

GUÍA DE
IMPLEMENTACIÓN

TODOS A LA ESCUELA

Secundarias en articulación
con salas maternas

unicef 
para cada niño

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

TODOS A LA ESCUELA

Secundarias en articulación
con salas maternas

unicef 
para cada niño

Dirección editorial

Cora Steinberg, Especialista en Educación de UNICEF Argentina

Coordinación general

Cecilia Del Bono, Consultora UNICEF Argentina

Autoras

Claudia Bracchi, Consultora UNICEF Argentina

Cecilia Del Bono, Consultora UNICEF Argentina

Colaboradoras

Natalia Bragagnolo

Gabriela Tolosa

Edición: Federico Juega Sicardi

Diseño y diagramación: Florencia Zamorano

Para citar este documento:

UNICEF, Todos/as a la escuela. Secundarias en articulación con salas maternales.

Guía de implementación, Buenos Aires, 2019.

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Salas maternales en escuelas secundarias. Guía para su implementación.

ISBN: 978-92-806-5021-1

Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados, siempre y cuando no sean alterados, se asignen los créditos correspondientes y no sean utilizados con fines comerciales.

Impreso en Argentina

Primera edición, abril de 2019

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

buenosaires@unicef.org

www.unicef.org.ar

ÍNDICE

Prólogo	6
Introducción	8
Capítulo 1	
Marco conceptual y normativo	11
1.1. Marco conceptual	13
1.2. Marco normativo	27
Capítulo 2	
Diseño y características del proyecto de las salas maternas	35
2.1. Objetivos y características de la propuesta	37
2.2. Equipo de trabajo: actores y niveles educativos involucrados	39
2.3. Modalidad de trabajo	40
Capítulo 3	
Pasos para la implementación del proyecto	47
3.1. Etapa preparatoria y de diagnóstico	51
3.2. Elaboración del proyecto en la jurisdicción	56
3.3. Las salas maternas en funcionamiento	63
3.4. Monitoreo y evaluación del proyecto y de las trayectorias educativas de los estudiantes secundarios y los niños y las niñas que asisten a la sala maternal ..	69
Consideraciones finales	73
Bibliografía y fuentes consultadas	77
Anexo 1	
Proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”. Documento de apoyo para equipos directivos	81
Anexo 2	
Proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”. Documento de apoyo para supervisores y supervisoras	99

PRÓLOGO

La educación es un derecho humano fundamental para transformar las vidas de las personas y la sociedad en su conjunto. Todos los niños, niñas y adolescentes deben recibir educación que contribuya al desarrollo de sus potencialidades y a construir un proyecto de vida.

En la Argentina, a partir de la sanción de la Ley 26.206 de Educación Nacional en 2006, se establece la educación secundaria como instancia obligatoria. Sin embargo, finalizar el nivel resulta un desafío para muchos adolescentes y jóvenes hoy en nuestro país. Si bien la cobertura del nivel secundario se ha ido expandiendo progresivamente, según datos estadísticos de educación oficiales (2016) en promedio solo el 45% de los alumnos que ingresan a la escuela secundaria logra terminarla, y este porcentaje desciende entre los adolescentes de sectores de bajos ingresos.

Los motivos que llevan a los adolescentes y jóvenes a dejar de asistir a la escuela o a retrasarse en sus estudios son múltiples y de articulación compleja entre factores escolares y extraescolares. La maternidad y la paternidad adolescentes o el cuidado de un niño pequeño son el cuarto motivo de abandono escolar entre adolescentes de 15 a 17 años (UNICEF-SENAF, 2013). El tiempo requerido para el cuidado de sus hijos/as o hermanos/as suele ocasionar ausencias reiteradas y pone en riesgo las trayectorias escolares de los adolescentes. Esta problemática se conjuga con la insuficiencia de la oferta de servicios para el cuidado y la educación de la primera infancia a lo largo del país, pero especialmente en los contextos más vulnerables, si se considera que solo existen 3.100 establecimientos en el sistema educativo de todo el territorio nacional.

Para dar respuesta a esta situación, UNICEF Argentina ha cooperado con los ministerios de Educación de gobiernos provinciales para que escuelas secundarias se articulen con salas maternales. Esta articulación puede tomar diferentes formas, como por ejemplo que la escuela secundaria abra una sala maternal en el establecimiento o que se propicien nexos con un jardín de infantes próximo. El proyecto ofrece a los estudiantes que son madres o padres o hermanas/os mayores la posibilidad de continuar sus trayectorias escolares (en riesgo o abandonadas) ante la situación de embarazo o cuidado de un niño o niña pequeño. En el caso de los hermanos, apunta a evitar que hijos mayores se hagan cargo del cuidado de sus hermanos menores. Asimismo, la apertura de las salas maternales ofrece a los niños/a de 45 días a 2 años espacios de cuidado y aprendizaje temprano.

La guía de implementación que aquí se presenta tiene como objetivo sistematizar y ofrecer lineamientos para las diferentes etapas de la puesta en práctica del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”. Este trabajo está destinado a equipos técnicos jurisdiccionales y a los distintos actores de los niveles educativos involucrados. Esperamos que la publicación de estas orientaciones anime a las provincias a impulsar el desarrollo de políticas que amplíen las oportunidades para que todos los y las adolescentes puedan ejercer su derecho a la educación y promover, a su vez, el derecho de los niños y las niñas más pequeños a acceder a espacios educativos y de aprendizajes tempranos.

Luisa Brumana
Representante de UNICEF Argentina

INTRODUCCIÓN

La articulación de escuelas secundarias con salas maternales constituye una política educativa que tiene como objetivo garantizar el derecho a la educación y la permanencia en la escuela secundaria de adolescentes que, por ser madres o padres, o cuidar a sus hermanos más pequeños, no pueden asistir a la escuela o se les dificulta mantener su trayectoria educativa.

Garantizar el derecho a la educación de los y las adolescentes en la secundaria es parte de los lineamientos prioritarios de la Ley 26.206 de Educación Nacional, en la cual el Estado asume por primera vez la obligatoriedad del nivel secundario. Así, el sistema educativo está en la obligación de dar respuesta a las distintas, diversas y desiguales condiciones juveniles y, por lo tanto, estudiantiles.

Hoy día, completar los estudios secundarios constituye un desafío para muchos jóvenes en nuestro país. Si bien la cobertura de nivel secundario es amplia, solo el 45% de los alumnos que ingresan a la escuela secundaria la culmina en los tiempos esperados institucionalmente. Entre los motivos que llevan a los y las jóvenes a abandonar la escuela o retrasarse en sus estudios, se encuentra el embarazo, la maternidad y la paternidad a temprana edad. Las escuelas secundarias que articulan con salas maternales son una política educativa que busca acompañar las trayectorias educativas de los y las estudiantes y así dar respuesta a esta problemática.

Con el objetivo de avanzar hacia la igualdad de derechos y posibilidades, las escuelas secundarias en articulación con salas maternales se implementan desde 2008 en la provincia de Buenos Aires y desde 2017 en la provincia de Tucumán; ambos proyectos han contado con la cooperación de UNICEF Argentina. Una evaluación de la experiencia bonaerense realizada en 2015 dio como resultado que las escuelas secundarias en articulación con salas maternales constituyen una propuesta innovadora y exitosa para garantizar el acceso y la permanencia de los y las adolescentes en la escuela secundaria. La implementación de la propuesta en diferentes escuelas mostró que la continuidad de las trayectorias educativas de los y las estudiantes madres, padres o hermanos tuvo mayor regularidad generando así trayectorias educativas completas y sin interrupciones. Además, se demostró que las actividades contempladas en el marco del proyecto fomentaron el empoderamiento de madres y padres adolescentes para su autonomía y bienestar. En síntesis, se trata de una política que, por su diseño y modalidad de trabajo, posee un alto potencial para ser replicado en otras provincias.

Esta guía tiene como objetivo presentar los principales lineamientos para elaborar e implementar la propuesta de escuelas secundarias en articulación con salas maternas. Está destinada a equipos técnicos jurisdiccionales, supervisores, equipos directivos y docentes de las instituciones educativas. Propone orientaciones para la elaboración, planificación, implementación, monitoreo y evaluación de la experiencia educativa, a través de acciones concretas a desarrollar por los distintos actores de los niveles educativos involucrados. Asimismo, se incluyen actividades para trabajar con los y las estudiantes y sus organizaciones estudiantiles (cuerpo de delegados, centros de estudiantes) y con la comunidad educativa en general. La guía brinda los componentes básicos para la puesta en práctica de esta propuesta pedagógica que genera las condiciones necesarias para garantizar la obligatoriedad plena. Sobre la base de estos componentes, cada jurisdicción y las instituciones educativas sellarán su impronta y características dando lugar a buenas prácticas para una escuela que ahora es obligatoria y para todos, donde el Estado tiene la responsabilidad principal.

En el primer capítulo, se presenta el marco conceptual y normativo que permite comprender y contextualizar la propuesta de escuelas secundarias en articulación con salas maternas. Se desarrollan los principios rectores y conceptos claves y la normativa nacional que pone eje en la educación como derecho social y la obligatoriedad de la educación secundaria. Luego, en el segundo capítulo, se hace una descripción de las características principales de las salas maternas, los objetivos, la modalidad de trabajo y los actores que intervienen en las diferentes etapas de concreción del proyecto. En este apartado, además, se brindan herramientas para el diseño de la propuesta pedagógica tanto a nivel de los equipos técnicos jurisdiccionales como a nivel de la supervisión y de la conducción de las instituciones educativas. Por último, en el tercer capítulo se mencionan las principales etapas de la implementación y puesta en marcha de las salas maternas, realizando definiciones y aportes para el funcionamiento cotidiano.

Esperamos que este material sea de utilidad y contribuya a posibilitar que los y las estudiantes que son mamá o papá tempranamente, o los hermanos y las hermanas que cuidan a sus hermanos, puedan acceder a la escuela secundaria, permanecer y egresar de este nivel de enseñanza, como así también que los niños y las niñas pequeños inicien su trayectoria educativa en el sistema formal de educación.

Capítulo 1

Marco conceptual y normativo

Marco conceptual

El objetivo de este apartado es presentar los principios rectores y conceptos claves en los que se fundamenta la propuesta educativa de escuelas secundarias en articulación con salas maternas. Estos principios y conceptos operan como ejes transversales que orientan las intervenciones y las prácticas de todos los actores involucrados:

- Enfoque de derechos
- Enfoque de género
- Juventudes y escuela secundaria
- Embarazo, maternidad y paternidad en la adolescencia y finalización del nivel secundario
- Trayectorias educativas de los y las estudiantes
- Políticas de cuidado

Enfoque de derechos

Cuando hacemos referencia a implementar un programa o proyecto desde un enfoque de derechos, hacemos hincapié en los principios rectores de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), el primer código universal legalmente obligatorio que protege los derechos de los niños, las niñas y adolescentes, aprobado en 1989 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. En su preámbulo, se recogen como antecedentes los derechos humanos consagrados por la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), por las declaraciones sobre los Derechos del Niño (1923 y 1959) y por los pactos internacionales sobre los Derechos Civiles y Políticos y sobre los Derechos Económicos, Sociales y Políticos (1966).

La CDN significó un cambio de paradigma desde el punto de vista jurídico y cultural en el tratamiento de la infancia. A partir de su aprobación, la concepción del niño y niña se estructura sobre la cancelación de la imagen del “menor” como objeto de asistencia (modelo tutelar), convirtiéndolo en

un sujeto pleno de derechos (modelo de protección integral). Bajo estos principios, los niños, las niñas y adolescentes son reconocidos como personas en proceso de desarrollo y sujetos de derechos, la familia es la principal protectora de su cuidado y el Estado es el principal garante para hacer cumplir y generar las condiciones de ejercicio pleno de esos derechos.

Los cuatro principios generales de la CDN incluyen: a) el *principio de igualdad y no discriminación* (art. 2), que establece que los derechos deben ser reconocidos a todos los niños y las niñas sin excepción alguna, ni distinción por motivos de raza, color, sexo, religión, opiniones políticas o de otra índole; b) el *principio de observar siempre el interés superior del niño* (art. 3), definido como la máxima satisfacción, integral y simultánea de los derechos y garantías reconocidos; c) el *principio del derecho a la vida, la supervivencia y desarrollo* (art. 6), y d) el *principio de la participación* (art. 12), que refiere al derecho de todo niño, niña y adolescente a formar un juicio propio sobre los asuntos que le competen, a expresar su opinión libremente y a ser escuchado. Estos cuatro principios rectores son la base para que todos y cada uno de los derechos se conviertan en realidad.

Por su parte, los derechos establecidos están plenamente estipulados en la CDN, que a lo largo de sus 54 artículos reconoce que los niños, las niñas y adolescentes tienen:

- Derecho a la vida (art. 6).
- Derecho a la identidad (art. 7).
- Derecho a expresar su opinión libremente y a ser escuchado (art. 12).
- Derecho a la libertad de expresión (art. 13 y 17).
- Derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión (art. 14).
- Derecho a la protección de su vida privada (art. 16).
- Derecho a un trato humano y digno (art. 19).
- Derecho a la salud (art. 24).
- Derecho a la educación (art. 28)
- Derecho al descanso y al esparcimiento (art. 31).

En lo que hace al *derecho a la educación* se establece que “a fin de que se pueda ejercer progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades ese derecho, los países deberán implantar un sistema de enseñanza primaria obligatoria y gratuita, fomentar el desarrollo de la enseñanza secundaria, asegurarse de que todos tengan acceso a ella y tomar medidas para permitir la asistencia regular a la escuela”.

En la actualidad, la CDN es el marco mínimo de reconocimiento y respeto a los derechos de los niños, las niñas y adolescentes en el que deben inscribirse las políticas públicas de los países que la han ratificado (entre ellos, la Argentina, que lo hizo en 1990). “Al introducir esta perspectiva, se procura cambiar la lógica de los procesos de elaboración de las políticas públicas para que el punto de partida no sea la existencia de personas con necesidades que deben ser asistidas, sino sujetos con derechos a demandar determinadas prestaciones y conductas. Las acciones que se emprendan en este campo no son consideradas solo como el cumplimiento de mandatos morales o políticos, sino además como la vía escogida para hacer efectivas las obligaciones jurídicas, imperativas y exigibles, impuestas por los tratados internacionales de derechos humanos. Los derechos demandan obligaciones y las obligaciones requieren mecanismos para hacerlas exigibles y darles cumplimiento” (Abramovich, 2006).

Aunque el enfoque de derechos brinda un marco conceptual para la formulación y evaluación de las políticas, no establece de manera rígida el modo en que ello debe ser efectivizado, sino que habilita una diversidad de caminos posibles con el objetivo de garantizar derechos. Es en este sentido que cada gobierno debe planificar su estrategia, de acuerdo a las características específicas de su jurisdicción.

Por todo ello, **implementar salas maternales en las escuelas secundarias bajo esta perspectiva significa considerar a los niños, las niñas y adolescentes como sujetos de derechos y reconocer la responsabilidad que tienen el Estado, la familia y la comunidad en su promoción y protección. Específicamente, se trata de garantizar y/o restituir —en aquellas situaciones en que se encuentre vulnerado— el derecho a la educación de los adolescentes y niños, de manera que puedan ejercer con plenitud todos los derechos que les reconocen las normas y los principios de derechos humanos internacionales y nacionales, y gozar de ellos.**

Enfoque de género

El género es una construcción social que da cuenta de los roles que cada persona debe desarrollar en consonancia con su sexo en cada ámbito de la vida. Se refiere a las ideas, las normas y los comportamientos que la sociedad ha establecido para cada sexo y el valor y significado que se les asigna. Esto determina las oportunidades y limitaciones que tendrá cada individuo, según su género, para desarrollarse plenamente, pero también estipula las posibilidades de desarrollo sostenible para el colectivo en el cual se desenvuelve (UNESCO, 2016). En palabras de Joan Scott (1996), el género es un modo primordial de significar las relaciones de poder.

El concepto de género ha dado lugar a una amplia producción de teorías e investigaciones que reconstruyeron las historias de las diversas formas de ser mujer y de ser varón a lo largo del tiempo. Este marco teórico promovió un conjunto de ideas, metodologías y técnicas que permitieron cuestionar y analizar las formas en que los grupos sociales han construido y asignado papeles para las mujeres y para los varones, las actividades que desarrollan, los espacios que habitan, los rasgos que los definen y el poder que detentan. En conjunto, estas ideas y técnicas proponen una nueva mirada a la realidad, que permitió desentrañar aquellos aspectos que de otra manera permanecerían invisibles.

No basta saber qué hacen y qué tienen las mujeres y los varones de un grupo social determinado, sino que resulta imprescindible comprender el significado de esta división, las formas en que culturalmente se legitima, las vivencias que produce y las identidades que construye. Por eso, el análisis abarca dimensiones que aluden tanto al trasfondo cultural de las relaciones de género como a su carácter político. Transformar dichas relaciones significa cuestionar y replantear poderes, tanto en la vida cotidiana como en las esferas más amplias de la sociedad (Pautassi, 2007).

De esta manera, incorporar el enfoque de género significa considerar las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y el papel que la sociedad les asigna. En las políticas públicas, es importante incorporar esta perspectiva no solo para no reproducir normas y conductas discriminatorias, sino también para intervenir, cambiar y superar obstáculos existentes logrando así la igualdad de género, otorgando a mujeres y hombres igual valoración y goce real de derechos y oportunidades, acabando con los estereotipos, las discriminaciones y procesos de estigmatización que dejan huellas, a veces muy profundas.

Es desde este marco teórico conceptual que **el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” permite redefinir el lugar asignado social y culturalmente a madres y padres adolescentes, reconfigurando las relaciones sociales que de allí se desprenden.** No solo se trata de garantizar y/o restituir el derecho a la educación, sino también de transformar un sistema de relaciones y ubicar a los sujetos como titulares de derechos otorgándoles nuevas posibilidades a ellos en términos individuales, pero sobre todo a la comunidad en su conjunto.

Juventudes y escuela secundaria

En la actualidad, la juventud, o juventudes, en plural, como noción, representa un tema de agenda política y académica que se hace necesario vincular, en el campo educativo, con la escuela secundaria y su obligatoriedad.

Como sabemos, la noción de “juventudes” es socialmente construida y, por lo tanto, varía histórica, geográfica y culturalmente. Hablar de juventudes implica hacer referencia a una serie de prácticas propias y específicas de este sector social. Por ello, analizar la temática de las juventudes desde diversas perspectivas teóricas no puede realizarse sin un estudio de las transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales que caracterizan al escenario de las últimas décadas. Dichas transformaciones impactan de diversa manera en los actores sociales, y particularmente en los y las jóvenes, en sus experiencias de vida y en sus trayectorias sociales, laborales y educativas.

No hay una única juventud; no podemos hablar del sujeto joven en términos de representación del colectivo de los y las jóvenes. En realidad, estamos ante distintas “juventudes”, es decir, cuando nos referimos a los y las jóvenes, esta categoría implica sostener que hay distintas maneras de ser joven. Como señala Rossana Reguillo Cruz, para hablar de los y las jóvenes es necesario referirnos a la condición juvenil¹, entendida como el “conjunto multidimensional de formas particulares diferenciadas y culturalmente ‘acordadas’ [acuerdo social] que otorgan, definen, marcan, establecen límites y parámetros a la experiencia subjetiva y social de los jóvenes. Desde esta condición ellos interpretan el mundo” (Reguillo Cruz, 2008).

De esta manera, **no se puede hablar de una única experiencia vital juvenil ni de que todos los y las jóvenes transitan su itinerario educativo del mismo modo. Por ello, una perspectiva de derecho nos exige contemplar las distintas, diversas y desiguales experiencias de vida de los y las jóvenes y sus trayectorias educativas.** Las escuelas, los equipos directivos y los y las docentes deben acompañar a los y las estudiantes y avanzar en revisar las prácticas institucionales y de enseñanza y desplegar las propuestas pedagógicas y de organización institucional necesaria que respondan a las historias colectivas y personales de los y las jóvenes.

La escuela secundaria debe dejar atrás el mandato cultural de la homogeneidad, el del espacio al cual solo ingresaban y en el que permanecían y finalizaban aquellos jóvenes que respondían a un canon de estudiante único y esperable. Tiene que convertirse en el lugar a ser ocupado por todos los y las estudiantes con sus historias familiares, sus experiencias de vida y sus expectativas.

1. Para un análisis sobre la condición de estudiante y condición juvenil, véase Claudia Bracchi, “Los recién llegados y su intento de convertirse en herederos: un estudio socioeducativo sobre estudiantes universitarios”, tesis de maestría realizada en el marco de la Maestría en Ciencias Sociales con Orientación en Educación, FLACSO, sede Argentina; directora de tesis: Silvia Llomovatte; codirectora de tesis: Carina Kaplan.

Juventudes y escuela secundaria: la condición estudiantil

Si definimos la juventud como una construcción social y afirmamos que hay distintas maneras de ser joven, también el sentido de la escolaridad se va construyendo de acuerdo a las experiencias de los sujetos en el sistema escolar.

Según Pierre Bourdieu, no hay una condición estudiantil homogénea, sino que hay una diferencia de condición social entre los estudiantes. Las experiencias escolares de los sujetos jóvenes adquieren sentidos diferentes según el grado de integración del propio capital cultural y la cultura escolar. El autor afirma que todos los sujetos somos portadores de un capital cultural, ya que desde que nacemos estamos expuestos a formas de pensar, de actuar. Este proceso espontáneo queda disimulado como una propiedad heredada socialmente y aparece como un modo innato. Esos modos de pensar, de actuar, se naturalizan y surgen ante nosotros mismos como un producto del orden natural, y justamente no es así. La cultura es una forma de capital y establece una diferenciación entre los sujetos en la medida en que estos incorporen ciertas prácticas y conocimientos considerados legítimos y de mayor jerarquía. Si el capital cultural es susceptible de ser acumulado, significa que se encuentra desigualmente distribuido (Kaplan, 2006).

El capital cultural, entonces, se encuentra ligado a los conocimientos, a la ciencia, al arte y se impone como una hipótesis indispensable para rendir cuenta de las desigualdades de las performances educativas². Puede existir bajo tres formas. En estado incorporado, bajo la forma de disposiciones durables —*habitus*— relacionadas con determinado tipo de conocimientos, ideas, valores, etc.; en estado objetivado, bajo la forma de bienes culturales, cuadros, libros, instrumentos, etc.; y en estado institucionalizado, que constituye una forma de objetivación, como lo son los diferentes títulos escolares.

Para Bourdieu, lo cultural es considerado un principio tan diferenciador como el económico. Muchas veces, se entiende que es solo lo económico aquello que da cuenta de las diferencias, pero desde esta perspectiva se observa lo importante, que es contemplar en los análisis lo cultural y, en ese marco, qué relevancia recobra la educación en todo este proceso.

Lo expuesto anteriormente guarda estrecha relación con el concepto de trayectoria educativa, ya que ella se va construyendo a partir de lo que el sujeto adquiere y acumula, todo aquel capital —económico, cultural, social y simbólico— que le permitirá desarrollarse en los diferentes campos. Los jóvenes, a partir de su trayectoria y las adquisiciones y acumulaciones efectuadas, se encontrarán o no preparados para elaborar estrategias que les permitan entrar a un determinado campo específico, en este caso, la escuela, y además permanecer en él (Bracchi, 2005).

