



Sentido de las organizaciones educativas en el presente siglo

Alex Sánchez Huarcaya

<https://orcid.org/0000-0003-3902-5902>
Pontificia Universidad Católica del Perú,
Perú
aosanchezh@pucp.edu.pe

Resumen

El objetivo del artículo es fundamentar el sentido de las organizaciones educativas en el presente siglo, a partir de la revisión de diversas fuentes académicas. El método seguido es la revisión narrativa, siendo las categorías de estudio: concepto, elementos, funciones, dimensiones y tendencias, partiendo de que la narración de los resultados brinda pistas acerca del cómo, el qué, el porqué y el cuál de la organización educativa y de las tendencias en gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, cambio y resiliencia organizacional. La principal conclusión es que estamos en tiempos de cambio, pero las estructuras de las organizaciones siguen siendo estáticas y evitan el cambio y la renovación, así como aprender de manera constante, y aunque han afrontado la incertidumbre de manera resiliente, no incorporan lo aprendido de manera sistémica.

Palabras clave (Fuente: tesaurus de la Unesco)

Aprendizaje; cambio; gestión; organizaciones; resiliencia.

Recepción: 25/03/2022 | Envío a pares: 01/05/2022 | Aceptación por pares: 20/09/2022 | Aprobación: 17/11/2022

DOI: [10.5294/edu.2022.25.3.1](https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.3.1)

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Sánchez, A. (2022). Sentido de las organizaciones educativas en el presente siglo. *Educación y Educadores*, 25(3), e2531. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.3.1>

Significance of Educational Organizations in the Present Century

Abstract

The article aims to substantiate the meaning of educational organizations in this century by reviewing various academic sources. The method followed is the narrative review with the following study categories: concept, elements, functions, dimensions, and trends. The results are narrated, providing clues as to the how, what, why, and which of the educational organization and trends such as knowledge management, organizational learning, and organizational change and resilience. The main conclusion is that we are in times of change. Still, the structures of organizations remain static, avoiding change, renewal, and constant learning. Although they have faced uncertainty resiliently, they do not incorporate what they have learned systemically.

Keywords (Source: Unesco Thesaurus)

Learning; change; management; organizations; resilience.

Sentido das organizações educacionais no século atual

Resumo

O objetivo deste artigo é fundamentar o significado das organizações educacionais no presente século, a partir da revisão de diversas fontes acadêmicas. O método adotado é a revisão narrativa, sendo conceito, elementos, funções, dimensões e tendências as categorias de estudo, partindo de que a narrativa dos resultados fornece pistas sobre o quê, o porquê e o qual da organização educacional e das tendências em gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, mudança e resiliência organizacional. A principal conclusão é que estamos em tempos de mudança, mas as estruturas das organizações permanecem estáticas, evitando mudança, renovação e aprendizado constante, e, embora tenham enfrentado a incerteza de forma resiliente, não incorporam o que aprenderam de forma sistêmica.

Palavras-chave (Fonte: thesaurus da Unesco)

Aprendizagem; mudança, gestão; organizações; resiliência.

Las organizaciones son parte de la sociedad y se construyen ante la necesidad o inquietud de las personas, es decir, se las puede comprender como unidades sociales que permiten una ordenación en diversos aspectos para el logro de los fines propuestos (López, 2006; Diez, 2016; Ion y Domingo, s.f.; Rondón, 2019; Camarena, 2016; Lopera y Echeverri, 2018). Por ello se requiere para su funcionamiento una serie de normas, estructuras y procedimientos que regulen, orienten y permitan alcanzar los objetivos comunes trazados (Castro, 2001; Lopera y Echeverri, 2018; San Fabian, 2011). Al estar conformadas por personas con ciertas responsabilidades (Castro, 2001), las organizaciones interactúan de acuerdo con los cánones planteados y asumidos por ellas, lo que permite construir cierta identidad, valores, normas y poder. Queda claro que esta interacción también conlleva conflictos internos y externos (Camarena, 2016), así como metas, acuerdos y desafíos propios. También es necesario resaltar que, producto de lo mencionado, las organizaciones evolucionan, cambian, desaparecen, se transforman, reproducen y trascienden.

