

Universidad Siglo 21



Lic. en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

“Gestión de personal en escuelas Montessori en época de trabajo digital”

“Personnel management in Montessori schools in the era of digital work”

Autor: Macchi, Ailin

Legajo: VIRHU-19931

DNI: 36.181.568

Director de tesis: Natalia Gambino

Buenos Aires

Noviembre 2020

Agradecimientos y Dedicatoria

A mis seis estrellas que desde el grandioso universo guían mis pasos, sobre todo a mi reciente luz que no me dejó rendirme, ni dejar de insistir por los sueños (Charli y Leonor; Americo y Dominga; Jacobo y Sarita).

Esto para mis papás, que con gran esfuerzo pudieron ayudarme a que cumpla mi gran deseada meta.

Mis infaltables hermanas, Lilen y Maive; que no me dejaron nunca y me acompañaron en todo el camino.

Mis queridas tías, Luisa, Amelia, Celia, Andrea, Mercedes, Rosario y Verónica mis grandes salvadoras en los momentos más críticos.

Mis primos con los cuales pude festejar cada paso alcanzado. Mis ahijados, Anastasia y Martiniano quienes llenan de amor mi corazón.

También quiero hacer mención de mis amigas incondicionales e infaltables que me ayudaron en la búsqueda y resolución de cada encrucijada logrando una superación de los conflictos.

A mis profesores por su gran sabiduría y sobre todo a mi gran mentora Alelí que no dejó que me caiga.

Sin este entorno este logro no hubiera sido posible.

Resumen

En el presente trabajo se llevó a cabo una investigación sobre la Gestión de personal en escuelas Montessori en época de trabajo digital, atravesado por la situación de aislamiento social por la pandemia del COVID-19, no solo a nivel nacional sino también a nivel mundial. En este sentido, la educación se vio atravesada por la tecnología y la digitalización, y las metodologías y pedagogías que no contemplan el uso y fomento de estas se vieron más afectadas.

Para realizar el relevamiento, se aplicaron encuestas y cuestionarios a un total de 15 sujetos, entre directivos como docentes y guías de instituciones que utilizan metodología Montessori, aplicadas mediante plataformas digitales. En este sentido, se detectó que los docentes se vieron absorbidos y desbordados por la necesidad de aprender diferentes plataformas para dictar las clases, debiendo no solo formarse y capacitarse en el proceso de enseñar, sino también adaptarse a un modelo que ellos mismos aceptan no estar preparados. Por su parte, la gestión desde la dirección manifestó que la gestión de personal fue más de estilo autocrático, teniendo que tomar decisiones que afectaron a todo el equipo sin tiempo de consultarlos, debido a la necesidad de dar una respuesta rápida a las familias, padres y niños involucrados en el proceso educativo.

Palabras clave: Educación – Montessori – Pedagogía – Digitalización – Gestión de Personal

Abstract

In the present work, an investigation was carried out on the Management of personnel in Montessori schools in times of digital work, crossed by the situation of social isolation due to the COVID-19 pandemic, not only at the national level but also at the global level. In this sense, education was traversed by technology and digitization, and methodologies and pedagogies that do not include the use and promotion of these were more affected.

To carry out the survey, surveys and questionnaires were applied to a total of 11 subjects, including managers such as teachers and guides of institutions that use Montessori methodology, applied through digital platforms. In this sense, it was detected that teachers were absorbed and overwhelmed by the need to learn different platforms to teach classes, having to not only train and train in the teaching process, but also adapt to a model that they themselves accept not being prepared. For its part, the management from the direction stated that personnel management was more autocratic, having to make decisions that affected the entire team without time to consult them, due to the need to give a quick response to families, parents and children involved in the educational process.

Keywords: Education - Montessori - Pedagogy - Digitization - Personnel Management

Índice

Introducción	5
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Métodos	18
Diseño y tipo de la investigación	18
Participantes	18
Instrumentos de recolección de datos	19
Análisis de los Datos	20
Resultados	21
Sujetos: Guías y Docentes	21
Cambios en el contexto laboral	22
Gestión de Personal	24
Discusión	26
Recomendaciones Profesionales	38
Futuras Líneas de Investigación	40
Referencias	41
Anexos	44
Anexo I: Consentimiento Informado	44
Anexo II: Entrevistas a Docentes	45
Anexo II: Entrevistas a Directivos	47

Introducción

Durante el año 2020, se dio un hecho histórico, la pandemia de COVID-19 habiendo reclusión social preventiva y obligatoria dictaminada por el DECNU 297/2020 (2020), donde el 19/3/2020 se declara no sólo la situación de cuarentena sino también de emergencia sanitaria por el plazo de un año, hasta marzo de 2021.

En este contexto, todas las esferas y ámbitos de la sociedad se vieron afectados, y la educación no quedó exenta. Los niños y jóvenes, con menos de un mes de clases presenciales debieron migrar su educación a los canales digitales y virtuales disponibles. Esto llevó, no solo a que los alumnos utilicen la tecnología de manera asidua, sino que los colegios deban gestionar todas sus tareas administrativas y educativas por las mismas vías, buscando alcanzar los mismos resultados que en un contexto normal.

Teniendo en cuenta esta situación, unas de las instituciones que más sufrieron el impacto de la digitalización fueron las escuelas con pedagogía Montessori, las cuales se caracterizan por el escaso uso y poca fomentación de la tecnología tanto en sus aulas como su uso en la vida privada de la familia.

En este sentido, los directivos y docentes encargados de impartir educación debieron reestructurar no solo los contenidos sino también incorporar un elemento que es crítico por la educación Montessori como es el uso de pantallas. Esto llevó a que las organizaciones deban implementar mecanismos de gestión y regulación del personal muy diferentes a las implementadas hasta diciembre de 2019.

En relación a esto último, existen diversos antecedentes en lo que respecta a la gestión de personal en educación, aunque no así en lo que son las escuelas con pedagogía Montessori. La educación digital, propia de la sociedad en que ha de

desarrollarse debe generar un aprendizaje soportado en gran medida en estrategias digitales (McKnight, O'Malley, Ruzic, Horsley, Franey y Bassett, 2016).

El primer caso encontrado es el estudio realizado por Graffe (2002) en el cual se observa la trascendencia del proceso de gestión que debe ser llevado a cabo por los directivos, para lograr una transformación tanto en la institución como en el servicio que prestan. En el mismo se destaca la importancia del análisis y gestión de las competencias que deben demostrar tanto directivos como docentes para lograr un diferenciador. Para realizar el análisis, el autor llevó a cabo un análisis documentos, recolectando publicaciones científicas y académicas, como organizacionales de más de 25 instituciones educativas de Caracas, Venezuela.

Graffe (2002) plantea que todo servicio educativo debe poder fundarse en los principios de educabilidad, educatividad, pasión y racionalidad, todo lo cual lleva a desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje, que a su vez, debe estar apoyado en procesos formales y específicos, desarrollados por docentes preparados y capacitados.

El segundo antecedente es el desarrollado por Guerrero Matos y Borjas (2006), quienes analizan la “Gestión del Docente y la Ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Aula en Educación Básica”, en las escuelas de Venezuela. El diseño que seleccionaron los autores fue no experimental-transaccional, apoyándose en la observación de situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por los investigadores y/u observadores, donde las variaciones que se mostraron en las variables ya habían ocurrido sin poder ser manipuladas. Los investigadores utilizaron una muestra de 68 docentes, de las instituciones pertenecientes a la I y II Etapa de Educación Básica de la Parroquia Escolar Jorge Hernández del Municipio Escolar Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. A estos sujetos se les aplicó un cuestionario validado por juicio experto, de 33 ítems con cinco posibilidades de respuestas cada uno.

En esta investigación se buscó identificar la relación entre la gestión docente llevada a cabo por las instituciones y la ejecución de proyectos pedagógicos. A partir de una investigación descriptiva, como principal resultado demostraron que es fundamental desarrollar competencias en los docentes que permitan acrecentar habilidades pedagógicas consistentes con el plan educativo y proyectos pedagógicos planteados por la institución. Recomendando la capacitación y la formación de los mismos (Guerrero Matos y Borjas, 2006).

Finalmente, el tercer antecedente es el desarrollado por Flores Trujillo, (2017). La autora desarrolló una investigación en Venezuela sobre La Gestión educativa y tics en la docencia, en la cual demostró que las instituciones educativas del Siglo XXI deben fomentar el desarrollo y uso de tecnologías de la información y comunicación (TICs), implementado cambios estratégicos en la gestión docente. Para lograr esto, la autora utilizó la metodología de sistematización de información obtenida a través de la práctica profesional y el trabajo de campo, de más de 20 profesionales asociados a la educación en Venezuela. La recolección de datos se basó en entrevistas y sistematización de experiencias personales.

La autora manifiesta la importancia de que los docentes estén formados y capacitados en el uso de tecnología, y específicamente de las TICs, teniendo en cuenta las demandas del contexto macrosocial, macroeconómico y micropolítico que como sociedad globalizada y seres humanos se atraviesa.

