necesaria que, de no asumirla la Inspección, se corre el riesgo de que surja sin rigor ni control ninguno desde las bases, convirtiéndose en una forma más de mediación ciudadana que se abre paso por no existir otra y que se hace sin ningunas garantías. Porque, aunque la mediación sea un arte y cada acto mediador sea único, tiene que estar asistida por la técnica y por los recursos necesarios, aunque cada inspector esté llamado a inventar su práctica y tenga que proveerse constantemente de sus propias técnicas; por otra parte, requiere para que se pueda llevar a cabo cierto distanciamiento entre las partes, condición que la Inspección posee al no ser parte implicada (*mediación externa*). El inspector de educación es un *mediador externo* y, como tal, con la necesaria independencia para poder llevar a cabo su misión con todo rigor.

El inspector, además, está llamado a emprender un diálogo constante con los componentes de la comunidad escolar, diálogo que está en la base de toda mediación, pues propicia un clima de entendimiento y colaboración y previene las causas que inexorablemente pueden desembocar en el conflicto; por eso, el principal cometido de la Inspección no está en la esfera del conflicto sino en su prevención. Como ha reconocido la profesora Adela Cortina: "En cuanto al diálogo, le ocurre como a la educación, que todos se acuerdan de él cuando truena. Cuando ya nadie sabe qué hacer se propone entablar un diálogo, y además, en demasiadas ocasiones, se entiende más bien como negociación. [...] Me temo que, en demasiadas ocasiones, los diálogos se entienden como negociaciones, como aquel trato que al final se acaba partiendo la diferencia. Nadie gana todo lo que dice pretender, nadie lo pierde absolutamente todo [...]" (11).

Con más frecuencia de lo que se puede pensar, llega a las oficinas de Inspección la algarabía de grupos enfrentados; unos a otros se acusan de faltas que engendran confusión, hasta el punto de no saber a ciencia cierta de qué parte está la razón. Ante la confusión, la voz del inspector puede establecer orden en el desconcierto. Se impone en estos casos, en primer lugar, *captar la situación*, es decir, hacerse cargo del problema tal y como se está dando en la realidad; después, *interpretar correctamente la situación* con objeto de que los malentendidos no obstaculicen las resoluciones que haya que tomar y, finalmente, *adoptar el comportamiento que la si-*

(10) Sánchez Sánchez, S.: *La función mediadora del supervisor*, en AA.VV. (1999): *Gestión y supervisión de centros educativos*, EUNED, Costa Rica, 1999, p. 345.

(11) Cortina Orts, A.: *El vigor de los valores morales para la convivencia*, en *La convivencia en los centros escolares como factor de calidad. Construir la convivencia*, Consejo Escolar del Estado, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid, 2001, p. 52.

tuación requiera para que los problemas desaparezcan y se llegue a la verdad. Todo esto exige profesionalidad, claridad de pensamiento, espíritu de comunicación y comprensión.

La principal habilidad del inspector estará en saber preguntar. Hay preguntas que pueden dejar desconcertado al auditorio y otras que invitan a la reflexión, otras, en fin, pueden provocar un cambio contundente. Los inspectores deberían ser adiestrados en el arte de preguntar para que supieran formular preguntas, para que sus preguntas fueran las convenientes y estuvieran bien hechas. Estas preguntas son las que pueden facilitar el diálogo, pues diálogo no es otra cosa que transmitir algo con propósito de entendimiento a otras personas que reciben las palabras y las ideas que ellas encierran y reaccionar en función del mensaje recibido. Es verdad que para que este diálogo se pueda entablar, las personas que intervienen deben de estar dispuestas a recibir; es esencial esa recepción, pues de no ser así estaríamos ante un "diálogo de sordos"; la actitud receptiva permite operar cambios en el que escucha, en ajustar sus repuestas a las preguntas, en cambiar posiciones cuando se ve que la razón está de otra de las partes. Esto exige, además de actitud dialógica, cierta humildad, cambio de disposición, reconocimiento del otro, cualidades todas que son consecuencia de una educación democrática y de una forma de mediación infinitamente sutil. Con el diálogo, los interlocutores pueden ir revisando sus posiciones. Hablamos para entendernos ("hablando se entiende la gente"), lo que supone la introducción de una serie de cambios, de nuevas actitudes y posiciones que se van incorporando a medida que el diálogo avanza y se va aclarando la situación planteada.

