

## LAS BUENAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES EN LA EDUCACIÓN INFANTIL

Zulema del C. Nussbaum  
[zulema\\_cn@hotmail.com](mailto:zulema_cn@hotmail.com)

María del R. Romero  
[mdelromero@hotmail.com](mailto:mdelromero@hotmail.com)

### RESUMEN

Este trabajo se encuadra en el Proyecto de Investigación del Departamento de Educación Inicial de la Facultad de Humanidades, UNNE, *Buenas prácticas en la Educación Infantil. Estudio de casos en el área Metropolitana del Gran Resistencia, Chaco*. Los objetivos abordados son identificar buenas prácticas de enseñanza y su relación con el tipo de cultura institucional que la favorece en salas de Jardines de Infantes propiciando determinadas prácticas institucionales por sobre otras. Se adopta por la metodología de casos, los que se deciden desde un criterio de accesibilidad y voluntad de participación, abordándose un solo caso a los fines de esta ponencia. La recolección de datos implicó observaciones de clases con obtención de registros fílmicos, fotográficos y entrevistas en profundidad. En sí mismas, las prácticas docentes se desarrollan en un contexto institucional que las envuelve, estipula y en la mayoría de los casos, condiciona una determinada cultura. Dicha cultura institucional, constituye una variable organizativa representada por los patrones de significados compartidos por sus miembros, y que se apoyan en determinadas creencias, valores, normas y rituales de funcionamiento, que son capaces de influir en el comportamiento de sus integrantes. Para esta ponencia se recupera y analiza la voz de la docente de la sala involucrada en la investigación, quien a través de su relato da muestras de cómo las buenas prácticas pedagógicas conllevan prácticas de comportamiento institucional que tienen un papel muy relevante a la hora de llevar adelante actividades innovadoras que encierran modos particulares de creencias, valores, normas y rituales en el quehacer cotidiano.

### Palabras-clave:

Buenas Prácticas Institucionales. Educación Infantil. Cultura Escolar.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se integra dentro del Proyecto de Investigación del Departamento de Educación Inicial de la Facultad de Humanidades (UNNE) denominado Buenas Prácticas en la Educación Infantil. Estudio de casos en el área Metropolitana del Gran Resistencia, Chaco.

Se organiza desde dos ejes: las buenas prácticas y las variables organizativas que condicionan la cultura institucional.

Para ello se partió de la recolección de datos previamente realizados en el marco de la tesis Doctoral “Construcciones metodológicas en salas de cinco años: concepciones docentes e interacción didáctica”, doctoranda María Luisa García Martel (2015), quien cede el material al equipo de investigación y colabora en esta ponencia.

Se tomó una entrevista realizada a una docente de una institución seleccionada, por considerarse que los datos recolectados guardan relación con el objeto de estudio de la presente investigación en Buenas Prácticas, los cuales son analizados en esta oportunidad.

## BUENAS PRÁCTICAS: MÚLTIPLES FUNDAMENTOS

Para comenzar a desandar este tema es pertinente aclarar desde qué lugar de las buenas prácticas hablamos ya que llama la atención sobre el carácter complejo y multidimensional de esta expresión en educación.

El concepto y sus aplicaciones, lejos de resultar algo simple para definirlo y a su vez categorizarlo encierra problemas y disputas de intereses y decisiones discrepantes.

Escudero Muñoz (2009) sostiene que, cuando se habla de:

...buenas prácticas, se desatan interrogantes sobre lo positivo y deseable, aunque en principio, quizás nadie objete la conveniencia y la utilidad de identificar, documentar, diseminar y sacar provecho de aquellas prácticas que han resultado exitosas en el logro de objetivos sociales y educativos legítimos (p. 108).

Por esa razón es necesario realizar algunas aclaraciones que nos sitúan desde qué lugar hablamos y a qué nos referimos cuando hablamos de buenas prácticas, ya que como expresa Zabalza (2012:18), intentar al menos definir a qué nos estamos refiriendo cuando decimos que algo en educación puede ser una buena práctica se abren más y nuevos interrogantes y se generan variadas reflexiones.