En este contexto, considerando la importancia de la tecnología y de la gestión docente en la educación, se buscó demostrar cómo impactó la situación dada por la pandemia en el modelo Montessori.

Para poder comprender el modelo y método de educación Montessori, es importante hacer un breve recuento de la historia de su creadora. María Montessori,

nació el 31 de agosto de 1870 en Chiaravalle, provincia de Ancora, Italia. Su padre Alessandro Montessori, descendía de una familia de la nobleza de Bolonia y fue militar del partido liberal que había luchado por la independencia de Italia. Su madre, Renilde Stoppani, era sobrina de Antonio Stoppani, reconocido como filósofo y científico. Renilde era liberal y católica.

En 1892 pese a la negativa de su padre, ya que quería que fuese maestra, y al inicial rechazo del director de la facultad de medicina, el doctor Guido Bacelli, logró empezar sus estudios superiores en medicina y superar una serie de dificultades por su condición; como única mujer en una carrera que en esos tiempo sólo estaba pensada para hombres al grado de tener que practicar con los cadáveres, sola durante la noche. Finalmente en el año 1896 se convirtió en la primera mujer médico de Italia.

Desde el comienzo de su profesión, María Montessori tenía una gran solidaridad con los menos beneficiados. En 1896 es elegida para representar a la mujer italiana en el congreso feminista realizado en Berlín, en el cual defendió el trabajo de la mujer que luego fue publicado en diferentes países por ser un discurso memorable. En 1900 fue partícipe de un congreso similar en Londres en el cual defendió el trabajo infantil de las minas de Sicilia. Es contemporánea de Freud y desarrolló su propia clasificación de enfermedades mentales.

María Montessori mantuvo una relación amorosa con el doctor Giuseppe Montesano, el cual fue su colega en la escuela para retrasados mentales (donde María Montessori trabajó desde 1898 a 1899) y de esta relación tuvo un hijo, Mario. Este niño fue criado por una tía en otra ciudad ya que por su condición de soltera era mal visto por la sociedad criar a un hijo sin estar en matrimonio. Mario al crecer era presentado como su sobrino, hasta que luego se supo que era su hijo. La acompañó en todo momento y continuó con su legado.

En 1898 decidió ir a París para visitar el Instituto Bourneville para estudiar los métodos de Itard y Seguin para la reeducación sensorial. Al regresar a Roma pasó muchas horas con niños retrasados, preparando materiales para que aprendieran a leer y escribir. En los exámenes estatales, estos niños tuvieron mejores resultados que los niños normales, y María Montessori entendió que las escuelas no estaban desarrollando el potencial humano.

Entre 1900/1907 María Montessori, participó activamente en las reformas sociales. Fundó la primera institución en San Lorenzo, un barrio de Roma para los hijos de trabajadores. La llamó “La casa dei bambini” En 1909 escribió sobre sus hallazgos en “El descubrimiento del niño”. En el mismo año se celebró el primer curso de psicopedagogía.

En el año 1913 se celebró el primer curso internacional en Roma, al que asistieron estudiantes de todo el mundo, en el mismo año emprendió su viaje a Estados Unidos que en el año 1915 impartió un curso internacional en Los Ángeles. Entre 1916 y 1929 trabajó alternando entre España y Estados Unidos, donde preparaba su material para presentarles a los niños.

En 1917 Freud le escribió una carta diciendo que él y su hija, Anna, entonces una niña educada en el psicoanálisis, eran seguidores y adeptos de su método educativo que apoya una mejora en la humanidad. Un año después tuvo Bendición apostólica del Papa Benedicto XV.

En 1919 ofreció un curso internacional en Londres con 2000 solicitantes, de los cuales 250 fueron elegidos. En 1923 fue nombrada Doctor Honoris Causa por la Universidad de Durham. Tres años más tarde viajó a Argentina. En 1929 hubo un congreso internacional en Dinamarca, y en ese momento se fundó la Association Montessori Internationale (AMI).

En el año 1931 Mahatma Gandhi escribió una carta a Montessori, en donde expresaba coincidir con ella en que "solo una nueva educación puede traer paz y amor". En 1934 su método fue prohibido en Italia porque no estaba de acuerdo con los puntos de vista políticos del fascismo. Se fue a España, luego, debido a la guerra civil allí, estuvo en Inglaterra y finalmente viajó a los Países Bajos, que luego de dos años estableció una escuela en Laren, Países Bajos. En el año 1940 Italia entró en la guerra, y cómo italiana, la Dra. Montessori fue confinada en Madrás (actualmente Chennai). Su hijo, Mario, le fue devuelto de un campo de concentración, como si fuera un regalo, por su cumpleaños número 70. Luego de seis años puede regresar a Europa. En 1947 Viaja a India, aquí escribe el libro "la mente absorbente".

En el año 1950 le otorgan el título honorífico de Doctor Honoris Causa por la universidad de Amsterdam. En 1951 es parte del Congreso internacional en Londres, su última participación en un compromiso público.

El 6 de mayo de 1952 muere en Noordwijk aan Zee en los Países Bajos. En su tumba quedó escrito: "Ruego a los queridos niños todopoderosos que se unan a mí para construir la paz en el hombre y en el mundo". Expuesta la vida de la fundadora, se expresa el método que lleva su nombre, la Fundación Argentina Maria Montessori (FAMM) (2020) expone que el método Montessori se caracteriza por ofrecer un ambiente preparado para el niño, en el cual todo el material que se le presenta esta medido, teniendo un orden, manteniendo una simpleza y siendo real, lo cual en su conjunto mantiene la razón de ser de cada elemento respetando el desarrollo individual de cada niño. El ambiente Montessori, aula en la pedagogía tradicional, agrupa a los niños cada 3 años promoviendo la socialización, el respeto y la solidaridad.

El hecho de que sea un ambiente preparado significa que los niños pueden ejercer la libertad con límites establecidos, el cual le ofrece oportunidades para generar

un compromiso en la tarea elegida por el niño, donde brinda momentos de concentración en el cual no debe ser interrumpido. La libertad es establecida bajo normas y límites claros, los cuales le permite al niño integrarse y convivir en la sociedad del aula.

Los niños se rodean de materiales concretos que están diseñados científicamente y son los que les permite adquirir el conocimiento, a través de la exploración del mundo pueden desarrollar habilidades cognitivas básicas. Estos elementos son materiales que tienen un diseño adecuado para que el niño pueda ser él mismo su evaluador y se retroalimenta de su error, de esta manera puede hacerse responsable de su propio aprendizaje.

El adulto acompaña el aprendizaje, a través de la observación y guía todo el proceso, estimulando al niño a cumplir los desafíos. Acompaña a actuar, pensar por sí mismo a través de la confianza y desarrollo de la disciplina interior.

La educación Montessori cubre todos los períodos educativos desde el nacimiento hasta los 18 años brindando un currículo integrado. Nido: 0 meses a 12 meses; Comunidad infantil: 1 a 3 años; Casa de niños: 3 a 6 años; Taller 1: 6 a 9 años Taller 2: 9 a 12 años.

A pesar de que este método pedagógico ha sido creado hace un tiempo, la evolución ha permitido que ciertos aspectos tecnológicos se hayan incrementado. Esto incluye a las pantallas, como tablet y computadoras en ámbitos de aprendizaje como la búsqueda de información para complementar lo brindado. Desde el nacimiento a los 2 años es recomendable la no exposición a estos dispositivos, ya que no favorecen el desarrollo natural del niño.

Conforme va creciendo sigue sin ser recomendable la exposición pero se puede entender el hecho del uso constante por parte de los adultos, brinda una manera de

vínculos que los niños adquieren, por ello es complejo pedirle que no haga uso de la tecnología siendo que el adulto está permanentemente con ella. Se puede considerar y adaptar su propuesta, centrada en un ambiente de aprendizaje seguro, estructurado y ordenado, basado en un profundo respeto por los niños en la comprensión y crecimiento infantil. El hecho de que la tecnología en el ambiente esté a disposición es por el propósito de la comprensión y la apropiación de la misma para la solución de problemas con la intención de resolverlos y fomentar su creatividad.

Ana del pilar Velasco Rust (2018) hace mención sobre el impacto que tiene la cantidad de tiempo que el niño pasa frente a la pantalla, poniendo de manifiesto que a través de las interconexiones cerebrales se conforman en los primeros 6 años de vida, ayudando a una maduración óptima del cerebro, y si las redes de neuronas que conforman la sinapsis no se utilizan el sistema central se descompone.