En todo esto tiene gran importancia el papel de uno de los interlocutores, el inspector. Él está al margen de la contienda, no es uno más, no forma parte de ninguno de los grupos; de ahí que pueda ejercer un papel mediador. Su voz está sólo de parte de la razón, voz no comprometida sino con la legitimidad que deriva del ordenamiento jurídico y de la razón pedagógica. Su participación puede garantizar un diálogo efectivo, pues ninguno de los interlocutores lo puede asociar a alguno de los bandos. Lo más normal en estos casos es que las partes se encuentren encasilladas en sus propias posturas, sin que se quiera hacer concesiones a los argumentos o razones de la otra parte. El inspector tiene que ser capaz de interrogar hábilmente, de ir aislando razones, de responder con serenidad; de ahí que sus intervenciones requieran reposo, pausas que inviten a la reflexión ya que ésta será la única que consiga ciertos cambios. Hay que profundizar hasta llegar al meollo del asunto, a veces, para comprobar que dentro de él no hay más que malentendidos. Todo esto implica tiempo para estudiar bien los problemas y no abordarlos de manera superficial al hilo de lo que nos van contando. Porque la vida escolar necesita de una buena convivencia y hay que buscarla en el apoyo entre las personas y en su capacidad de diálogo (12).

Sin duda que la asunción de la función de mediación supone una fuente riquísima de nuevas tareas para la Inspección y hace que los inspectores recobren el pa-

(12) Cfr. Soler Fiérrez, E.: *La visita de Inspección*, La Muralla, Madrid, 2002, pp. 70-72.

(13) Cfr. Dottrens, R.: *El problema de la inspección y la Educación Nueva*, Espasa Calpe, Madrid,

pel que en cierto momento de la historia escolar de Europa se reclamó para ellos, el de consejeros (13), lo que conlleva escuchar a todos y considerar sus problemas y lo harán tomando conciencia de la situación y de las causas que están ocasionando los problemas y les orientará y animará hacia soluciones deseables. Y esto, en el fondo, no es sino una actividad de mediación. Aunque la mediación pueda parecer a ojos inexpertos como una función que se solapa con la de orientación y asesoramiento, no es así. La mediación se necesita para que la educación progrese, para que las circunstancias institucionales o relacionales no lleven a un estado de estancamiento o de deterioro que requiera de una intervención externa; mientras que la función asesora, orientadora e informativa de la Inspección se da normalmente con otras miras.

¿QUÉ BUSCA LA MEDIACIÓN DE LOS INSPECTORES?

Velar por la educación no es cualquier cosa y tienen que hacerlo especialistas adiestrados en supervisión educativa.

Los inspectores son profesionales de la educación que están llamados a generar procesos de participación a base de establecer niveles de compromiso con acciones significativas de acompañamiento, a base de fomentar la creatividad y la innovación y de propiciar la unidad dentro de la diversidad.

La mediación se propone la mejora de las relaciones dentro de las instituciones escolares y entre éstas y su entorno, pues tales relaciones pueden llegar a un estado tan grande de deterioro que sean un obstáculo para su normal funcionamiento y para la consecución de los objetivos. Ésta es la razón, como hemos dicho ya, por la cual la mediación deba ser recogida como una de las funciones que tienen que llevar a cabo los inspectores. Es decir, la función de mediación busca la armonía, pues ayuda a comprender y, quizás, a resolver problemas y conflictos que aparecen con más frecuencia de la que creen los desconocedores de la dinámica de los centros escolares.

Como mediadora, la Inspección supone una *"tercera instancia"*, ya lo hemos dicho, que actúa entre las personas o entre los grupos y que tiende puentes que facilitan su encuentro. Como *"tercera instancia"* mediadora se empeña en conseguir una comunidad educativa integrada, consciente de su misión y en que se experimente su transformación a base de conseguir la reflexión y la cooperación entre los distintos miembros o grupos en discordia. Por eso, para llevarla a cabo, la función de mediación requiere:

- a) acercarse a los problemas sin ideas preconcebidas que puedan obstaculizar su análisis objetivo por llevar a posicionamientos previamente tomados;
- b) hacer explícita la complejidad y explicar a los distintos miembros o grupos dónde radica el problema, hasta que todos adquieran conciencia precisa de las realidades de la situación y lo que cada cual tiene que poner de su parte para contribuir a su solución;

(13) Cfr. Dottrens, R.: *El problema de la inspección y la Educación Nueva*, Espasa Calpe, Madrid, 1935.