2. Los autores de *La reproducción* realizan un análisis que pone de relieve la autonomía relativa del campo cultural, considerando a la escuela como primera instancia de legitimación del "arbitrario cultural que contribuye a la reproducción de la estructura de distribución del capital cultural entre las clases" (Bourdieu y Passeron, 1977)

Distintas investigaciones han brindado interesantes aportes que sirven de antecedente para el abordaje de esta temática. Estudiar la trayectoria posibilita reconstruir el proceso de asignación de “personas a posiciones sociales como un proceso relacionado con el tiempo de la vida de las mismas pero al mismo tiempo con una determinada perspectiva del tiempo histórico” (Mayer, 1987: 51, citado por Dombois, 1998: 449). También permite establecer el impacto de procesos, instituciones, normas sociales y sus cambios sobre la estructuración de estas pautas. Entre las instituciones más importantes, se pueden mencionar: la escuela, los pasos de transición entre educación y trabajo y las instituciones del mismo mercado de trabajo, es decir, las empresas, los oficios y profesiones, la formalidad de relaciones de empleos, etc. (Dombois, 1998).

Pensar los sujetos históricos con relación a sus contextos, dentro de sus coyunturas particulares, constituye un puntapié inicial para poner en jaque los postulados de aquellas visiones deterministas que suponen la inevitabilidad de ciertos destinos personales, escolares y sociales (Kaplan, 2005). Este enfoque posibilita mostrar cómo se configura la experiencia educativa tomando como base las condiciones objetivas (materiales) y simbólicas. Así, el análisis de trayectorias requiere poner en diálogo los límites objetivos y las esperanzas subjetivas: los límites objetivos configuran un sentido de los límites subjetivos, una suerte de cálculo simbólico anticipado de lo que se puede o no se puede proyectar para la propia carrera social y escolar (Kaplan, 2005: 7).

De esta manera, las trayectorias educativas hacen referencia al conjunto de todos aquellos condicionantes (experiencias, saberes, etc.) que inciden en el recorrido de los sujetos por las instituciones educativas. Es decir, el mosaico que el sujeto va configurando a medida que progresa en el recorrido escolar implica referirnos a los avances, las elecciones realizadas en los itinerarios emprendidos, los retrocesos, en algunos casos los abandonos y en otros los cambios de escuelas realizados, entre varias situaciones posibles (Bracchi y Gabbai, 2009).

Este enfoque, a su vez, nos aleja de aquellos que refieren a los recorridos educativos como exitosos o fracasados, términos utilizados tanto en discusiones académicas como políticas y que signan a los estudiantes con marcas “negativas”. Se los culpabiliza, así, por sus destinos escolares y sociales, sin dar cuenta de las responsabilidades de otros agentes e instituciones y de las condiciones sociales en las que estos jóvenes se desarrollan.

Si bien la literatura educativa, en varias oportunidades, señaló que los estudiantes transitan una experiencia educativa común, en la actualidad es necesario evidenciar que la experiencia escolar de los estudiantes es diversa y adquiere rasgos propios y singulares según los diferentes grupos de alumnos. En este sentido, más que hablar de *la experiencia educativa* de los y las estudiantes, en realidad estamos en presencia de *distintas experiencias* educativas no lineales ni homogéneas, sino caracterizadas por la heterogeneidad (Bracchi y Gabbai, 2009)³.

3. Véanse las investigaciones locales recientes de Duschatzky y Corea (2002), Kessler (2000), Noel (2008) y Kaplan (2008).

Por último, es preciso romper con el mito de que los recorridos realizados por los y las jóvenes en la escuela son lineales, homogéneos, predecibles. Resulta imperioso reconocer que los alumnos y las alumnas transitan su escolarización de modos diversos y variables. En este sentido, se destaca la necesidad de poner en diálogo las condiciones sociales, pero también los condicionamientos subjetivos.

Condición juvenil y condición estudiantil son otras maneras de entender a los y las jóvenes estudiantes. Se trata de otra concepción pedagógica de los sujetos destinatarios de la escuela secundaria, que parte del reconocimiento de la condición juvenil y de las prácticas que los jóvenes realizan. De esta manera se tracciona a aquellas miradas hegemónicas presentes aún en el espacio escolar, que asignan a las juventudes una marca negativa y que sostienen que los estudiantes de hoy “ya no son los estudiantes de antes”, porque no se ajustan a un “modelo de alumno único y esperable”.

“Si bien hubo un tiempo en que el mundo de la vida cotidiana se mantenía afuera y alejada de la cultura escolar hoy resulta insostenible separar ambos universos culturales”, sostiene Tenti Fanfani (2008), que entiende que todo cambio propuesto para este nivel del sistema educativo debe contemplar el trabajo sobre las propias prácticas de los sujetos, sus intereses y particularidades como un grupo fundamentalmente heterogéneo en sus historias, sus contextos y convicciones. Este debe ser el centro de acción de la escuela por el cual enseñar y aprender.

En ese sentido, **el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternales” se basa también en el supuesto de que existe una heterogeneidad de jóvenes estudiantes y trayectorias de vida transitadas. Esa heterogeneidad nos permite planificar intervenciones y desarrollar actividades para que los y las estudiantes no abandonen la escuela secundaria por su condición de madres y padres, sino que la inicien, permanezcan en ella, aprendan y la finalicen.**

Embarazo, maternidad y paternidad en la adolescencia y finalización del nivel secundario

La propuesta de escuelas secundarias en articulación con salas maternales debe ser entendida también como una política educativa tendiente a dar respuesta a problemáticas que hoy día afectan a un porcentaje importante de jóvenes de nuestro país: las situaciones de embarazo, maternidad y paternidad en la adolescencia y la finalización del nivel secundario.

En Argentina, un 15% de los nacimientos (117.000 nacimientos anuales) corresponde a madres adolescentes menores de 19 años. Del total de nacimientos de madres adolescentes, un 2,6% (3.000 nacimientos) es de niñas menores de 15 años. El mayor porcentaje de embarazos adolescentes se observa en las provincias del noreste (NEA) y noroeste (NOA)⁴.

El embarazo en la adolescencia es producto de una serie de factores que interactúan entre sí y que permiten entender la complejidad del fenómeno. Entre ellos, podemos identificar los factores relacionados con la pobreza, la desigualdad de género, la violencia, el clima educativo, el capital social, la ausencia de educación sexual integral desde edades tempranas y las posibilidades de acceso a los servicios de salud (a métodos anticonceptivos), entre otros.

La adolescencia⁵ es una etapa clave en la vida de las personas. Durante este período, producen importantes experiencias de desarrollo, de cristalización de las capacidades adquiridas desde la infancia y de transición hacia la vida adulta. Más allá de la maduración física y sexual, los adolescentes transitan experiencias tales como la transición hacia la independencia social y económica, el desarrollo de la identidad, la adquisición de aptitudes para la vida adulta y la consolidación de su subjetividad (OMS, 2014). El hecho de tener un hijo durante esta etapa de vida representa, en algunos casos, impactos relevantes sobre la salud, el bienestar, las trayectorias educativas, las oportunidades de trabajo y el desarrollo.

Existen datos concretos que dan un indicio sobre la relación existente entre el embarazo adolescente y el abandono escolar. En el 55% de los casos, las adolescentes dejan de estudiar y luego quedan embarazadas. En otros casos, la secuencia es inversa: el embarazo es el motivo desencadenante del abandono de la escuela. Según la Encuesta de Condiciones de Vida de Niños, Niñas y Adolescentes (UNICEF-SENAF, 2013), el 10,2% de los adolescentes abandonaron la escuela por situación de embarazo o de cuidado de algún niño o niña a su cargo. Ya sea por causa o por efecto, existe una relación entre la permanencia en el sistema educativo y el embarazo en edades tempranas. A las adolescentes madres se les hace más difícil continuar los estudios por no contar con el tiempo necesario, que es ocupado por el cuidado del hijo. En el caso de los varones, también la paternidad adolescente incide sobre las trayectorias educativas y el abandono escolar, en la mayoría de los casos por el ingreso temprano al mercado laboral en condiciones de precariedad.

Sin embargo, si bien el vínculo embarazo/maternidad-paternidad/escolaridad presenta cierta correlación, como da cuenta Fainsod (2007), no se trata de una relación unívoca y causal, debido a que “las trayectorias educativas no se encuentran preestablecidas, sino que al convertirse en madres y padres, los jóvenes inauguran diferentes experiencias en las que pueden profundizarse vulnerabili-

4. A modo de ejemplo, en las provincias de Salta (22,3%) y Formosa (23,6%), el porcentaje de nacidos vivos de madres adolescentes se incrementa hasta representar alrededor de un cuarto del total de nacimientos que se registran anualmente. Véase el Plan Nacional de Prevención del Embarazo no Intencional en la Adolescencia 2017-2019.

5. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la adolescencia como el período comprendido entre los 10 y los 19 años de edad.

dades previas, generarse nuevas, pero también construirse nuevos sentidos y estrategias que resignifiquen la escolaridad. Los márgenes de acción posible y, por tanto, los destinos posibles dependerán en gran parte de los marcos de posibilidad generados desde y por las instituciones y las familias” (Del Bono *et al.*, 2017: 25).

Es en este marco que **el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” se torna relevante, en tanto recurso estatal que ofrece a estudiantes madres y padres adolescentes la posibilidad de reiniciar o continuar la escolaridad, convirtiéndose en una “política antidesempeño” de trayectorias educativas truncas o interrumpidas, permitiendo que estudiantes en riesgo de abandono escolar por ser madres, padres o hermanos mayores a cargo del cuidado de niños y niñas pequeños puedan finalizar sus estudios secundarios.**

Trayectorias educativas de los y las estudiantes

Anteriormente, hemos señalado que es necesario considerar la heterogeneidad de experiencias vitales de los y las estudiantes y, por lo tanto, de diversas experiencias educativas.

Ahora bien, intentando avanzar en definiciones conceptuales, es preciso preguntarse por qué es mejor hablar de “trayectorias educativas” que de “trayectorias escolares”. Pensar en trayectorias escolares supone considerar los diferentes caminos, recorridos y formas de atravesar cualquier institución dentro de la educación formal que tienen los y las estudiantes. Se trata de una conceptualización que solo está contemplando a los chicos y las chicas que están dentro de las escuelas, es decir, que atraviesan únicamente sus procesos formativos dentro del sistema educativo formal, no dejando ver, para el análisis, otras experiencias educativas que también son formativas y componen su trayectoria social general. En cambio, la perspectiva de las trayectorias educativas posibilita considerar y reconocer todos aquellos ámbitos formativos en el marco de los cuales se van configurando las biografías y los recorridos de los y las estudiantes: el primer trabajo, variadas experiencias laborales, actividades y participación política, permanencia en instituciones educativas no formales, entre otros. Estas trayectorias educativas hacen referencia al conjunto de todos aquellos condicionantes (experiencias, saberes, etc.) que inciden en el recorrido de los sujetos por las instituciones.

Por otra parte, analizar las trayectorias educativas de los y las estudiantes implica también atender la categoría de tiempo. Principalmente, el tiempo es el que nos brinda herramientas para analizar

los recorridos que realizan los y las jóvenes cuando van construyendo su biografía escolar. En un estudio sobre trayectorias educativas (Bracchi y Gabbai, 2009), se observó que la matriz de la escuela moderna se organizó alrededor de las coordenadas de tiempo y espacio. Difusora de las ideas, las disposiciones, los comportamientos, las actitudes, los modos de proceder y los significados, la escuela fue una institución creada por la Modernidad sobre la base de un conjunto de rasgos y características que parecen haber permanecido con el paso del tiempo y de las sucesivas reformas, ideas pedagógicas y debates permanentes, sobre las funciones, las finalidades y los destinatarios de la escuela.

En ese marco, se considera necesario, al realizar seguimiento de trayectorias educativas de los y las estudiantes, reconocer dichas experiencias como vitales en términos formativos, y a partir de allí advertir que las trayectorias educativas también serán diversas.

Por ello, es preciso desentrañar los modos de entender lo escolar para poder comprender cómo en la actualidad, en un contexto de nuevas demandas políticas y sociales —como la inclusión, la obligatoriedad en pos de la universalidad del nivel, entre otras—, la escuela, su organización y su enseñanza tienen necesariamente que revisarse, ponerse en cuestión y, sobre todo, modificarse para poder pensar en otros formatos u otras modalidades posibles de escolarización. El punto de partida de esta revisión ha de ser la consideración de la diversidad de trayectorias que hoy tienen los sujetos.

Desde ese lugar es que **se hace imprescindible que la política educativa pueda desplegar distintas propuestas pedagógicas, entre ellas la articulación con salas maternas, para generar las condiciones para el acceso y la permanencia de los y las estudiantes, garantizando así la terminalidad de la escuela secundaria.**

Políticas de cuidado

Un enfoque de derechos en el marco de la educación, como venimos desarrollando, implica el reconocimiento de la condición ciudadana de los y las jóvenes y su poder hacer en el presente. Por ello, resulta necesario que esté contemplado en las políticas educativas, ya que no se apela a la concepción de formar ciudadanos para el futuro, sino a la formación de los y las jóvenes estudiantes en el presente, promoviendo la participación activa de los sectores juveniles de la sociedad en espacios donde son actores importantes. La escuela, entonces, adquiere aún mayor relevancia, y es pertinente que genere condiciones y promueva, posibilite, acompañe y habilite, desde la perspectiva de derechos y de género, definiciones políticas pedagógicas en términos institucionales y de enseñanza, que se basen en una *política de cuidado*.

Pero ¿a qué llamamos una *política de cuidado*?

En la actualidad, pensar el cuidado refiere, en primer lugar, a la Declaración Universal de Derechos Humanos, la cual afirma que “la maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales” (art. 25, p. 2). En esta línea, la noción de cuidado, “desde un enfoque de derecho, implica que todo ciudadano tiene derecho tanto a cuidar como a ser cuidado” (PNUD, 2012).

Desde esta perspectiva, se propone entender el *cuidado como el ejercicio del derecho de cuidar, ser cuidado y autocuidarse*, el cual ha de ser garantizado, en primer lugar, por el Estado y a través de las políticas públicas que se desarrollen desde los distintos sectores, para potenciar la autonomía y el bienestar de las familias y de los sujetos. Así, el cuidado se presenta como un bien público, como un derecho y también como una responsabilidad y, por lo tanto, una dimensión de la ciudadanía.

El derecho al cuidado, en tanto derecho universal establecido para toda la ciudadanía, es entendido en dos niveles: por un lado, el de los sujetos que requieren cuidado y, por otro, el de los que tienen que brindar, es decir, desde el derecho a dar y a recibir cuidados. Pensar, por ejemplo, las políticas educativas desde esta perspectiva implica otra manera de establecer las relaciones entre sujetos, las familias, las escuelas con el Estado, basada en la responsabilidad social del cuidado de las personas.

Si definimos el concepto de *cuidado*, podemos decir que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define el cuidado señalando que “caracteriza relaciones entre personas cuidadoras y personas receptoras de cuidado en situación de dependencia: niños y niñas, personas con discapacidad o enfermedades crónicas, y personas adultas mayores. No obstante, todos los seres humanos potencialmente son sujetos de cuidado a lo largo del ciclo de vida” (CEPAL, 2012).

Por ello, decimos que todos los seres humanos potencialmente son sujetos de cuidado a lo largo de la vida: de allí que pueden también recibirlo personas que, sin ser dependientes, no pueden total o parcialmente cubrir por sí mismas sus necesidades de cuidados; o bien que, en el marco de la desigual división del trabajo prevaleciente en razón del sistema sexo-género, pueda tratarse de personas activas y que cuentan con recursos, pero que asumen que otros deben ser los encargados de cuidarlos⁶. De allí que haya un foco de las políticas de cuidado en las mujeres, por ejemplo.

Ahora bien, “las políticas de cuidado deben formularse en estricto apego a un enfoque de derechos y a los principios de igualdad, universalidad y solidaridad y requieren abordar cuestiones normati-

6. Tal como señala el citado documento *Sobre el cuidado y las políticas de cuidado* elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): “Debido a las desigualdades sexo-género de la división social del trabajo y a segmentaciones en el mercado de trabajo, son mayoritariamente las mujeres quienes proveen cuidados, sea de forma no remunerada en los hogares o remunerada en el ámbito laboral. El ‘mandato cultural’ de que las mujeres se ocupen de estas labores generalmente de forma no remunerada, y la miopía respecto de la responsabilidad de la sociedad en esta materia, crean una constelación muy negativa, que erige severas barreras para que las mujeres puedan participar en igualdad de condiciones en el mercado laboral, refuerza las desigualdades y segmentaciones del sistema sexo-género a escala social, y potencia las desigualdades de las prestaciones de cuidado en razón de las contrastantes condiciones socioeconómicas. En este marco, en América Latina el cuidado se desarrolla en condiciones de alta desigualdad, y es una esfera en la que se reproduce y amplifica la desigualdad socioeconómica y de género. Esta se expresa en las condiciones en las que se cuida, incluyendo el acceso a protección social, reconocimiento y remuneración adecuada de los empleados del sector cuidado, así como en el acceso a mecanismos y servicios de cuidado en suficiencia y calidad, entre otras dimensiones”.

vas, económicas y sociales vinculadas con la organización social del trabajo de cuidado, que considere aspectos asociados con los servicios, el tiempo y los recursos para cuidar, en condiciones de igualdad y solidaridad intergeneracional y de género” (CEPAL, 2012).

El cuidado no es solo una obligación jurídica o económica; incluye también aspectos relacionales y afectivos. “Las dinámicas de cuidado se desarrollan bajo una gama de relaciones diversas, que incluyen los vínculos de parentesco, de amistad, comunitarios o laborales: por ello coexisten diferentes escenarios de cuidado, con diversa participación de actores como la familia, la comunidad, entidades públicas y entidades privadas” (CEPAL, 2012).

Desde el punto de vista educativo, incluir la dimensión del cuidado garantiza la única manera posible de enseñar y aprender en las escuelas. Trabajar, entonces, desde una perspectiva de cuidado **contribuye como marco pedagógico para desarrollar políticas de promoción de derechos e intervenciones** en ese sentido en las escuelas. Genera lazos de proximidad entre dos o más personas, cara a cara en una situación de compromiso, dependencia e interdependencia, donde una es tributaria de la otra y viceversa para su bienestar.

Generar políticas de cuidado es crucial a la hora de garantizar el bienestar y la promoción del desarrollo integral de las y los adolescentes y jóvenes que transitan la escuela secundaria. Estos años influyen en la conformación de subjetividades, cobrando especial relevancia las relaciones que se establezcan entre quienes cuidan y quienes son cuidados, las relaciones de solidaridad entre adultos y jóvenes y entre jóvenes.

Centrar las definiciones político-pedagógicas y su implementación en el cuidado y la confianza será de vital importancia para que los y las jóvenes estudiantes puedan construir sus propios proyectos de vida aprendiendo, participando, trabajando de manera solidaria con otros. Allí, la mirada docente adulta es clave y necesaria desde una perspectiva que habilite, y no que desanime, que confíe, y no que dude y desconfíe. Principalmente, porque la confianza, en el marco de las relaciones pedagógicas, ha suscitado un interés novedoso en el debate pedagógico y político contemporáneo, y más aún en tiempos de la obligatoriedad del nivel como decisión política del Estado de definir que *todos los chicos y las chicas vayan a la escuela*. Ese *todos* implica las diversas, desiguales, diferentes historias y trayectorias de los y las estudiantes. Allí la confianza en las relaciones pedagógicas se torna imprescindible, más que nada porque el lugar de los docentes no es neutral, puede favorecer trayectorias educativas de los y las estudiantes o puede, por el contrario, marcarlas u obstaculizarlas.

Generar e instalar, en los espacios escolares y en la comunidad educativa (docentes, estudiantes, familias), políticas de cuidado y clara perspectiva centrada en la confianza se vuelve fundamental: el ejercicio de los derechos y las responsabilidades que los ciudadanos tienen entre sí y para con el

Estado previene de modo inespecífico muchas situaciones conflictivas y de vulneración de derechos, al favorecer el bienestar de todos y todas.

Hay jóvenes que requieren un cuidado especial, por encontrarse atravesando determinadas situaciones conflictivas y de vulneración de derechos:

- Trayectorias educativas discontinuas.
- Situaciones familiares de violencia.
- Autoagresiones e intentos de suicidio.
- Accidentes.
- Situaciones de consumo problemático de sustancias psicoactivas.
- Experiencias de vida en calle.
- Situaciones de violencia de género.
- Abuso sexual.
- Situaciones de hostigamiento o cyberhostigamiento.
- Discriminación por orientación sexual, por identidad de género, nacionalidad, religión, entre otros.

Para el desarrollo de óptimas condiciones de los procesos de enseñanza y aprendizaje, es necesario, entonces, establecer un *acuerdo educativo de cuidado*⁷ (Bracchi, 2017) entre docentes, familias y estudiantes, en el que se generen espacios de protección de los derechos de los y las estudiantes como sujetos privilegiados de cuidado.

La propuesta pedagógica de las escuelas secundarias en articulación con salas maternas es, por lo tanto, una definición de política pública en educación que garantiza una política de cuidado para los y las estudiantes secundarios madres, padres o hermanos mayores que cuidan a sus hermanos. Pues no solo se generan las condiciones para mejores trayectorias educativas de los y las jóvenes estudiantes en la escuela secundaria, sino que además los más pequeños bebés y niños y niñas estarán en lugares de cuidado a cargo de docentes de nivel inicial comenzando su trayectoria educativa por el sistema educativo formal.

7. La noción de cuidado fue clave en la definición e implementación de políticas públicas para el nivel secundario de la provincia de Buenos Aires. Establecido como eje transversal a los planes, programas y proyectos implementados, generó las mejores condiciones para los y las estudiantes como sujetos de derecho (gestión 2007-2017). Es en este marco que las condiciones institucionales están dadas para poder elaborar colectivamente los diferentes actores institucionales de un *acuerdo educativo de cuidado* entendiéndolo como "cuidado para sí y para con los otros".

Marco normativo

Para introducir el trabajo de articulación entre escuelas secundarias y salas maternas, es necesario realizar un recorrido previo sobre el marco normativo nacional que refiere, en diferentes aspectos, al derecho a la educación y a la obligatoriedad de la educación secundaria: la Ley 26.206 de Educación Nacional, la Ley 26.150 de Educación Sexual Integral y la Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.

La Ley 26.206 de Educación Nacional: la obligatoriedad de la educación y la responsabilidad estatal

En las últimas décadas, la Argentina ha sido escenario de importantes avances en las políticas públicas destinadas a niños, niñas y adolescentes. En lo que respecta al campo educativo, la Ley 26.206 de Educación Nacional sancionada en 2006 constituyó un hito fundamental para la concreción del derecho a la educación, ya que estableció la estructura, los niveles y las modalidades del sistema educativo, determinó la extensión de la obligatoriedad escolar y planteó las responsabilidades y obligaciones del Estado nacional y las provincias con relación a garantizar aquel derecho. Asimismo, se establecieron definiciones tales como la obligatoriedad, la universalidad, el eje en la enseñanza y la participación de los diferentes actores institucionales promoviendo así la democratización de las instituciones educativas.

En lo que respecta a la educación secundaria, se establece la obligatoriedad del nivel secundario y al Estado como el principal responsable y garante de generar las condiciones materiales y simbólicas para que esa obligatoriedad suceda. Como sabemos, la obligatoriedad es la expresión de la universalidad del derecho y la igualdad de oportunidades. Por ello, establecer la escuela secundaria obligatoria implica pensar a los y las estudiantes desde sus potencialidades y capacidades de acción, dejando atrás las miradas estigmatizantes, históricamente aceptadas, que entienden a las juventudes en clave

de incapacidades. Correrse, entonces, de una mirada adulto-céntrica y nostálgica de la vieja escuela secundaria y las juventudes es parte de una tarea social y cultural necesaria.