Siguiendo a Hamilton, Spinks, White, Kavanagh, & Walsh (2015), si los niños menores a cinco años se ven sobreexposados a la tecnología, es posible que en su vida posterior (adolescencia y juventud) se observa un uso excesivo de este tipo de dispositivos audiovisuales. A esto, Anderson, Huston, Schmitt, Linebarger & Wright (2001) agregan que no sería negativo y/o preocupante este hecho, salvo por que el uso indiscriminado de dispositivos tiende a aumentar en el tiempo, y es más utilizado para el esparcimiento que para el desarrollo de actividades educativas o para el anclaje en contenidos educativos. En 2016, Parent, Sanders, & Forehand, llevaron adelante una investigación donde demostraron que el aumento de dispositivos tecnológicos en los hogares conlleva que los niños de entre 8 a 18 años aumentarían cinco a ocho horas de exposición a los mismos en 20 años (entre 1996 a 2016). Finalmente, al respecto Soler Sarrió (2015) agregó que un uso excesivo y un tiempo elevado frente a los dispositivos

o las pantallas, implica una disminución importante en el tiempo dedicado a interacciones sociales con la familia, pares y/o con la naturaleza.

En este sentido, la pedagogía Montessori plantea la importancia de evitar hasta los 6 años, por lo menos, la sobreexposición a tecnología y a dispositivos tecnológicos, que pueden evitar el desarrollo consistente de las competencias y sentidos de los niños. Así, desde las escuelas regidas por esta pedagogía, recién a partir de los 6 años se flexibiliza el uso, pero siempre con una pauta de tiempo y control sobre el uso que se hace de la misma.

Si bien Montessori no es la única opción para una educación alternativa, si es una de las que tienen mayor impacto en la sociedad mundial, no sólo porque logró propagarse en diferentes países del mundo sino porque ha demostrado su universalidad pero con una clara adaptación y respeto de la diversidad cultural, como puede observarse en los materiales de vida práctica de sus ambiente que siempre refuerzan los elementos tradicionales de cada una de las diferentes culturas. En esencia todos los ambientes son iguales, pero al ver con detenimiento cada uno, los elementos culturales del lugar siempre están presentes.

Considerando la situación de pandemia y aislamiento social que atravesó tanto Argentina durante el año 2020 como el mundo, la gestión de recursos humanos en educación parece un tema no solo clave sino también fundamental para lograr observar cómo los docentes vivenciaron la transversalidad de la tecnología en la educación. Si a esto se le suma el hecho de que la metodología y pedagogía institucional se basa en minimizar el impacto tecnológico en la vida de los niños, no solo los docentes sino también las instituciones, atravesaran un periodo crítico de adaptación a la digitalización y tecnologización de la educación.

En este sentido y mirando los ambientes educativos, la gestión de recursos humanos no se iguala a las empresas, ya que no cuentan con un departamento designado para ello, lo que puede encontrarse son gabinetes psicopedagógicos que están compuesto tanto por psicopedagoga como con psicóloga para un acompañamiento a los estudiantes. No así con aspectos administrativos para docentes, en respecto a sus actividades.

Montilva, (2009) hace mención del modelo de gestión del talento humano propone que el desempeño en las actividades se realicen de forma conjunta, y de esta manera se generen relaciones de reciprocidad, siendo cíclicas en la retroalimentación para un mejor desempeño laboral en conjunto. Cada aspecto particular como capacidad, compromiso y acción forman el núcleo del talento humano. Estas características humanas permiten que los objetivos institucionales puedan cumplimentarse de manera efectiva para el fortalecimiento del trabajo corporativo, refiere a la existencia de una relación recíproca y cíclica que está inmersa en un sistema de realimentación de distintos elementos organizacionales en el entorno educativo.

Por medio de la suma de capacidad, compromiso y acción, es que se genera el núcleo del talento humano. El cual cada una de estas características se vincula con el comportamiento de quiero, puedo, lo logro. Estas actitudes del ser humano, dentro de la organización educativa, propenden a la consecución de objetivos individuales que, en conjunto, constituirán los objetivos organizacionales. De esta manera logran el objetivo de cumplimiento educativo, tanto escolar particular como educativo a nivel gubernamental.

La gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Casassus, 2020: s/p.). De acuerdo a Casassus (2020: s/p) en América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de gestión.

Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados – hasta fines de los 80 – existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración.

En este aspecto, siguiendo con Casassus (2020), se puede afirmar que hay una visión verticalista/autoritaria de la gestión, en donde están las personas que son encargadas de la planificación, y en otro las personas que administran y ejecutan los planes. Esta práctica, que era parte de los sistemas educativos centralizados, se ha superado a través de un proceso de descentralización que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Gestión, de acuerdo a Casassus (2020), es un concepto más genérico que de administración. La práctica de la gestión va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Mientras que la administración se centra en destacar a las personas que tienen responsabilidades de conducción, cuya función es planificar y ejecutar el plan, el concepto gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar, siendo más abarcativa, genérica y, por ende, demandando otras competencias por parte de los gestores.

El mismo autor claramente plantea a la administración como ejecución de las instrucciones de un plan independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Mientras que la gestión apunta a adaptar y ejecutar estos planes a la realidad que atraviesa cualquier empresa. Es por ello que en el presente trabajo se pretende analizar la gestión de personal que tienen las escuelas en tiempo de afección del coronavirus. Los directivos escolares han podido ejecutar sus gestiones, a través de operaciones de ajustes, como lograr la continuidad pedagógica, determinar el nivel de competencias de las personas que realizaran la tarea. En el momento que las cuestiones

son presenciales puede llevarse un mejor control de los tópicos siendo una orientación y no una instrucción de ejecución.

Siguiendo a Montilva (2009) la gestión educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar. El gerente educativo se vale del proceso de planificación, el cual refiere a definir metas y estrategias gerenciales para alcanzarlas; de la organización, que implica diseñar estructuras y determinar tareas y procedimientos; de la dirección, que conlleva motivar, dirigir las actividades, establecer canales de comunicación; del control, lo cual es monitorear el rendimiento (Montilva, 2009).

Por otro lado, el hecho de que las escuelas que se analizan posean una metodología de enseñanza y pedagogía especial, donde la tecnología está lejos de ser el eje en la educación y la vida cotidiana de los niños como de los docentes, la gestión de personal en una situación de aislamiento y uso obligatorio de tecnología como lo es la situación actual que atraviesa Argentina, y el mundo, se vuelve relevante y fundamental.

Finalmente, la pandemia por COVID-19 hizo que los sistemas educativos de todo el mundo se adapten a una condición que la brecha generacional exigía, es decir trasladar las escuelas al ciberespacio de manera acelerada, sin importar la condición socioeconómica, geográfica o cultural, hecho que significa un cambio en la gestión educativa sus planes y programas.

Lo que se plantea frente a la teleeducación, es permitir una continuidad educativa en contexto de aislamiento social, siendo las clases de manera virtual, vinculando la gestión de talentos y vincularlos a la comunidad. De esta manera garantizar los recursos y espacios generando una posibilidad de aprendizaje sin saturar a la comunidad educativa.

La naturaleza inédita de esta contingencia epidemiológica coloca a la sociedad y a la educación de cara a nuevos desafíos. En el ámbito de la gestión educativa exige nuevas prácticas que son imperativos innovar por parte de directivos, docentes y estudiantes, también requiere nuevos esquemas de participación y protocolos de actuación con una perspectiva de anticipación y prevención.

Objetivo General

Identificar el impacto que generó en la gestión de personal en las escuelas con pedagogía Montessori, la digitalización educativa durante el aislamiento social por pandemia de COVID-19, en el año 2020.

Objetivos Específicos

- Analizar cómo la digitalización educativa generó los cambios en el contexto laboral a partir de la situación de aislamiento social e impactaron en el rol docente.
- Identificar las medidas implementadas en relación a la gestión de personal por la Dirección de las Escuelas Montessori de Argentina, a partir de la situación de aislamiento por la pandemia de COVID-19.

Métodos

Diseño y tipo de la investigación

En el presente trabajo se plantea una investigación de tipo mixta ya que posee características de investigación exploratoria-descriptiva, de acuerdo a lo mencionado por Sabino (2004) en su libro sobre Investigación en Ciencias Sociales. Este diseño permite identificar por un lado la presencia o no de ciertas variables, en este caso de la gestión de recursos humanos en las institución educativas, que responde a la investigación exploratoria, y por el otro el comportamiento de variables en el campo de observación, en este caso significa que se buscará observar el impacto que generó en la gestión de personal en las escuelas con pedagogía Montessori, teniendo en cuenta que este modelo educativo plantea una minimización del uso de tecnología en el contexto educativo.

Participantes

La población está compuesta por todas las Instituciones que utilizan metodología Montessori de la ciudad de Buenos Aires, como también los docentes y directivos de escuelas. En la actualidad no existe en Argentina un registro oficial sobre las escuelas que utilizan esta pedagogía para la educación inicial, primaria y secundaria. Ante esto, se desconoce la población total nacional y/o provincial, por lo cual la selección de sujetos quedará compuesta en base a la participación voluntaria de las instituciones que manifiesten y comprueben desarrollar una pedagogía Montessori como también que tenga guías certificadas por AMI (Asociación Montessori Internacional), que oficializa la educación de este tipo.