Recuperamos tres nociones básicas sobre las que Zabalza propone detener la mirada para aclarar si una experiencia educativa puede o no ser una buena práctica, y ellas son:

- Sobre su existencia: En primer lugar, para hablar de buenas prácticas es necesario que estas existan, que sean reales, que podamos hablar de cosas que son o se han realizado.

- Sobre su visibilidad: En segundo lugar, la necesidad de hacerlas visibles implica poder describirlas con todo su potencial, implica representarlas de manera que puedan ser conocidas y si se desea ser reproducidas por otros, porque las buenas cosas deben conocerse.
- Sobre el término: En tercer lugar, implica tener presente la claridad y contextualización inevitable que el término encierra. No existen buenas prácticas que sean universales, especialmente en el campo educativo. Las buenas prácticas se dan siempre en un contexto y bajo determinadas condiciones. Por ello es necesario realizar aclaraciones que enmarquen desde qué lugar y en qué contexto decimos que una buena práctica lo es.

Además de todo lo expuesto, podemos decir que las buenas prácticas requieren una teoría que las sustente, les dé soporte y evite que cualquier cosa pueda ser considerada una buena práctica.

El juicio y la determinación de calificar una práctica como buena, como positiva, mejor que otras alternativas, implica asumir decisiones dependientes del conjunto de valores y presupuestos teóricos con los que sea definida, y ello es un asunto polémico donde lo normal es que haya discrepancias y disputas. Es posible que una determinada práctica sea buena para algunas personas y no para otras; que resulte apta para ciertos propósitos y no para otros; que funcione bien para determinados contextos y condiciones, pero que sea factible en distintas situaciones (Escudero Muñoz, 2009).

Hasta aquí pareciera que el término de buenas prácticas resulta cada vez más difícil para definirlo de una manera simple y sencilla. Pero lo cierto es que hasta aquí hemos visto que se pueden encontrar diversas opiniones que al parecer van ampliando y en algunos casos complementando esta suerte de claridad conceptual sobre el tema.

La cuestión de las buenas prácticas también nos permite realizar interrogantes: ¿por qué son buenas prácticas? ¿Por qué son las mejores formas de actuación imaginable? De ser así, todas las que se consideren buenas prácticas deberían encerrar este concepto de la mejor de todas; sin embargo, podemos decir que aquellas que suponen una transformación en formas y procesos de acción; son buenas prácticas y estas sí podrían suponer el origen, el comienzo de una transformación, porque ellas encierran el “germen de un cambio positivo en los métodos tradicionales” (Hernández Aja, 2001: 110).

La transformación a la que hacemos referencia lleva incluida una innovación educativa, entendiéndola como un conjunto de ideas, procesos y estrategias, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes, que encierran una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual.

El propósito de esta es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, que implican la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar, cambiar alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La innovación, por tanto, va asociada a un cambio en las actitudes en lo personal y en lo colectivo, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.

Partiendo de esta idea de prácticas transformadoras, también podemos decir que trabajar con buenas prácticas lleva implícito el interés de aprender de aquellos ejemplos de actuación exitosos, originales e innovadores en cualquier ámbito de la acción humana.

Siguiendo en esta línea de interpretación, consideramos importante recuperar los aportes realizados por las Naciones Unidas, dado que hablan de “iniciativas o modelos de actuación que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los individuos o grupos en situación de pobreza o exclusión” (Díaz y otros, 2003: 110).

Asimismo, las buenas prácticas deben ser tomadas como herramientas conceptuales y operativas que favorezcan la reflexión profesional, como así también los modos de afrontarlas a través de proyectos y acciones tendientes a interpretarlas tomando en consideración las múltiples diversidades que la atraviesan (contextos, sujetos, condiciones, etc.).

Cabe, entonces, concebir las buenas prácticas como una serie de atributos o características referidas a formas de hacer exitosas en el logro de objetivos, que han sido validadas de modo sistemático y empírico y que, por ello, se proponen como guías de acción que han de ser aplicadas fielmente por otros sujetos que pretenden lograr con sus acciones objetivos idénticos o similares en sus propios contextos. Estaríamos hablando, pues, de una concepción técnica e instrumental de buenas prácticas (Escudero Muñoz, 2009: 111).