- c) utilizar técnicas flexibles que se adapten a las exigencias de cada caso;
- d) buscar soluciones que puedan ser asumidas y que no deriven en contenciosos que dificulten aún más el desarrollo institucional;
- e) hacer la consideración de que la consecución de los fines de la institución está por encima de los intereses personales o grupales y que todos deben cooperar en su consecución;
- f) tratar de que nadie se pueda proclamar ganador o perdedor, sino que todos adquieran conciencia de que han contribuido a la solución más válida para mejorar la situación;
- g) conseguir y mantener un clima positivo que facilite la toma de decisiones y ayude a alcanzar los objetivos de la institución con la participación de todos sus miembros.

EXIGENCIAS DE LA FUNCIÓN MEDIADORA

La mediación es una tarea delicada, difícil y llena de complicaciones por lo que exige sin duda a la Inspección una alta categoría profesional, mucha experiencia, amplios conocimientos, sentido práctico, capacidad creativa y de improvisación, y la autoridad moral necesaria para que sean sus propuestas respetadas por todos. Pues el inspector que actúa de mediador tiene que estar dispuesto a escuchar, a intervenir, a facilitar información, a dar explicaciones, a convencer, a promover los recursos personales, a encontrar un compromiso, a sugerir soluciones que puedan satisfacer a los implicados. La utilización de la palabra *sugerir* en lugar de *proporcionar* es más tentativa, aunque *proporcionar* pueda inspirar más confianza y seguridad. Hay que empeñarse en hallar salidas fructíferas. "Se trata, por tanto, de propiciar el análisis sereno de los temas o problemas con independencia de quienes son los que proponen o quienes representan en mayor medida el tratamiento de los mismos. A partir de este planteamiento básico, se tratará de buscar los puntos de coincidencia más que la discrepancia y de justificar las ventajas que llegan a todos o a la mayoría (más que a algunos individuos o grupos)" (14). Y esto, como ya hemos apuntado, el Inspector lo puede hacer porque no es "arte y parte" y puede actuar de tal manera que ninguno de los sectores o personas duden de su independencia y objetividad. El inspector como mediador tiene que convertirse en un referente para la comunidad escolar; tiene que ser libre y responsable.

Se nos presenta así el inspector como un *mediador institucional*, con la autoridad legal suficiente para dilucidar y establecer o sugerir propuestas que puedan ayudar a que los centros educativos mantengan su equilibrio o lo recompongan en caso de que lo hayan perdido o esté en peligro, pues la mediación tiene un poder regulador capaz de prevenir problemas concretos, tanto de naturaleza legal como técnica. Para ello el inspector tiene que estar tomando constantemente el pulso al sistema

(14) Sánchez Sánchez, S.: *La función mediadora del supervisor*, en AA.VV.: *Gestión y supervisión de centros educativos*, EUNED, Costa Rica, 1999, p. 357.

(15) Cfr. Soler Fierrez, E.: *La visita de Inspección*, La Muralla, Madrid, 2002, pp. 56 y ss.

escolar tras un profundo análisis de su situación en cada caso, para poder detectar a tiempo cualquier anomalía que pueda aparecer, con objeto de prevenir el conflicto antes que tenerlo que resolver.

Tal función exige capacidad de atención y escucha, así como capacidad de diálogo. Junto con éstas, independencia; la independencia es la primera exigencia de la mediación y los inspectores la tienen. Son todos requisitos para comprender los problemas que se les presenten en sus variadas dimensiones y afrontarlos con éxito; pues el inspector debe ponerse de parte de la razón y dársela a quien la tenga.

El inspector con inquietudes socio-profesionales tiende irremediabilmente a acercarse cada vez más al punto de vista de los que demandan soluciones para las necesidades que padecen y las reivindicaciones educativas que plantean, por lo que tendrá que exigirle a la Administración que dé soluciones a los problemas. Pues los inspectores no pueden ser impermeables a lo que directamente observan a diario; ellos influyen en la vida de los centros educativos, pues éstos perciben los efectos de la supervisión, pero al mismo tiempo son influidos al no permanecer insensibles a su dinámica.