La muestra está compuesta por cuatro (4) Escuelas con pedagogía Montessori, y participaron los directivos, docentes, guías y asistentes que trabajan en ellas, para extraer una muestra se utilizó un muestreo accidental no probabilístico, ya que el investigador tomó a aquellos sujetos que decidieron voluntariamente participar de la investigación, sin poder elegirlos. Por otro lado, para lograr aplicar el cuestionario se utilizará un muestreo bola de nieve, mediante el cual un encuestado deriva el link de la encuesta a otros posibles candidatos, que nuevamente, podrán participar voluntariamente de la encuesta. Aplicaron entrevistas a 5 directivos de diferentes escuelas Montessori y cuestionarios a 10 Guías, docentes y asistentes de diferentes escuelas Montessori. Se tomaron 3 directivos de educación inicial y 2 de primaria.

En todos los casos se aplicaron consentimientos informados (Anexo I), a los fines de que los participantes pudieran manifestar su participación voluntaria, conociendo las condiciones en las cuales se llevaría a cabo la investigación.

Instrumentos de recolección de datos

Debido a la situación de aislamiento social, preventivo y obligatorio decretado por el DECNU 297/2020, y a la suspensión de las actividades educativas contempladas en el mismo, se realizaron las entrevistas como los cuestionarios mediante canales digitales, para lo cual se aplicó un Consentimiento informado (Anexo I), donde los participantes debían expresar su participación voluntaria, mediante los canales digitales de Google Forms. Para lograr indagar sobre el impacto del aislamiento en los docentes de las instituciones Montessori, se propuso realizar entrevistas semidirigidas, las cuales utilizan como instrumento una guía de pautas desde las cuales el investigador inicia la indagación. Estas entrevistas (Anexo II) se aplicaron a 5 directivos de diferentes Escuelas con pedagogía Montessori.

Por otro lado, se aplicarán cuestionarios (Anexo III) a docentes, guías y asistentes de diferentes escuelas con pedagogía Montessori, a los fines de recabar información sobre los objetivos planteados. Los cuestionarios serán aplicados mediante una plataforma virtual, GoogleForms, y enviados por mensajería instantánea a diferentes directores y docentes/guías de los colegios contactados para poder alcanzar a la mayor cantidad de profesionales posibles.

Análisis de los Datos

Para realizar el análisis de datos, se establece hacerlo en dos etapas. Los resultados serán expuestos básicamente en relación a dos variables: la primera variable es en relación a los Cambios en el contexto laboral de los docentes y por otro lado, la segunda variable hace referencia a la gestión de personal llevada a cabo por parte de los directivos.

- **Cambios en el contexto laboral:**
- **Gestión de personal:**

A continuación, el análisis se desarrollará en dos fases. En primer lugar, bajo el título de Resultados, se expondrán descriptivamente los datos, a los fines de mostrar la información recabada en la investigación. En segunda instancia, se presentarán bajo el título de Discusión, el análisis crítico, donde también se llevará a cabo una comparación con resultados obtenidos en otras investigaciones y datos de la realidad, recabado mediante el análisis documental.

Resultados

Se entrevistó a 5 directivos de diferentes escuelas con pedagogía Montessori, ubicadas en la provincia de Buenos Aires. En relación a la muestra, las docentes tienen entre 29 y 60 años, y con una antigüedad en la profesión entre 6 y 32 años de ejercicio docente, y con una antigüedad de entre 6 y 10 años en la institución en la que actualmente trabajan.

Con el objetivo de observar la gestión de personal que llevaron a cabo durante la época de pandemia, para lo cual se consultó sobre los roles educativos que la dirección debe coordinar y gestionar. Es importante, nuevamente, resaltar el hecho de que los colegios con metodología Montessori no fomentan el uso de tecnología, lo cual llevó a que ante la situación de ASPO, desde las instituciones se debió trabajar tanto con docentes como alumnos y sus familiares en la conectividad digital.

A continuación se presentan los datos en base a las tres variables más significativas del estudio: cambios en el contexto laboral, sujetos y gestión de personal.

Sujetos: Guías y Docentes

Respecto de los docentes, las directoras reconocieron que no estaban preparadas para gestionar la educación intermediada por la tecnología, ni ellas como directoras ni las guías para gestionar las clases. En este sentido, las directoras mencionaron que les llevó entre una semana y un mes lograr acomodarse a la nueva realidad tecnológica, haciendo reuniones asiduas y manteniendo una comunicación fluida con el equipo. Una de las directoras refiere que al inicio de las clases se planteó un cronograma y que trataron de sostenerlo, aunque con modificaciones durante la pandemia.

Por otro lado, tres directoras mencionaron que en general los docentes no presentaron problemas de adaptación y no hizo falta llevar a cabo acciones específicas, aunque sí se mantenían conversaciones sobre cómo estaban y se sentían a medida que evolucionaba el desarrollo de clases. Como también se habilitaron espacios para que las docentes se pudieran contactar sin inconvenientes para solucionar cualquier problema que surgiera. En relación a esto hicieron reuniones de equipo en las cuales plantearon ideas para mejorar cada aspecto en donde se encontraba una carencia. Solo un caso, sostuvo que los docentes pudieron adaptarse rápidamente, siendo creativos en la implementación de clases virtuales.

Ante esto las directoras señalaron que las docentes nunca tuvieron la posibilidad de capacitarse en el ámbito tecnológico, debido principalmente a que la metodología Montessori no adhiere al uso de pantallas tecnológicas o digitalización de las clases. Las directoras plantean que fue un proceso de aprendizaje conjunto con las guías y docentes, para lograr obtener resultados posibilitadores que adhieran a los principios Montessori.

La gestión administrativa es desconocida por el 90 % de los encuestados, llegando a desconocer también la gestión de renovación de las tareas, presentismo y características específicas de lo que se espera de cada uno. Se puede observar que la baja de matrículas también es un factor para reestructurar gastos, entre ellos los sueldos docentes. A pesar de ello los docentes trabajan con entusiasmo buscando la manera de brindar acompañamiento a las familias

Cambios en el contexto laboral

En relación a la variable “cambios en el contexto laboral”, se buscó analizar cuál fue el impacto de la pandemia y el aislamiento social, en el contexto educativo donde la tecnología no es un recurso que se utiliza ni se fomenta. En este sentido, pensar en un contexto de digitalización de la educación tuvo un

impacto en todos los aspectos de la organización.

De acuerdo a las directoras, en relación a los aspectos administrativos y formales, en primer lugar mencionaron que la asistencia de los alumnos a clases se ha visto muy perjudicada en la mayoría de los casos (4 de 5 entrevistados), mientras que una sola mencionó que tuvieron asistencia normal. La baja en matrículas impactó entre un 20% y un 40% respecto del año anterior, lo que generó un impacto negativo en la gestión financiera de la institución.

En relación al uso de tecnología, dos directoras señalaron que para poder lograr la adaptación de las docentes se utilizaron diferentes recursos como guías y tutoriales sobre: Guía para video llamadas exitosas y uso de recursos como el Google Calendar. También manifestaron que después se trabajó con las dificultades de cada docente para llevar adelante las tareas digitales, desde subir un archivo hasta hacer una presentación.

Respecto de la gestión de los docentes, en su mayoría se hicieron reuniones constantes que brindaban una organización semanal, lo cual permitía que las clases se siguieran brindando. En uno de los casos se graban, pudiendo verla y realizarla en el momento que fuera conveniente para la familia y en otros se realizan de manera directa. Las actividades hacia las docentes, siguen siendo una formalidad, todos cumplen con las tareas explicitadas, renovándose y adaptando constantemente a las necesidades de la familia

En relación a este eje, sobre los cambios en el contexto laboral debido a la pandemia, los docentes hacen mención que la aceptación de los padres con respecto al nuevo uso del dictado de clases fue positivo, y permitió una continuidad del seguimiento académico de cada niño. La familia pudo adaptarse al mismo tiempo que los docentes fueron presentando las actividades, pudiendo completarlas.

Respecto a la tecnología incorporada, se observaron algunas pruebas con

respecto a los distintos tipos de plataformas utilizadas, mientras hacían un mayor conocimiento de las herramientas podían ofrecer un mejor acompañamiento pedagógico. Todos los maestros, guías y asistentes vieron un gran desafío la manera de desarrollar las clases a través del uso de tecnología, ya que se contradice con los principios montessorianos, no se quiso perder la esencia del método pero no se podía dejar sin acompañamiento a las familias.

En su totalidad sienten que de esta manera se puede perder la familiaridad e intercambio social que se puede presenciar cuando los niños se relacionan, a través de plataformas virtuales se pierde esto generando una oportunidad en el que no pueden vincularse en el momento que quieren sino que deben hacerse turnos. En su mayoría 70% creen que no puede darse una educación de esta manera, virtual, sino que debe haber una capacitación o complementando las clases presenciales.