El conocimiento y las experiencias sobre buenas prácticas no surgen sólo de la aplicación de lógicas racionales, sino que también pueden ser utilizadas en otros ámbitos además del pedagógico. Es preciso entonces analizar y valorar su universo conceptual y su utilización como un terreno penetrado por relaciones de poder y de intereses.

Sus influencias pueden manifestarse en prioridades e intereses que afectan a la creación y selección del conocimiento, a decisiones que hagan prevalecer unos puntos de vista y voces sobre otras que se silencian, así como ponerlas al servicio de opciones políticas y administrativas empeñadas en legislar buenas prácticas, imponerlas como un instrumento de dirección, vigilancia y control del pensamiento y las prácticas organizativas, curriculares, pedagógicas y profesionales en los sistemas educativos.

Consideramos, entonces, que estas prácticas organizativas corresponden a un modo de hacer (Burgos y Peña, 1997: 69). Esto responde a la cultura institucional, retomando lo dicho por Certau, donde la cultura es el arte de hacer lo cotidiano. Es la manera como los actores institucionales llevan a cabo sus prácticas.

En definitiva, del recorrido realizado sobre las razones para precisar sobre las buenas prácticas se puede ver claramente que existe un sustento y múltiples razones que justifican y que dan herramientas conceptuales a los efectos de justificar una elección al momento de nombrar algo como “buena práctica” en educación.

#### LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LAS BUENAS PRÁCTICAS

Entramos aquí en el segundo eje que organiza el presente trabajo y es el que se relaciona con los factores de la cultura institucional que favorecen o intervienen en la ejecución y concreción de acciones que se reproducen en buenas prácticas.

Ellas están condicionadas por el contexto donde se desarrollan y también por las representaciones que los sujetos tienen de las cosas, dando lugar a un sistema de relaciones y sentidos que conforma la cultura de una institución.

Para Benno Sander (1995: 65), la dimensión cultural cubre los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educativo y de la comunidad en la cual él funciona.

La cultura es una construcción sociohistórica que se concreta en la cotidianeidad de los sujetos, a través de las formas silenciosas en las cuales estos viven, es decir, que se relacionan con las formas de ser y de hacer todos los días. Estas formas de ser y hacer dan cuenta de ciertos rasgos dominantes que caracterizan a una cultura otorgándole un carácter y un estilo situado, contextualizado, particular y único.

En cuanto a los factores que hacen a una cultura institucional podemos decir que son múltiples, pero que la forma a través de la cual se combinan les otorgará un perfil particular. Es por ello por lo que la calidad de la comunicación que se establezca, el grado de circulación de la información, así como la participación de todos los actores del colectivo docente, reflejado en el trabajo en equipo y así como la toma de decisiones que afectan a la comunidad educativa en su totalidad, los usos del tiempo y de los espacios, el lugar prioritario que se le otorgue a lo pedagógico entre muchos otros, serán lo que establezcan el tipo de cultura predominante.

En este sentido, la marca que se establezca tendrá un fuerte peso entre la tensión existente entre lo instituido y lo instituyente. Además, cabe aclarar que no existe una cultura pura en un sentido hegemónico, sino que son muchas las culturas que se encuentran en un espacio institucional, pero que estará representada y contenida por una. Esta matriz cultural es la que organiza y cobra sentido en cada comunidad educativa.

Si bien no pueden enumerarse de manera cerrada o certera todos los elementos que componen una cultura institucional (Frigerio y Poggi, 1992: 35), sí pueden recuperarse algunos, los que a modo representativo para esta investigación se han tomado y ellos son: las creencias, los valores, las normas y los rituales.

En el caso de las creencias, estas tienen su correlato en el imaginario institucional que los actores comparten sobre lo que debe ser una institución, su modo de gestionarse y la manera a través de la cual cada uno de los actores que intervienen realizan determinadas actividades o tareas.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. En una institución educativa, estos son determinados por los actores que la integran y que a su vez legitiman a través de una escala jerárquica los valores reconocidos en un determinado momento histórico.

Las normas, en el ámbito educativo, regulan las relaciones que se establecen en el marco de las instituciones y pautan acciones tendientes a lograr una mejor convivencia. Involucran desde los marcos normativos que sustentan el sistema educativo, hasta los acuerdos que de manera cotidiana se desarrollan en ellas.