La función de mediación requiere un análisis clarificador de la situación y la distancia necesaria para adquirir perspectiva que le permita enjuiciar con objetividad. Hay que acudir a tiempo, cuando las cosas todavía se pueden solucionar y las relaciones no se han deteriorado tanto que resulte imposible reconducir la situación. El don de la oportunidad en el ejercicio inspector ya lo hemos tratado en otra ocasión (15), oportunidad que responde a ese principio que no por obvio se debe dejar de repetir: "el inspector debe estar en cada momento allí donde su presencia es necesaria.[...] Llegar a tiempo equivale a afrontar el problema o la necesidad que han surgido de manera inesperada y que de no ser atendidos oportunamente pueden tener consecuencias negativas para la buena marcha institucional de las organizaciones" (16).

La mediación es, ante todo, prevención. Se convierte así en un método, en una técnica prospectiva imprescindible en supervisión. "El concepto de mediación aparece hoy como una de las posibles claves de la vida de los hombres en sociedad, como una de las herramientas susceptibles de favorecer la integración de los marginados y de ayudar a los individuos y a los grupos a asegurar una verdadera comunicación" (17).

El inspector no es un mero intermediario entre la Administración y los centros de enseñanza, el agente que lleva y recoge información (función binaria), o el estadístico recopilador de datos, sino un agente dinámico que se desenvuelve entre la Administración, las instituciones escolares y los grupos sociales con intereses en la educación (familias, asociaciones, autoridades, estudiantes) y que directamente están relacionados con la escuela.

(15) Cfr. Soler Fiérrez, E.: *La visita de Inspección*, La Muralla, Madrid, 2002, pp. 56 y ss.

(16) *Ibid.*, p. 56.

(17) Coloquio: "Comprender y construir la mediación", Marsella, 8 y 9 de junio de 1994, cit. por Six, J-F.: *Dinámica de la mediación*, Paidós, Barcelona, 1997, p. 67.

Los efectos de la mediación, las consecuencias más importantes que esta función concierne, se derivarán en cada caso de la naturaleza de los problemas, pero en general con la mediación se consigue:

- acercar puntos de vista,
- disipar malentendidos,
- solucionar conflictos,
- acortar diferencias,
- reequilibrar fuerzas,
- solicitar la atención de todo el que pueda hacer aportaciones,
- buscar la conciliación y el equilibrio,
- encontrar soluciones positivas,
- abrir caminos,
- prevenir y evitar problemas,
- conciliar intereses,
- establecer compromisos,
- fomentar la cooperación,
- fortalecer el diálogo,
- conseguir armonía.

Para lo cual el inspector aconseja, organiza, escucha, desarrolla una función inspiradora de soluciones y ayuda a comprometerse con ellas; facilita y hace todo lo posible para lograr los objetivos que acabamos de relacionar.

La mediación tiene que proponerse no sólo ayudar a resolver los conflictos, sino también y principalmente, a prevenirlos, a base de analizar las relaciones que se establecen entre los centros escolares y su entorno observando cómo se desarrollan estas relaciones, cuáles son los motivos que pueden generar disfunciones, cómo se pueden reconducir los problemas, qué mejoras se deben introducir para restaurar la buena convivencia y cuál es la mejor estrategia para hacer todo esto y qué nuevas perspectivas se advierten para que la colaboración entre todos se dé y sea positiva.

Sin duda que el sentido inspectivo del profesional hará que la mediación adquiera su verdadero significado, pues, como hemos dicho, en primer lugar debe ser prevención; "el verdadero mediador es alguien al estilo 'profeta', que tiene sentido de la anticipación, sabe tender con anterioridad puentes que, si hicieran falta después y no estuvieran, provocarían incomunicaciones, malentendidos, conflictos" (18).

La verdadera mediación es por su misma naturaleza, creativa; creadora de soluciones allí donde no se imaginan, creadora de estrategias en las que no quepan las

(18) Six, J-F.: *Dinámica de la mediación*, Paidós, Barcelona, 1997, p. 77.