Gestión de Personal

Por último, en lo que refiere a la variable de “gestión de personal” los directivos manifestaron que el rol por excelencia que puede distinguirse en las instituciones Montessori es el de Guía, que en las escuelas tradicionales equivale al de docente. De acuerdo a las entrevistas realizadas con la dirección, el rol de guía es aquel que acompaña al niño en el proceso de aprendizaje, con respeto, amor y límite; se observan las necesidades del niño para que logren adquirir el conocimiento en forma y tiempo, pero siempre respondiendo a su individualidad.

Por otro lado, en relación a la gestión de personal y el proceso educativo, un 80% de los docentes encuestados están satisfechos de la manera en que se gestionó el proceso del uso de la digitalización de las clases, se acomodaron en un tiempo acotado y con la experiencia del paso del tiempo pudieron ir perfeccionando el manejo de las distintas plataformas.

Respecto de los canales a utilizar para dar clases, las docentes señalan que la selección de las plataformas o los medios fueron llevados a cabo de dos maneras, o bien los directivos iban seleccionando y cambiando las plataformas, de acuerdo a las posibilidades que brindaban cada una, el costo de mantenimiento mensual, las herramientas y capacidad de adaptación de las docentes, o bien se elegían en reuniones de equipo, donde todos podían ofrecer diferentes alternativas y posibilidades de plataformas, y todo el equipo elegía de manera conjunta.

El uso y cambios de plataformas, los procesos de pruebas y error, la adaptación de los padres, niños y docentes a las diferentes herramientas y plataformas, fue una de los principales problemas que enfrentaron las docentes de acuerdo a las encuestas. El proceso de adaptación fue largo y tedioso, sobre todo cuando se dependía de la decisión de los directores.

Finalmente, respecto de la gestión escolar, todos los docentes encuestados tienen reuniones a través de distintas plataformas virtuales que les permiten ponerse al corriente de cada situación de los niños, y también cómo se proseguirá en los contenidos a proponer.

Discusión

Desde que comenzó el aislamiento social preventivo y obligatorio, las empresas han tenido que ir adaptándose a las disposiciones que se le iban planteando desde el Gobierno Nacional. Los empleadores de rubros considerados no esenciales, tuvieron que reinventar su mercado llevándolo de presencial al home office. Esta modalidad no ha sido inventada por la situación actual, sino que en algunos rubros ya la venían implementando, lo que ha surgido es que empresas que no han tenido esta modalidad tuvieron que aplicarla de manera obligatoria, y la falta de adaptación por parte de muchas organizaciones como del mercado en sí mismo, la falta de recursos tecnológicos y la imposibilidad de comercializar online en algunos casos, llevó a que desaparecieran un gran porcentaje de empresas dejando a miles de empleados sin trabajo. En este contexto, en esta investigación se pretendió identificar el impacto que generó en la gestión de personal en las escuelas con pedagogía Montessori, la digitalización educativa durante el aislamiento social por pandemia de COVID-19, en el año 2020.

De acuerdo a Morris (2020), en los últimos años se viene mostrando una tendencia de destrucción, transformación y creación de nuevos puestos de trabajos y empleos, lo cual parece haberse acelerado por la situación del COVID-19, ya que este proceso se caracteriza por una fuerte desigualdad en el mercado laboral y un alto potencial de crecimiento para la productividad.

Siguiendo a Fine (2020), todas las experiencias dadas por el Covid-19 y la ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) que se da desde marzo del 2020 en Argentina, generó un aprovechamiento del desarrollo del teletrabajo, marcando grandes cambios en los mercados laborales de los diferentes países. A pesar de surfear y salir delante de los contagios, Morris (2020) sostiene que hay cuestiones que se van a mantener a nivel laboral como el distanciamiento, medidas sanitarias, entre otras, que

van llevar a que el trabajo en *home office* sea clave para el sostenimiento empresarial y laboral, generando nuevas estrategias y combinaciones entre presencial y a distancia.

Sin embargo, la desigualdad laboral provocada por la crisis sanitaria que se está atravesando se ve reflejada en la disminución de las posibilidades de acceder a alternativas laborales remuneradas, el disponer de recursos e infraestructura digital en el hogar para poder hacerlo y el aumento de exigencias en competencias y capacidades para el desarrollo de trabajos.

De acuerdo a Gontero y Albornoz (2019), hasta el momento previo a la pandemia se planteaban las políticas de identificación y anticipación que eran significativas y acordes al contexto social y económico; sin embargo rápidamente perdieron vigencia la reestructuración laboral que se vivió en los diferentes sectores laborales, el rápido surgimiento de nuevas demandas laborales de cualificación y capacitación, la capacidad de identificar estas nuevas necesidades por parte de las organizaciones y el mercado en general, ha generado un cambio rotundo en la estructuración laboral (Fine, 2020).

La pandemia sólo puso de manifiesto y acentuó los desafíos sociales y laborales, para lograr una regulación efectiva de los mismos, tendiendo a aumentar e identificar soluciones posibles frente a los desafíos de digitalización. De acuerdo a Fine (2020), obliga a la sociedad, a las organizaciones y a los empleados a repensar muchos procesos de trabajo que puedan asegurar la seguridad laboral frente a nuevos riesgos de salud, física y mental, que surgieran no solo por los nuevos contextos laborales (el hogar) sino también por los ya evidenciados por la pandemia.

En resumen dando respuesta al primer objetivo, todos los rubros han sido afectados por la situación, siendo uno de los más desfavorables la educación, ya que en

muchos aspectos los docentes, directivos y las instituciones no estaban capacitados y preparados para afrontar una enseñanza donde la totalidad sea desarrollada a través de dispositivos electrónicos. Lo que interesa analizar en este trabajo es cómo pudieron realizar los docentes montessorianos la continuación de las experiencias a los niños y acompañar a las familias en este momento de aislamiento social y preventivo. Es necesario remarcar nuevamente que la pedagogía montessori, como ya se mencionó previamente, no solo no usa tecnología y pantallas para desarrollar los aprendizajes y la educación, sino que tampoco fomenta el uso en la vida privada de las familias.

Desde educación bajo metodología Montessori, la implementación de tecnología fue un gran desafío, ya que los docentes no se encontraban capacitados para poder enfrentar y continuar con clases de manera virtual, y desde los hogares no en todos los casos podían responder de manera positiva, por el hecho de que disponer de internet o de los recursos tecnológicos, no fueron suficientes para acceder a los contenidos educativos.

Desde la metodología y pedagogía Montessori se tuvo que sostener una modalidad en la cual los principios que promulgan no son acordes a la situación actual. Los docentes entienden la problemática por la cual atravesaron, y se sostuvo que no se quiso dejar de acompañar a las familias ni a los niños, pero no son las mejores condiciones haberlo hecho a través de la alta exposición a las pantallas.

Conforme fue pasando el tiempo los docentes se fueron aggiornando a las clases virtuales, teniendo que confiar en las disposiciones sociales, y en los padres para poder realizar las evaluaciones de adquisición de conocimiento. Las gestiones de directivos, fueron evolucionando en cuanto a las peticiones de cada docente, los auditores y supervisores intentaron dar medidas de respaldo a las consignas de continuidad

pedagógica, que en el caso Montessori no fueron innovadoras, ya que son herramientas que se utilizan en lo cotidiano.

La búsqueda de mejoramiento acerca de las herramientas tecnológicas de trabajo fueron elecciones sin consenso y verticalistas. Los directivos buscaron constantemente poder dar mejor aproximación a las familias, pero no tuvieron en cuenta las capacitaciones a docentes para poder afrontar las demandas a las cuales se expusieron. Se puede decir que los docentes tuvieron un cambio abrupto, ya que en menos de una semana continuaron brindando clases de manera on line.

Al momento de dar respuesta al primer objetivo específico, relacionado a los cambios en el contexto laboral por la digitalización educativa, se puede decir que el cambio de plataforma constante produjo un estrés extra a la situación de enseñanza, donde no solo tenían que continuar con los contenidos sino que tuvieron que hacer un aprendizaje acelerado a las nuevas vías de comunicación, el diseño de recursos didácticos y pedagógicos, el sostener la motivación de los alumnos, adaptarse a los recursos disponibles en los hogares, lo que no necesariamente garantizaron la equidad educativa, entre otros.

Con respecto a las guías, se brindó la ayuda necesaria para poder incorporar las nuevas herramientas digitales para que la continuidad pedagógica siga siendo de la misma calidad que lo era personalmente, buscando un entendimiento del proceso de adaptación pero teniendo en cuenta también los tiempos que se necesitan para dar respuesta a las familias. En todo momento se mantuvo un canal abierto para las dudas y las reflexiones conjuntas. Si bien es correcto que la pandemia fue afectando todos los ámbitos, las distintas respuestas a la aplicación es la que marca la diferencia en la forma de trabajo y respuesta.