Los rituales tienen una raíz en el imaginario, pero más que nada en lo que muchas veces se instituye sin tener un fuerte sustento epistemológico, sino más bien arraigado en el hacer y la repetición cultural de las acciones.

Una de las características más relevantes en los rituales es que esta guarda relación con la invariancia, que no se flexibiliza y que también le otorga la imposibilidad de revisar estas prácticas elaborando un marco teórico.

Cuando hablamos de cultura institucional se hace referencia a un conjunto de creencias y supuestos que los miembros comparten y que operan sobre sus conductas sin que estos tengan conciencia, definen el comportamiento de los sujetos y se dan por entendidos para la regulación del funcionamiento institucional.

Estas regulaciones facilitan el accionar de las personas de modo casi automático y definen la manera correcta de actuar en cada situación. Se constituyen casi en axiomas, dan coherencia a los comportamientos e intercambios al interior de la organización. Estos axiomas se aprenden, facilitan el abordaje de situaciones y se transmiten de uno a otros de los miembros de la institución (Azzerboni y Harf, 2000: 35).

En este sentido, existe un elemento de gran relevancia a través del cual el colectivo docente se relaciona y concreta las acciones: el trabajo en equipo. Un equipo de trabajo está formado por un conjunto de personas, que tienen un objetivo en común y que mediante acciones efectuadas en colaboración buscan la participación de todos. El trabajo en equipo se centra en las metas trazadas, en la comunicación fluida, en el clima de confianza y en el apoyo mutuo. Su práctica supone la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se embarcan en una tarea en común.

Hasta aquí se han dado razones que justifican los dos grandes ejes para este trabajo de investigación que más adelante serán analizados y contrastados con los datos empíricos recogidos por la entrevista realizada.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

En cuanto a lo metodológico, se trata de una investigación de tipo cualitativo, en la que hemos optado por la metodología de casos, con observaciones y entrevistas focalizadas a docentes y directivos de una institución educativa en el Nivel Inicial en la ciudad de Resistencia. Pero para llevar adelante este trabajo se recuperó la entrevista realizada a una docente en el marco de la Tesis Doctoral ya citada (García Martel, 2015), por considerar que el caso seleccionado en ese estudio se ajustaba a todo lo mencionado sobre las buenas prácticas.

La entrevista es una técnica de recopilación de datos mediante una conversación más bien coloquial, que permite recabar información acerca de lo que se investiga. Los resultados que se pretende lograr dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes.

En esta ocasión se utilizó entrevista focal. Se partió de preguntas semiestructuradas, previamente elaboradas, a fin de lograr profundidad y especificidad en la información y luego se fueron combinando con preguntas espontáneas.

Este tipo de entrevista favorece:

- que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona de una manera más relajada y natural;
- que el entrevistador pueda ponerse a nivel del entrevistado y ser sensible para captar los problemas que pudieren suscitarse;
- comprender los intereses del entrevistado y en lo posible favorecer la influencia empática hacia este último.

Para la presente investigación se expusieron los resultados obtenidos y se realizó la lectura de este desde el método etnográfico, ya que este método nos permite exponer los resultados desde la interpretación de los hechos.

#### UN GERMEN DE CAMBIO: INGREDIENTE DE BUENAS PRÁCTICAS

Para comenzar el análisis de esta entrevista, cabría entonces los siguientes interrogantes: ¿por qué la muestra seleccionada es considerada como una buena práctica? y ¿qué elementos nos dan las pautas de que así lo es?

Podemos afirmar que existen diversos elementos desde el punto de vista teórico que nos permiten corroborar que lo que hemos tomado como muestra constituye una buena práctica y esto en lo que el mismo término de buena práctica encierra.

Recuperando las tres nociones básicas de las que habla Zabalza, visibilidad, existencia y término, se puede ver que estos se recuperan en esta entrevista, pues la visibilidad, en este caso se evidencia en la misma exteriorización por parte de la docente entrevistada, ya que en esta ocasión accedió generosamente a permitir que su práctica áulica pueda ser visible y compartida con toda la comunidad educativa.

La otra cuestión relacionada con la realidad de esta es totalmente corroborada. Se trata de una docente que forma parte del sistema educativo provincial y que por múltiples razones permite desde un criterio de no conformidad la posibilidad de compartir sus experiencias y sus saberes con la entrevistadora.