Muchos de los y las jóvenes representan los primeros de sus familias en acceder al nivel secundario y también muchas veces son los “recién llegados” a la escuela, portadores de otros códigos culturales y diversas situaciones sociales y educativas. Esto significa ampliación de la responsabilidad estatal, en lo institucional, de aumentar las oportunidades y posibilidades de los recorridos educativos de los y las estudiantes y, a la vez, generar nuevas prácticas pedagógicas para que dicha inclusión sea real e implique una verdadera incorporación, con aprendizaje, de los y las jóvenes a la escuela, al conocimiento y a aquellos saberes socialmente valorados.

La Ley de Educación Nacional extiende la obligatoriedad de la educación común a catorce años, desde la sala de 4 años de nivel inicial hasta la finalización de la escuela secundaria.

Se explicita a la educación y al conocimiento como bien público como un derecho personal y social garantizado por el Estado (art. 2). Además, se señala que la educación es una prioridad nacional y, por lo tanto, una política de Estado (art. 3), y queda clara la responsabilidad indelegable del Estado, que es garante de brindar educación integral, permanente y de calidad para todos/as los y las habitantes de la Nación (art. 4). Cabe señalar que en dicha ley también se establece la política educativa y se controla su cumplimiento con la finalidad de consolidar la unidad nacional (art. 5). Así, el Estado garantiza el derecho constitucional de enseñar y aprender (comprendido en los artículos 4, 5, 6, 7, 8 y 9) y el acceso de todos/as los y las ciudadanos a la información y al conocimiento como instrumentos centrales de la participación en un proceso de desarrollo con crecimiento económico y justicia social (art. 7). El Estado también garantiza el financiamiento necesario para tal fin (art. 9). Por último, la ley explicita que la educación brindará las oportunidades necesarias para desarrollar y fortalecer la formación integral de los sujetos a lo largo de toda la vida y conformar proyectos de vida (art. 8).

Para ello, la política educativa debe garantizar la igualdad de oportunidades generando condiciones de posibilidad para todos/as los y las jóvenes, tanto los que se encuentran matriculados en el sistema educativo como aquellos otros que han abandonado la escolaridad o no han iniciado sus estudios secundarios. A partir de la legislación vigente, la educación es entendida como derecho social, y el conocimiento, como bien público, siendo el Estado el que garantizará las condiciones necesarias para que la obligatoriedad suceda.

El art. 20 propone como objetivo de la educación inicial promover el aprendizaje y desarrollo de los niños y las niñas de cuarenta y cinco (45) días a cinco (5) años de edad inclusive, como sujetos de derechos y partícipes activos/as de un proceso de formación integral, miembros de una familia y de una comunidad. Dicha ley contempla, asimismo, que el nivel inicial se estructure como unidad pedagógica y prevé generar condiciones para los más pequeños desde los 45 días hasta los 2 años de edad. Esto implica que la ley toma en cuenta a los niños y las niñas desde temprana edad.

Es preciso señalar que, dada la forma de organización federal (normativa, histórica y política) de nuestro país, las provincias cuentan con sus propias leyes provinciales que establecen las condiciones normativas con relación al derecho a la educación.

Esta propuesta de escuelas secundarias en articulación con salas maternas, entonces, no solo incluye lo explicitado en la Ley de Educación Nacional, sino que además cumple, en este caso, con generar condiciones tanto para los más pequeños como así también para los adolescentes y jóvenes que, a partir de la normativa vigente, transitan el nivel secundario, hoy obligatorio para todos y todas.

Desde este posicionamiento es que la propuesta pedagógica como política pública responde a las necesidades que los tiempos demandan, superando estructuras tradicionales y resignificando los tiempos y espacios escolares dando respuesta a la obligatoriedad con políticas de cuidado para las infancias y las juventudes.

De esta manera, se estará trabajando con los más pequeños en la estimulación temprana, en la mejora para la construcción de las trayectorias educativas de los niños y las niñas, a la vez que se generan condiciones para el acompañamiento de las trayectorias educativas de los y las estudiantes de la secundaria.

Promoción del derecho social a la educación

Los niveles de educación obligatoria

La educación es un derecho social, y el Estado debe garantizar las condiciones para que todos los ciudadanos puedan asistir a las instituciones educativas, aprender y finalizar sus estudios en los niveles en que se establece su obligatoriedad. Es en este sentido que la política de escuelas secundarias en articulación con salas maternas promueve escenarios que permitirán tanto la asistencia, permanencia y egreso de niños y niñas del nivel inicial como la asistencia, permanencia y egreso de jóvenes en el nivel secundario.

La obligatoriedad de la educación básica, desde la sala de 4 años hasta la finalización de la secundaria, pone al Estado como garante de este derecho social a la educación. Desde allí es que está obligado a generar políticas públicas para la ampliación de las matrículas. Es por eso que los procesos de inclusión han habilitado que sectores de la población que no accedían a este derecho ingresaran a los distintos niveles del sistema educativo. La consecuencia inmediata es la necesidad de abandonar voluntarismos individuales para dar paso a políticas que orienten las decisiones institucionales.

Sin embargo, como hemos señalado, en nuestro país completar los estudios secundarios constituye un desafío para muchos jóvenes. Si bien la cobertura del nivel secundario es amplia, solo el 45% de los estudiantes que ingresan a la escuela secundaria la culminan en los tiempos esperados⁸, porcentaje que desciende entre los adolescentes de sectores de bajos ingresos. Entre los motivos que llevan a los jóvenes a abandonar la escuela o a retrasarse en sus estudios, se ha observado un incremento estadísticamente significativo de la maternidad y la paternidad adolescente como factores explicativos. Muchos de los jóvenes alcanzados por la condición de ser madres o padres tempranamente se encuentran con responsabilidades que requieren un tiempo considerable de su parte para el cuidado de sus hijos y/o hijas, que coincide con el tiempo que necesitan para asistir y estudiar en la escuela. Esta situación está presente en escuelas secundarias donde existen estudiantes con riesgo de interrumpir sus trayectorias educativas y presentan ausencias reiteradas por necesidad de atender a hijos pequeños o hermanos menores. Un relevamiento realizado en 2008 en escuelas secundarias de la provincia de Buenos Aires puso de manifiesto que era necesario realizar una propuesta que atendiera la problemática señalada.

De esta manera, la propuesta de escuelas secundarias en articulación con salas maternas tiene el objetivo de ofrecer a las estudiantes madres la posibilidad de (re)continuar sus trayectorias educativas (en riesgo o abandonadas) ante la situación de embarazo. En el caso de los hermanos, apunta a evitar que hijos mayores se hagan cargo del cuidado de sus hermanos frente a la necesidad de la salida laboral de las mujeres madres principalmente. La inclusión de los padres como destinatarios de la sala maternal, al menos en términos formales, colabora con la visibilización de los estudiantes padres y apunta a una mayor igualdad, al contemplar que muchos de estos varones dejan su escolaridad para cumplir el mandato social de varón proveedor. Asimismo, la experiencia de articulación con salas maternas se asienta sobre un enfoque que considera a los niños y las niñas de 45 días a 2 años inclusive como sujetos de derecho y reconoce la corresponsabilidad del Estado, la comunidad y la familia en su promoción y protección.

En este sentido, se considera a las salas maternas como espacios de contención y aprendizaje temprano con la finalidad de establecer bases sólidas para que los niños y las niñas puedan constituirse en sujetos autónomos que participan activamente en la sociedad y disfrutan de una ciudadanía plena. De este modo, desde las políticas públicas es posible proteger “al mismo tiempo” el derecho de las estudiantes a estudiar y completar el nivel secundario y el derecho de los niños y las niñas a ser cuidados, transitar por espacios educativos y acceder a aprendizajes tempranos.

8. Hay estudios realizados en que ese porcentaje de terminalidad asciende al doble cuando se extienden los plazos de acreditación de los y las estudiantes a más de dos años (Botiinnelli y Sleiman, 2014).

Un conjunto de normativas de ampliación de derechos: pilares para la implementación de las escuelas secundarias en articulación con salas maternas

- 1. Ley 26.150 de Educación Sexual Integral (ESI)**, la cual explicita que todos los estudiantes tienen derecho a recibir información veraz, científica y pertinente sobre educación sexual integral, en todos los establecimientos educativos del país desde el nivel inicial hasta el nivel superior inclusive. La Ley de ESI articula aspectos biológicos, psicológicos, sociales, afectivos y éticos. Plantea como objetivos: a) incorporar la ESI dentro de las propuestas educativas orientadas a la formación armónica, equilibrada y permanente de las personas; b) asegurar la transmisión de conocimientos pertinentes, precisos, confiables y actualizados sobre los distintos aspectos involucrados en la ESI; c) promover actitudes responsables ante la sexualidad; d) prevenir los problemas relacionados con la salud en general y la salud sexual y reproductiva en particular, y e) procurar igualdad de trato y oportunidades para mujeres y varones.

Cabe señalar que siempre se hace ESI por acción o por omisión. Por ello se considera necesario trabajar y abordar esta temática. Los diversos discursos que circulan en la sociedad y las enunciaciones que se expresan a diario suelen naturalizar un conjunto de atributos, ideas e imaginarios de lo que se considera ser hombre y lo que se considera ser mujer. Por lo tanto, también hay definiciones de lo que se espera de cada uno de ellos; por ejemplo, qué actitudes e incluso qué elecciones, posturas corporales deben adoptar cada uno, qué roles sociales tienen o deben desempeñar. Los estereotipos incluso se tornan una temática a abordar en los distintos ámbitos.

La ESI, por consiguiente, no puede ser solo un articulado de la ley, sino además traducirse en definiciones de política pública vinculada a generar otras condiciones de habitabilidad en las escuelas, la necesidad de desarrollar ejes de trabajo que tiendan a la revisión de las formas de enseñar, las disposición de los lugares, el tema de la vestimenta, y asimismo revisar las exigencias de conductas o comportamientos esperables diferentes para hombres y mujeres, muchas veces naturalizadas, como así también la división de tareas y roles de manera diferenciada para varones y para mujeres, reproduciendo modelos y conductas asociados a ideales de masculinidad y femineidad.

La ESI se tiene que trabajar transversalmente en las distintas instancias y desde el nivel inicial hasta la finalización de la secundaria, incluyendo además la formación inicial de los y las docentes.

2. Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, que establece el paradigma de la protección integral. La protección integral supone la existencia de un modelo sistémico —el Sistema de Protección Integral de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes— en donde se articulan las distintas políticas, programas y servicios, instituciones y procedimientos que, en forma complementaria y con sus respectivos alcances, se relacionan y controlan mutua y ordenadamente para contribuir a proteger de un modo integral los derechos de niñas, niños y adolescentes.

En sintonía con los postulados de la CDN, la Ley 26.061 establece los derechos universales y especiales de niños, niñas y adolescentes por su condición de personas en desarrollo: derecho a la vida (art. 8), derecho a la salud (art. 14), derecho a la educación (art. 15), derecho a la libertad (art. 19), derecho al deporte y juego recreativo (art. 20), derecho a opinar y a ser oído (art. 24), entre otros. También fija la garantía estatal para el pleno acceso a ellos. En el art. 17, se prohíbe a las instituciones educativas públicas y privadas discriminar por estado de embarazo, maternidad o paternidad. El Estado tiene la responsabilidad de adoptar las medidas administrativas, judiciales, legislativas, presupuestarias y toda aquella necesaria para garantizar la plena efectividad de estos derechos. Asimismo, promueve la gestión asociada de los organismos de gobierno en sus distintos niveles en coordinación con los de la sociedad civil, asumiendo desde el Estado capacitación y fiscalización permanente, promoviendo las redes intersectoriales locales.

En síntesis, el Sistema de Protección implica un trabajo mancomunado de todos los actores para hacer efectivos los derechos de las niñas, niños y adolescentes. De esta manera, el principio de corresponsabilidad se convierte en una pieza clave, ya que promueve la participación y responsabilidad del Estado, la sociedad civil y la familia, en la atención, el cuidado y la protección de los niños, las niñas y adolescentes. La ley involucra todas las áreas del Estado y compromete a la sociedad civil para que tenga un lugar protagónico y una actitud activa frente a las necesidades que se presenten en la comunidad.

Ahora bien, ¿de qué manera incide el Sistema de Protección Integral de Derechos en la forma de trabajar en las instituciones educativas? Las instituciones escolares de gestión pública o privada deben reconocerse como integrantes de un Sistema de Protección Integral y realizar una tarea coordinada junto a quienes se ocupan de la salud (un centro de salud), la protección (una oficina de protección de derechos) y el bienestar (un club, una biblioteca, etc.) de todos los niños, las niñas y adolescentes. Asimismo, se hace necesario que se avance en promover la formación de equipos de conducción institucional formados en perspectiva de derecho para que puedan desplegar otras prácticas institucionales y áulicas sobre la base de este nuevo paradigma educativo cultural que entiende a los niños, las niñas y adolescentes como sujetos de derecho.

Las tres leyes mencionadas (Ley 26.206 de Educación Nacional, Ley 26.150 de Educación Sexual Integral y Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes) se complementan con la Ley 25.673 de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable de 2002, que se propuso, entre otros objetivos: alcanzar, para la población, el nivel más elevado de salud sexual y procreación responsable con el fin de que pueda adoptar decisiones libres de discriminación, coacción o violencia; disminuir la morbimortalidad materno-infantil; prevenir embarazos no deseados; promover la salud sexual de los adolescentes y garantizar a toda la población el acceso a la información, la orientación, los métodos y las prestaciones de servicios referidos a la salud sexual y procreación responsable. A su vez, el art. 4 del decreto reglamentario 1282/2003 establece una serie de pautas para la atención de los adolescentes, basadas en el enfoque de derechos, la perspectiva de su interés superior, y poniendo énfasis en el derecho a la información, la privacidad y la confidencialidad. La ley estipula también la obligación de prescribir y suministrar, a demanda de los beneficiarios, los métodos anticonceptivos que deberán ser de carácter reversible, no abortivos y transitorios.

Capítulo 2

Diseño y características del
proyecto de las salas maternas

Objetivos y características de la propuesta

En el capítulo anterior, hemos presentado los principios y conceptos claves y el marco normativo que fundamentan la propuesta de salas maternas en escuelas secundarias. A continuación, se realizará una descripción de las salas maternas, de los objetivos y de la modalidad de trabajo que da vida a la propuesta.

Las escuelas secundarias en articulación con salas maternas constituyen una política educativa que tiene como objetivos promover la asistencia a la escuela secundaria, la permanencia en ella y su finalización por parte de estudiantes madres, padres y hermanos mayores a cargo del cuidado de niños y niñas pequeños y garantizar un espacio educativo orientado a fomentar el desarrollo integral de niños y niñas entre los 45 días y los 2 años. La estrategia se apoya sobre un formato escolar que rompe con la matriz selectiva de la secundaria generando condiciones para dar continuidad a los estudios de los estudiantes y para el inicio de la trayectoria escolar de los y las bebés, los niños y las niñas.

La propuesta consiste en crear una sala maternal en una escuela secundaria o en un jardín de nivel inicial próximo. La gestión educativa (pedagógica y administrativa) y su supervisión le competen a la Dirección Provincial de Educación Inicial.

La sala maternal se encuentra a cargo de dos docentes de nivel inicial⁹ y podrán matricularse un total de ocho niños o niñas como máximo. El horario de funcionamiento es de lunes a viernes, en el turno en que cursan los y las estudiantes (mañana, tarde o vespertino), desde marzo hasta diciembre de cada año, de acuerdo al calendario escolar.

Mientras que los y las estudiantes van a clases, los niños y las niñas acceden a un espacio de cuidado y desarrollo integral, con una propuesta pedagógica especialmente diseñada para ellos. Por su parte, los docentes de la sala maternal se vinculan con los jóvenes padres y madres y les ofrecen apoyo y talleres de apoyo para la crianza.

9. Según establezca la normativa provincial y el estatuto docente, en lugar de dos docentes de nivel inicial podrá designarse un docente de nivel inicial y un auxiliar docente.

En la escuela secundaria, estudiantes acceden a espacios de reflexión y debate sobre problemáticas del campo de las infancias, las juventudes, la educación y la sexualidad. Asimismo, se elaboran proyectos en el marco de la educación sexual integral (ESI) con el objetivo de fortalecer la mirada sobre la concepción de la maternidad/paternidad adolescente, con perspectiva de género.

El Equipo de Orientación Escolar de la escuela —o como se denomine este ámbito de intervención en la jurisdicción que lleve a cabo la propuesta— tiene un rol fundamental en el *acompañamiento de las trayectorias educativas de los y las estudiantes*, actuando como nexo con la sala maternal.

Cabe señalar que la implementación del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternales” demanda un trabajo articulado entre el nivel inicial y el nivel secundario, y con las modalidades y coordinaciones que cada jurisdicción considere pertinentes. Pues genera condiciones para repensar y analizar las formas de relacionarse entre padres, hijos y hermanos, pone en juego las relaciones afectivas y los vínculos intergeneracionales, también con respecto a los derechos y responsabilidades del ciudadano para con el Estado, los roles de los hombres y de las mujeres y las ideas de masculinidad y femineidad, entre otros temas también abordados por la educación sexual integral.

Como parte de la propuesta, se llevan adelante *capacitaciones y talleres* destinados a supervisores, equipos directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general, y *mesas de trabajo* con supervisores del nivel secundario e inicial, equipos directivos y docentes de las escuelas involucradas.

Por último, se busca también articular acciones con otras instituciones, políticas y programas que forman parte del Sistema de Protección Integral de Derechos (centro de salud, servicio local de protección de derechos, organizaciones, clubes, etc.) para la atención integral de los y las estudiantes que se encuentren en situación de amenaza o vulneración de sus derechos.

Equipo de trabajo: actores y niveles educativos involucrados¹⁰

En el nivel central, el proyecto involucra la participación directa de las *direcciones provinciales de Educación Secundaria y de Educación Inicial*, y si se contara en la jurisdicción, de la dirección de la que dependen los equipos de orientación escolar, así como del equipo técnico jurisdiccional conformado a tal fin de los niveles educativos involucrados.

Serán fundamentales para el desarrollo y la implementación del proyecto los *supervisores de nivel inicial y los supervisores de nivel secundario*, así como de los equipos directivos de la escuela secundaria y de las instituciones de nivel inicial del cual depende la sala maternal.

La sala maternal cuenta con *docentes de nivel inicial*, responsables de la planificación pedagógica y organizativa, y con *personal no docente* para garantizar las condiciones de higiene y salud para el funcionamiento. Por último, los *docentes de las escuelas secundarias* poseen un rol importante en el seguimiento de las trayectorias educativas de las madres, los padres y hermanos cuyos niños y niñas asistan a la sala maternal.

10. En este apartado, solo se mencionan los actores y niveles involucrados. Sus roles y funciones se desarrollan en capítulo 3.

2.3.

Modalidad de trabajo

Las actividades desarrolladas en las escuelas secundarias que implementan salas se organizan en torno a tres grandes líneas de trabajo:

- Diseño del proyecto institucional.
- Elaboración de una agenda de actividades compartida entre la escuela secundaria y la institución de nivel inicial de la cual depende la sala maternal.
- Evaluación y monitoreo.

La importancia del diseño del proyecto institucional

La puesta en marcha del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” implica una multiplicidad de nuevas acciones que desarrollan el equipo directivo, los docentes y otros actores institucionales. El proyecto institucional se modifica, las clases se redefinen, los espacios de participación de los y las estudiantes se transforman. *La sala maternal se convierte en un espacio nuevo para ser apropiado por toda la comunidad educativa.*

Las salas maternas son el punto de confluencia de acciones variadas. Se requiere, por lo tanto, la definición de un planeamiento estratégico y común. Es indispensable que la multiplicidad de actores y enfoques que intervienen no transforme a las escuelas y al proyecto en compartimentos cerrados ni estancos, sino que sea la expresión de la articulación de acciones planificadas de manera conjunta.

La continuidad pedagógica es el centro del proyecto, y las trayectorias educativas de los estudiantes y de los niños y las niñas, sus particularidades, sus avances y retrocesos, el objeto de acompañamiento. Las salas maternas serán el espacio que, desde una política de cuidado, habilite trayectorias educativas

completas de los y las estudiantes madres, padres o hermanos mayores, pero también de los niños y las niñas que las conforman. Esto exige un enfoque amplio sobre los contenidos, que no puede ser realizado de otra manera que en conjunto.

La acción cooperativa y colaborativa garantiza también efectivos procesos de inclusión de quienes son destinatarios directos de este proyecto, pero, del mismo modo, de todos/as aquellos/as que conforman la escuela. Por lo tanto, se tendrá que considerar no solo el acompañamiento del proyecto de “Todos/as a la escuela”, sino también los impactos institucionales que genera. El proyecto institucional deberá prever espacio para albergar a la sala maternal y acompañar, desde distintas líneas de acción, los procesos de inclusión.

Del mismo modo, la democratización de la escuela se expresa en la ampliación del derecho a la educación de todos/as los y las jóvenes. Este será otro eje de trabajo para la articulación con las salas. La circulación de la palabra de los y las estudiantes será un punto relevante para la elaboración de acciones. Se traducirá en espacios de participación reales y efectivos.

Para la definición del proyecto institucional, será fundamental considerar los siguientes ejes:

- **El eje institucional:** para abordar los aspectos de organización institucional de cada escuela que cuente con la sala maternal. El proyecto institucional se modifica en virtud de esta política educativa; se transforman los espacios, los tiempos y la organización del trabajo docente y de los equipos: equipos directivos, equipo docente, equipos de apoyo, entre otros.
- **El eje pedagógico y didáctico:** la propuesta de conformación de la sala maternal en la escuela tiene un impacto en las propuestas pedagógicas de los y las docentes. El seguimiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, tarea específica de los equipos directivos, será indispensable para la cohesión del proyecto.
- **El eje social y comunitario:** el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” implica un enlace profundo con las comunidades y las familias. Supone la definición de líneas de acción que lleguen a las familias que conforman la comunidad educativa.

Para abordar cada uno de los ejes, es indispensable tomar como referencia la Ley de Educación Sexual Integral (ESI). Allí se definen los grandes lineamientos en los que se enmarcan las acciones que orientan al proyecto institucional de cada escuela.

Es fundamental pensar en *proyectos interinstitucionales* que pongan en común las experiencias pedagógicas y didácticas de los docentes, así como las experiencias que los estudiantes y toda la comunidad construyen alrededor de las salas maternas.

Las *articulaciones* con otros actores de la comunidad o gubernamentales, con quienes se coordinan acciones, requieren ser expresadas en el proyecto institucional, puesto que solo así podrán ser monitoreadas y luego evaluadas en virtud de los objetivos del proyecto.

La elaboración de una agenda compartida entre la escuela secundaria y la institución de nivel inicial de la cual depende la sala maternal

Para la elaboración de una agenda compartida entre la escuela secundaria y la institución de nivel inicial de la cual depende la sala maternal, se deberán tener en cuenta las siguientes actividades:

- Reuniones de trabajo de los equipos directivos de nivel inicial y secundario.
- La construcción de la agenda del director o directora de las instituciones educativas.
- Actividades con las niñas y los niños de la sala maternal.
- Actividades con los y las estudiantes de la escuela secundaria.

Reuniones de trabajo de los equipos directivos de nivel inicial y secundario

Las reuniones de trabajo de los equipos directivos de ambas instituciones educativas requieren ser cuidadosamente preparadas, ya que se trata de un espacio en donde se toman decisiones consensuadas. En esas reuniones, se deberán trabajar objetivos comunes, definiciones institucionales, pedagógicas, de enseñanza y cuidado, y aspectos vinculados al monitoreo y la evaluación del proyecto.

Tendrán como uno de sus propósitos más importantes el logro de la acción colaborativa entre ambas instituciones, evitando que las miradas sectarias, o de corto alcance, obturen las acciones que se planifican. Es importante planificar las reuniones con objetivos concretos, visibles y de un alcance cercano que vayan dando cuenta de que los propósitos se van cumpliendo.