Sin embargo, en las encuestas y entrevistas las docentes y guías manifestaron que si bien se tuvieron algunas contemplaciones, en la mayoría de los casos fue muy difícil la adaptación, por la falta de capacitación y conocimientos en los medios tecnológicos para el dictado de clases, el hecho de que por la filosofía educativa ni ellos ni los alumnos estaban acostumbrados, presentaron muchos problemas en cuanto al dictado de clases. Por otro lado, las guías también manifestaron que los directivos presentaron más atención a las demandas familiares y al problema de la matriculación, que a la gestión y desarrollo de los docentes y guías para el dictado de clases, dejándolos más bien solos para lograr resultados.

Esta situación se suma otro elemento que afectó tanto a docentes como a instituciones, es que cada vez se denota más lejana la vuelta a clases, siendo que los docentes relevados se dedican a los niveles iniciales y primario de educación, declararon que no es posible que la educación en nivel inicial sea completamente a través de la virtualidad. Esta situación también trae consecuencias de salud para los niños, como aumento de peso por ser más sedentarios y un aumento de exposición a todo tipo de pantallas, junto con otros patrones emocionales como alexitimia, que es la falta de reconocimiento emocional, depresión y trastornos de ansiedad.

Un dato no menor, es que 88% cree que su empleador cumplió o superó las expectativas al adaptarse a los desafíos de la pandemia. Sin embargo, otras respuestas muestran incoherencia con este dato, por ejemplo cuando mencionan que no pudieron intervenir en la toma de decisiones respecto de dispositivos o herramientas a utilizar, el ritmo de las clases y reuniones, entre otros.

Los tiempos que requirieron para la adaptación a las nuevas plataformas cada vez exigen menos tiempo de asimilación, los directivos al cambiarlas no tuvieron en

cuenta que los docentes tenían que poner tiempo extra para reconocer las funciones de cada plataforma y poder aplicarlas de manera certera. Esto hizo que los guías tengan que utilizar más tiempo del lapso laboral para poder afrontar de manera efectiva tanto las demandas de los directivos como la de las familias.

En un 80% los entrevistados no realizaron pruebas anteriores en las plataformas a utilizar, sino que se fueron formando en conjunto los directivos con los docentes, en el mismo momento. También hubo un cambio de plataforma, que el 80% de los docentes y guías fue tomado como un desafío a superar, con complicaciones al comienzo pero luego con satisfacción de haberlo logrado. En este aspecto se tuvieron que romper creencias y prejuicios, dejando de lado la aplicación de la forma de la filosofía y adaptándose a los nuevos medios.

Los cambios tecnológicos atravesados en la educación, son transitados por un largo proceso que requiere tiempo de adaptación. Es cierto que no puede ser reemplazado los modelos pedagógicos que se vienen aplicando, y por ello se ha visto un gran esfuerzo por parte de los docentes y guías para que la continuidad pedagógica siga funcionando de manera más accesible posible. Se debe hacer un cambio de paradigma para poder hacer una implementación tan grande en tecnología combinando con la educación.

Es importante aclarar que desde los directivos también tuvieron que enfrentarse a un cambio abrupto del cual no estaban preparados para afrontar y mantener. El abanico de oportunidades digitales para una continuación pedagógica es amplio pero los servidores tampoco están en condiciones de afrontar tal demanda en tan bajo tiempo.

En relación al segundo objetivo, en lo que se refiere a las estrategias de gestión docente, es necesario pensar que en este contexto de pandemia, donde todos han estado

expuestos a grandes cambios, la gestión de personal sería la herramienta clave para lograr mejores resultados, ya que se encarga de que las personas que pertenecen a la institución puedan cumplimentar las tareas necesarias para que funcione correctamente. Lo hacen a través de las políticas que desempeñaba en la misma, siendo la ruta que siguen para poder establecerse dentro. En el ámbito montessori, en donde es crucial seguir al niño y a su desarrollo, dejando de lado las pantallas, entrando en una contradicción de convicciones en el ámbito de covid-19, se tuvo que priorizar el acompañamiento y brindar lo mejor posible el conocimiento que necesita atravesar el niño.

Las decisiones de cambios repentinos de plataforma, de querer responder más a las familias de lo que pueden los docentes, han hecho que se encuentren más horas de las previstas frente a la pantalla y que el estrés, incertidumbre y la disconformidad haya crecido de manera notable siendo irritable ante ciertas situaciones que posiblemente en momentos que sin pandemia no se hubiera respondido de la misma manera.

Como se puede observar, si bien los docentes manifestaron aceptar la situación como un desafío, la gestión de personal y recursos humanos en lo que respecta a los docentes fue muy básica en cuanto a la capacitación, contención y formación para el desarrollo de su trabajo en un contexto como el de pandemia y con cambios tan rotundos como el paso de la presencialidad a la virtualidad. De hecho, un dato no menor es que el 80% del personal no conoce cómo se gestiona la institución, en esta condición no saben si toman presentismo, por ejemplo, y como son los planes generales, si los individuales que se van formando y pidiendo a medida del transcurso del tiempo.

En este contexto, los directivos entrevistados expusieron que realizaron un seguimiento de las familias, escuchando sus situaciones y desde la institución se logró un mayor acompañamiento de cada situación. En este sentido, también manifestaron

que desde las escuelas se siente un compromiso social que tiene que responder ante las demandas tanto sociales como familiares, se trata de cumplimentar lo mayor posible dentro de las posibilidades que se tienen, con las herramientas que cuentan.

Por su parte, los directivos se vieron enfrentados a varias situaciones, la gestión de personal que no estaba capacitado para enfrentar la continuidad pedagógica a través de la tecnología, muchos padres por la situación no pudieron continuar pagando la cuota y esto hizo que hubiera bajas de matrículas hasta el 30%, lo cual afectó en la economía de la institución. En algunos casos se tuvo que optar por baja de salario a ciertos docentes. El trabajo aumentó ya que la adaptación a la nueva situación de aprendizaje de los métodos de enseñanza tienen que ser aprendidos para luego poder ser aplicados.

En lo que respecta a la gestión administrativa de las instituciones, al haber bajas de matrículas, también los directivos, tuvieron que prever y reorganizar los gastos a los que se afrontan mensualmente, y en algunos casos hicieron reajustes salariales a algunos docentes. Sin embargo, esto fue comunicado sin explicarles a los docentes las situaciones, sino simplemente que se realizaron cambios salariales debido a los costos diferenciados que se afrontaban.

Un elemento clave, como ya se mencionó, es la toma de decisiones verticalista por parte de la dirección a lo largo de los 7 meses de ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio). Si bien al inicio de la pandemia y en el contexto del DECNU fue necesario por parte de la Dirección de las escuelas tomar decisiones que permitieran accionar de manera rápida, el hecho de que posteriormente no se diera participación a los docentes tanto en la elección de las plataformas, como el desarrollo de nuevas herramientas pedagógicas y los límites dados institucionalmente, habla de escasos herramientas y desarrollo de la gestión de personal en las escuelas, y particularmente en

las de Montessori, donde los principios filosóficos se basan en la participación y democratización de todos los procesos decisorios.

Si tuvieron un periodo de adaptación que en promedio fue entre 15 días y un mes para poder reorganizar las actividades y dar espacio de cambios a las actividades a brindar. Sin embargo, los mismos directores manifestaron que las actividades, el cambio de cronogramas, la disposición de recursos, tuvo que ser contemplada por los docentes permanentemente en función de los recursos digitales y los materiales que disponía cada familia. Esto llevó a una adaptación permanente, no solo del docente sino también del alumno y su familia, lo que generó contextos de alto estrés y ansiedad, displacer y disconformidad, como también desmotivación por parte de todos los actores involucrados: docentes, alumnos y familiares.

Las recomendaciones para garantizar la continuidad del aprendizaje y la aplicación de tecnologías para el desarrollo de actividades virtuales durante el cierre de las escuelas en medio de la pandemia establecidas por la UNESCO (2020). Dentro de las cuales cabe resaltar las relacionadas con la aplicación de medidas para garantizar el acceso de los alumnos, los instrumentos para crear vínculos entre las escuelas, los padres, los docentes y los alumnos, la creación de sesiones de orientación para los docentes y los padres para el seguimiento y acompañamiento, la precisión del tiempo de duración de las unidades de aprendizaje en función de las aptitudes de autorregulación de los alumnos y la determinación de un ritmo de enseñanza coherente con el nivel de autorregulación y de las aptitudes metacognitivas de los alumnos. Estas orientaciones podrían ser adoptadas por las instituciones escolares a fin de lograr adecuar y desarrollar el proceso de aprendizaje a distancia contextualizado a las necesidades particulares de los alumnos (Picón, González de Caballero y Paredes Sánchez, 2020)

En general los docentes están en disconformidad con los métodos para afrontar la educación en la situación corriente, teniendo un nivel más alto de estrés del que están acostumbrados a manejar. La situación de incertidumbre ha hecho que las condiciones no sean las óptimas, y no se pueda desconectar del trabajo encontrándose en días y horarios no laborales ejerciendo estas tareas.