Al ser constructos culturales, con varios elementos visibles y otros no (Lopera y Echeverri, 2018), se dificulta la comprensión de las organizaciones atendiendo a una sola perspectiva, dado que se trata de un sistema complejo y cambiante que recibe la influencia del entorno (Gray, 1981; Camarena, 2016). Además, al poner al sujeto como parte de ello, también se las puede entender como “espacio social complejo” (Marteau y Perego, 2018, p. 58), porque se reconocen todas las acciones que realizan las personas en su interacción vital simbólica, producto de las relaciones sociales (Marteau y Perego, 2018; Lopera y Echeverri, 2018). Podemos complementar la idea señalando que las organizaciones también constituyen un sistema abierto (Reales *et al.*, 2008), porque interactúan con su entorno y aprenden a adaptarse, además de intercambiar información y saberes en los ámbitos interno y externo, de modo que en muchos casos influyen en el entorno.

Finalmente, las organización ha sido entendida como un organismo social vivo (López, 2006; Ion y Domingo, s.f.; Reales *et al.*, 2008, Aghina *et al.*, 2017) ligado a un conjunto de suborganizaciones (Scott, 2015), lo que evidencia el accionar de las personas, las cuales construyen, a la luz de ese constructo, sus propias dinámicas, relaciones, roles, funciones, estructuras, documentos, cotidianidad, cultura, sistemas de gestión, procesos, aprendizajes y cambio.

En relación con sus rasgos comunes (Teixidó, 2005; Reales *et al.*, 2008; Aghina *et al.*, 2017; López, 2006; Camarena, 2016; Guevara *et al.*, 2021; Castro, 2001; Akar, 2018; Garbanzo, 2016; Ion y Domingo, s.f.; Bush, 2015), aunque han variado en el tiempo, se señala que toda organización está determinada por:

- a. Las personas relacionadas, las cuales trabajan en equipos y están conectadas y empoderadas. Se establecen roles claros y se desarrollan en entornos abiertos, donde se resalta la comunicación, la reflexión, la cohesión y la transparencia.
- b. La estructura organizativa, señal de la dinámica de una organización, cuyas características, funcionamiento, instancias determinan su accionar para cumplir las metas trazadas. Se resaltan las estructuras verticales, horizontales, fijas y flexibles.
- c. Los propósitos explícitos, junto con la definición de sus objetivos y una visión compartida, viable y estratégica. A partir de ello, se establecen los métodos, funciones y acciones a realizar y se empodera a los trabajadores para lograrlo.
- d. La incidencia en el aprendizaje y la toma de decisiones, ante la necesidad de que se generen procesos que permitan el aprendizaje continuo a partir de lo que se hace (interno) y se recoge (externo), para tomar decisiones, las cuales se vinculan con factores como creatividad, experimentación, investigación e innovación, por lo que es necesario generar un ambiente de aprendizaje.

- e. La tecnología y los recursos con que cuentan, de acuerdo con el tipo de organización. Ello da acceso a la información y generación del conocimiento e innovación, por lo que se requiere de ciertos recursos que permiten su funcionamiento.
- f. Constituir sistemas abiertos y sistémicos, porque interactúan con su entorno, se adaptan, cambian el ambiente en el que se desenvuelven y tienen la capacidad de crecer. Por esto se hace necesario evidenciar su interdependencia –ya que la organización es un todo y cada parte depende de la otra–, así con su interrelación, porque toda la organización está conectada y lo que le suceda afecta a todos sus estamentos.
- g. Los procedimientos que orientan las relaciones entre los integrantes. Son las normas y mecanismos que regulan los roles, funciones y acciones de los integrantes de la organización.
- h. La cultura y la identidad organizacional, como marca diferenciadora de otras organizaciones, a partir de su misión y visión, lo cual se manifiesta en su cultura o *modus vivendi*. Esto orienta el reconocimiento y valoración del contexto.
- i. Los procesos de cambio, transformación y autodesarrollo, a partir de una relación infinita y dinámica y de las exigencias del contexto en el que se desenvuelven.

Además, las personas son lo más importante en toda organización, pues le brindan perspectiva, retos y capacidad de adaptación ante los cambios constantes, fruto de la complejidad y la incertidumbre (Akar, 2018; Camarena, 2016; Castro, 2001). De ahí que se haga necesario trabajar con ellas, priorizando su desarrollo, retándolas, mejorando los ambientes de trabajo y haciéndolas parte de la gestión.