Las experiencias que relata, como cada uno de sus fundamentos, forman parte de la realidad educativa de una institución de Educación Inicial en Resistencia.

En cuanto a la tercera de estas cuestiones podemos afirmar que muchas de las presentadas en los marcos teóricos se evidencian en esta muestra seleccionada.

Las actividades detalladas de las que la docente da muestras en la entrevista nos permiten decir que este tipo de prácticas pedagógicas suponen una transformación en las formas y los procesos de acción que llevan encerradas el germen de un cambio positivo sobre los métodos y prácticas tradicionales.

Quisiéramos desarticular bien esta expresión tomando la metáfora del germen relacionada con el concepto de la buena práctica (Hernández Aja, 2001: 110). ¿Por qué el autor pensó en la figura de un germen?, ¿cuáles son las cualidades de este que permiten aceptar esta visión como válida para las buenas prácticas? Un germen es un conjunto de células reproductoras que dan origen a una nueva vida (animal o vegetal), pero además de tener la cualidad de comenzar una nueva vida también tiene la capacidad de reproducirse sin límites, ya que lleva en su interior la información necesaria y suficiente para continuar con la cadena reproductiva. Si este concepto, aplicado a la naturaleza, pudiera ajustarse a las buenas prácticas en educación, podríamos decir que esta docente porta en su ADN pedagógico el germen necesario para engendrar nuevas y transformadoras prácticas. Detallamos una de las razones que justifican este pensamiento.

Durante la entrevista se le preguntó a la docente, a partir de las observaciones realizadas en clase sobre aspectos relacionados con lo pedagógico, como por ejemplo la elaboración de las carpetas, el lugar que ocupan los niños en la elaboración de las estas y la importancia que la docente le da a estos, frente a lo cual ella responde de manera atípica.

Frente a estos interrogantes la encuestada da pautas de un modo diferente de ser docente, pero desde un modelo que intenta superar las cuestiones heredadas del método tradicional, lo cual da muestras de la búsqueda de una práctica distinta, de no quedarse con la receta, con la copia, con la repetición de lo mismo siempre. Habla de una mentalidad abierta, que implica una búsqueda de nuevos recorridos que muestren otros caminos diferentes a los ya transitados.

Podemos ver varias expresiones reiterativas como:

*D: siempre me estoy preguntando y cuestionando (...) sino que siempre estoy tratando de cambiar, yo también soy muy inquieta y por ahí si haces siempre lo mismo te aburre, y si a mí me aburrirá imagínate lo que sería a ellos.*

Frente a estas expresiones de la docente podemos ver la actitud de quien introduce y provoca cambios en sus prácticas áulicas, haciendo uso de actitudes que implican la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar de manera constante a lo mecánico, rutinario y usual, que rompe con modelos tradicionales y rutinarios, que se permite realizar intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje (Díaz y otros, 2003: 110).

La entrevistada tiene en claro el lugar donde se encuentra, sus saberes, sus vacíos, pero también recupera y asume el desafío constante en el cual la enseñanza la coloca:

*D y bueno es difícil, la práctica de la enseñanza es replantearse siempre (...) yo soy muy crítica conmigo misma (...)*

Esta actitud lleva incluida una mirada abierta y dispuesta al cambio: la de un docente que, al no conformarse con las rutinas clásicas y tradicionales, rompe con los estereotipos sostenidos y llevados a cabo durante mucho tiempo y que se perpetúan. Esta actitud nos da un indicio sobre lo que sosteníamos al principio: la relación existente entre las buenas prácticas en lo pedagógico y su correlato con lo institucional.

Por lo tanto, en esta buena práctica se puede ver una actitud personal de cambio para la solución de situaciones problemáticas de la práctica diaria y también puede verse una propuesta de innovación, que permitirá un cambio en el contexto de la institución en la que esta docente se desempeña y en su práctica institucional. Pero esto también da muestras de la actitud institucional frente a la indagación, la reflexión y el cambio como ambiente que propicia las prácticas reflexivas, críticas y novedosas, ya que, de no mediar un clima institucional capaz de favorecer, fomentar y apoyar este tipo de prácticas, difícilmente la docente en cuestión podría compartir esto como algo natural tanto desde lo personal y también desde lo institucional. Es por ello por lo que puede tomarse esta actitud reflexiva y de autocritica continua como un ejemplo de actuación exitosa, original e innovadora en esta práctica docente.

