

## ERIC Digest 106 - junio 1996

# ¿Pueden los recortes no afectar la viabilidad de los programas escolares?

*Por James Weber*

Luego de la recesión de comienzos de los años noventa, la industria estadounidense redujo sus operaciones, dejando sólo el personal suficiente para trabajar en las áreas básicas. Del mismo modo, la mayoría de las escuelas públicas, debido a las necesidades financieras, han tenido que reducir costos, aunque mantienen instalaciones y programas de instrucción esenciales, así como la responsabilidad con respecto a los logros de los alumnos.

La reducción de la escuela puede significar tomar dolorosas decisiones sobre eliminación de programas y reducción de personal. Cuando todas las opciones se han agotado, ¿Qué se puede hacer?. Como en la poda de un huerto, la reducción en las escuelas se puede usar con cierta ventaja, descubrir y reducir programas de beneficio limitado, desarrollar programas de instrucción más focalizados y defendibles, reunir información detallada sobre los esfuerzos del personal de distrito y utilizar ideas del personal para ahorrar costos.

### **¿Cómo se puede decidir qué programas eliminar?**

Preparación es el mejor enfoque. Con un programa en funcionamiento de autoevaluación, un distrito podría no tener que experimentar despidos, escuelas vacías y edificios abandonados. Con preparación, la reducción parecerá el resultado de una poda que instituciones bien conducidas experimentan cada cierto tiempo.

Hay que distinguir lo esencial de lo que no lo es por adelantado.

Clasificar programas según si satisfacen los requisitos legales o si satisfacen las necesidades de la comunidad y los alumnos.

Escribiendo sobre un enfoque exitoso que no moleste ni a la comunidad ni al personal, Susan Black (1991) sugiere un modelo de cuatro niveles para clasificar los programas.

relacionados con la acreditación, junta estatal de educación o contratos escolares.

Estos programas no se pueden eliminar o, por lo general, no se pueden reducir mucho.

Con cuidado, se pueden reorganizar.

*Nivel 2-* requisitos de graduación y programas centrales. Estos programas, también, no se pueden eliminar, pero se pueden *Nivel 1-* programas decretados por ley, política de junta escolar, elementos reorganizar o reducir, en tanto que los servicios se entreguen de manera adecuada, de acuerdo con las normas de la comunidad.

*Nivel 3-* programas planificados académicamente, electivos o de apoyo, como el cuarto año de un idioma. Si se es cuidadoso al satisfacer las necesidades de los alumnos para la educación básica, estos programas se pueden reorganizar, reducir o eliminar.

*Nivel 4-* programas en verdad optativos. Estos programas pueden, y quizá deben, ser reducidos, reorganizados o eliminados.

Ubicar programas en los niveles más bajos requiere que se cumplan una serie de criterios : baja inscripción; alto costo; baja relación entre profesor y alumno; contacto limitado con los alumnos; conflictos de malla curricular con programas y cursos más esenciales y aumento de los servicios en el distrito.

Se ha utilizado un enfoque parecido en lo que respecta a reducciones de presupuesto en un distrito de Oregon. Usando tres niveles, los administradores del distrito de las North Clackamas identificaron a aquellos programas y cursos que (1) son obligatorios y afectan de manera directa la graduación y promoción de los alumnos, (2) son básicos en el apoyo de la graduación de los alumnos y (3) no son básicos para la graduación y la promoción. La flexibilidad de este enfoque atrajo a una amplia gama de asociados (Daniel Duke y Timothy Carman, 1993)

### **¿Cuál información es más valiosa al planificar las reducciones?**

Un sistema de clasificación de servicios depende de la obtención de información actual y precisa sobre los programas de distrito.

Básese en los hechos, no sólo en consejos. Antes de considerar una disminución de personal, las organizaciones pueden confiar en un principio en los consejos de los administradores o directores en lo que respecta a prioridades. Por desgracia, estas opiniones, sin quererlo, pueden ser desviadas, lo que favorece el estatus quo.

Obtenga información detallada sobre los trabajos del distrito, es decir, deberes reales y redundancias potenciales de empleos. Mediante un análisis organizativo, J.Kent Oehm (1991) sugiere que se obtiene razonables niveles de detalle sobre la manera en la que los empleados en verdad usan su tiempo. Esto no es tan simple como consultar las descripciones de empleo, involucra entrevistar a una muestra de administradores y personal, observar la manera en la que funcionan los programas y sus niveles de éxito.

Obtenga información sobre posibles ahorros en lo que respecta a personal. Pregunte a los empleados de qué manera la compañía puede ahorrar dinero y elaborar productos de una manera más eficiente ha dado buenos resultados en la vida de las corporaciones.

### **¿Quién debería involucrarse?**

Obtener aceptación de tantos grupos interesados como sea posible. Un plan para reestructurar una escuela o un distrito no debe ser secreto. Diversos grupos pueden verse directamente afectados por decisiones relacionadas con reducción de servicios o personal. Tales asociados abarcan a padres y alumnos, profesores y sus gremios, personal no relacionado con la enseñanza y administradores de las instalaciones. Los planificadores deben estar preparados con información actual y precisa.

Oportunidades adecuadas para hacer comentarios y sugerencias pueden transformar inseguridades y vacíos en información.

Informes de progreso regular proveniente del comité que planea reducciones de programas se pueden enviar al superintendente, a la junta y a las reuniones abiertas que involucran a la comunidad.

En 1991 y 1992, el distrito escolar de North Clackamas, en Oregon, elaboró una reestructuración que comprendía entrada de representantes de los programas de todos los distritos, al igual que de los grupos de la comunidad a través de reuniones municipales. El comité de reestructuración entonces tomaba esta información en consideración al presentar un plan a la junta escolar. El proceso no estaba libre de política ni de dolor, y algunos se sentían molestos por los resultados. No obstante, las reducciones de programas fueron hechas por encargados de tomas de decisiones informados, después de hacer las consultas con los asociados (Duke y Carman).