Cabe resaltar que la organización también afronta problemas, producto de un entorno complejo, relaciones de poder e interacciones internas y externas (Scott, 2015; Ahumada, 2012), para lo cual se requiere

desarrollar sus capacidades, como modo de atender los problemas, desafíos y demandas del entorno. De ahí que sean claves las personas, aunque debemos tener presente que estas también cambian (Gray, 1981) y en el tiempo pueden seguir siendo protagonistas o alejarse de los intereses propios de la organización.

Finalmente, hay organizaciones que en el presente siglo han roto con el modelo mecánico, rígido y autoritario y son más ágiles, innovadoras y democráticas, desde que las personas son más autónomas y se desenvuelven en espacios horizontales. En este sentido, se resalta la participación para el aprendizaje, la reflexión, el desarrollo y el cambio. De ahí que la estructura sea clave, porque expresa la dinámica interna de la organización y las formas como se dividen y coordinan las tareas, además del esfuerzo común por conseguir los objetivos trazados (González y Codagnone, 2004; Cantón, 2003).

Teniendo en cuentas los rasgos señalados en general para las organizaciones, nos planteamos como objetivo fundamentar el sentido de las organizaciones educativas en el presente siglo, a partir de la revisión de diversas fuentes académicas.

Metodología

El método que orienta nuestro estudio es la revisión narrativa, con la intención de explorar, recopilar y analizar la información recogida, para sintetizarla y discutirla de manera amplia y crítica (Fortich, 2013; Vestena y Díaz, 2018; Salinas, 2020), sin caer en subjetividades y despojándose de los supuestos iniciales de los investigadores. Por lo tanto, el estudio describe los resultados de artículos científicos con el fin de compararlos (Barrios y Peña, 2018) y contrastarlos con los aportes de libros y otros tipos de fuentes seleccionadas.

A partir de la revisión de diversas fuentes académicas, la investigación se pregunta cuál es el sentido de las organizaciones educativas en el presente siglo. Para ello, se establecieron las siguientes categorías: concepto, elementos, funciones, dimensiones

y tendencias relacionadas con las organizaciones educativas. Una categoría que emergió fue la importancia de los gestores.

A partir del planteamiento de la pregunta y la categoría emergente, se realizó la búsqueda de fuentes en diferentes bases de datos: Education Resources Information Center (ERIC), Scielo, Redalyc, Researchgate, además, libros y portales web especializados en el tema. A partir de la lectura de las fuentes, se extrajo información relacionada con las categorías de estudio, la cual fue registrada en matrices de análisis, donde se pudo comparar, precisar y relacionar lo recogido; luego de ello, se procedió con la narración de cada apartado, cerrando con las conclusiones.

Resultados y discusión

A partir de la revisión de las diferentes fuentes y las categorías planteadas, enunciaremos algunas líneas teóricas que fundamentan la comprensión de las organizaciones educativas, así como sus tensiones y desafíos de manera narrativa.

Comprensión de las organizaciones educativas

Podemos entender las organizaciones educativas como un espacio complejo que cuenta con sus propios objetivos, dinámicas, intereses y estructuras, siendo su intención la formación de las personas (Sandoval, 2006; Cadena y Ramos, 2017). Según nuestro entender, ello debe responder a una formación integral, donde se respete la edad e intereses de los estudiantes, para que logren trascender y transformar la sociedad. Aunque debemos precisar que este tipo de organizaciones son creadas por personas y entretejen intereses personales y organizacionales, los cuales orientan su quehacer diario, así como los objetivos propuestos y el comportamiento de las personas.

Cabe resaltar que asumimos el término “organización educativa” y no el de “organización escolar”, porque incluye “todos los niveles del sistema educa-

tivo” y “abarca a otras esferas no institucionales del sistema social” (Santos, 1997, citado en Aguilar, 2011, p. 68) e incluye la educación no formal e informal. Adicionalmente, las organizaciones educativas poseen tres elementos que permiten su comprensión (Reales *et al.*, 2008):

- a. Lo político, pues la normativa orienta la gestión, el quehacer, la interacción y el desarrollo de la organización educativa.
- b. Lo pedagógico, pues incluye todos los elementos vinculados con la formación de las personas, como la organización escolar, el rol docente y la propuesta educativa, entre otros.
- c. Lo humano, porque su razón de ser son las personas que vienen a formarse a partir de los formadores, con sus rasgos personales.