En el mismo sentido, será indispensable diseñar un cronograma de reuniones interinstitucionales, que otorguen sistematicidad al monitoreo, tanto de la supervisión como de los equipos directivos.

Tal vez en el momento del inicio del proyecto las reuniones deban ser más frecuentes: quincenales. A medida que las acciones se vayan consolidando, las reuniones pueden espaciarse, siendo mensuales o bimensuales.

La construcción de la agenda del director o directora de las instituciones educativas

Cuando pensamos en la *construcción de la agenda* a partir de estos supuestos, se hace necesario establecer una serie de acciones que podríamos resumir, entre otras, en *la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades, el trabajo en el marco de los equipos institucionales y la periodicidad y sistematización de acciones*.

Del mismo modo que el director o directora integra un equipo de conducción, dentro del cual se definen y acuerdan diversas funciones, es necesario reconocer que *la agenda del director o directora* está pensada en función, como ya mencionamos, del trabajo con otros, particularmente, de la *conducción de equipos institucionales*.

En esta línea, a la hora de construir la agenda, es preciso establecer la definición de espacios de encuentro con *equipos docentes*, en primer término. Estos encuentros tomarán la forma que orienta el calendario anual: encuentros de preparación y planificación, encuentros de seguimiento de acciones, encuentros de evaluación, etc. Del mismo modo, la definición de espacios de encuentros con otros colectivos: los centros de estudiantes u organizaciones estudiantiles en el marco de la promoción de la participación y la democratización del gobierno escolar.

El trabajo con los y las docentes lo realiza el equipo directivo, bajo su supervisión. Esta intermediación asegura que los objetivos del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” lleguen a todos y, al mismo tiempo, coloca al equipo directivo en el lugar de conducción.

El proyecto requiere que toda la comunidad educativa se involucre y lo lleve adelante. Es entonces que adquiere especial relevancia la participación de los estudiantes a través de sus organizaciones. *Los centros de estudiantes* son espacios privilegiados para la circulación de la palabra.

En cuanto a la *periodicidad y sistematización de acciones*, la agenda requiere tanto la decisión de acciones en un tiempo determinado como el sostenimiento de ellas. Toda planificación corre el riesgo de

esfumarse si no se prevén acciones de sostenimiento y revisión de lo actuado. La agenda del director o directora requiere prever momentos de revisión y de replanteo. Para ello, es necesario *sistematizar* periódicos tiempos de monitoreo y sostener decisiones tomadas en conjunto. La agenda del director o directora se constituye, de ese modo, en una suerte de memoria de las acciones.

La agenda anual del director le posibilita construir un saber sobre la gestión que enriquece la función. Es un saber que da cuenta de la historia de la gestión directiva y que, transmitido al conjunto, abre un espacio de comprensión profunda de la historia institucional.

Actividades con las niñas y los niños de la sala maternal

Las actividades de las niñas y los niños dentro de la sala maternal se definirán en función de los lineamientos o diseños curriculares de cada provincia, el proyecto institucional de la escuela de nivel inicial al cual pertenece la sala maternal y las necesidades y características contextualizadas de los niños y las niñas.

Será fundamental construir una planificación pedagógica que posibilite organizar la actividad escolar de los niños y las niñas dando respuesta a sus necesidades físicas, afectivas, sociales, cognitivas, lúdicas y expresivas y que, al mismo tiempo, los desafíe a ampliar sus posibilidades de conocimiento actuales.

También se organizarán espacios de trabajo en conjunto con los y las estudiantes madres, padres y hermanos que permita garantizar la trayectoria educativa de ambos.

Actividades con los y las estudiantes de la escuela secundaria

En el marco del proyecto institucional, será preciso planificar y llevar adelante actividades con los y las estudiantes secundarios, que incluyan el enfoque de derechos y la perspectiva de cuidado (capacitaciones ESI, jornadas de reflexión, talleres de sensibilización sobre el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternales”, etcétera).

Se promoverá la conformación de espacios de participación reales y efectivos de los y las estudiantes, ya sea a través de los centros de estudiantes u otros órganos de representación estudiantil.

Se planificarán jornadas, encuentros, campañas de sensibilización gráfica y audiovisual, así como también espacios permanentes donde sea central la circulación de la palabra de los y las estudiantes.

Asimismo, se diseñarán espacios de trabajo y articulación entre las y los estudiantes madres, padres y hermanos con los niños y las niñas que asisten a la sala maternal, donde consolidar la trayectoria educativa de ambos. En ese sentido, también se realizarán cursos y capacitaciones sobre temas vinculados a pautas, saberes, hábitos y cuidados que contribuyan al fortalecimiento de las prácticas de crianza adecuadas y de promoción de la salud de los niños y las niñas.

Cabe aclarar que las actividades planificadas podrán ser revisadas y reelaboradas en función del avance del proyecto.

Evaluación y monitoreo permanente

La evaluación y el monitoreo del proyecto de “Todos/as a la escuela” en la escuela será tarea del equipo directivo y de los supervisores de nivel inicial y nivel secundario. Para ello, se sugiere tener en cuenta los siguientes campos para la observación y el seguimiento:

- **El institucional:** la escuela como unidad organizativa y pedagógica se transforma en función del proyecto que se incorpora a su cotidianeidad.
- **El aula:** las propuestas de enseñanza, en las diversas materias atravesadas por los lineamientos de la ESI, profundizan la cohesión.
- **La sala maternal** es un espacio físico y a la vez un campo para la observación e intervención; primero, de los equipos directivos y, a través de ellos, de los y las supervisores o supervisoras. Es espacio privilegiado para la formación en el marco de la ESI.

Uno de los actores centrales serán los supervisores y las supervisoras. Entre sus funciones, tienen la tarea de acompañar la elaboración del proyecto institucional de las escuelas que articulan con salas maternas, así como el seguimiento y el monitoreo de las acciones que se diseñen en el inicio, el desarrollo y las evaluaciones parciales que den cuenta de la implementación de la propuesta pedagógica.

Una agenda de supervisión para el acompañamiento del proyecto “Todos/as a la escuela” requiere contener las visitas a las escuelas, pero también las reuniones de trabajo para articular acciones, los encuentros entre docentes profesores o profesoras, entre directores y directoras, los espacios para el tratamiento de datos cuantitativos y cualitativos que dan cuenta del recorrido pedagógico que la escuela secundaria está atravesando en la articulación y/o apropiación de las salas maternas.

Reuniones de trabajo entre las supervisiones de nivel inicial y secundario

Se realizarán reuniones, para lo cual es necesario establecer *ejes de supervisión, campos de observación, orientaciones institucionales, pedagógicas, de enseñanza y cuidado, y explicitar la evaluación de resultados obtenidos*, a la manera de informes de avance. Estos se realizarán de modo sistemático estableciendo previamente instancias de evaluación y toma de decisión para reorientar, profundizar, etc., el avance del proyecto y definir *estrategias de intervención y elaboración de informes de visita e informes de avance* de la propuesta educativa.

Los legajos integrados y comunes

Como se ha dicho, los destinatarios del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” son los y las estudiantes secundarios, y también los niños y las niñas que van a integrar la matrícula de la sala maternal.

En ese sentido, la conformación de legajos integrados que sean abordados y construidos en el marco del equipo de supervisión va a generar la información necesaria para llevar adelante las estrategias que permitan la formación integral de los y las estudiantes, tal como los marcos legales prescriben para el territorio nacional y provincial.

El legajo integrado y común es un instrumento para la producción de información que los equipos directivos, docentes y demás actores necesitan para gestionar la institución y la sala maternal.

El seguimiento de la asistencia de los y las estudiantes que tendrán sus hijos, hijas o hermanos es un dato central para evaluar el proyecto de escuelas secundarias en articulación con salas maternas.

Capítulo 3

Pasos para la implementación
del proyecto

En este capítulo, se describen los principales pasos a seguir para la implementación de las escuelas secundarias en articulación con salas maternas como política pública en el ámbito provincial. Las actividades contempladas en cada una de estas etapas podrán ser redefinidas en función de las particularidades del sistema educativo de cada provincia.

- Etapa preparatoria y de diagnóstico.
- Elaboración del proyecto en la jurisdicción.
- Las salas maternas en funcionamiento.
- Monitoreo y evaluación: de la gestión del proyecto y de las trayectorias educativas de los y las estudiantes del nivel secundario y de los niños y las niñas que asisten a la sala maternal.

La primera etapa preparatoria y de diagnóstico consiste en la conformación del equipo técnico jurisdiccional. Durante esta etapa, se realizarán capacitaciones sobre la propuesta de articulación de las escuelas secundarias con salas maternas, centrándose en las temáticas del enfoque de derecho, perspectiva de género, entre otros temas. Se avanzará en el diseño de los mecanismos e instrumentos necesarios para la apertura de las salas maternas (designaciones docentes, no docentes, adecuación de infraestructura, previsión de las condiciones de higiene y cuidado, capacitación de los actores involucrados) y se realizará un diagnóstico sobre el estado de situación en las escuelas secundarias de la provincia sobre la cantidad de estudiantes embarazadas, estudiantes madres o padres, y hermanos a cargo del cuidado de niños/as pequeños.

En una segunda etapa, se trabajará en la elaboración del proyecto a nivel provincial, que deberá dar cuenta de los objetivos de la política educativa, los destinatarios y los actores involucrados en él, como así también establecer la modalidad de trabajo en las escuelas. Asimismo, se avanzará en un plan de trabajo, cronograma de acciones y el presupuesto necesario para llevar adelante la propuesta, y en la elaboración de la normativa específica y de documentos de trabajo. Durante esta etapa, es muy importante trabajar en la adecuación de los espacios en donde funcionarán las salas maternas y en la designación de los docentes y el personal de apoyo involucrado. La capacitación al personal que forme parte del proyecto es una pieza clave para su logro.

En una tercera etapa, las salas maternas se pondrán en funcionamiento y se definirá el proyecto pedagógico educativo de cada una. Se llevará a cabo la inscripción de los niños y las niñas en la sala maternal y la inscripción de los y las estudiantes en las escuelas secundarias para el ingreso, reingreso y/o continuidad de los estudios. Se realizarán acciones de sensibilización a la comunidad educativa del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”, incluyendo talleres con los equipos docentes y no docentes y con los estudiantes y centros de estudiantes, así como con las familias y la comunidad educativa en general.

Por último, será fundamental establecer las actividades de monitoreo y evaluación del proyecto. Para ello, el equipo técnico jurisdiccional deberá elaborar instrumentos de monitoreo, por un lado, para la gestión del proyecto estableciendo metas e indicadores de procesos y resultados y, por otro, para el seguimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes, niños y niñas que asisten a la sala maternal. Estos instrumentos posibilitarán que se puedan realizar evaluaciones sobre avances, dificultades, logros y metas alcanzadas del proyecto.

A continuación, presentaremos en detalle las etapas y propuestas de actividades para desarrollar en cada una.

Etapa preparatoria y de diagnóstico

Conformación del equipo técnico jurisdiccional

La conformación del equipo técnico jurisdiccional para la elaboración, la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” resulta fundamental. Constituirá un articulador entre las necesidades surgidas de la comunidad educativa y las autoridades de nivel provincial, así como un agente clave tanto para la definición de los lineamientos principales que en la jurisdicción permitirán llevar adelante esta política pública como en el desarrollo de las acciones necesarias para su implementación.

Este equipo estará conformado por técnicos de las direcciones provinciales de Educación Inicial y Secundaria, así como por equipos de orientación escolar u otros actores que se consideren claves para la implementación del proyecto.

Para un mejor funcionamiento del equipo, se sugiere la realización de mesas de trabajo con el fin de establecer acuerdos, responsabilidades de cada uno de los integrantes, misiones y funciones de cada dirección provincial en la implementación, el seguimiento, el monitoreo y la evaluación del proyecto.

Una propuesta posible de actividades a desarrollar por este equipo podrá ser:

- **Tareas previas a la implementación del proyecto:** es fundamental que el equipo jurisdiccional trabaje en la gestión, la implementación y el seguimiento del proyecto en su conjunto (realización del diagnóstico de base, diseño del sistema de monitoreo y evaluación, elaboración de instrumentos, etcétera).
- **Elaboración de normativa de escuelas secundarias en articulación con salas maternas y el instructivo operativo para su implementación:** para llevar adelante el proyecto, es preciso elaborar una normativa específica que enmarque la apertura, el funcionamiento y el seguimiento

de las salas maternas. Un segundo momento de trabajo con el equipo técnico jurisdiccional se centrará entonces en la elaboración de esa normativa (resolución provincial, disposiciones, comunicaciones pedagógicas, otros), tomando como antecedente normativas provinciales ya existentes. Se recomienda consultar y articular con otras áreas educativas que pudieran estar involucradas en la gestión de las escuelas secundarias en articulación con salas maternas para que esta sea lo más completa posible.

- **Acompañamiento y gestión del funcionamiento de las salas maternas.** Es necesario garantizar las condiciones necesarias para el funcionamiento de las salas maternas, es por ello que se vuelve imprescindible trabajar con las designaciones de los docentes y auxiliares en cada jurisdicción; definir y tener en cuenta los perfiles y las prácticas de la sala maternal; trabajar en los servicios de alimentación; realizar el acondicionamiento de los espacios específicos (infraestructura y equipamiento escolar) para las salas y producir todas las instancias necesarias de capacitación, realización de talleres, jornadas y diversas acciones que promuevan la sensibilización de la comunidad educativa en la temática.

Relevamiento y diagnóstico

Se deberá llevar adelante un análisis general del estado de situación de las y los jóvenes que transitan por experiencias de maternidad, paternidad y sus trayectorias educativas en la provincia. Ello implica un relevamiento exhaustivo cuantitativo y cualitativo, que permita dar cuenta de las condiciones, la cantidad de jóvenes que son madres, padres o hermanos con niños o niñas a cargo, así como las maneras en que ha sido trabajado el tema mediante acciones y/o políticas, programas o proyectos en la jurisdicción.

Asimismo, se deberá identificar la situación de acceso de niños y niñas de 45 días en adelante a la educación inicial en la provincia y las posibilidades de generar condiciones que lo viabilicen. Será preciso vincular esta variable con la anteriormente mencionada, con el objetivo de planificar, en función de las necesidades provinciales, la cantidad de salas maternas a crear, su ubicación y la forma que adquirirán.

Vinculado a ello, se deberán analizar las condiciones de infraestructura escolar existente, dando cuenta de las posibilidades de adecuar espacios en las escuelas secundarias, la necesidad de construcción de otros nuevos y todas aquellas opciones que surjan y den respuesta a las necesidades del proyecto.

Se deberán tener en cuenta las designaciones de docentes y no docentes que se requieran para dar respuesta al proyecto, siempre partiendo de la definición del perfil previamente realizado por el equipo técnico jurisdiccional.

Eso permitirá identificar el requerimiento específico en la provincia de llevar adelante una política educativa que responda a las necesidades de inclusión de las madres, padres y hermanos con niños y/o niñas menores a cargo, así como la de dar respuesta a la educación y el cuidado de niños y niñas a partir de los 45 días.

Además, se deberán tener en cuenta antecedentes como convenios, programas, proyectos, articulaciones interministeriales que trabajen sobre la temática que permitan abordar el programa de manera integral.

Para realizar un relevamiento y diagnóstico, la provincia tendrá que utilizar todas las fuentes estadísticas y cualitativas disponibles (censos, encuestas, relevamientos provinciales, etc.). Si no existieran fuentes que permitan realizar un diagnóstico, será tarea fundamental la construcción de herramientas de relevamiento que posibiliten arribar a un certero análisis de la situación de partida (encuestas, entrevistas, análisis y relevamiento de programas, etc.), vinculando variables como población en edad escolar y matrícula escolar, embarazo adolescente y abandono escolar.

Se deberá relevar y analizar:

- Cantidad de establecimientos educativos de los distintos niveles de enseñanza.
- Matrícula escolar.
- Abandono escolar.
- Trayectorias educativas de los y las jóvenes y sus discontinuidades.
- Desempeño académico.
- Ingreso, egreso y permanencia en la educación secundaria.
- Tasas de repitencia.
- Tasas de sobreedad.
- Tasas de abandono.
- Causas de repitencia, sobreedad y abandono.
- Ingreso, egreso y permanencia en el nivel inicial.

Análisis y caracterización

A partir del relevamiento y análisis de datos en la provincia, se podrá realizar la caracterización específica que permita sostener y llevar adelante la política educativa de implementación del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”. Se promoverán así las condiciones para garantizar la obligatoriedad de la educación en los distintos niveles educativos y dar continuidad a las trayectorias educativas estableciendo las condiciones para revertir los indicadores que se analizan como un problema a resolver y evidencian la necesidad de una política en tal sentido.

La especificidad de cada provincia posibilitará diseñar herramientas particulares para el tratamiento del riesgo que implica esta situación para la continuidad de las trayectorias educativas de los y las estudiantes.

A su vez, este análisis y caracterización permitirá definir la cantidad de salas maternas necesarias, la ubicación geográfica, las escuelas que serán destinatarias del proyecto y las etapas pertinentes para su implementación. También, las capacitaciones, los talleres, las jornadas que se requieren con el objetivo de lograr sensibilizar a la comunidad educativa y enmarcar el proyecto en la perspectiva de una política de cuidado que responda a la educación como un derecho.

Conformación de espacios de participación de los actores educativos involucrados

Se deberán garantizar espacios permanentes de vinculación entre el equipo técnico de la Dirección Provincial de Educación Inicial y el equipo técnico de la Dirección de Educación Secundaria, como así también articulación con la Dirección a cargo de los Equipos de Orientación Escolar: mesas de trabajo, jornadas de capacitación, encuentros de monitoreo y evaluación, mesas de gestión de equipos de supervisores y equipos directivos.

Es importante también que el equipo técnico jurisdiccional organice encuentros con equipos directivos, docentes, no docentes y estudiantes de las escuelas que participan del proyecto, para intercambiar experiencias y facilitar soluciones en conjunto a las dificultades que pudieran presentarse en el proceso.

Es a partir de la revisión permanente y del trabajo colectivo e integral de los diversos actores involucrados en un proyecto de estas características que podrá garantizarse el funcionamiento efectivo de las salas maternas.

Capacitación del equipo técnico jurisdiccional

La capacitación del equipo técnico jurisdiccional en el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” se torna así un proceso y una herramienta que garantizará el buen funcionamiento de las salas. Entre las temáticas que deben trabajarse en estos espacios formativos, podemos mencionar:

- Abordajes teóricos conceptuales sobre las infancias y las juventudes.
- La perspectiva de derecho como paradigma de abordaje desde las políticas públicas.
- La perspectiva de género, análisis de los mandatos culturales sobre lo femenino y lo masculino.
- La sexualidad y las identidades. La escuela como espacio de inclusión en todas sus dimensiones.
- Las políticas de cuidado para las infancias y las juventudes.

Además, será necesario abordar la implementación y los aspectos centrales del proyecto, la realización de talleres que permitan el análisis de bibliografía sugerida específica en la temática, documentos técnicos de orientación, revisión y construcción de materiales de trabajo. Asimismo, será preciso construir espacios de debate y profundización para la elaboración de normativa específica y para definir, debatir y analizar el rol de la supervisión, de los equipos directivos y de los equipos docentes y de apoyo, así como de los equipos de orientadores escolares.

Las escuelas secundarias en articulación con salas maternas requerirán que el equipo técnico jurisdiccional tenga claridad de su misión y funciones. Se capacitará en los ejes centrales que deben tener en cuenta los supervisores al momento de realizar la implementación de la experiencia. Se dará a conocer la propuesta integral del proyecto de manera detallada: formas y procedimientos de abordaje de aspectos organizativos, de educación sexual integral, de asesorías de salud, de convivencia y de participación juvenil. Se promoverán acciones de articulación para la elaboración del proyecto institucional en cada escuela secundaria con sala maternal.

Por último, será necesario capacitar al equipo técnico jurisdiccional en el sistema de seguimiento y evaluación diseñada para monitorear la gestión de las salas maternas y las trayectorias educativas de los estudiantes, niños y niñas que se encuentren incluidos en este proyecto.

3.2.

Elaboración del proyecto en la jurisdicción

Elaboración y aprobación de la normativa jurisdiccional

Se deberá elaborar la normativa para llevar adelante el proyecto y arbitrar todos los medios para su aprobación y promulgación.

En el proceso de elaboración, se deberá definir, en primer lugar, si es necesario una resolución y disposiciones de cada área en función de las especificidades de la jurisdicción. En segundo término, se deberá realizar la resolución marco que servirá de apoyo para la implementación de las distintas etapas del proyecto.

Las cuestiones centrales a tener en cuenta serán: argumentación en función de educación de calidad con inclusión, designación de docentes y preceptores, jornada educativa.

La resolución deberá incluir:

a. En los considerandos:

- Ley Nacional y Ley Provincial de Educación y otros convenios firmados que enmarcan el proyecto.
- Educación como derecho garantizado por el Estado.
- Provincia que debe garantizar educación integral, inclusiva y permanente para todos sus habitantes.
- Asignación de recursos en función de garantizar la distribución territorial, dándoles prioridad a sectores más desfavorecidos.

- Inclusión, haciendo hincapié en la necesidad de oferta a jóvenes madres, padres y hermanos a cargo del cuidado de sus hermanos/as más pequeños para garantizarles el derecho social a la educación.
- Plantear que se detecta esta necesidad y es necesario dar respuesta.
- Se elaborarán propuestas pedagógicas que garantizarán la trayectoria educativa de niños y niñas entre los 45 días hasta los 3 años de edad (referencia nivel inicial) hasta la finalización de la secundaria.
- Necesidad de dar precisiones para la supervisión del proyecto.
- Que es necesario establecer la jornada escolar (6 horas).

b. En su articulado:

- Aprobar la apertura total de salas maternas.
- Autorizar las distintas etapas, distinguiendo cantidad de salas maternas y escuelas que integran cada etapa.
- Atención de las salas maternas: jornada escolar y equipos docentes y no docentes.
- Encomendar las acciones a las direcciones correspondientes (Dirección de Nivel Secundario y Nivel Inicial, otras direcciones o coordinaciones o programas).

C. Anexos:

- Listado de salas maternas a crear y escuelas secundarias vinculadas.

Se deberá analizar y tener en cuenta la posibilidad de elaborar disposiciones y/o circulares pedagógicas técnicas específicas de cada nivel que refieran al trabajo de los supervisores, equipos directivos, docentes, personal de apoyo de cada nivel educativo.

También habrá que contar con asesoramiento y asistencia técnica de especialistas en la temática, para la producción de toda la normativa requerida para la implementación del proyecto.

Responsabilidades de los actores, roles y funciones

Tal como se mencionó en apartados anteriores, para llevar adelante este proyecto se contará con la intervención de diversos actores y niveles educativos.

Por un lado, a nivel central, tendrán funciones y responsabilidades tanto los directores de los niveles (inicial, secundaria y, si se contara en la jurisdicción, la dirección de la que dependen los Equipos de Orientación Escolar) como los equipos jurisdiccionales conformados a tal fin en cada uno de los niveles educativos involucrados.

Los *funcionarios de los organismos provinciales* involucrados (director o directora de nivel secundario, director o directora de nivel inicial, etc.) y el equipo técnico jurisdiccional serán responsables de las siguientes acciones:

- realizar el diagnóstico de la situación provincial;
- elaborar el proyecto para la jurisdicción;
- elaborar la normativa;
- planificar e implementar las acciones necesarias para adecuar la infraestructura;
- realizar las acciones necesarias para la designación de docentes y no docentes;
- organizar el plan de trabajo y el cronograma;
- llevar adelante las acciones requeridas del programa, así como su monitoreo, seguimiento y evaluación.