A esto se le suma la escasa o inexistente gestión de personal, desarrollo de estrategias de capacitación, formación, contención y acompañamiento de los docentes en un contexto desconocido, que no sólo es laboral, sino también familiar y social, que afecta no solo al alumno y su familia, sino también al docente y su familia, al directivo y su familia, y así sucesivamente.

Mirando solo al alumno y los aspectos económicos vinculados a la institución, se observa como sostiene Colom (2020) que estamos frente a un sistema educativo que es caótico y contradictorio, que propone por un lado un nuevo contexto para que se dé el acto dialéctico de educación-aprendizaje, donde el sujeto enseñante brinda un conocimiento a un sujeto de aprendizaje, donde existe una retroalimentación permanente, pero con un cambio en su dinámica habitual, como lo es la virtualidad. Por otro, aparece la necesidad de integrar al sujeto, tanto docente como alumno, a un nuevo sistema y/u orden educativo, a través de nuevos dispositivos y pantallas, y a la vez se moviliza la angustia propia del nuevo orden/caos, que viene a realizar modificaciones grandes en las formas habituales.

En este sentido, la gestión de recursos humanos en docencia hubiera sido un recurso clave para las instituciones, con el objetivo de lograr tanto el rendimiento laboral de los docentes, como académico de los alumnos, sosteniendo y conteniendo emocionalmente a los docentes, desde la motivación hasta el miedo y ansiedad propios del contexto de aislamiento social.

En este sentido, y trayendo lo manifestado por Jordi Longas Mayayo, la falta de gestión y desarrollo de recursos humanos en educación, como una falta de mirada organizacional en las instituciones educativas, termina repercutiendo en situaciones como la actual, donde las instituciones se ven apremiadas por cuestiones económicas, con docentes emocionalmente agotados, estresados y desmotivados, y alumnos y familias que no pueden hacer frente a los cambios producidos como los que suceden en la situación actual.

En cuanto a las fortalezas y limitaciones, una de las principales limitaciones enfrentadas en la presente investigación es la falta de antecedentes específicos respecto del tema. Debido a que no hemos como sociedad atravesado alguna pandemia de características similares a la de COVID-19, no se cuenta con información de antecedentes y no se puede comparar la misma situación académica con otras situaciones similares, en cuanto la información adquirida.

Por otro lado, por la reglamentación de ASPO por el DECNU 297/2020, se debió realizar un relevamiento a través de herramientas digitales como Google Form y no han podido ser presenciales, lo cual presentó dificultades, ya que como se mencionó a lo largo del análisis los docentes y directivos están atravesando una situación de estrés relacionada a la digitalización, y ante la demanda de respuestas a una encuesta, en muchos casos, no se pudo obtener respuesta o se debió recurrir a reiterar el pedido múltiples veces, afectando la potencial riqueza de los contenidos y respuestas obtenidas.

Finalmente, el hecho de que los docentes y directivos de las Escuelas con pedagogía Montessori no estén a favor del uso de tecnología, provoca que en muchos casos los profesionales contactados no contestaran con el objetivo de minimizar su

contacto con las pantallas como también por estar fuera de actividad por la pandemia y el aislamiento social.

En cuanto a las fortalezas, se considera que es la primera vez que los profesionales de la educación que trabajan con metodología Montessori han entrado en contacto con dispositivos digitales, y este se considera el primer trabajo en relevar esta información. Por lo cual se plantea como antecedentes original y único, representando también este uno de los principales aportes.

Por otro lado, se puso en evidencia la falta de desarrollos de la aplicación de estrategias de gestión de personal y recursos humanos en educación, lo que pone de manifiesto la importancia de seguir expandiendo la disciplina a campos actuales, pero que se han visto atravesados por la situación de pandemia, y que posterior a la misma no volverán a ser los mismos, por lo cual será clave que desde la interdisciplina se pueda intervenir en las instituciones para poder mejorar el rendimiento de las mismas como de sus docentes y empleados.

Para concluir, se puede rescatar que los docentes no estaban preparados para afrontar la situación de cambiar el ambiente áulico presencial por el zoom y el aula virtual, por falta de capacitación en tecnología, adaptación laboral y por el contexto emocional que atravesó toda la sociedad. Por más que la mayoría pudo acomodarse en poco tiempo a las exigencias del entorno, se pudo plasmar que han tenido que hacer un gran esfuerzo para poder reincorporarse, comprender el sistema y seguir brindando el mejor servicio de educación.

Teniendo en cuenta que la formación del equipo docente es para funciones y tareas presenciales, se hicieron exigencias de peticiones digitales. Se tomó como un aprendizaje colectivo pero teniendo en cuenta que se debía seguir exigiendo para dar una respuesta y hacer una continuidad lo más pronto posible a la educación.

Recomendaciones Profesionales

En educación es tan importante el conocimiento y la transmisión de este, como la gestión de personal, que por lo plasmado no sólo en escuelas Montessori sino que en general el manejo de personal no siempre va respaldado por un área específica de recursos humanos, haciendo que se vean las falencias en las acciones de gestión de personal, la respuesta de estos en cuanto a la calidad y cantidad de su trabajo, como también a los resultados que posee el usuario, en este caso el alumno y su familia, en cuanto a aprendizajes.

Hablar de gestión de recursos humanos en educación y en situación de pandemia, es hablar de un contexto con múltiples actores que interactúan y desarrollan diferentes acciones y actividades, que a su vez se ven atravesados por un contexto social, político, económico y sanitario que los excede como institución, sociedades e, incluso, como país.

Ante esto considero importante no solo la inclusión de áreas de recursos humanos o gestión de talentos en las escuelas, sino también una mirada pormenorizada al sistema de gestión de personal que permita y fomente el desarrollo, capacitación, formación continua y evaluaciones de desempeño en las escuelas. De hecho, la situación de aislamiento social mostró claramente la falta de capacitación y formación de los docentes en los recursos tecnológicos actuales. Como es clave capacitar y actualizar a los docentes no solo en temas de educación sino también en gestión educativa en distintos contextos.

También se puede considerar la selección de persona como una de las formas de incluir a los recursos humanos en el sistema, considerando que en la actualidad las incorporaciones muchas veces se realizan de manera informal y por personal poco capacitado.

De esta manera se presenta el objetivo de lograr que las personas formen parte de la organización, pudiendo ser partícipes del desarrollo continuo tanto a nivel personal como organizacional y puedan ser parte de los cambios y mejoras. Así a través de la motivación puedan lograr objetivos, brindando como fin autorregulaciones y una mejora global en los procesos de gestión de personal brindando una satisfacción en las tareas cotidianas y como fin último un clima laboral beneficioso y productivo.

La capacitación es un proceso de vital importancia dentro de cualquier organización, empresa e institución sin importar el giro o sector a la que estas pertenecen ya que, permite el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen al mercado, reduce el ciclo de producción de los mismos, el tiempo del entrenamiento, el índice de accidentes, reducción de mantenimientos de tecnología y maquinaria entre otros aspectos.

El desarrollo institucional lleva también aparejado la construcción de una cultura organizacional generadora de valores de adhesión y compromiso entre sus miembros. Recomendar la importancia de una gestión integral de recursos humanos desde lo administrativo hasta lo pedagógico, teniendo en cuenta la mirada filosófica de la institución educativa.

En cuanto a los requerimientos teóricos y prácticos que debe tener el docente para la continuación de su desarrollo y realización personal y profesional brindando una respuesta pertinente y efectiva a las demandas educativas y de la institución escolar. Siendo parte de ella y bregando sus ideales a las practicas brindadas siendo parte de la comunidad y la manera de brindar los conocimientos.

Futuras Líneas de Investigación

En cuanto a las líneas de investigación a futuro considero importante y viable analizar las estrategias de inclusión de la gestión de recursos humanos y/o sus herramientas en la gestión educativa tanto pública como privada.

Por otro lado, analizar la posibilidad de adaptar y desarrollar técnicas y herramientas asociadas a la gestión de RRHH que sean específicas para las instituciones educativas, respondiendo a sus demandas, necesidades y posibilidades, minimizando el impacto de la resistencia por el cambio.

Finalmente, en relación a la línea de educación Montessori, llevar a cabo investigación de inclusión tecnología en el modelo educativo podría permitir una mejor adaptación no solo de docentes, sino también de alumnos, a la realidad y contexto social donde todos estamos insertos.