Cabe resaltar que las organizaciones educativas deben lograr la satisfacción de las personas que las integran (docentes, estudiantes, gestores, empleados), a través de un liderazgo auténtico, el cual debe estar acorde con la misión y objetivos propuestos (Diez, 2016). Ante esto, deben tomar en cuenta los factores internos (vinculación e interrelación de todos los miembros de la organización) y externos (estímulos del entorno, exigencias sociales) (Reales *et al.*, 2008; Garbanzo, 2016), con el fin de seguir adaptándose en un mundo cambiante, aunque, por lo estudiado, no es raro evidenciar que escuelas, institutos y universidades solo incorporan elementos (recursos) actuales y no necesariamente han modificado su estructura o cultura, evidencia de organizaciones escasamente proclives a los cambios, lo que hace que sean mecánicas, rígidas y con poco desarrollo organizativo.

Para Garbanzo (2016), las organizaciones educativas deben trascender y seguir avanzando, a partir de comprender el entorno y los desafíos que se les presentan constantemente, partiendo de las demandas sociales de aprendizaje, el cambio de paradigmas, las problemáticas globales, etc., ligadas

con el avance de la ciencia, las nuevas tecnologías y los cambios que se suscitan en la localidad, la región y el mundo. En relación con la misión de trascender, las organizaciones educativas no deberían quedarse solamente en la formación de la persona, en sentido estricto, si no incidir en el cambio del entorno en el que se desarrollan, buscando resolver las problemáticas que aquejan a la comunidad e implementado acciones concretas que beneficien a todos, en específico, a estudiantes y docentes.

Ahora bien, en cuanto a las personas que integran las organizaciones educativas, hay que comprenderlas en términos individual, grupal y organizacional (Garbanzo, 2016). En el ámbito grupal se deben comprender los comportamientos y conductas tanto de los docentes y directivos como de los estudiantes, que como grupo tienen otra disposición y otras actitudes, por lo que se requiere de su conocimiento para poder orientarlos a los fines de la organización. En el plano individual, se deben tomar en cuenta las características personales, entendiendo que se trata de seres complejos, así como su nivel de madurez, porque de una u otra manera influyen en el accionar de la organización educativa, ya que cada persona viene con su pasado e historia, con valores, creencias, intereses y potencial individuales, entre otras características.

Y si bien la organización incide en la identidad, se hace necesario crear espacios de conocimiento individuales, por lo que se requiere de un liderazgo comprensivo, empático y acompañante, para lograr que todos se sientan parte de la organización. El descuidar esto implica que se fortalezcan los subgrupos, donde la lucha por el poder y las resistencias son frecuentes. Para afrontar estos retos, se requiere de un sistema organizacional que gestione la organización educativa como un todo, y esto se logra con sustento en un pensamiento sistémico y una visión compartida, y trabajando en la cultura y el comportamiento de los docentes, empleados, directivos y familias.

Es importante remarcar que lo individual incide en lo grupal, ya que las organizaciones educativas trabajan igualmente por el crecimiento personal de docentes y directivos, sujetos vinculados directamente con la formación de los estudiantes. Se debe por ello considerar satisfacer sus necesidades, darles reconocimiento económico y social (Sandoval, 2006), atender su formación continua e incidir en su desarrollo profesional. Esto significa comprometerlos con su labor (Majad, 2016), trabajar por su aprendizaje, con miras a optimizar su pensamiento crítico, así como la reflexión e investigación acerca de su práctica, como parte de su crecimiento personal.

Otro aspecto clave de las organizaciones educativas es el contexto (Bush, 2015). Primero se debe tener conocimiento de este, porque de ahí vienen los estudiantes, docentes, directivos y empleados. De esta manera se conocen sus intereses, necesidades y hacia dónde orientar sus apuestas. Además, es preciso saber cómo relacionarse con las organizaciones necesarias para su crecimiento y cómo obtener el conocimiento que generan, para no aislarse en una burbuja. Esto implica trabajar mancomunadamente con los agentes externos, ya que, a partir de ellos, se toman decisiones (Ahumada, 2012).

Queda claro que algunas organizaciones educativas, por no decir muchas, presentan objetivos ambiguos, acciones poco articuladas, estructuras que limitan el desarrollo y un contexto poco trabajado, por lo que el cambio no es una necesidad y trascender no es un objetivo. De ahí que sea necesario revisar el sentido de la educación y, a partir de ello, bosquejar la estructura de la organización educativa, porque, en muchos casos, la adaptación es producto del isomorfismo y no de lo que se requiere. Para esto es necesaria la investigación dentro de la organización educativa (Diez, 2016), así como la reflexividad y la recursividad (Etkin, 2014), con el fin de conocerla y ser conscientes de lo que se tiene que hacer.