(19) *Ibid.*, p. 177.

confrontaciones, creadora de intercambios positivos en las relaciones interpersonales, creadora de dimensiones que conduzcan a una voluntad de armonía y compromiso, creadora, en fin, de nuevos medios que lleven a la cooperación y a la búsqueda común de mejores resultados. En esta característica se acerca también a la Supervisión Formativa. Con todo esto, contribuye la Inspección a los compromisos que asume con la calidad de la educación y se hace imprescindible en los procesos de renovación pedagógica.

El inspector ve el sistema educativo desde una perspectiva completamente legal y así, al velar por el respeto y aplicación de la norma, la Inspección favorece su cohesión con una gran eficacia, resultando de esta manera un agente uniformador de primer orden. La pérdida de cohesión en los sistemas educativos muy descentralizados es realmente una amenaza para la equidad deben tener siempre entre sus primeros objetivos. La autonomía de los centros de enseñanza, cuando no se controla por algún órgano suprainstitucional, puede hacerse atomística, con la consecuente pérdida de la unidad del sistema.

La función de mediación tiene, por lo demás, un fuerte componente formativo, pues los intercambios que supone entre las partes pueden ser enormemente enriquecedores ya que los frecuentes debates y la asunción de los distintos puntos de vista abren nuevas perspectivas, enriquecen la experiencia y hacen surgir iniciativas. Al tratar la Supervisión Formativa no puede obviarse esta interesante faceta de la mediación que hace que se coloque esta función entre las actividades que más pueden enriquecer y que más aportan a la experiencia de los inspectores de educación, conduciendo su discurso por derroteros eminentemente prácticos que pueden desembocar en la solución de los problemas que el sistema educativo tenga planteados en un determinado momento.

EXIGENCIAS ÉTICAS DE LA FUNCIÓN MEDIADORA

La mediación necesita para su ejercicio, tal vez como ninguna otra de las funciones que la Inspección tiene atribuidas, una gran fuerza moral. Aunque las exigencias éticas puedan englobarse en las más generales del trabajo inspector, no por ello las peculiaridades de esta función dejan de poner a prueba ciertos principios que resultan imprescindibles para llevarla a cabo con sentido del deber profesional. En este caso, como quería el reformador de la educación inglesa Thomas Arnold (1759-1842), tenemos que poner a prueba ese "*supervisor interno*" que todos tenemos, que puede ver en nosotros lo que no alcanzan a ver los demás, captar el nivel ético de nuestras decisiones y el razonamiento moral de que somos capaces para juzgar qué aspectos de nuestro comportamiento profesional caen dentro del dominio ético.

En educación es fundamental pensar a largo plazo. El carácter procesual de la educación está en su misma esencia, pues está llamada a desarrollarse en el tiempo; necesita períodos largos, etapas de la vida del hombre (la infancia, la adolescencia y parte de la juventud), las que se dedican específicamente a esta tarea y en las sociedades actuales se tiene clara conciencia de que la educación no acaba sino con la vida.

Este carácter de proceso hace que el inspector en su función mediadora no se

pueda quedar en el *hic et nunc* y que deba tener presente que los problemas educativos hay que considerarlos con una perspectiva temporal más amplia y no cerrarse en falso con soluciones provisionales para salir del paso, porque en cualquier momento pueden reaparecer y distorsionar, incluso de manera más grave, la acción educativa. Por eso el inspector no se debe limitar a lo inmediato, sino "poner en medio tiempo y distancia" como J.F. Six (19) quiere para la ética de todo mediador. Lo que ha de interesar al inspector no es tanto que los problemas que aquejan a los centros de enseñanza se resuelvan, como que se resuelvan para siempre y no dejen secuelas.

Esta visión a largo plazo es la que facilitará que se prevengan consecuencias que se pueden seguir y que de no controlarse llegan a comprometer la calidad de la educación que está en juego. Es decir, hay que advertir los riesgos de las soluciones que se tomen para no dejar nunca la situación peor aún que se encontró.

El que ejerce de mediador no da soluciones, actúa de guía para que entre todos las encuentren. Su arbitraje se tiene que empeñar en romper la pasividad entre aquellos en los que media para que sean ellos los que lleguen a una respuesta. Ayudar a encontrar más que empeñarse en dar, es tal vez la máxima más clara para este ejercicio inspector. Este arbitraje se da en una relación desigual, entre interlocutores desiguales, circunstancia que hay que tener muy presente a la hora de aproximarse a las soluciones.