Se deberá garantizar la capacitación permanente de supervisores, equipos directivos, docentes y estudiantes, la sensibilización a la comunidad educativa en general.

Por otro lado, serán fundamentales para el desarrollo y la implementación de este proyecto los supervisores de nivel inicial y los supervisores de nivel secundario¹¹, así como los equipos directivos de ambas instituciones.

Los *supervisores de nivel secundario* serán responsables de asesorar, sugerir acciones, evaluar y monitorear el proyecto en cada una de las escuelas a su cargo.

11. Para un desarrollo del rol y las responsabilidades de los supervisores o supervisoras, véase el anexo "Proyecto 'Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas'. Documento de apoyo para supervisores y supervisoras", al final de este estudio.

Los *supervisores de nivel inicial* serán responsables de asesorar y sugerir acciones, así como de monitorear y evaluar el proyecto en cada una de las salas maternas.

Los *equipos directivos* de las escuelas (ambas instituciones) involucradas serán responsables de planificar e implementar las acciones necesarias para el funcionamiento de las salas maternas y realizar el seguimiento del proyecto. Además, deberán realizar el monitoreo, las observaciones pertinentes y elevar a los supervisores las dificultades que surjan en la salas maternas, así como llevar adelante las iniciativas para garantizar la continuidad pedagógica de los niños y las niñas y de los y las jóvenes destinatarios/as.

Cada sala contará con dos docentes de nivel inicial, cuya tarea será planificar y coordinar las diferentes actividades pedagógicas, organizativo-institucionales, administrativas. Serán responsables de preparar y mantener el espacio educativo de la sala maternal generando allí las actividades cuidadosamente planificadas de acuerdo a los niños y las niñas que conformen el grupo de alumnos. La diversidad de edades y de tiempos de ingreso a la sala maternal requiere de una planificación amplia y flexible que atienda las particularidades de los niños y las niñas. Por ello, implicará planificación por campos de conocimientos o recorridos de experiencias de acuerdo a los ejes vertebradores de contenidos de cada jurisdicción, definiendo objetivos, metas a alcanzar, actividades, cronogramas, resultados esperados. Se estima que se incluirán actividades teniendo en cuenta los distintos momentos del día y del año, promoviendo diversas situaciones de enseñanza y generando propuestas que estimulen tempranamente a los niños y las niñas. A la par de la planificación de las jornadas y las actividades que se ofrecen para los niños y las niñas, se espera que los y las docentes de nivel inicial puedan incluir *talleres de crianza* destinados a las madres y los padres que dejan a sus hijos e hijas en la sala maternal mientras cursan sus estudios secundarios. Dichos talleres serán planificados y articulados con la escuela secundaria desafiando los compartimentos estancos que muchas veces caracterizan a los niveles de enseñanza. La propuesta pedagógica de escuelas secundarias en articulación con salas maternas requiere del trabajo conjunto y mancomunado haciendo prevalecer la formación integral de los niños, las niñas y adolescentes.

Las docentes serán de nivel inicial, preferentemente con formación en estimulación temprana y cuyo perfil estará definido a nivel jurisdiccional. Se promoverá que sean docentes con conocimientos de los procesos de crecimiento, desarrollo y maduración de los niños y las niñas, que favorezcan la interacción e integración de los niños y las niñas en la experiencia educativa que inician. Se espera que cuenten con saberes que den cuenta de un trabajo en articulación con la comunidad conociendo sus características socioculturales. Quienes desempeñen su actividad profesional como docentes de las salas maternas deberán establecer sólidos vínculos con los y las estudiantes secundarios madres, padres y hermanos mayores, ya que dicha vinculación favorecerá la crianza y el cuidado de los niños y las niñas pequeños/as.

Se hace necesario que en esta propuesta los y las docentes de nivel inicial sean estimuladores, generen condiciones de creación, aprovechamiento de cada momento para propiciar los aprendizajes, respetando los ritmos y las funciones vitales de los niños y las niñas haciendo de la diversidad un eje central a atender y favorecer.

Se considera que los y las docentes a cargo de las salas maternas deberán conocer y profundizar los saberes sobre la evaluación en proceso como herramienta para optimizar la práctica educativa, estableciendo criterios no solo para plantearse las modificaciones que consideren pertinentes, sino sobre todo para generar las condiciones óptimas que necesitan los niños y las niñas para su desarrollo integral, de manera que se constituya en un espacio preventivo, fortalecedor y promotor de educación y cuidado.

Asimismo, contarán con *personal no docente o auxiliar* que garantizará las condiciones de higiene y cuidado para el funcionamiento de la sala.

Tendrán un rol importante también los *docentes de las escuelas secundarias* que deberán atender y realizar el seguimiento de las trayectorias educativas de los y las estudiantes madres, padres y hermanos mayores cuyos niños y/o niñas asistan a las salas maternas. Serán responsables, además, de comunicar al equipo directivo cualquier problema que surja y logros alcanzados.

Planeamiento y/o adecuación de la infraestructura escolar necesaria y preexistente

En el período preparatorio del proyecto, se deberá realizar un relevamiento de la infraestructura preexistente, tanto del nivel secundario como del nivel inicial. Serán indicadores para la elección de las escuelas que participen del programa tanto los indicadores sociales antes señalados como los de infraestructura escolar. Se deberá evaluar la posibilidad de articular escuelas secundarias y jardines maternas existentes o de inicial, en el marco de la obligatoriedad de este nivel de enseñanza. Asimismo, se deberá estimar la disponibilidad de espacios preexistentes que puedan ser adecuados para la propuesta pedagógica, promoviendo la transformación de espacios disponibles y adaptables en las escuelas secundarias para las salas maternas.

Por otro lado, se deberá realizar un relevamiento de las posibilidades reales de construcción de nueva infraestructura allí donde se evalúe la necesidad de abrir una sala maternal y ninguna de las posibilidades anteriores sea viable.

Se trabajarán en proyectos que tengan en cuenta las necesidades específicas de funcionamiento para una sala maternal con las características planteadas en esta guía, atendiendo a las resoluciones sobre arquitectura escolar aprobada en cada jurisdicción.

Las salas maternas deberán contar con los espacios adecuados y su distribución necesaria, así como también contemplar cocinas o lugares destinados para atender a las cuestiones de alimentación e higiene de los bebés, los niños y las niñas.

Designación de los docentes y personal de apoyo involucrado

Será necesario contar con dos docentes de nivel inicial cada ocho niños/niñas para cada sala maternal que se abra. A su vez, será preciso disponer de auxiliares docentes para garantizar las condiciones de higiene y salubridad.

Cada provincia deberá arbitrar los medios para la designación efectiva de los y las docentes y el personal de apoyo adecuado previamente a la apertura de las salas maternas.

Se deberá también trabajar en el perfil y la capacitación de los y las docentes, preceptores y personal de apoyo de las salas maternas, que permitan a la jurisdicción contar con el personal apropiado para llevar adelante el proyecto.

El trabajo de planificación y estrategias pedagógicas específicas para trabajar en las salas será realizado por los y las docentes en conjunto con el equipo directivo y los supervisores de nivel inicial y nivel secundario. Dicho trabajo se enmarcará en una perspectiva integral de las salas maternas como espacio que garantice *la educación como derecho social*. Se generarán con los medios disponibles para que tanto los niños y las niñas como las madres, padres y hermanos con niños y niñas a cargo logren la continuidad de sus trayectorias educativas y así finalicen el nivel secundario.

Capacitación del personal involucrado en el proyecto

Se propone realizar capacitaciones como una acción de formación destinada a los actores involucrados en el proyecto. Se priorizan tres ejes considerados centrales de acuerdo a los lineamientos de la política educativa: *la inclusión con aprendizaje, la educación sexual integral y la construcción de ciudadanía.*

Resulta imprescindible la formación y actualización permanente de todos aquellos sujetos que sean parte del proyecto. Por un lado, debe hacerse desde una *perspectiva de derecho* que sostenga la educación como derecho social, que vincule inclusión con procesos de enseñanza y aprendizaje, que posibilite el sostenimiento de trayectorias educativas de niños, niñas y jóvenes, que genere las condiciones para cumplir con la obligatoriedad del sistema educativo. Por otro lado, *la perspectiva de género y la educación sexual integral* serán ejes transversales para la concreción e implementación del proyecto. Las *políticas de cuidado*, en tanto paradigma de derecho, permitirán sostener las salas maternas como parte de una mirada integral que constituye ciudadanos plenos.

Las capacitaciones estarán destinadas a los equipos técnicos de la Dirección de Educación Secundaria, a los de la Dirección de Educación Inicial, a los supervisores de educación secundaria e inicial, así como a los equipos directivos de nivel inicial y secundaria y el personal de los equipos de orientación escolar donde se abrirán salas.

Se propone un formato de seminario que permita incorporar nuevos conocimientos que favorezcan la revisión de las prácticas y la actualización sobre diversas tendencias y abordajes teóricos ya existentes. Se hará en torno a los ejes propuestos profundizando y pensando acciones que desde las salas maternas constituyan nuevas y fructíferas relaciones entre la escuela y la comunidad, a la vez que se reconfiguren y fortalezcan lazos sociales.

Se sugiere que el propio proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”, que contempla en su definición la capacitación de todos los actores involucrados, pueda presentarla en los circuitos que cada jurisdicción contempla para las capacitaciones docentes. Eso implicará gestionar, en los formatos preestablecidos, las certificaciones y los puntajes que muchas veces son necesarios para la carrera docente. Experiencias realizadas en dos provincias argentinas podrán contribuir como antecedente para este fin¹².

12. Tanto en la provincia de Buenos Aires como en la provincia de Tucumán, donde se ha desarrollado la propuesta de salas maternas con apoyo de UNICEF Argentina, se han elaborado seminarios y cursos de capacitaciones que han otorgado puntaje docente. Esto promueve mejores condiciones para el proyecto, ya que no solo todos los actores involucrados se están capacitando, sino que además, en el marco del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”, se gestiona el puntaje para cada uno de los y las participantes.

Las salas maternas en funcionamiento

Inscripción de los niños y las niñas en la sala maternal e inscripción de los y las estudiantes en las escuelas secundarias para el ingreso, reingreso y/o continuidad de los estudios

Se realizará la inscripción de los niños y las niñas en las salas maternas de acuerdo a los procedimientos habituales de la jurisdicción.

Asimismo, se hará la inscripción de los y las estudiantes en las escuelas secundarias para el ingreso, reingreso y/o continuidad de los estudios. Se deberán considerar los mecanismos necesarios para priorizar las trayectorias educativas de los y las jóvenes arbitrando todos los medios disponibles para garantizar el ingreso, reingreso y la continuidad de los destinatarios del proyecto.

Se considera fundamental el acompañamiento y seguimiento de las trayectorias educativas de los y las jóvenes que formen parte del proyecto. Únicamente contemplando las necesidades, las condiciones y las posibilidades que tienen aquellos estudiantes madres, padres y hermanos a cargo de niños y niñas se podrá dar respuestas adecuadas para asegurar la inclusión real con aprendizaje tanto de los y las jóvenes como de los niños y las niñas. Se deberán tener en cuenta todas las herramientas pedagógicas disponibles en la jurisdicción para una efectiva continuidad en el sistema educativo.

Sensibilización a la comunidad educativa del proyecto “Todos/as a la escuela”

La sensibilización de la comunidad educativa es fundamental como instancia para el reconocimiento del derecho a la educación de madres, padres y hermanos, así como de los niños en edad temprana. La formación en las diversas temáticas que aquí se proponen posibilitará visibilizar la problemática y transformar prácticas instituidas que obstaculizan el acceso, la permanencia y el egreso en los distintos niveles educativos. El conocimiento del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” por parte de toda la comunidad permitirá también articular distintos actores y un funcionamiento integral.

Sera fundamental realizar talleres, capacitaciones y encuentros de sensibilización dirigidos a la comunidad educativa en su conjunto, trabajando tanto con los equipos jurisdiccionales provinciales como con los equipos directivos, los docentes y no docentes, los estudiantes y las familias, para garantizar que se conozca el proyecto y se transformen prácticas y perspectivas sobre la temática.

Se promoverá que dicha propuesta pedagógica de las salas maternas pueda trabajarse de manera integrada y, en tal caso, ser contenido de enseñanza en algunos espacios curriculares de la secundaria. Esto se puede lograr impulsando actividades, como por ejemplo campañas de difusión y comunicación, que podrán ser gráficas, radiales, audiovisuales. También, efectuando actividades con los y las estudiantes y sus organizaciones estudiantiles y/o con el centro de estudiantes que los representa y nuclea.

Talleres de sensibilización con los equipos docentes/no docentes

Se sugiere la realización de talleres de sensibilización destinado a docentes y no docentes. Estos son los contenidos centrales para trabajar:

- **Articulación con salas maternas e inclusión educativa.** La inclusión como categoría política. La necesidad de generar espacios que garanticen el real acceso y la permanencia de los y las estudiantes en el marco de la Ley de Educación Nacional y Provincial. Proyectos pedagógicos en las salas maternas. Trabajo de articulación institucional entre los niveles de enseñanza

inicial y secundaria. Seguimiento y acompañamiento de las trayectorias educativas de los y las estudiantes secundarios, así como de los niños y las niñas en el marco de la educación inicial.

- **Articulación con salas maternales y educación sexual integral.** La ESI: escuelas, familia y comunidad. La perspectiva de género. La valoración de la sexualidad; la maternidad y paternidad responsable, el deseo, la situación del embarazo desde una perspectiva basada en la ética y el respeto por los derechos humanos. La comunicación afectiva como estrategia para el abordaje de la ESI. La sexualidad, el deseo, el cuidado del propio cuerpo y el cuidado del otro.
- **Articulación con salas maternales y la construcción de la ciudadanía.** Los derechos y las obligaciones de los y las ciudadanos entre sí y para con el Estado. Los sentimientos, los afectos y las relaciones comunitarias. La escuela como vínculo con la comunidad y como rearticuladora de lazos sociales. Las salas maternales y las relaciones intergeneracionales. La escuela como espacio público productora de saberes pedagógicos, de conocimiento escolar y de recreación de la cultura.

A modo de sugerencias:

Eje 1: inclusión educativa-reflexionar sobre los siguientes tópicos:

- Infancias y juventudes.
- Ideas e imaginarios sociales; prejuicios y creencias en torno a configuraciones familiares; la restitución del lugar del adulto; la relación entre embarazo adolescente y pobreza.

Eje 2: educación sexual integral

- El vínculo de los docentes con la educación sexual integral.
- La ESI en la escuela a partir tanto del desarrollo curricular como de la organización de la vida institucional cotidiana y de los episodios que irrumpen en la vida escolar.
- La necesidad del trabajo conjunto entre la escuela, la familia y la comunidad.

Eje 3: construcción de ciudadanía

- Rol del Estado. Derechos y responsabilidades.
- Relaciones entre los y las ciudadanos/as y el Estado.

- La formación ciudadana de los y las jóvenes.
- Nuevas relaciones entre la escuela y la comunidad. Reconfiguración y fortalecimiento de lazos sociales.

Talleres de sensibilización con los estudiantes y centros de estudiantes

Se sugiere la realización de talleres de sensibilización dirigidos a estudiantes y organizaciones estudiantiles donde se trabajarán la educación sexual integral y el aprendizaje de saberes y habilidades para la toma de decisiones conscientes y críticas, en relación con...

- El cuidado del propio cuerpo y el cuidado del cuerpo del otro.
- La valoración de las emociones y sentimientos.
- El fomento de valores y actitudes como el amor, la solidaridad, el respeto.
- El ejercicio de los derechos.

Contenidos básicos sobre ESI a trabajar con estudiantes

- El conocimiento del cuerpo y las formas de cuidar la salud.
- La importancia de expresar emociones y sentimientos.
- Las formas de prevenir las infecciones de transmisión sexual.
- A quiénes acudir cuando se violan derechos (por ejemplo, frente al abuso y la violencia sexual, el maltrato, la explotación sexual o la trata de personas).
- El respeto por la diversidad sexual y el rechazo de toda forma de discriminación. La sexualidad y la autopercepción.

- La información confiable sobre métodos anticonceptivos y de regulación de la fecundidad.
- El decir “no” frente a la presión de los amigos y de las amigas.
- La mirada crítica a los mensajes de los medios de comunicación; los ideales de belleza que imponen; los modelos de varones y mujeres que transmiten.
- La escuela debe ser un lugar para que los estudiantes puedan:
 - Hablar y ser escuchados.
 - Tomar decisiones pensadas con respecto a su sexualidad.
 - Conocer sus derechos sexuales y reproductivos y también sus responsabilidades.
 - Informar sobre el mejor modo de cuidarse y cuidar el cuerpo.
 - Saber que, si están embarazadas o son mamá o papá, tienen derecho a seguir estudiando.
- La construcción de ciudadanía. La participación estudiantil y la convivencia.
- Los derechos y las obligaciones de los ciudadanos entre sí y para con el Estado.
- Los sentimientos, los afectos y las relaciones comunitarias.
- La escuela como vínculo con la comunidad y como rearticuladora de lazos sociales.
- La participación estudiantil como derecho.
- La construcción de acuerdos en las instituciones educativas y la participación estudiantil.
- Las organizaciones y representaciones estudiantiles en la escuela.
- La convivencia como herramienta de participación.
- Las escuelas secundarias en articulación con salas maternas y las relaciones intergeneracionales.

Jornadas con las familias y la comunidad educativa en general

Se sugiere realizar jornadas abiertas con las familias y la comunidad en general donde se trabaje con...

- **Difusión del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternales”.** ¿Qué son? Marco normativo y proyecto pedagógico. El vínculo entre la escuela secundaria y la sala maternal.
- **La educación obligatoria.** Marco normativo. Inclusión con aprendizaje. Ingreso, permanencia y egreso de los y las jóvenes y niños y niñas en el sistema educativo. Trayectorias educativas.
- **Educación sexual integral.** La ESI: escuelas, familia y comunidad. La perspectiva de género. La valoración de la sexualidad, la maternidad y paternidad responsables; el deseo, la situación del embarazo desde una perspectiva basada en la ética y el respeto por los derechos humanos.
- **Articulación con salas y la construcción de la ciudadanía.** Los derechos y las obligaciones de los ciudadanos entre sí y para con el Estado. Los sentimientos, los afectos y las relaciones comunitarias. La escuela como vínculo con la comunidad y como rearticuladora de lazos sociales.

Monitoreo y evaluación del proyecto y de las trayectorias educativas de los estudiantes secundarios y los niños y las niñas que asisten a la sala maternal

En esta etapa, es necesario, en primer lugar, que el equipo jurisdiccional realice un seguimiento y evaluación de la gestión del proyecto en su conjunto como propuesta pedagógica. Por otro lado, es preciso que este equipo elabore también un instrumento de monitoreo estandarizado orientado a relevar información periódica sobre las salas maternas y las trayectorias educativas de los y las estudiantes de nivel secundario y de los niños y las niñas que asisten a dichas salas¹³.

Seguimiento de la gestión del proyecto

Resulta de gran importancia, para el seguimiento y la evaluación del proyecto, que el equipo jurisdiccional pueda elaborar un cronograma anual de actividades en donde se establezcan objetivos, metas propuestas, indicadores de procesos y resultados, un punto de partida (línea de base) y una etapabilización del proceso, así como un punto de llegada para el final del proyecto. Será muy importante la coherencia entre los objetivos planteados, los indicadores diseñados y las metas a alcanzar.

El equipo técnico jurisdiccional deberá guiarse con este cronograma para hacer el seguimiento del proyecto a lo largo del año, identificando si se han cumplido los objetivos y las metas propuestas.

13. Se sugiere tomar como referencia, para el monitoreo de las salas maternas y de las trayectorias escolares de los adolescentes y niños y niñas, el instrumento de monitoreo que se presenta en el anexo de la publicación de UNICEF (2017), *Maternidad y paternidad adolescente. El derecho a la educación secundaria. Estudio sobre una experiencia educativa de la provincia de Buenos Aires*.

Los objetivos deberán construirse a partir de las consideraciones generales del proyecto: elaboración de normativa, número de salas maternas que se abrirán según el diagnóstico realizado previamente, etapas de apertura, equipamiento de las salas, designación de docentes y no docentes, trayectoria educativa de los jóvenes, escolarización y permanencia de los niños y las niñas, plan de capacitación a supervisores, equipos directivos, docentes, no docentes, estudiantes, familias y comunidad en general.

Los indicadores de procesos y resultados se fijarán en relación con los objetivos y permitirán tomar datos de partida, la evolución en las distintas etapas y el cumplimiento de las metas fijadas.

Los medios de verificación se construirán en función de las fuentes disponibles para el relevamiento de los datos requeridos, y se sugiere, asimismo, la construcción de herramientas específicas para el seguimiento del proyecto (encuestas, informes, entrevistas, visitas, etc.).

Evaluación de las distintas etapas de la propuesta

Se deberán realizar instancias de evaluación parciales y finales anuales con el objetivo de llevar adelante un seguimiento constante del proyecto.

Los equipos directivos de las escuelas involucradas en el proyecto realizarán informes que serán elevados a los supervisores de nivel inicial y de nivel secundario.

Los supervisores de nivel inicial y de nivel secundario, a su vez, harán informes que serán elevados a los equipos técnicos jurisdiccionales de los niveles correspondientes.

Se efectuará un primer informe que constituirá una evaluación parcial del proyecto. Este se hará promediando la primera mitad del año en que se implementa el proyecto.

En dichos informes, podrán surgir emergentes que posibilitarán la toma de decisiones institucionales y pedagógicas necesarias para la revisión de aquellas cuestiones que resulte preciso modificar en función de mejorar la implementación del proyecto. Por ello se evaluarán las particularidades de cada sala, de cada escuela, de cada comunidad educativa y, sobre todo, de las trayectorias educativas de los niños y las niñas que asisten a las salas, así como de los y las jóvenes madres, padres y hermanos que asisten a la escuela secundaria.

Al finalizar el año, se realizará un informe que constituirá una evaluación final del proyecto. Es preciso que estos informes releven las trayectorias educativas de los niños y las niñas que asisten a las salas, así como de los jóvenes que asisten a la escuela secundaria, considerando aquí el análisis de quienes continúan al año siguiente y generando las condiciones para quienes egresan.

Se plasmarán apreciaciones respecto del funcionamiento del proyecto en general, que permitirán analizar y realizar los ajustes necesarios para su continuidad en el segundo año de la experiencia.

Los equipos jurisdiccionales contarán con estos informes parciales y finales, así como con el seguimiento de las variables construidas para la línea de base para realizar el seguimiento, la evaluación y, por lo tanto, las potenciales modificaciones en función de la mejor implementación del proyecto.

Consideraciones finales

Las escuelas secundarias en articulación con salas maternas constituyen una política educativa tendiente a promover el ingreso, la permanencia y la finalización de los estudios secundarios de madres, padres y/o hermanos que se encuentran al cuidado de niños y/o niñas pequeños/as. Con esta política, se busca garantizar el derecho a la educación de jóvenes padres, madres y hermanos que cuidan a sus hermanos, pero también, a un espacio de cuidado con contenido pedagógico para los niños y las niñas más pequeños/as. A partir de su implementación, se comenzaron a evidenciar cambios y transformaciones en las realidades de los y las adolescentes participantes del proyecto y en sus trayectorias educativas.

Como se ha mencionado anteriormente, las trayectorias educativas de los y las estudiantes son diversas y heterogéneas. Por eso se hace necesario elaborar políticas educativas específicas para tal fin y establecer lineamientos y procedimientos para planificar políticas no solo para los y las estudiantes que están en el sistema educativo, sino también para aquellos que, por esta condición, han abandonado o se les hace difícil continuar en la escuela.