### **¿Se puede prevenir el desánimo del personal?**

Cuando se cortan programas y servicios, se ven afectados dos clases de personal: los despedidos y los que permanecen. Como señala David M. Noer (1993), los administradores a menudo se concentran en los asuntos que afectan a los que son despedidos: quienes serán despedidos y cuáles serán los arreglos de término de contrato, servicios de reubicación y otras cosas "finales". Esta posición es comprensible.

En las escuelas, las consecuencias de los despidos afectan fuertemente al personal restante. Los profesores deben enseñar a la misma cantidad de alumnos (o incluso a más alumnos) con menos fondos. La tensión puede ir desde el agotamiento al colapso total.

En su estudio de dos escuelas de Oregon antes y después de grandes cortes presupuestarios, Gregory A. Smith acotó que los profesores tenían que ser menos flexibles en las clases en las cuales tenían una mayor cantidad de alumnos, simplemente para preservar el orden. Para los profesores de aquellas escuelas, los temas centrales no sólo eran físicos, sino también sociales, ya que los profesores restantes se sentían desmoralizados.

Los estudios de despidos de Noer en corporaciones dejan claro que algunas estrategias pueden ayudar a los empleados a sobrellevar los recortes. Ya que el personal tiene la necesidad de tener información sobre cuales son los programas vulnerables, los planificadores deben comunicar la manera en que se están tomando decisiones y donde yacen los programas prioritarios. En tiempos de crisis, como en los recortes, los líderes también deben "primero liderar con el corazón y luego con la cabeza"; en otras palabras, primero reconocer los sentimientos y dificultades del personal y luego analizar las razones y las áreas para crear acciones que se encarguen de los nuevos arreglos que crean más tensión .

Diga la verdad, Noer insiste, y nunca diga "ya se acabaron los recortes. Ya no deberían haber más". Los miembros del personal que no sean eliminados recordarán lo que hicieron y dijeron los planificadores antes de los despidos.

### **¿De qué manera afectarán los recortes la creatividad del personal?**

En gran medida depende de la manera en que se manejan las reducciones de personal. Las escuelas recientemente reorganizadas a menudo son lugares frustrantes y confusos para el personal experimentado. A menudo se reduce servicios de apoyo y equipo antes de los recortes de personal. Por ello, lo que antes solía tomar horas, ahora podría tomar días. El papel podría ser racionado o no estar disponible para las fotocopiadoras. Podrían ya no estar profesores o administradores a quienes el profesor acudía por consejos o colaboración. En el recorte de negocios, se ha observado, la productividad repercute en la creatividad. Es decir, la gente aprende a sobrellevar antes de aprender a innovar.

Teresa Amabile y Regina Conti (1995) estudiaron la creatividad en una corporación antes y después de un recorte substancial. Hacen tres observaciones básicas.

La primera es la importancia de que existan grupos de trabajo para los empleados. Surgían problemas cuando se formaban nuevos grupos de trabajo con los participantes de los antiguos grupos. Mientras más inestable el grupo de trabajo, mayores son los impedimentos para que haya innovación.

Segundo, la comunicación abierta entre los que toman las decisiones y el personal permitió más trabajo creativo después de los despidos.

Finalmente, descubrieron, que el grado de recortes que el personal anticipa en los meses anteriores a los despidos está correlacionado con el mayor o menor grado de creatividad que habrá en los meses siguientes. Aquellos que esperaban más despidos registraron menores niveles de toma de riesgos, menos creatividad y una baja en la moral. El trabajo innovativo puede continuar cuando el personal pasa menos tiempo anticipando un recorte.

Para una organización, son claros los beneficios de reducir costos: una vigorizante capacidad de entregar beneficios de corto plazo a clientes y guardar recursos para usos futuros. Las escuelas pueden encontrar difícil adoptar este punto de vista, a diferencia de las corporaciones, su productividad ante los asociados

podría no verse tan obviamente aumentada por los recortes. No obstante, las estrategias necesarias para reducir costos y reenfocar programas en el corto plazo pueden ser siempre útiles, al permitir que las escuelas sigan siendo efectivas en los mejores tiempos venideros.

## Referencias

Amabile, Teresa, and Regina Conti. "What Downsizing Does to Creativity." *Issues and Observations* 15, 3 (1995): 1-6.

Black, Susan. "Cut Without Killing." *The American School Board Journal* 178, 5 (May 1991): 31-33. [EJ425 590](#).

Duke, Daniel L., and Timothy J. Carman. "Implementing an Orderly Budget Reduction Process: A Case Study." *Record in Educational Administration and Supervision* 13, 2 (Spring/Summer 1993): 85-90.

Noer, David M. *Healing the Wounds*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

Oehm, J. Kent. "Enhancing Productivity: A Structured Approach to Downsizing." *School Business Affairs* 57, 9 (September 1991): 22-24. [EJ432 715](#).

Smith, Gregory A. "Living with Oregon's Measure 5: The Costs of Property Tax Relief in Two Suburban Elementary Schools." *Phi Delta Kappan* 76, 6 (February 1995): 452-61. [EJ497 518](#).

---

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educación,  
Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este artículo se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El artículo es de difusión pública y se puede reproducir libremente.

[CENLADEC@UPA.CL](mailto:CENLADEC@UPA.CL)

Fono: 56-32-283504 • Fax: 56-32-280671

Traducido por Amado Lascar, [amado@darkwing.uoregon.edu](mailto:amado@darkwing.uoregon.edu)