Recuperando lo relacionado con la práctica institucional sobre los acuerdos que se llevan a cabo en ella, se evidencia el sentido y la connotación muy especial que estos adquieren. Al decir de la docente:



*D: se hace mucho, está todo en los acuerdos institucionales, se hace una reunión y ahí se pone sobre la mesa.*

En esta imagen de la mesa como elemento convocante, familiar y cotidiano, pueden verse muchos elementos relacionados con las buenas prácticas institucionales. Una mesa nos remite a la idea desde el imaginario social del diálogo, de la negociación, de la puesta en escena de todo o casi todo lo que cada miembro de una institución puede poner, un lugar donde cada uno puede sentirse en libertad de exponer sus ideas. Ese poner sobre la mesa también involucra la comunicación sobre todo lo que tengan para decir, sobre lo que acuerdan, pero también aquello sobre lo que se está en desacuerdo: sobre sentimientos, deseos, frustraciones, sobre lo que dicen, pero también sobre lo que callan.

El valor más importante de los acuerdos en las instituciones se asienta en las diferencias. Todas las instituciones educativas conviven a diario con ellas entre sus miembros. Diferencias en las opiniones, ideales y manifestaciones. Frente a esto los acuerdos institucionales son la alternativa válida para ir tejiendo la vida en las instituciones. Lo que se acuerda conlleva el peso de un tiempo transcurrido de luchas y resistencias que solo los que perduraron conocen y pueden otorgarle el correspondiente valor asumido. Lo cierto es que cuando la docente dice “está todo en los acuerdos institucionales”, hace mención a esta cuestión del paso del tiempo, pero un tiempo con algo más, con tensiones, resistencias, luchas, frustraciones, dolores, etc. y todo lo que esa expresión encierra.

Pero estos acuerdos se dan en el marco del trabajo con otros, es decir, trabajo en equipo. En este caso la docente manifiesta:

*D: Escucho mucho a mis compañeras, (...) siempre de todas vas sacando algo, siempre trabajé en equipo, eso es otra cosa que por ahí ayuda mucho.*

Se puede decir a través de las expresiones vertidas por la docente que la dependencia y el apoyo en el par es el norte que orienta el trabajo en esta institución haciendo que los objetivos propuestos se concreten a través del cumplimiento de los acuerdos previamente realizados. En este caso, los acuerdos determinan el estilo, la cultura institucional.

En tal sentido, la materialización más importante que esta institución tiene se refleja en la expresión:

*D: Siempre la hora antes que venimos es para organizarnos, bueno hacemos esto, hacemos así. Habrán visto en la iniciación porque trabajamos mucho en equipo, nos tomamos ese tiempo para eso y también para la lectura.*

La organización a la que hace mención tiene que ver con el trabajo en equipo que evidencia los acuerdos institucionales realizados, los que indudablemente les sirven para mantener la concreción de objetivos. Es sumamente importante este detalle de la organización de un tiempo institucional destinado a la actualización y autocapacitación docente. Utilizar estos espacios y tiempos para la lectura conjunta da muestras del valor importantísimo que la cultura institucional le otorga a esto.

*D\_ leemos los martes y los viernes a esta hora (...)*

Zulema del C. Nussbaum  
María del R. Romero

*E: ¿todos los martes y viernes?*

*D: tratamos, hacemos lo posible y lo imposible, poquito a veces pero algo siempre. Porque viste que empezás a leer y empezás que esto, que lo otro, pero tenemos un cuadernito donde vamos asentando.*

En este sentido, también subyace el imaginario colectivo de la creencia asumida sobre lo que es ser docente: un profesional que se actualiza continuamente. Un profesional capaz de asumir el compromiso con el conocimiento. Un compromiso que reconoce la importancia de la lectura como valor relevante para los docentes, donde la reflexión, el análisis, la escritura son componentes importantes de este imaginario colectivo sobre la docencia en la Educación Inicial. Hay también a través de esto un aprendizaje en conjunto que se va construyendo y que da muestras del proceso de apropiación del cual forman parte, a través del uso diferente del tiempo. Un tiempo que se establece por norma institucional, a través de acuerdos que le otorgan un valor en conjunto, un valor institucional.