A lo largo de esta guía, destinada a los equipos técnicos jurisdiccionales, supervisores, directivos y docentes, así como también a los estudiantes y a la comunidad educativa en general, hemos dado cuenta de la importancia de enmarcar y contextualizar el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”, desde tres ejes integrales y fundamentales: el enfoque de derecho con perspectiva de género, el abordaje de las juventudes y sus trayectorias educativas, y las políticas de cuidado necesarias para que nuestros niños, niñas y adolescentes estén, permanezcan y finalicen cada uno de los niveles del sistema educativo.

En segundo lugar, hemos realizado un recorrido por los distintos componentes, etapas y actores que forman parte de la propuesta pedagógica de escuelas secundarias en articulación con salas maternas. Se han incluido lineamientos para el trabajo articulado entre todos los actores desarrollando acciones conjuntas y, a su vez, las específicas de cada nivel educativo involucrado.

El trabajo articulado entre niveles y direcciones siempre ha sido un lineamiento planificado a alcanzar. En el caso específico de las escuelas secundarias que articulan con salas maternas, dicho lineamiento es constitutivo de la propuesta, la cual requiere necesariamente establecer acuerdos, planificar de manera conjunta (inicial y secundaria) y tomar las trayectorias educativas de los y las estudiantes desde el nivel inicial hasta la secundaria de un modo continuo e integral. Esta tarea implica un esfuerzo imprescindible para el logro de los objetivos planteados, pero también de modificación de prácticas muchas veces naturalizadas en compartimentos estancos de cada uno de los niveles de enseñanza. Este proyecto involucra el trabajo conjunto desde las estructuras del sistema educativo priorizando a cada estudiante con su historia educativa, familiar y propia de las comunidades.

Con esta guía, además, hemos presentado orientaciones y propuestas para los equipos directivos de las escuelas tanto de los aspectos institucionales como organizativos, curriculares y de políticas de cuidado para estudiantes y docentes. Se buscó sintetizar conceptualizaciones y procedimientos normativos, organizativos, institucionales, de enseñanza, participación, entre otros, para que esta política pública adquiriera, en su implementación, los mejores resultados.

Para finalizar, se subrayó la importancia que tiene *la evaluación y el monitoreo* de esta política pública en educación como posibilidad de abordar aquellas situaciones que emergen en diferentes contextos, garantizando las mejoras necesarias del proyecto y, sobre todo, de las trayectorias de los estudiantes.

Por ello, se avanzó, por un lado, en señalar los distintos pasos que implican el seguimiento del proyecto en términos de su gestión y, por otro, los instrumentos necesarios para realizar el seguimiento de las trayectorias educativas de los y las estudiantes.

Los equipos de UNICEF trabajan de manera comprometida y sistemática esta materia, apoyando dicha política pública con financiamiento específico para materiales y equipamiento para las salas maternas, asistencia técnica, capacitaciones y estudios e investigaciones. En ese marco, se ponen a disposición los avances en ese sentido y se incluye, en esta guía, la referencia al *instrumento de monitoreo de las salas maternas y de las trayectorias escolares de adolescentes y niños y/o niñas*, que forma parte del estudio de UNICEF (2017): *Maternidad y paternidad adolescente. El derecho a la educación secundaria. Estudio sobre una experiencia educativa de la provincia de Buenos Aires*. En uno de los anexos de ese trabajo, se incluye dicho instrumento de monitoreo.

Para finalizar, esperamos que esta guía pueda contribuir a seguir generando las condiciones necesarias para que desde la responsabilidad estatal se desarrollen las propuestas pedagógicas para que los niños, las niñas y adolescentes ingresen a los distintos niveles del sistema educativo, permanezcan en ellos, aprendan y los finalicen, atendiendo a la diversidad y promoviendo derechos y mejores condiciones de vida para nuestras infancias y juventudes.

Bibliografía y fuentes consultadas

- ABRAMOVICH, V. (2006), "Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo", revista de la CEPAL, N.º 88.
- BOTTINELLI, L. y C. Sleiman (2014), "¿Uno de cada dos y dos de cada tres? Controversias sobre el egreso a la escuela secundaria", en *dossier* N.º 2, Observatorio Educativo UNIPE.
- BOURDIEU, P. (1979), "Los tres estados del capital cultura", trad. de Emilio Tenti Fanfani, en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, París, N.º 30, noviembre de 1979, pp. 3-6.
- BOURDIEU, P. (1999), *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*, Madrid, Taurus.
- BOURDIEU, P y J. Passeron (1964), *Los herederos. Los estudiantes y la cultura*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- BOURDIEU, P. y J. Passeron (1977), *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, Barcelona, Laia.
- BRACCHI, C. (2005), "Los 'recién llegados' y el intento por convertirse en 'herederos': un estudio socioeducativo sobre estudiantes universitarios", tesis de maestría, FLACSO, Argentina, dirigida por la Silvia Llomovatte y codirigida por Carina Kaplan.
- BRACCHI, C. (2014), "La escuela secundaria: del paradigma de la selección al de la obligatoriedad", en *Novedades Educativas*, Buenos Aires, N.º 283, julio de 2014.
- BRACCHI, C. (2017), "Democracia, participación y convivencia. Estado, jóvenes y políticas de cuidado", en *Voces en el Fénix*, N.º 62, con aportes de *Adrián Melo*, *Juliana Ricardo* y *Gabriela Tolosa*.
- BRACCHI, C. y M. I. Gabbai, (2009), "Estudiantes secundarios: un análisis de las trayectorias sociales y escolares en relación con las dimensiones de la violencia", en Carina V. Kaplan (dir.), *Violencia escolar bajo sospecha*, Buenos Aires, Miño y Dávila.
- BRACCHI, C. y S. Melo (2016), "Cambio de hábito o vientos de cambio. Géneros y sexualidades en la escuela secundaria en tiempos de ampliación de derechos", en Carina V. Kaplan (comp.), *Género es más que una palabra. Educar sin etiquetas*, Buenos Aires, Miño y Dávila.
- CEPAL (2012), *Sobre el cuidado y las políticas de cuidado*, disponible en línea: <<https://www.cepal.org/es/sobre-el-cuidado-y-las-politicas-de-cuidado>>.
- DEL BONO, A. et al. (2017), *Maternidad y paternidad adolescente. El derecho a la educación secundaria*, Buenos Aires, UNICEF Argentina.

- DOMBOIS, R. (1998), "Trayectorias laborales en la perspectiva comparativa de obreros de la industria colombiana y la industria alemana", en *Cuadernos del CIDS*, serie I, "Uso de las historias de vida en las ciencias sociales", Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- DUSCHATZKY, S. y C. Corea (2002), *Chicos en banda: los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones*, Buenos Aires, Paidós.
- FAINSOD, P. (2007), "Interrogar las certezas. Embarazos y maternidades adolescentes en la escuela", XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara, Asociación Latinoamericana de Sociología.
- FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (UNPFA) (2013), *Datos sobre embarazo adolescente en la Argentina*.
- IBARLUCÍA, I. y A. I. Kukurutz (comps.) (2017), *Embarazo y maternidad en adolescentes menores de 15 años. Hallazgos y desafíos para las políticas públicas*, Buenos Aires, UNICEF Argentina.
- KAPLAN, C. V. (2006), *Violencias en plural. Sociología de las violencias en la escuela*, Buenos Aires, Miño y Dávila editores.
- KAPLAN, C. V. (2008), *Talentos, dones e inteligencia. El fracaso escolar no es un destino*, Buenos Aires, Colihue.
- KAPLAN, C. V. (2017), *La vida en las escuelas. Esperanzas y desencantos de la convivencia escolar*, Rosario, Homo Sapiens.
- KAPLAN, C. V. (coord.) (2005), *Desigualdad educativa. La naturaleza como pretexto*, Buenos Aires, Noveduc.
- KESSLER, G. (2000), "Redefinición del mundo social en tiempos de cambio. Una tipología para la experiencia de empobrecimiento", en M. Svampa, *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales*, Buenos Aires, Biblos y Universidad Nacional de General Sarmiento.
- MONTES, N. y M. A. Sendón (2006), "Trayectorias educativas de estudiantes de nivel medio. Argentina a comienzos del siglo XXI", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, disponible en línea.
- NOEL, G. (2008), "La autoridad ausente. Violencia y autoridad en escuelas de barrios populares", en Daniel Míguez (dir.), *Violencias y conflictos en las escuelas. Aproximaciones a una problemática actual*, Paidós, Buenos Aires.
- OMS (2014), *Salud para los adolescentes del mundo. Una segunda oportunidad en la segunda década*.
- PAUTASSI, L. (2007), **¡Cuánto trabajo, mujer! El género y las relaciones laborales**, Buenos Aires, Capital Intelectual.
- PNUD (2012), *Diálogos sobre políticas de cuidado en Argentina*, publicación producida en el marco de los encuentros y debates organizados por PNUD, OIT, UNICEF, UNFPA y CIPPEC, ciclo desarrollado entre 2012 y 2014, disponible en línea: <file:///C:/Users/Claudia%20Bracchi/Downloads/PNU-DArgent-DocDi%25C3%25A1logos-FINAL.pdf>.

- REGUILLO CRUZ, R. (2008), "La condición juvenil en América Latina contemporánea: biografías, incertidumbres y lugares", conferencia dictada en octubre de 2008, en el ciclo de conferencias organizadas por el Observatorio Argentino de Violencia en las Escuelas, Ministerio de Educación de la Nación y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).
- SCOTT, J. (1996), "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en Marta Lamas (comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, México, PUEG.
- TENTI FANFANI, E. (2008), "La enseñanza media hoy: masificación escolar con exclusión social", en G. Tiramonti y N. Montes (2008), *La escuela media en debate*, Buenos Aires, Manantial.
- UNESCO (2016), *Guía para la igualdad de género en las políticas y prácticas de la formación docente*.
- UNICEF-SENAF (2013), *Encuesta sobre condiciones de vida de niñez y adolescencia (ECOVNA): principales resultados, 2011/2012*, S. Gerosa y M. Thourte (coords.), Buenos Aires, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- VÁSQUEZ, E y C. Lajud (2016), "Identidades y diversidades de género en la escuela. Desafíos en pos de la igualdad", en Carina V. Kaplan (comp.), *Género es más que una palabra. Educar sin etiquetas*, Buenos Aires, Miño y Dávila.

Normativa

- Convención Internacional de los Derechos de los Niños, Ley 23.849, 1990.
- Ley 25.673 de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable, 2002.
- Ley Nacional 26.061 de Promoción y Protección Integral de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, 2005.
- Ley 26150 de Programa Nacional de Educación Sexual Integral, 2006.
- Ley 26.206 de Educación Nacional, 2006.
- Plan Nacional de Prevención del Embarazo no Intencional en la Adolescencia, 2017-2019.

Anexo 1

Proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”

Documento de apoyo para equipos directivos

Las jurisdicciones que avancen con la implementación de políticas públicas en educación tendientes a garantizar el derecho de los y las jóvenes a la educación secundaria, y que tomen como eje central de ellas acompañar las trayectorias educativas en orden al cumplimiento del mandato legal, *la obligatoriedad de la escolaridad secundaria* (Ley 26.206/06 de Educación Nacional), encontrarán en el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” una línea de trabajo que contribuirá en ese sentido.

Dicho proyecto requiere del desarrollo de diferentes etapas que se encuentran expuestas en “*Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas*”. *Guía para su implementación*. Junto a dicha guía, UNICEF Argentina elaboró documentos de apoyo para los/las diferentes actores implicados/as en la propuesta, a saber: *supervisores/as y equipos directivos*.

De esta manera, la guía, así como también el “Documento de apoyo para supervisores y supervisoras” y el “Documento de apoyo para equipos directivos” que aquí se presentan, representan insumos claves para que los equipos técnicos de los estados provinciales avancen en garantizar condiciones de posibilidad para los y las estudiantes, y así asegurar su continuidad pedagógica, que hace efectivo el derecho social a la educación.

En consideración de la forma de organización federal de nuestro país y la distribución de competencias entre los niveles nacional, provincial y municipal, los Estados provinciales son quienes garantizan los derechos de los y las jóvenes. En ese sentido, son quienes diseñan las políticas educativas y asumen el compromiso como responsables indelegables articulando con las organizaciones del campo educativo para alcanzar ese derecho.

Las salas maternas, entonces, son la expresión de una decisión que implica el trabajo articulado entre varios sectores, en el que confluyen los niveles de educación inicial y educación secundaria principalmente. A ellos se les suman, de acuerdo a las decisiones políticas jurisdiccionales, las direcciones o coordinaciones vinculadas a los equipos de orientación escolar, la modalidad artística, socioeducativa y el equipo de educación sexual integral de la provincia, entre otros.

Por otra parte, en el proyecto se incorporan los supervisores y las supervisoras de los diferentes niveles de enseñanza y los equipos directivos de las escuelas involucradas. En conjunto, dichos actores resultan indispensables para garantizar que las acciones sucedan en las escuelas, para todos/as los y las estudiantes.

En este documento de apoyo, se hará hincapié en un actor fundamental: los *equipos de conducción institucional de nivel secundario*.

Las salas maternas en el proyecto institucional de la escuela secundaria

El *proyecto institucional (PI)* de la escuela secundaria es la síntesis de las decisiones que toma la comunidad educativa, en un tiempo determinado en función de los propósitos que se definen como logros a alcanzar en el marco de una política educativa provincial.

Se trata de una herramienta necesaria, que funciona como hoja de ruta. Allí las decisiones institucionales son el horizonte de sentido que orientará las prácticas y según el cual se planificarán las tareas de los diferentes equipos docentes articulados alrededor de los lineamientos del PI.

El PI es el corazón de la escuela secundaria. Todo proyecto implica la definición de un enfoque de conjunto. Los actores institucionales toman la palabra y la expresan para especificar necesidades y aportes, y así definir los lineamientos de trabajo en los que se plasman los objetivos de cada comunidad educativa.

En ese marco, el equipo directivo conduce, desde una perspectiva que articula y coordina, las diferentes propuestas pedagógicas.

Es imprescindible que, en el marco de una escuela democrática, la voz de todos/as los/as actores institucionales esté presente en los lineamientos que conformarán el PI.

Cuando la escuela secundaria define en su proyecto institucional la creación de la sala maternal, está tomando una decisión que va a atravesar todas las acciones cotidianas.

La sala maternal, en tanto proyecto, redefine los grandes objetivos de la escuela. Impacta en las planificaciones didácticas y en los espacios de participación docente y estudiantil.

El proyecto de sala maternal (PSM), que forma parte del PI, produce transformaciones en los modos de comprender las trayectorias educativas de los y las estudiantes y las propuestas pedagógicas que los y las docentes elaboran para garantizar la continuidad. Modifica las maneras de participar y organizar la vida cotidiana institucional. Se intensifican los enfoques transversales en la puesta en acto del diseño curricular.

Es en ese sentido que resulta necesario revisar algunas conceptualizaciones acerca de los equipos que conducen una escuela secundaria y la sala maternal.

La función directiva para la conducción de las escuelas y las salas maternas

La función directiva está atravesada por múltiples factores. En la cotidianidad de la escuela, transcurren situaciones que son complejas, porque involucran diversos actores y, además, porque representan la expresión de una variedad de intereses y necesidades.

En ese marco, el equipo directivo construye su territorio, atravesado por tensiones y desafíos que van definiendo lo propio y específico de cada institución.

Se propone definir la tarea de los equipos directivos en torno a tres ejes de trabajo:

- **Lo organizativo-institucional:** el marco organizativo referencial, la estructura que se construye sobre la base de un andamiaje de normativas, procedimientos y cursos de acción que otorgan cohesión y coherencia.
- **Lo curricular:** las definiciones y el despliegue de una propuesta de enseñanza que identifica lo propio de cada institución.
- **Lo social y comunitario:** el contexto en el que ese proyecto institucional y esos aprendizajes y procesos de enseñanza ocurren, allí donde una comunidad enlaza con la escuela.

¿Cómo revisar el proyecto institucional en el marco de las acciones que llevan adelante los equipos directivos sobre los tres ejes de trabajo incluyendo, en este caso, la sala maternal?

Una primera respuesta incluye la categoría de *complejidad*. En la actualidad, conducir una escuela secundaria implica intervenir en diferentes situaciones para las cuales los equipos directivos y docentes deben prepararse y desarrollar estrategias de intervención específicas. En ese marco, se incorpora una propuesta como la sala maternal, que supone distintos actores y, por su característica y particularidad, tensiona prácticas instaladas en la dinámica institucional.

El PI recoge la historia de cada escuela, resignificando aquello que se ha construido a lo largo de los años y que define modos específicos de actuar, de vincularse, de establecer acuerdos.

Se trata, por lo tanto, de volver la mirada sobre los modos en que cada escuela secundaria y los sujetos que la habitan toman decisiones para hacer efectivo el derecho a la educación secundaria obligatoria consagrado en los marcos legales.

Las salas maternas son expresión fiel de ese derecho e interpelan historia y presente.

El campo de intervención del equipo directivo requiere tener a disposición un repertorio de herramientas para acompañar el PI y la implementación de las salas maternas.

Mencionemos algunas:

El trabajo institucional del director o de la directora de la escuela secundaria obligatoria

En la actualidad, la complejidad de la tarea de enseñar, pero también de la de conducir una escuela secundaria, pasa no tanto por reproducir tradiciones y prácticas de antaño, sino más bien por reinventar y repensar nuevas formas pedagógicas que hagan de esta escuela el lugar de todos y todas. Se trata de una escuela que pueda “hacer lugar” a las diferentes trayectorias educativas de los y las estudiantes y sus diversas experiencias de vida.

Nos detendremos en aspectos pedagógicos y organizativos específicos de cómo podemos entender y encarnar *el lugar de conducción del director o de la directora de la escuela secundaria obligatoria*. Visto que la complejidad y las tareas son varias, seleccionamos algunos aspectos que se consideran centrales, ineludibles, y que no pueden faltar en el quehacer cotidiano de los/as responsables de las escuelas secundarias.

Hacedores de la política educativa. Como primer aspecto a tener en cuenta, es imprescindible entender que los equipos directivos deben conducir las instituciones hacia el logro de los propósitos que establece la política educativa garantizando el acceso al conocimiento y generando espacios de cuidado y protección de todos y todas los/as que habitan la escuela reconociendo los saberes y experiencias propios de los/as adolescentes, jóvenes y adultos/as.

La planificación de la tarea y el tiempo. La propuesta de una agenda de trabajo. Como la realidad es compleja y son múltiples y variados los factores que intervienen en el armado cotidiano de una escuela, muchas veces se puede tener la sensación de que el tiempo no alcanza, que las urgencias de todos los días superan los aspectos pedagógicos o curriculares, etc. Estar frente a la conducción de una escuela implica prever la distribución del tiempo.

Es necesario pensar la tarea a partir de una *agenda de trabajo* que nos permita la organización de prioridades y urgencias sin perder de vista la dimensión pedagógica de la gestión directiva.

Construir agenda para la conducción es una tarea político-pedagógica y ética, porque en cada decisión se entrelaza el cumplimiento de un proyecto institucional, que se desprende de los lineamientos más amplios de la política educativa, con las condiciones específicas de “esos” sujetos, “esa” escuela y “esa” comunidad. Esto exige desarrollar, por parte de quien conduce, una mirada aguda sobre la comunidad educativa, que pueda comprender cuáles son aquellos factores que colaboran a la hora de avanzar en una estrategia compartida y cuáles aquellos que obturan o impiden el desarrollo del proyecto institucional. La agenda, entonces, tomará estos tiempos escolares como los más propicios para la observación de actividades en el aula, la revisión de los materiales producidos o el análisis de los datos cuantitativos que surgen de las acciones que los equipos docentes realizan.

Cuando pensamos en la construcción de la agenda a partir de estos supuestos, se hace necesario establecer una serie de acciones que podríamos resumir, entre otras, en *la toma de decisiones, la definición de prioridades, el trabajo en el marco de los equipos institucionales, la planificación y ejecución de acciones articulando con otros/as, las tareas organizativas, administrativas y pedagógicas y la periodicidad y sistematización de acciones.*

- **La toma de decisiones.** Implica establecer e identificar cuáles son los momentos del calendario escolar y de actividades docentes. Seguramente, habrá un conjunto de actividades que estarán marcadas por los momentos que definen estos instrumentos más amplios: los momentos de diagnóstico y análisis de datos duros en los cuales la institución establece un mapa sobre el cual se desarrollarán las acciones de enseñanza y de aprendizaje; los dedicados particularmente a las estrategias de evaluación y aquellos otros en los que el objetivo será revisar los planes de enseñanza y los resultados de los aprendizajes.
- **La definición de prioridades.** Para acercarnos a lo anterior, será necesario diferenciar acciones que se consideran *prioritarias*. En ocasiones, lo que se planifica como prioritario se ve opacado por lo urgente. En voz que expresan frecuentemente los directivos y las directivas, “lo urgente desplaza a lo importante”. Por ello, es indispensable referir a la *necesidad de que la priorización de las tareas* se vincule con la necesidad de delegar acciones por parte de los equipos directivos.

Si bien hay funciones que solo corresponden al director o a la directora, existe un sinnúmero de actividades que, en el marco de una planificación institucional que define roles y funciones, pueden ser abordadas por otros equipos: equipos docentes, equipos de preceptores, equipos de orientación escolar, etc. La responsabilidad final es siempre de quienes se encuentran en función directiva, pero las acciones diversificadas y delegadas en distintos actores que participan en el diseño de la hoja de ruta colabora con el mejor desempeño de cada uno/a.

- **El trabajo en el marco de equipos institucionales.** Del mismo modo que el director o la directora integra un equipo de conducción dentro del cual se definen y acuerdan diversas funciones, es necesario reconocer que la agenda del director o de la directora está pensada en función, como ya mencionamos, del trabajo con otros, particularmente, de la *conducción de equipos institucionales*. En esta línea, a la hora de construir la agenda, es preciso establecer la definición de espacios de encuentro con *equipos docentes* en primer término. Nuevamente, estos encuentros tomarán la forma que orienta el calendario anual: encuentros de preparación y planificación, encuentros de monitoreo de acciones, encuentros de evaluación, etc. Del mismo modo, la definición de espacios de encuentros con otros colectivos: los centros de estudiantes u organizaciones estudiantiles que, en el marco de la promoción de la participación y la democratización del gobierno escolar, requiere el acompañamiento necesario. ¿A qué otros espacios hay que hacer lugar en la agenda? La escuela está enmarcada en un campo más amplio.
- **La planificación y ejecución de acciones articulando con otros/as.** El sistema educativo requiere de los/las directivos/as el establecimiento de vínculos sostenidos con *otros organismos*. En el caso del sistema educativo, con organismos descentralizados, como las secretarías de Asuntos Docentes o los consejos escolares u organismos que cada provincia posea para su funcionamiento. Estos organismos ocupan un espacio considerable en la agenda del director o de la directora, por ello se requiere que la agenda contemple acciones que le son propias de los calendarios anuales de los organismos de los que mencionamos antes.

De igual manera, las vinculaciones con actores del campo educativo marcan también la agenda del director o de la directora. En especial, la atención de las familias. Este grupo social es parte central de la agenda en tanto los y las estudiantes y sus familias son los/as destinatarios/as finales de todas las acciones que desarrolla la escuela. Por eso, la atención, el cuidado, la distribución democrática de la información hacia las familias y la comunidad requieren de tiempos definidos, espacios de recibimiento y de apertura que deben estar previstos en la agenda.