Referencias

- Alejandro, A (2020) La industria textil está “coma” por la pandemia. Publicado en La jornada, sección economía, el 16/08/2020 [versión digital] Extraído el 26/10/2020 <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/08/16/la-industria-textil-esta-en-coma-por-la-pandemia-4820.html>
- DECNU 297/2020 (2020) Aislamiento Social Preventivo Y Obligatorio. DECNU-2020-297-APN-PTE - Disposiciones.. Publicado en Boletín Oficial de la República Argentina, el 19/03/2020 [versión digital] Extraído el 21/08/2020 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Flores Trujillo, M. V. (2017) Gestión Educativa Y Tic En La Docencia. Estudio de Caso. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 12, núm. 36, abril, 2017, pp. 5-23. Fundación Miguel Unamuno y Jugo, Maracaibo, Venezuela. [Versión Digital] Extraído el 26/09/2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70950101001.pdf>
- Fundación Argentina Maria Montessori (FAMM) (2020) La educación montessori. Publicado en fundacionmontessori.org [Documento Digital] Extraído el 11/10/2020 de <https://www.fundacionmontessori.org/educacion-montessori.htm>
- Gabriela Cirjan Curso 2017-2018 Universidad de Valladolid Los principios pedagogicos de Maria Montessori y las hermanas Agazzi y su aplicacion en el metodo por rincones. Grado en educacion Infantil (documento digital) extraido el 22/08/2020 (https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/32236/TFG_G3069.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Graffe, G. J. (2020) Gestión educativa para la transformación de la escuela. Publicado en Revista de Pedagogía, v.23 n.68 Caracas set. 2002 [Versión Digital] Extraído el 23/09/2020 de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext
- Guerrero Matos, W. A. y Borjas, F. (2006) Gestión del docente y la ejecución de los proyectos pedagógicos de aula en educación básica. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 2, núm. 5, noviembre, 2006, pp. 52-88 Fundación Miguel Unamuno y Jugo, Maracaibo, Venezuela. [Versión Digital] Extraído el 01/10/2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70920503.pdf>
- Jordi Longas Mayayo (2014) Gestionar los recursos humanos en la escuela, algo mas que buena voluntad. Educaweb (Documento Digital) Extraído el 21/10/2020 <https://www.educaweb.com/noticia/2014/09/22/gestionar-recursos-humanos-escuela-algo-mas-buena-voluntad-8431/>
- Kennel, B. (2020) PANDEMIA Y EDUCACIÓN: La Infelicidad en la Docencia. Publicado en Cedral.com.ar, sección Actualidad, el 3/07/2020 [Documento Digital] Extraído el 10/11/2020 de <https://cedial.com.ar/index.php/2020/07/03/pandemia-y-educacion-la-infelicidad-en-la-docencia/>
- Martinera, Francisco. 25/08/2020. El efecto “pandemia” la venta de autos caerá más del 30% en agosto. revista digital. BAE NEGOCIOS Hacia un capitalismo nacional. extraído de la web el 20/10/2020
- McKnight, K.; O'Malley, K.; Ruzic, R.; Horsley, M.K.; Franey, J.J. & Bassett, K. (2016). Teaching in a Digital Age: How Educators Use Technology to Improve Student Learning, Journal of Research on Technology in Education, 48(3), 194-211.

- Musa Ammar Majad Rondón (2016) Gestión de talento humano en organizaciones educativas Revista de investigación vol.40 no.88 Caracas, Agosto 2016 (Documento Digital) extraído el 24/08/2020 http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1010-29142016000200008&script=sci_arttext&tlng=en
- Picón, González de Caballero y Paredes Sánchez (2020) Desempeño formación docente en competencias digitales en clases no presenciales durante la pandemia COVID-19. Publicado en scielo.org (Versión Digital) Extraído el 19/10/2020 de <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/778/1075>
- Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Sophia 12(1): 55-70 (documento digital) Extraído el 25/08/2020 <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Sabino (2004) El proceso de Investigación Ed. Panapo, Caracas
- Velasco Rust, A. d. P. (2018) Impacto del “tiempo de pantalla” (Televisión computadora, celular, tablets) sobre el desarrollo del coeficiente intelectual de niños de 12 a 48 meses. Publicado por la Universidad Estatal del Milagro. Facultad de Ciencias Sociales Ecuador. [Documento Digital] Extraído el 22/08/2020 <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4241/1/IMPACTO%20DE%20L%20TIEMPO%20DE%20PANTALLA%20SOBRE%20EL%20DESARROLLO%20DEL%20COEFICIENTE%20INTELECTUAL.pdf>

Anexos

Anexo I: Consentimiento Informado

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ailin Macchi. He sido informado/a de que la meta de este estudio es recabar datos sobre la gestión de personal docente en época de aislamiento social, en el contexto de las escuelas de pedagogía Montessori.

Me han indicado también que tendré que responder a una entrevista, lo cual tomará aproximadamente una hora o menos tiempo.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Ailin Macchi a través de e-mail: ailinmaa@gmail.com

Manifiesto mi consentimiento de participación, y la misma es estrictamente voluntaria para responder todas las preguntas que me hagan.

Anexo II: Entrevistas a Docentes

- Datos del docente
 - Nombre
 - Edad
 - Antigüedad en la profesión
 - Antigüedad en la institución actual
 - Formación como Guía Montessori

- Sobre el proceso educativo
 - ¿Cómo es el proceso de enseñanza en su escuela?
 - ¿Cómo lo diferencias de otras escuelas no Montessori?
 - ¿Cómo es la inclusión de tecnología en esta pedagogía?

- Sobre su trabajo en pandemia
 - ¿Cómo vivenció el inicio de clases posterior a declararse el aislamiento social obligatorio?
 - ¿Cuánto tiempo se tardó en incorporar los medios tecnológicos para el dictado de clases?
 - ¿Cómo vivencio la incorporación de tecnología al proceso educativo?
 - i. ¿Está satisfecho en cómo vivencio y se dio este proceso?
 - Respecto de la tecnología incorporada:
 - i. ¿Cómo se decidió la utilización de tecnología en la institución?
 - ii. ¿Hubo consenso en la elección de la plataforma virtual?
 - iii. En el nivel inicial o primario, ¿hubo aceptación por parte de los padres?
 - Respecto del dictado de clases mediado por la tecnología:
 - i. ¿Hubo capacitación al personal antes de iniciar el proceso educativo?
 - ii. Hicieron pruebas de tecnología o pruebas piloto antes de iniciar las clases?
 - iii. ¿Hubo cambios de plataformas en el proceso?
 - iv. Como guía, ¿ cómo atravesaste la virtualidad estando en contradicción con los principios Montessori?
 - v. Considera que los encuentros desarrollados se hacen para cumplimentar con el dictado de contenido y de clases o es una posibilidad y medio de enseñanza para los niños?
 - A futuro, ¿se puede considerar una educación virtual en el nivel inicial y/o primario?

- Sobre la gestión de personal en la escuela

- ¿Cómo gestionó la dirección del colegio el dictado de clases mediado por la tecnología?
 - ¿Qué medios de comunicación utiliza la institución para comunicarse con usted?
 - ¿Se realizan reuniones de personal en la actualidad?
 - i. ¿Qué medios se utilizan para desarrollarlas?
 - ii. Considera que son más eficientes que las presenciales o las que realizaban previamente?
 - ¿Sabe cómo se desarrollan las actividades de gestión administrativa de personal?
 - ¿Se toma presentismo/ausentismo, liquidación de sueldos, cronograma de actividades docentes, capacitación docente, entre otros?
 - ¿Se plantearon medidas específicas respecto del uso de tecnología en lo que respecta a la gestión de personal?
- ¿Quisiera dejar algún comentario respecto de la gestión docente por parte de la dirección en relación al desarrollo de actividades docentes desde el inicio del aislamiento social?

Anexo II: Entrevistas a Directivos

- Datos del docente
 - Nombre
 - Edad
 - Antigüedad en la profesión
 - Antigüedad en la institución actual
 - Formación como Guía Montessori

- Respecto de la actividad Guía
 - ¿Cómo es un día normal de un Guía Montessori?
 - ¿Cuál es la principal característica del rol de Guía Montessori y del Docente?
 - ¿Cuáles son los roles de adultos en el aula?
 - ¿Cómo se llevan habitualmente las clases en la institución?

- Respecto de los aspectos administrativos y formales
 - ¿Cuánto afectó la asistencia de las clases?
 - ¿Hubo bajas de matrículas?
 - ¿Se modificó la cantidad de inscriptos o se desinscribieron alumnos en el proceso de pandemia?

- Respecto de la actividad de clases en el proceso de pandemia
 - ¿Estaban preparados para afrontar las demandas educativas de manera virtual?
 - ¿Cuánto tiempo les llevó aggiornarse a la situación de aislamiento?
 - ¿Cómo organizaron las tareas educativas, en cuanto a contenido, horario?
 - ¿Tienen reuniones de equipo? cada cuánto?
 - ¿Se pudo capacitar en el ámbito tecnológico, antes de afrontar las demandas educativas?
 - ¿Tuvieron que hacer cambios en las plataformas o ya contaban con una?

- Respecto de la gestión de los docente
 - ¿Qué actividades llevaron a cabo para lograr la adaptación al contexto de pandemia por parte de los docentes?
 - ¿Cuáles fueron las principales demandas de los docentes cuando inició el proceso de aislamiento social?
 - Cuáles fueron las principales dificultades que se afrontaron en el proceso de adaptación al contexto tecnológico para el dictado de clases?
 - ¿Cuáles son las principales actividades de gestión y/o administración de personal que han tenido que modificar en el contexto de pandemia y aislamiento social?