El inspector busca la razón allí donde esté, pero en este cometido y mientras dura su mediación debe de tener tacto y discreción. La confidencialidad, así mismo, es para el inspector que media una obligación, y su práctica facilitará mucho todo el proceso.

Cuando se llega a una conclusión hay que procurar que las partes la asuman de forma que parezca de todos; la razón es de todos, aunque en un principio sólo haya sido defendida por algunos. Hay que pensar que la razón surge a veces de la confrontación. En la defensa de la razón está la fuerza en cualquier proceso de mediación y esta defensa hay que hacerla pese a sus riesgos; otra cosa, aunque se haga por una prudencia mal entendida, nos haría decir lo mismo que Jules Renard: "la prudencia no es más que el eufemismo del miedo".

La nueva visión del problema o de la realidad compleja se ofrecerá más generosa, más humana y madura que la que ofrecía cada una de las partes, pues proviene de ese desarrollo especial consecuencia de olvidarse de la obsesión por imponer las ideas propias y sondear mucho más profundamente en lo que ofrece la visión objetiva de la realidad, al ser capaces de ver, pensar y sentir más allá de sí mismo.

Alcanzada la solución, el inspector no debe prolongar sus actuaciones más allá de lo puramente necesario; es fundamental retirarse a tiempo, aunque quede comprometido muy activamente en garantizar el cumplimiento de los acuerdos.

(19) *Ibid.*, p. 177.

Pese a todo el empeño que se pueda poner en la resolución de los problemas y en su prevención, a veces surgen o vuelven, por lo que el interés inspector debe reactivarse, pues hay que tener muy presente, pese al cansancio que pueda producir la situación, lo que dice la célebre fórmula de Samuel Beckett: "No puedo seguir. Voy a seguir".

En todo proceso mediador, el respeto por las personas, a sus posturas, incluso aunque a veces se pueda dudar de la buena voluntad de algunos, es algo en lo que no es necesario insistir, pues forma parte de la más elemental deontología de la Inspección.

Por último, el inspector tiene que procurar que los acuerdos o soluciones a los que lleguen no se salgan nunca del marco legal. Ningún tipo de relativismo nos puede llevar a creer que las excepciones a la ley pueden estar justificadas. La necesidad en la "creencia en la ley", que tanto ha defendido Claude Lefort, es algo de lo que la Inspección tiene que partir siempre. La ley hay que aceptarla como reguladora de la vida social, como norma de convivencia que obliga a todos y que para todos es válida; una sociedad, por muy permisiva que sea, no puede dejar de tener esto siempre bien presente.

Todas estas exigencias tienden a conformar el talante que debe caracterizar a los que ejercen la inspección; talante que representa, sin lugar a dudas, el mejor indicador de su profesionalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coloquio: "Comprender y construir la mediación", Marsella, 8 y 9 de junio de 1994, cit. por Six, J-F.: *Dinámica de la mediación*, Paidós, Barcelona, 1997, p. 67.
- Cortina Orts, A.: *El vigor de los valores morales para la convivencia*, en *La convivencia en los centros escolares como factor de calidad. Construir la convivencia*, Consejo Escolar del Estado, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid, 2001, pp. 39-58.
- Crónica Social: *La médiations du travail social*, Lyon, 1995
- Dottrens, R.: *El problema de la inspección y la Educación Nueva*, Espasa Calpe, Madrid, 1935.
- Freeman, R.E.: *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Freyenet, M.F.: *La médiations du travail social*, Lyon, Crónica Social, 1995.
- García Hoz, V.: "La inspección escolar y sus aspectos humanos", *Revista de Ciencias de la Educación*, Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación, Madrid, nº 150 (1992).
- Gómez Dacal, G.: *Curso de Organización escolar y general*; Escuela Española, Madrid, 1996.

Laïdi, Z.: *Un monde privé de sens*, Fayard, París, 1995.

Sánchez Sánchez, S.: *La función mediadora del supervisor*, en AA.VV. (1999): *Gestión y supervisión de centros educativos*, EUNED, Costa Rica, 1999, pp. 343-374.

Six, J-F.: *Dinámica de la mediación*, Paidós, Barcelona, 1997.

Soler Fíérrez, E.: *La supervisión educativa en sus fuentes*, Santillana, Madrid, 2001.

Soler Fíérrez, E.: *La visita de Inspección*, La Muralla, Madrid, 2002.