Puede mencionarse también la importancia del trabajo en equipo como un componente más en estas buenas prácticas. El hombre se hace con otros hombres; en este caso, el docente se hace con otros docentes. Porque es ahí donde, a través de la reflexión en conjunto, el análisis en grupo y la puesta en común, se van constituyendo las buenas prácticas.

Para finalizar, resumimos en esta expresión de la docente lo dicho hasta aquí sobre buenas prácticas en la Educación Inicial:

*E: Bueno, pero eso también, como que el equipo favorece a la buena práctica?*

*D: Sí, eso también, muchísimo, es fundamental.*

#### A MODO DE CIERRE

Para concluir podemos decir que las buenas prácticas se construyen. Y esa construcción se constituye como tal en tanto y en cuanto lleven implícitas un germen de cambio (Hernández Aja, 2001: 110), una transformación sobre las prácticas racionales, librando una batalla a la realidad tal cual es, alterando la realidad vigente, rompiendo los métodos tradicionales, para buscar la innovación, la reflexión, la crítica y nuevas formas de enseñanza, rompiendo con las rutinas carentes de sentido. El propósito de esta es modificar concepciones y actitudes que implican la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar, cambiar, alternando métodos e intervenciones y mejorando o transformando los procesos de enseñanza y aprendizaje según los casos.

La innovación va asociada a lo personal, pero en su correlato con la práctica institucional. Es posible afirmar que una cultura institucional que favorece la concreción de buenas prácticas se concreta en la cotidianeidad de las formas de ser y de hacer de todos y de cada miembro del colectivo institucional, formas que dan cuenta de una cultura con un estilo situado, contextualizado, particular y único, donde la mayor cantidad de elementos de una cultura institucional se interrelacionan y favorecen un proceso de creación de condiciones. Estas condiciones afectan a la comunidad educativa en su totalidad y le otorgan un sentido y un modo natural de vivir en ella, propiciando determinadas prácticas institucionales por sobre otras.

En definitiva, las buenas prácticas pedagógicas llevan implícitas también buenas prácticas institucionales. Ambas se construyen en un ambiente propicio que las favorece y las habilita, donde todos y cada uno de los elementos portan en sí mismos la necesidad de un cambio que se evidencia en aquello que rompe con los estereotipos establecidos. Ambas no se conforman y van por más.

#### BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Azzerboni, D. y R. Harf (2003). *Conduciendo la escuela*. Buenos Aires: Ed. Novedades Educativas.
- Burgos, N. y C. Peña (1997). *El proyecto institucional*. Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- Escudero Muñoz, J. M. (2009). "Buenas Prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa". *Revista de Currículum y formación de Profesorado. Universidad de Murcia. Vol. 13, N 3*. Disponible en [www.ugr.es/~recfpro/rev133ART4.pdf](http://www.ugr.es/~recfpro/rev133ART4.pdf). (2016 junio)
- Frigerio G. y M. Poggi (1992). *Las instituciones educativas: cara y ceca*. Buenos Aires: Ed. Troquel.
- García Martel, M. L. (2015). *Construcciones metodológicas en Jardines de Infantes: concepciones docentes e interacción didáctica*. Tesis doctoral inédita. Universidad Nacional de Rosario.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Disponible en [http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/45450/mod\\_resource/content/1/7-Guber%20Rosana%20-%20La%20Etnografia.PDF](http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/45450/mod_resource/content/1/7-Guber%20Rosana%20-%20La%20Etnografia.PDF) (2016 agosto)
- Sander, B. (1995). *Gestión educativa en América Latina*. Buenos Aires: Ed Troquel.
- Santos Guerra, M. (2008) *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Buenos Aires: Red Federal de Formación Docente.
- Schlemenson, A. (1999). *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Zabalza, M. A. (2012). "El estudio de las 'buenas prácticas' docentes en la enseñanza universitaria". *REDU*. Vol. 10 (1) Enero-Abril. Disponible en [http://red-u.net/redu/documentos/vol10\\_n1\\_completo.pdf](http://red-u.net/redu/documentos/vol10_n1_completo.pdf). (2016 junio).