- **Las tareas organizativas, administrativas y pedagógicas.** El equipo directivo debe organizar tiempos y lugares para el intercambio con los docentes, debe rediseñar el uso de los espacios disponibles para ser ocupados por los y las estudiantes de acuerdo a los proyectos de trabajo planificados y en vinculación con los saberes a los que todos/as los/as estudiantes deberán ac-

ceder. Para ello, resulta imprescindible que los equipos directivos pongan en un mismo nivel de sus preocupaciones las cuestiones organizacionales y curriculares e intervengan en lo organizacional y en lo pedagógico de acuerdo a ello.

- **La periodicidad y sistematización de acciones.** Finalmente, la agenda requiere tanto la decisión de acciones en un tiempo determinado como el sostenimiento de estas. Toda planificación corre el riesgo de esfumarse si no se prevén acciones de sostenimiento y revisión de lo actuado. La agenda del director o de la directora demanda prever momentos de revisión y de replanteo. Para ello, es necesario *sistematizar la información*; se hace preciso un tiempo de monitoreo y sostener decisiones tomadas en conjunto. La agenda del director o de la directora se constituye de ese modo en una memoria de las acciones. La agenda anual del director o de la directora le posibilita construir un saber sobre la gestión que enriquece la función. Es un saber que da cuenta de la historia de la gestión directiva y que, transmitido al conjunto, abre un espacio de comprensión profunda de la historia institucional.

Una agenda que establezca prioridades en torno a la toma de decisiones sobre, desde y hacia los equipos institucionales posibilitará avanzar en el proyecto institucional con mejora de los procesos educativos, en la enseñanza y en los aprendizajes.

Encuentros y registro periódico del proyecto de sala maternal para la sistematicidad en la construcción de información institucional

El diseño de encuentros periódicos del equipo institucional que lleva adelante el desarrollo del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” en el marco del PI requiere establecer una agenda de trabajo previa.

Como toda agenda, se trata de definir objetivos que sean alcanzables a corto y mediano plazo y se puedan identificar sus resultados.

Una agenda posibilita *prever, anticipar, organizar, establecer prioridades* del repertorio de acciones que lleva adelante el equipo directivo. Pero, además, permite otorgar coherencia en pos del desarrollo del proyecto, en tanto abre la posibilidad de *sistematicidad de las tareas*.

La agenda se construye colectivamente, en el marco de los equipos de trabajo institucional para otorgar a la tarea la mirada de complementariedad de los diversos campos y enfoques.

Es necesario establecer acciones de *inicio, seguimiento y evaluación del proyecto* “*Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas*”. A modo de aporte enunciamos:

- Elaboración de un registro sistemático de los encuentros mediante actas: será insumo necesario para poder construir un saber compartido sobre las trayectorias educativas de los y las estudiantes y los niños y las niñas.
- Definir acuerdos entre los equipos intervinientes.
- Diseñar acciones de acompañamiento en el marco de la propuesta curricular y de la educación sexual integral.
- Elaborar instrumentos de seguimiento para monitorear el proyecto “*Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas*”.
- Evaluar la marcha del proyecto.

En ese sentido, el equipo directivo conduce el espacio común y promueve el desarrollo de los aprendizajes.

Cada encuentro, desde el inicio, seguimiento y evaluación del proyecto “*Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas*”, requiere un registro escrito de los acuerdos, las decisiones, los aspectos pendientes y las modificaciones que se considere preciso realizar. Allí será el equipo el que, mediante un análisis colectivo, defina las cuestiones prioritarias, las urgentes y las necesarias.

Esta clasificación permitirá distribuir funciones, establecer plazos y elaborar herramientas de seguimiento del proyecto.

El planeamiento colectivo

La tarea central del equipo institucional que lleva adelante el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” será el planeamiento compartido.

La diversidad de actores institucionales y extrainstitucionales que intervienen en el proyecto requiere consolidar una estrategia para que las acciones concretas tengan coherencia y sentido.

La agenda elaborada permitirá planificar tareas de conjunto y realizar el seguimiento y la evaluación con criterios comunes.

Planificar de manera colectiva las acciones implica establecer: objetivos, contenidos de enseñanza, actividades, tiempos y espacios para su desarrollo, definiciones de criterios para la evaluación y de los instrumentos seleccionados, así como su pertinencia.

Este espacio de planeamiento compartido precisa una clara intervención del equipo directivo, en tanto es él quien aporta el enfoque de conjunto y organiza, desde la mirada institucional, los aportes que cada sector elabora.

A modo de ejemplo, algunas preguntas para hacerse ante la actividad de planificar¹⁴:

- ¿Cuáles son las modificaciones que deberá tener en cuenta el o la docente para redefinir los objetivos de su materia en una escuela secundaria que desarrolla el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”?
- ¿Cómo deberá redefinir los contenidos de enseñanza?
- ¿Qué tipo de actividades áulicas propone el o la docente que organiza los contenidos de enseñanza de la materia en orden a las salas maternas?
- ¿Cuáles serán los criterios e instrumentos para la evaluación teniendo en cuenta trayectorias educativas inclusivas?

Conducir y gestionar “con otros”. Gestionar es una acción integral. Es un trabajo que requiere coordinar diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, que permitan concretar los objetivos propuestos de manera participativa y democrática. Para ello, es necesario trabajar sobre la responsabilidad, sobre la co-gestión en la toma de decisiones construidas a partir de procesos colectivos, *donde converjan imaginarios, expectativas, quehaceres, prácticas, identidades y experiencias de los diferentes actores que*

14. Cabe señalar que estas preguntas orientan el trabajo de los y las docentes en la planificación de la enseñanza. Se sugiere que sean trabajadas por el equipo directivo de la institución y sus docentes en una labor colectiva.

integran la institución. Es por esto último que el trabajo de gestión y conducción implica acciones que no se pueden dar en solitario; por el contrario, forman parte de procesos colectivos de organización escolar.

El acompañamiento para la elaboración de proyectos áulicos con eje en el proyecto de sala maternal

Una de las tareas fundamentales de los equipos directivos consiste en asesorar en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

La conducción del proyecto institucional se enriquece cuando quienes integran el equipo directivo asumen una función de asesoramiento de los procesos de enseñanza, tanto en su elaboración como en el monitoreo y la evaluación.

Es el equipo directivo quien, desde una mirada institucional, analiza, acompaña y orienta las acciones de cada uno de los equipos docentes.

¿Cómo realizar esta tarea? ¿Qué aspectos se tendrán en cuenta para asesorar efectivamente?

La herramienta central es, sin dudas, el *proyecto institucional*, en tanto referencia permanente de la actividad escolar. De allí su necesaria construcción colectiva.

Como proyecto transversal, las salas maternas se articularán con todas las propuestas pedagógicas que los distintos equipos institucionales elaboren y pongan en marcha.

Del mismo modo que los colectivos docentes, las organizaciones estudiantiles, como uno de los actores fundamentales y parte constitutiva del PI, tienen voz central a la hora de proyectar acciones con las salas maternas.

La observación como herramienta para el monitoreo del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” en el marco del proyecto institucional

La observación es una herramienta que los y las docentes utilizan desde distintas funciones.

En esta oportunidad, se trata de la observación que realizan los equipos directivos como parte de su tarea de asesoramiento para el monitoreo de los proyectos.

La observación pedagógica parte de registrar una experiencia escolar para dialogar e interpelar las prácticas institucionales y áulicas. La observación es, entonces, insumo para la toma de decisiones, aquellas que toma el equipo directivo en función de los propósitos institucionales y los objetivos de los proyectos, así como las que toman los docentes en sus actividades y propuestas.

Para que la observación sea genuina herramienta de transformación de las prácticas institucionales, es indispensable considerar ciertos presupuestos: definir qué se observa, cuáles son los aspectos que necesariamente habrán de tenerse en cuenta para ingresar en la situación a observar.

Se trata, por lo tanto, de organizar desde el equipo directivo tres momentos:

- 1.** La definición previa de aquellos aspectos específicos a observar, determinándolos con precisión, para que lo que se observe sea efectivamente lo que interesa “saber” en orden a los objetivos.
- 2.** La observación propiamente dicha, el ingreso a la situación y el registro escrito de lo observado. Se trata de un registro pormenorizado que agote la temática.
- 3.** El momento posterior a la observación, que está dominado por la devolución a los actores escolares observados. Esa devolución es indispensable, porque permite revisar prácticas. Debe ser una devolución que rescate los aspectos más relevantes, especialmente aquellos que los sujetos ponen en juego y que enriquecen su tarea. Se trata de no transmitir solo el déficit, solo lo “que falta”.

El registro de lo observado, las conclusiones que arrojen las devoluciones, será uno de los datos más relevantes a la hora de tomar decisiones para avanzar en los proyectos pedagógicos, especialmente el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”.

El tratamiento de datos institucionales

La institución escolar como espacio en el que transcurren diariamente sujetos y acciones es una usina de información. Esa información se traduce en datos considerados centrales para tomar decisiones.

La información que se produce en la escuela en torno a la promoción, la repitencia, el abandono, la terminalidad, el egreso, la asistencia, la presencialidad representa un insumo indispensable para evaluar la marcha de todos los proyectos, especialmente, en este caso, el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”.

Será necesario, por lo tanto, llevar registro de los datos institucionales, que dará cuenta tanto de los logros como de aquellas cuestiones a mejorar.

A partir del registro de los datos institucionales, se deberá diseñar una estrategia de comunicación hacia todos los actores escolares. Es fundamental que la información que transmiten los datos relevados no se “encapsule”, sino que se comunique a docentes, estudiantes y familias, es decir, a la comunidad educativa en su conjunto.

Dicha información es insumo también para el equipo directivo y será base para que el PI sea revisado para detectar fortalezas a mantener y profundizar y problemas a resolver y/o modificar.

El proyecto institucional se enriquece cuando quienes integran el equipo directivo asumen una función de asesoramiento de los procesos de enseñanza, tanto en su elaboración como en el monitoreo y la evaluación. Lo enriquece también cuando hay intercambio, mejoramiento, revisión, participación de todos los actores instituciones; cuando en definitiva el proyecto —en este caso, de salas maternas— se asume como proyecto colectivo de la institución de la que todos y todas forman parte.

- **La centralidad del acto pedagógico:** la inclusión educativa no solo ha de pensarse como el acceso a las escuelas secundarias de los y las adolescentes que no han asistido nunca o que por algún motivo la abandonaron, sino además como la permanencia y la continuidad en el sistema educativo de estos sujetos, que aparecen como el centro de estas políticas, recuperando la centralidad del acto pedagógico. Es por ello que la inclusión implica consolidar las condiciones para habitar la escuela y para enseñar y aprender. Así, concebir a la escuela como el lugar de inclusión de los y las jóvenes como sujetos de diversidad afecta directamente a la concepción y producción pedagógica y didáctica.
- **Asesorar, acompañar, orientar pedagógicamente.** Como sabemos, el director o la directora de la escuela tiene un lugar pedagógico fundamental, y esto se logra, en buena medida, a través del acompañamiento u orientación que pueda brindar a los equipos docentes. Nuevamente, la centralidad de la tarea de los directores y las directoras está puesta en el mejoramiento de la enseñanza y sus condiciones pedagógicas. Asesorar a los y las docentes en aspectos pedagógicos y curriculares es “la tarea” básica, y para ello el director o la directora deberá tener intervenciones pedagógicas a modo de *asesoramiento*. Otra vez, dicho asesoramiento surge y se organiza en interacción con otros, según necesidades, detección de alguna problemática específica que corresponda al ámbito de la enseñanza (clases, diseños de proyectos, salidas educativas, acciones educativas extraescolares, proyectos conjuntos según área o años, etc.), problemas encontrados, desafíos o problemas a superar, entre otros. Para ello, el director o la directora no deben ser “expertos/as” ni conocedores/as de los saberes de cada área curricular, pero sí debe poder orientar y asesorar los modos de la enseñanza, advertir aspectos sobre problemas vinculares,

de la convivencia y demás variables que afecten al trabajo áulico. *Asesorar* implica, entonces, enfrentar cotidianamente situaciones que revelan una multiplicidad de sentidos, convirtiéndose, de este modo, en eje central de su tarea.

- **Lectura de producciones:** la lectura de producciones institucionales siempre es colectiva, ya que cada actor institucional aporta desde su función, desde su posición en la institución, y es el equipo directivo quien sintetiza en orden al proyecto institucional. En dicha lectura de producciones, se encuentra “lo dicho” y “lo no dicho”, por ello se hace imprescindible atender a todo lo que acontece.

Cabe señalar que, al explicitar los diferentes proyectos y acciones, se explicitará la puesta en marcha del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” y su avance con las cuestiones que surjan de la implementación y las definiciones que se realicen para su mejoramiento y consolidación. De esta manera, se estará posibilitando el seguimiento de las trayectorias de los y las estudiantes y, a la vez, se abrirá a la reflexión de las propuestas pedagógicas y de la propia práctica.

En ese sentido, hablamos de tres niveles de lectura:

1. de las trayectorias educativas de los y las estudiantes;
2. de la propuesta pedagógica;
3. de la propia práctica.

Toda lectura requiere de acuerdos y, en ese sentido, deberá formar parte de los consensos necesarios para la elaboración de los criterios de evaluación que están contemplados en el proyecto institucional de evaluación. Esto es una mínima planificación de dicha lectura. Aquí también juegan un lugar central el análisis de las planificaciones.

Por último, es preciso destacar que el equipo directivo es central en todo este proceso, ya que posee la mirada de conjunto de la institución y su trabajo articulado con otras instituciones y la comunidad educativa en general.

- **Análisis de planificaciones:** las planificaciones deben ser sistemáticas y sostenidas, pero además deben prever momentos de revisión y replanteo. El análisis de las planificaciones posibilita el monitoreo y la evaluación permanente, así como el sostenimiento de las decisiones tomadas en conjunto.
- **El análisis institucional de la realidad particular.** La escuela, desde lo singular, debe ser pensada desde su identidad, desde sus particularidades, que se constituirán en componentes de dicha identidad institucional. En este sentido, es importante que cada integrante del equipo de

conducción desarrolle la capacidad de analizar y cuestionarse sobre *las condiciones que limitan las prácticas que están naturalizadas*. Se pretende una lectura de la propia realidad desde lo que se muestra, desde lo que sucede, desde la diversidad, desde la inclusión con aprendizaje, desde la participación de los y las jóvenes y de los adultos, desde las diferentes relaciones familiares, desde los avances tecnológicos, desde lo que saben los/as jóvenes, desde el lugar de enseñante. El reconocimiento de cada una de estas situaciones le permitirá tomar decisiones, innovar con otras prácticas y visualizar otros modos de hacer en la función del director o directora.

Diseño de estrategias de seguimiento para la evaluación y monitoreo

Por último, es preciso delinear estrategias de evaluación y monitoreo que conformen un todo coherente con la planificación institucional. Para ello habrá que definir objetivos, plazos, y establecer momentos específicos para la revisión de los datos cualitativos y cuantitativos en función de la revisión del PI.

Para esto, el equipo directivo obtendrá datos que pueden surgir de reuniones con los y las docentes, con los y las estudiantes, con los y las auxiliares, con las familias y la comunidad educativa. Se hará con la información relevada en los recorridos habituales que se hacen para ver cómo está funcionando la escuela, con los datos que surjan de las evaluaciones de los y las estudiantes, de los registros de asistencia de estudiantes y docentes, del ingreso de nuevos docentes a la institución, u otras particularidades que un/a directivo/a debe saber leer, relevar, sistematizar y analizar. A modo de ejemplo, los índices de eficiencia (repetencia, abandono, sobreedad, reinscripción, etc.), los datos de alumnos que asisten o no a las comisiones evaluadoras y los informes de calificación trimestral dan cuenta de la situación de los y las estudiantes y de las escuelas.

A modo de cierre

Este documento avanzó con análisis y aportes sobre distintos componentes que hacen a la tarea de conducción del equipo directivo; en este caso, de la escuela secundaria que se encuentra desarrollando el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”. Con ello, se busca generar las mejores condiciones para el acompañamiento de las trayectorias educativas de los y las estudiantes en el marco de la maternidad y la paternidad poniendo como eje el derecho social a la educación.

Si bien este documento centró las reflexiones y aportes en los equipos de conducción, se considera necesario destacar que todo proyecto, para que se concrete y se consolide en el tiempo, requiere del compromiso de todos los actores institucionales. Solo de esta manera se podrán concretar los objetivos propuestos.

En la actualidad, se requiere que los y las docentes reinventen la escuela como lugar para recibir a todos/as los y las estudiantes con sus diversas experiencias de vida, y así generar las condiciones necesarias para garantizar la obligatoriedad como tarea inmensa de estos tiempos.

Bibliografía

Ley 26.206/06 de Educación Nacional.

Ley 26.061/05 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.

Ley 7.463/04 de Educación de la provincia de Tucumán

DGCyE (2010), *Los equipos directivos de las escuelas secundarias*, elaborado por la Dirección Provincial de Educación Secundaria de la provincia de Buenos Aires, para el Concurso para la Cobertura de Cargos Titulares de Directores y Vicedirectores de Educación Secundaria, equipo de gestión (2008-2015).

Anexo 2

Proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”

Documento de apoyo para supervisores y supervisoras

Las jurisdicciones que avancen con la implementación de políticas públicas en educación tendientes a garantizar el derecho de los y las jóvenes a la educación secundaria, y que tomen como eje central de ellas acompañar las trayectorias educativas en orden al cumplimiento del mandato legal, *la obligatoriedad de la escolaridad secundaria* (Ley 26.206/06 de Educación Nacional), encontrarán en el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” una línea de trabajo que contribuirá en ese sentido.

Dicho proyecto requiere del desarrollo de diferentes etapas, que se encuentran expuestas en *Salas Maternas en escuelas secundarias. Guía para su implementación*. Junto a dicha guía, UNICEF Argentina elaboró documentos de apoyo para los/las diferentes actores implicados/as en la propuesta, a saber: *supervisores/as y equipos directivos*.

De esta manera, la guía, así como también el “Documento de apoyo para supervisores y supervisoras” y el “Documento de apoyo para equipos directivos” que aquí se presentan, representan insumos claves para que los equipos técnicos de los Estados provinciales avancen en asegurar condiciones de posibilidad para los y las estudiantes, y así garantizar su continuidad pedagógica, que hace efectivo el derecho social a la educación.

En consideración de la forma de organización federal de nuestro país y la distribución de competencias entre los niveles nacional, provincial y municipal, los Estados provinciales son quienes aseguran los derechos de los y las jóvenes y, en ese sentido, quienes diseñan las políticas educativas y asumen el compromiso como responsables indelegables articulando con las organizaciones del campo educativo para alcanzar ese derecho.

Las salas maternas, entonces, son la expresión de una decisión que implica el trabajo articulado entre varios sectores, en el que confluyen los niveles de educación inicial y educación secundaria principalmente, a los que se les suman, de acuerdo a las decisiones políticas jurisdiccionales, las direcciones o coordinaciones vinculadas a los equipos de orientación escolar, la modalidad artística, socioeducativa y el equipo de educación sexual integral de la provincia, entre otros.

Por otra parte, en el proyecto se incorporan los supervisores y las supervisoras de los diferentes niveles de enseñanza y los equipos directivos de las escuelas involucradas. En conjunto, dichos actores resultan indispensables para garantizar que las acciones sucedan en las escuelas, para todos/as los y las estudiantes.

En este documento de apoyo, se hará hincapié en un actor clave para la concreción de esta política educativa: *los supervisores y las supervisoras de la jurisdicción*.

El campo de la supervisión de la enseñanza para las salas maternas

Cuando se trata de abordar la supervisión de las salas maternas, es necesario revisar y poner en común los diversos enfoques que derivan de la especificidad de cada área que interviene. Uno de los actores centrales son los supervisores y las supervisoras, quienes tienen entre sus funciones la tarea de *acompañamiento para la elaboración del proyecto institucional de las escuelas con salas maternas*, así como *el seguimiento y monitoreo* de las acciones que se diseñen en el inicio, el desarrollo y las evaluaciones parciales que den cuenta de la implementación de la propuesta pedagógica.

Algunas preguntas pueden ser ordenadoras de la tarea:

- ¿Cuáles son los lineamientos comunes que deben establecerse entre los niveles educativos y los actores que intervienen en el proyecto al momento de pensar institucionalmente la concreción de las salas maternas?
- ¿Cuáles son los lineamientos que los supervisores y las supervisoras podrán definir como hoja de ruta para la supervisión?
- ¿Cuáles son los instrumentos de supervisión más pertinentes en el marco del proyecto provincial sobre salas maternas?

Aportes para la supervisión de las salas maternas

La construcción del campo de supervisión en el marco de acciones comunes

Las salas maternas son el punto de confluencia de acciones variadas. La supervisión requiere, por lo tanto, la definición de un planeamiento común. Es indispensable que la multiplicidad de actores y enfoques que intervienen no transformen a las escuelas y al proyecto en compartimentos cerrados

ni estancos, sino que sea la expresión de la articulación de acciones planificadas de manera conjunta entre la supervisión de nivel inicial, de nivel secundario, el equipo directivo de la escuela secundaria y el equipo directivo de nivel inicial del que depende la sala maternal.

Es necesario, entonces, pensar la planificación conjunta, la que contemplará algunos ejes centrales:

La *continuidad pedagógica* es el centro del proyecto. Las trayectorias educativas, sus particularidades, sus avances y retrocesos, son el objeto fundamental a ser cuidado, promovido y resguardado en sus derechos. Las salas maternas serán el espacio que, desde una política de cuidado, habiliten trayectorias educativas completas de los y las estudiantes madres, padres o hermanos mayores, pero también de los niños y las niñas que la conforman. Esto exige un enfoque amplio sobre los contenidos de la supervisión, que implica que deben ser realizados de manera conjunta.

La acción cooperativa en la supervisión garantiza también efectivos procesos de *inclusión* de quienes son destinatarios directos de este proyecto, pero, del mismo modo, de todos/as aquellos/as que conforman la escuela. La acción supervisiva, por lo tanto, tendrá que considerar no solo el acompañamiento del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”, sino también los impactos institucionales que ella genera. El proyecto institucional deberá prever espacio para albergar a la sala maternal y acompañar, desde distintas líneas de acción, los procesos de inclusión.

De la misma manera, la *democratización* de la escuela se expresa en la ampliación del derecho a la educación de todos y todas los y las jóvenes. Será este otro eje de trabajo para la supervisión en torno a las salas maternas. La circulación de la palabra de los y las estudiantes será un punto relevante para la elaboración de acciones directrices de la supervisión. Se traducirá en espacios de *participación*¹⁵ reales y efectivos.

El proyecto de supervisión en las escuelas secundarias con salas maternas

Toda acción supervisiva se plasma a modo de orientación, en el proyecto de supervisión.

Este proyecto se adecuará y fortalecerá en orden al proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”. Estas impactan no solo en otros ámbitos de la *institución escuela*, sino también en el área que conforman otras instituciones educativas y que son el espacio de intervención del supervisor o de la supervisora.

15. Marisa Montero (2005) señala que “participación se refiere a la acción desarrollada por los miembros de la comunidad en función de objetivos generados a partir de necesidades sentidas y de acuerdo con estrategias colectivamente definidas fundamentadas en la solidaridad y el apoyo social”.

Pensar en *proyectos interinstitucionales* que pongan en común las experiencias pedagógicas y didácticas de los docentes, así como las que los y las estudiantes y toda la comunidad construyen alrededor de las salas maternas, implica una transformación del proyecto de supervisión de cada supervisor o supervisora.

Las *articulaciones con otros* actores de la comunidad o gubernamentales, con quienes se coordinan acciones, requieren ser expresadas en el proyecto de supervisión, puesto que solo así podrán ser monitoreadas y luego evaluadas en virtud de los objetivos del proyecto.

La agenda del supervisor o la supervisora

La *agenda del supervisor o la supervisora* es un instrumento para quienes acompañan la implementación de los proyectos institucionales y también a sus diferentes y diversos actores.

Una agenda permite *prever, anticipar, organizar, establecer prioridades* con relación a las intervenciones. Pero, además y sobre todo, posibilita otorgar coherencia a la acción supervisiva, en tanto abre la posibilidad de *sistematicidad de la tarea*.

La agenda se *construye colectivamente*, en el marco de los equipos supervisivos, para otorgar a la tarea la mirada de complementariedad de los diversos campos y enfoques.

Con relación al *proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”*, la *sistematicidad* que permite la agenda y la *construcción colectiva* que demanda la tarea son los ejes centrales de una supervisión efectiva que devuelva sentido a la actividad educadora.

Una agenda supervisiva para el acompañamiento del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” requiere contener las visitas a las escuelas, pero también las reuniones de trabajo para articular acciones, los encuentros entre docentes, entre directores y directoras, los espacios para el tratamiento de datos cuantitativos y cualitativos que dan cuenta del recorrido pedagógico que la escuela secundaria está atravesando en la apropiación de las salas maternas.

¿Cómo construir la agenda de supervisión?

Para construir la agenda, se considera necesario realizar reuniones de trabajo; en este caso particular, entre ambas supervisiones, la de nivel inicial y nivel secundario.

En esas reuniones, es necesario establecer *ejes de supervisión, campos de observación, orientaciones institucionales, pedagógicas, de enseñanza y cuidado, y explicitar la evaluación* de resultados obtenidos como informes de avance. Estos se realizarán de manera sistemática estableciendo previamente instancias de evaluación y toma de decisión para reorientar, profundizar, etc., el progreso del proyecto y definir *estrategias de intervención y elaboración de informes de visita e informes de avance* de la propuesta educativa.

Se propone concentrar la tarea de supervisión alrededor de tres ejes:

- 1. El eje institucional**, para abordar los aspectos de organización institucional de cada escuela que cuente con la sala maternal. Es indispensable que el proyecto institucional se modifique en virtud de esta política educativa, dado que se transforman los espacios, los tiempos y la organización del trabajo docente y de los equipos: equipos directivos, equipo docente, equipos de apoyo, entre otros.
- 2. El eje pedagógico y didáctico:** las propuestas de conformación de las salas maternas tienen impacto en las propuestas pedagógicas de los y las docentes. El seguimiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje es tarea específica de los equipos directivos. Es importante que la supervisión, en el marco de las salas maternas, pueda prever distintas estrategias, para acompañar y orientar, entonces, a los equipos directivos, con el fin de que trabajen propuestas con los y las docentes. Será indispensable, para la cohesión del proyecto institucional, que todas las definiciones y acuerdos de enseñanza establecidos estén articulados y comunicados.
- 3. El eje social y comunitario:** el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” implica un enlace profundo con las comunidades y las familias. El trabajo supervisivo, como orientación para la concreción de este proyecto, supone la definición de líneas de acción que lleguen a las familias que conforman la comunidad educativa. Será necesario planificar actividades de divulgación, campañas de comunicación, muestra de trabajos realizados en la sala maternal y en la escuela secundaria, así como también elaborar materiales que registren la experiencia educativa utilizando distintos lenguajes y formatos.

Para abordar cada uno de los ejes, es indispensable tomar como referencia la Ley 26.150 de Educación Sexual Integral. Allí se definen los grandes lineamientos en los que se enmarcan las acciones tanto supervisivas como las que orientan al proyecto institucional de cada escuela.

Campos de observación y evaluación

La tarea de supervisión implica la capacidad de observación, desde un lugar externo que orienta, sugiere e indica cuando las acciones se apartan de los objetivos del proyecto.

En el marco del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”, podemos definir varios campos para la observación y la evaluación sistemática:

- a. El institucional:** la escuela como unidad organizativa y pedagógica se transforma en función del proyecto que se incorpora a su cotidianeidad.
- b. El aula:** las propuestas de enseñanza, en las diversas materias atravesadas por los lineamientos de la educación sexual integral, refuerzan la cohesión.
- c. La sala maternal** es un espacio físico y a la vez un campo para la observación e intervención, primero, de los equipos directivos y, a través de ellos, de los supervisores y las supervisoras. Es espacio privilegiado para la formación en el marco de la educación sexual integral.

Reuniones de trabajo con los equipos directivos de ambas instituciones

Las reuniones de trabajo con los equipos directivos de ambas instituciones requieren ser cuidadosamente planificadas por la supervisión.

Al iniciar el proyecto, los emergentes pueden sobreponerse a los aspectos centrales del proyecto. Por eso, es necesario planificar objetivos concretos, visibles y de un alcance cercano, que vayan dando cuenta de que los propósitos se van cumpliendo.

Desde el momento de la puesta en marcha del proyecto, los supervisores y las supervisoras tendrán como uno de sus propósitos más importantes el logro de la acción colaborativa entre ambas instituciones, evitando que las miradas sectarias, o de corto alcance, obturen las acciones que se planifican.

En el mismo sentido, será indispensable diseñar un cronograma de reuniones interinstitucionales que otorguen sistematicidad al monitoreo, tanto de la supervisión como de los equipos directivos.

Tal vez, en el momento del inicio del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” las reuniones deban ser más frecuentes: quincenales. A medida que las acciones se van consolidando, las reuniones pueden espaciarse, siendo mensuales o bimensuales.

Los supervisores y las supervisoras sabrán los modos y la oportunidad de sumar a estas reuniones a otros/as actores involucrados/as en el proyecto.

Es necesario pensar la tarea a partir de una *agenda de trabajo* de la supervisión con los equipos directivos, que posibilite la organización de prioridades y urgencias sin perder de vista nuestra función de orientar pedagógicamente.

Construir agenda para la conducción es una tarea político-pedagógica y ética, porque en cada decisión se entrelaza el cumplimiento de un proyecto institucional, que se desprende de los lineamientos más amplios de la política educativa, con las condiciones específicas de “esos” sujetos, “esa” escuela y “esa” comunidad. Esta tarea, en el marco particular del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”.

Esto exige desarrollar, por parte de quien conduce, una mirada aguda sobre la comunidad educativa, que pueda comprender cuáles son aquellos factores que colaboran a la hora de avanzar en una estrategia compartida y cuáles aquellos que obturan o impiden el desarrollo del proyecto institucional. La agenda, entonces, tomará estos tiempos escolares como los más propicios para la observación de actividades en el aula, la revisión de los materiales producidos o el análisis de los datos cuantitativos que surgen de las acciones que los equipos docentes realizan.

Cuando pensamos en la *construcción de la agenda* a partir de estos supuestos, se hace necesario establecer una serie de acciones que podríamos resumir, entre otras, en *la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades, el trabajo en el marco de los equipos institucionales y la periodicidad y sistematización de acciones*.

- **La toma de decisiones:** la puesta en marcha del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” implica una multiplicidad de acciones y decisiones que toman tanto los equipos directivos como los y las docentes y otros actores institucionales. El proyecto institucional se modifica, y con él, el papel que juegan los distintos actores. Las clases se redefinen; los espacios de participación de los y las estudiantes se transforman. Entra con fuerza *la sala maternal como un espacio nuevo para ser apropiado por toda la escuela*.
- **La definición de prioridades:** para acercarnos a lo anterior, será necesario diferenciar acciones que se consideran *prioritarias*. En ocasiones, lo que se planifica como prioritario se ve opacado por lo urgente o, como lo expresan frecuentemente los/las directivos/as, “lo urgente desplaza a lo importante”. Por esto, es indispensable referir a la *necesidad de que la priorización de las tareas se vincule con la de delegar acciones por parte de los/as directivos/as*.

■ La tarea de dirección está atravesada por muchos emergentes cotidianos y por distintos proyectos que conforman el proyecto institucional de la escuela. Será importante, por lo tanto, tener sistematicidad en la tarea, que permita:

a. que la sala maternal no descuide ni se desvincule de los proyectos de la institución educativa, es más, que pueda integrarlos a su cotidianeidad;

b. que los otros proyectos que se llevan a cabo en la escuela no diluyan la sala maternal: sus objetivos, su tarea específica, etcétera.

La responsabilidad final de la institución educativa siempre es de quienes tienen a su cargo la función directiva. Por ello, las acciones diversificadas y delegadas en distintos actores que participan en el diseño de la hoja de ruta colaboran con el mejor desempeño de cada uno/a.

■ **El trabajo en el marco de equipos institucionales:** del mismo modo que el/la director/a integra un equipo de conducción, dentro del cual se definen y acuerdan diversas funciones, es necesario reconocer que *la agenda del director o de la directora* está pensada en función, como ya mencionamos, del trabajo con otros, particularmente, de *la conducción de equipos institucionales*. En esta línea, a la hora de construir la agenda, es preciso establecer la definición de espacios de encuentro con *equipos docentes*. Nuevamente, estos encuentros tomarán la forma que orienta el calendario anual: encuentros de preparación y planificación, encuentros de monitoreo de acciones, encuentros de evaluación, etc. De la misma manera, la definición de espacios de encuentros con otros colectivos: los centros de estudiantes u organizaciones estudiantiles que, en el marco de la promoción de la participación y la democratización del gobierno escolar, requieren el acompañamiento necesario. ¿A qué otros espacios hay que hacer lugar en la agenda? La escuela está enmarcada en un campo más amplio.

El trabajo con los y las docentes lo realiza el equipo directivo, bajo la supervisión con la orientación y el acompañamiento de los supervisores y las supervisoras. Esta intermediación asegura que los objetivos del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” lleguen a todos y, al mismo tiempo, coloca al equipo directivo en el lugar de conducción, desde la premisa que los supervisores y las supervisoras no dirigen ni codirigen la escuela, pero no delegan en otros actores el monitoreo general, porque tienen en claro el enfoque de la política educativa que llega a las escuelas a través del proyecto. Esta política se hace concreta y visible en las acciones cotidianas.

El proyecto requiere que toda la comunidad educativa se involucre y lo lleve adelante. Es entonces cuando adquiere especial relevancia la participación de los y las estudiantes a través de sus organizaciones. Los centros de estudiantes son espacios privilegiados para la circulación de la palabra.

Los legajos integrados y comunes

Como se ha dicho, los destinatarios y las destinatarias del proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas” son los y las estudiantes secundarios, y también los niños y las niñas que van a integrar la matrícula de la sala.

En ese sentido, la conformación de legajos integrados que sean abordados y construidos en el marco del equipo supervisivo va a generar la información necesaria para llevar adelante las estrategias de educación sexual integral que los marcos legales prescriben para el territorio nacional y provincial.

El *legajo integrado y común* es instrumento para la producción de información que los equipos directivos, docentes y demás actores necesitan para gestionar la institución y la sala maternal.

La denominación seleccionada que refiere a legajos integrados y comunes pone el acento en la recolección de información para el diseño de lineamientos de gestión que reconocen como destinatarios tanto a los y las estudiantes como a los niños y las niñas que serán matrícula de la sala maternal

Un *legajo integrado* establece ejes de *seguimiento de las trayectorias educativas* que toman la totalidad de la propuesta de la sala maternal, entre ellos:

- Estrategias de acompañamiento y acogida para la construcción de vínculos de confianza.
- Estrategias de comunicación fluida entre los actores institucionales involucrados y con las madres, padres o hermanos/as mayores.
- Diseño de acciones que permitan el conocimiento de los entornos familiares y sociales.
- Estrategias para la colaboración en la construcción del rol parental en el marco de la educación sexual integral.
- Definición de espacios y tiempos para actividades compartidas entre padres/madres, niños/niñas y docentes.

En función de los ejes mencionados, cada institución elaborará las herramientas pertinentes, entre ellas: registros de actividades, informes colectivos de observación, etcétera.

La información que formará parte del legajo integrado será un insumo indispensable para el trabajo sistemático del *Equipo Institucional de seguimiento de Salas Maternas* (EIsSM).¹⁶

16. En el apéndice 1, al final de este anexo, se trabajará con más detalle la tarea de seguimiento de las salas maternas.

El relevamiento y tratamiento de datos cuantitativos y cualitativos

La tarea de supervisión de las escuelas requiere el relevamiento de los llamados “datos duros” para la toma de decisiones. Las decisiones tomadas sobre la base de datos construidos desde la gestión permiten una conducción pertinente a las particularidades de cada institución, a su historia y su identidad.

La supervisión se vale de los datos relevados para orientar, sugerir e indicar acciones que no se aparten de los objetivos de cada proyecto e impulsar las transformaciones que son necesarias. Permite rectificar rumbos, explorar nuevas formas de construcción de la cotidianeidad escolar en una institución que alberga a la sala maternal.

Las salas maternas representan un proyecto que abre espacios de mayores derechos y disputa sentidos. Serán indispensables los datos duros relevados y leídos en esa clave: en clave de los derechos que este proyecto está promoviendo.

El instrumento de monitoreo de la propuesta educativa de salas maternas es una herramienta central para el seguimiento de las trayectorias educativas de los y las adolescentes y de los niños y las niñas, y para evaluar el proyecto. Es la mayor fortaleza del proyecto.

La periodicidad y sistematización de acciones

Finalmente, la agenda requiere tanto la decisión de acciones en un tiempo determinado como su sostenimiento. Toda planificación corre el riesgo de esfumarse si no se prevén acciones de sostenimiento y revisión de lo actuado. La agenda del director o de la directora requiere prever momentos de revisión y de replanteo. Para ello, es necesario *sistematizar* periodos de tiempos de monitoreo y sostener decisiones tomadas en conjunto. La agenda del director o de la directora se constituye, de ese modo, en una suerte de *memoria de las acciones*. La agenda anual le posibilita construir un saber sobre la gestión que enriquece la función. Es un saber que da cuenta de la historia de la gestión directiva y que, transmitido al conjunto, abre un espacio de comprensión profunda de la historia institucional. Toda agenda de trabajo y planificación de las acciones de los equipos directivos siempre cuenta con las orientaciones, propuestas, sugerencias y acompañamiento de los supervisores y las supervisoras, actores claves para que la política educativa de la jurisdicción llegue a las escuelas y las aulas.

Propuesta de trabajo para sistematizar la información

TRAYECTORIAS EDUCATIVAS DE NIÑOS Y NIÑAS EN LA SALA MATERNAL Y DE LOS Y LAS ESTUDIANTES EN LA ESCUELA SECUNDARIA			
Objetivos general de articulación entre niveles	Objetivos institucionales	Actores involucrados	Tareas del supervisor/a
Objetivo 1 Nivel Inicial. NI		Equipos directivos NI	Tareas supervisor NI
Objetivo 1 Nivel Secundario. NS		Equipos directivos NS	Tareas supervisor NS
LA ENSEÑANZA			
Objetivos general de articulación entre niveles	Objetivos institucionales	Actores involucrados	Tareas del supervisor/a
Objetivo X Nivel Inicial. NI			
Objetivo X Nivel Secundario. NS			
EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO			
Objetivos general de articulación entre niveles	Objetivos institucionales	Actores involucrados	Tareas del supervisor/a
Objetivo X Nivel Inicial. NI			
Objetivo X Nivel Secundario. NS			

A modo de cierre

Este documento avanzó con análisis y aportes sobre distintos componentes que hacen a la tarea de supervisión, que se encuentran implicados en el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”. Con ello, se busca generar las mejores condiciones para el acompañamiento de los equipos directivos de las escuelas que se encuentran trabajando en generar las condiciones necesarias para garantizar el derecho social a la educación de todos los y las jóvenes.

Si bien este documento centró las reflexiones y los aportes en los supervisores y las supervisoras de la jurisdicción, se considera importante destacar que todo proyecto, para que se concrete y se consolide en el tiempo, precisa del compromiso de todos/as los/as actores institucionales. Solo de esta manera se podrán concretar los objetivos propuestos.

En la actualidad, se requiere que los equipos directivos y docentes de las escuelas secundarias reinventen la escuela como lugar para recibir a todos/as los y las estudiantes con sus diversas experiencias de vida, y así generar las condiciones necesarias para garantizar la obligatoriedad como tarea inmensa de estos tiempos.

Bibliografía

Ley 26.206/06 de Educación Nacional.

Ley 26.061/05 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.

Apéndice I

Equipo institucional para el seguimiento de las salas maternas (EIsSM)

El proyecto institucional que contiene la propuesta de salas maternas en la escuela secundaria se transforma en los más diversos aspectos.

Todo proyecto implica la definición de un enfoque de conjunto. Todos los actores institucionales toman la palabra y la expresan claramente para especificar las necesidades y los aportes y, además, para definir los lineamientos de trabajo en los que se plasman los objetivos de cada comunidad educativa.

La escuela está integrada por múltiples equipos: equipo directivo, equipos docentes, equipos de apoyo y de orientación y otros colectivos, como los centros de estudiantes, las familias o actores sociocomunitarios con los que la escuela dialoga cotidianamente.

Las salas maternas conforman un proyecto central dentro del proyecto institucional escolar y, en ese sentido, los diferentes actores tienen un papel importante para su seguimiento.

En este marco, la conformación del *Equipo Institucional para el seguimiento de las Salas Maternas* será el espacio en el que los diferentes integrantes de la comunidad educativa podrán establecer un plan de acompañamiento de las trayectorias educativas, tanto de los/las estudiantes madres/padres o hermanos y hermanas mayores como de los niños y las niñas que integran la matrícula de la sala maternal.

¿Cuáles son los aportes del EIsSM?

En primer término, el EIsSM permite pensar la experiencia de las salas maternas colectivamente, superando miradas unívocas, atomizadas y parciales. Los equipos que conforman el entramado institucional necesitan un espacio sistemático de encuentro para elaborar una planificación compartida y pertinente a cada situación particular. De ese modo, las intervenciones no serán fragmentadas, sino la puesta en acto de una síntesis lograda entre todos/as.

El establecimiento de un tiempo y un espacio compartido, sistemático y planificado, rompe con la inercia institucional que lleva a “ocuparse” espasmódicamente de los emergentes. Sin duda, lo que irrumpe en la escuela puede y debe ser abordado y, a menudo, atraviesa la cotidianeidad dejando para después muchas otras acciones.

Es por eso que sostener el espacio de trabajo del EIsSM permitirá consolidar la planificación y la agenda de las salas maternas y la definición de las estrategias para su evaluación. Abre las posibilidades de elaboración compartida de acuerdos, así como la distribución de funciones y roles de cada uno de los actores intervinientes en el proyecto.

¿Cuáles son las acciones del EIsSM?

Algunos aportes

- Elaboración de un registro sistemático de los encuentros mediante actas: será insumo necesario para poder construir un saber compartido sobre las trayectorias educativas de estudiantes y niños y niñas.
- Definir acuerdos entre los equipos intervinientes.
- Diseñar acciones de acompañamiento en el marco de la propuesta curricular y de la educación sexual integral.
- Elaborar instrumentos de seguimiento para monitorear el proyecto “Todos/as a la escuela: secundarias en articulación con salas maternas”.
- Evaluar la marcha del proyecto.

La función de los supervisores y las supervisoras, con relación al EIsSM, resulta indispensable, en tanto será este espacio institucional un lugar central para monitorear la marcha del proyecto, desde una supervisión que también será conjunta.

El EIsSM es, por lo tanto, la concreción institucional de lineamientos de supervisión que se producen y se comunican desde un equipo supervisor. El acompañamiento de este espacio institucional será parte central de la agenda del supervisor y la supervisora. Los registros e instrumentos que se elaboren en ese marco darán cuenta de los aspectos más significativos del proyecto y su ejecución.

El EIsSM está conformado por distintos actores que configuran la institución educativa. Pero admite, en circunstancias que se evalúen pertinentes, la presencia de otros actores involucrados en el proyecto y que constituyan el campo educativo.

Apéndice II

Los informes de visita institucional de los supervisores y las supervisoras de educación secundaria para las salas maternas

Los supervisores y las supervisoras tienen, entre sus tareas de acompañamiento, la presencia en las escuelas y el registro de los aspectos más relevantes de la visita expresado en *informes de visita institucional*. Su presencia es observada desde la institución de múltiples maneras.

Desde este documento, se pretende abandonar la mirada del supervisor o la supervisora como quien “viene a pasar revista” sobre las acciones y decisiones que se toman en las escuelas, como si su presencia fuera ajena a la responsabilidad de llevar a los territorios las políticas públicas que se diseñan desde el Estado.

Más bien, son ellos/as los agentes fundamentales en tanto garantes de la concreción de la política pública en las escuelas, quienes, a través del diseño de su plan de supervisión y su agenda de trabajo, generan las condiciones para que dicha política se encuentre con las particularidades de cada escuela y de cada comunidad educativa.

Tender lazos para la comprensión de lineamientos de acción entramados con la dinámica de cada escuela será la tarea central de la supervisión.

En ese marco, la política expresada en las salas maternas requiere de una cuidadosa organización. Siguiendo en esa línea, la elaboración de los *Informes de visita a la escuela* se constituye en un instrumento necesario para el monitoreo y seguimiento del supervisor y de la supervisora y para la toma de decisiones de los equipos directivos.

Desde el punto de vista de la organización de la tarea, los informes de visita a la escuela admiten la planificación de tres etapas: el momento previo a la visita, la visita propiamente dicha y el momento posterior.

- 1.** *El tiempo previo a la visita a la escuela y a las salas maternas.* Se trata de la preparación de la visita a la escuela que requiere identificar sus características en función del momento del año escolar en el que ocurre; la definición del motivo de la visita (si se trata de la mirada sobre aspectos administrativos-organizativos; si se trata de cuestiones relativas a las trayectorias de los y las estudiantes; si se trata del monitoreo sobre aspectos de la educación sexual integral en el proyecto de la sala maternal, entre tantos posibles); la ubicación de ese motivo de visita en el marco del proyecto institucional de la escuela.
- 2.** *El tiempo de la visita a la escuela,* que toma las características que se definirán con posterioridad y que identifican puntualmente la actividad del supervisor y la supervisora en la escuela. Aquí es necesario volver sobre la cuestión de la conducción de la escuela. La supervisión no codirige la escuela; es por eso que sus intervenciones son hacia el equipo directivo y, desde él, hacia otros actores institucionales
- 3.** *El tiempo posterior a la visita a la escuela.* Es tal vez el tiempo más fructífero para la escuela, porque ahí se realiza la devolución de lo observado, las orientaciones y sugerencias desde la supervisión que posibiliten tomar las mejores decisiones.

El *informe de visita* a la escuela es, sin dudas, un documento técnico-pedagógico. Es informativo, pero también apelativo, porque busca provocar en los destinatarios y las destinatarias acciones y decisiones que aseguren que la propuesta de sala maternal cumpla sus objetivos.

¿Qué aspectos son relevantes a la hora de preparar el informe de visita a una escuela que transita el proyecto de sala maternal?

Sin dudas, aquellos aspectos que refieren a los ejes centrales del proyecto: sus objetivos, las acciones que desarrollan los actores involucrados y que dan cuenta de la apropiación del proyecto. Pero también registra los instrumentos que la escuela diseñe para organizar la tarea (registros, informes, relevamientos periódicos de datos, entre otros).

Del mismo modo, el informe de visita procura establecer hipótesis acerca de las causas de los posibles cursos de acción que las escuelas llevan adelante en orden a desentrañar los problemas u obstáculos que se van presentando a medida que se desarrolla el proyecto. De aquí también se extrae información necesaria para evaluar y revisar su marcha.

Finalmente, los informes de visita a la escuela que se encuentra desarrollando el proyecto de sala maternal requieren de una valoración por parte de este actor, el supervisor o la supervisora, que es externo a la escuela, pero no al proyecto. Esa mirada “desde el borde” con la suficiente cercanía permite interpretar, analizar, pensar juntos/as para avanzar.

Bibliografía

Montero, Maritza (2005), *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*, Buenos Aires, Paidós.

unicef 

para cada niño