Elementos clave

Señalados los rasgos de las organizaciones educativas, abordaremos los siguientes elementos clave para su desarrollo, sin dejar de lado los otros (Diez, 2016; Savalyeva y Lee, 2012; Araya *et al.*, 2019; Serpa *et al.*, 2020; Glover y Levačić, 2020):

- a. La estructura: tiene un sentido instrumental y es la parte estable de la organización.
- b. El propósito y los objetivos: orientan el quehacer de la organización educativa, plasmándose en su misión y visión.
- c. La visión compartida: entendida como la posibilidad de crear y tener una imagen grupal de toda la organización educativa. En muchos casos, se resaltan aspectos por los cuales se busca ser reconocido.
- d. El grupo docente, directivo, empleados y sistema de relaciones humanas.
- e. La labor pedagógica y de gestión.
- f. Los procedimientos, la normativa y las estrategias (funciones).
- g. La cultura organizativa y la identidad institucional: van alineados con la propuesta de la organización educativa, pues los artefactos de la cultura son herramientas que permiten su construcción eficiente y eficaz y le dan identidad, diferenciándola de otras organizaciones similares.
- h. La comunicación: es lo que permite a todo el personal estar informado y facilita el diálogo entre todos, para lo que se requieren diversas herramientas tecnológicas de información y gestión de la misma.
- i. El empoderamiento y la colaboración: dan la posibilidad de que los docentes y directivos tengan voz, capacidad de participación y tomen decisiones, por lo que se los concibe como agentes activos. Esto va de la mano con la necesidad de incentivar la colaboración en equipo y

el aprendizaje mutuo. Se espera un comportamiento colaborativo de todo el personal y con los agentes externos, que también participan de la organización educativa.

- j. El entorno externo: elemento clave al que hay que atender, para vincularse con él y aprender de él.

Para el logro de los elementos clave, se requieren líderes que acompañen, respeten, confíen, sean éticos, abiertos a nuevas ideas, motivadores, que deleguen e incentiven la participación y colaboración a manera de equipos, y que apoyen las decisiones de los docentes y directivos. El fin es que se logre comprometer al personal con la propuesta de la organización educativa, evitando la represión y la coacción.

Funciones de las organizaciones educativas

Con relación a las funciones de las organizaciones educativas, podemos resaltar las siguientes:

- a. Funciones básicas de docencia, investigación y servicio a la comunidad (Valle y Álvarez, 2013), todas ellas vinculantes y necesarias.
- b. Facilitar el aprendizaje y aprender, y si bien es clave que la organización promueva el aprendizaje de los estudiantes, también es importante que aprenda a partir del conocimiento que genera y obtiene del entorno.
- c. Desarrollo potencial del personal, a partir de la interacción (redes), la reflexión y el trabajo en equipo, y aunque se incide en el desarrollo de los gestores, se ha de ser capaz de resolver de manera consciente las diversas tareas de gestión (Davydova *et al.*, 2020).
- d. Ser parte de un sistema articulado (Scott, 2015), donde prima la *red* de organizaciones, con el fin de alcanzar metas comunes y ser más productivo.

Estas funciones se ven afectadas por el silencio organizacional (Akar, 2018), porque niegan la posibilidad del personal (docentes, directivos, empleados)

de comunicarse y generan insatisfacción, poca participación y ausentismo. Esto limita la innovación, la creatividad y, sobre todo, la satisfacción por laborar.

Importancia del gestor en las organizaciones educativas

Los gestores dentro de las organizaciones educativas son claves para el desarrollo de la organización. Cabe resaltar que esto no desconoce a los otros integrantes ni su relevancia dentro de la organización. En muchos casos, lo que se espera de los gestores es que lideren y permitan el logro

de los objetivos y la misión de la organización, por lo que es importante que motiven, dirijan, desarrollen al personal (docentes, administrativos) y tengan una visión clara (Díaz, 2017). En ese marco, se precisa que estimulen la innovación, la creatividad y la investigación en el personal, con el fin de promover el cambio y aprendizajes. De ahí su importancia, en términos de los efectos del accionar del gestor en las organizaciones educativas (Valle y Álvarez, 2013; Scott, 2015; Akar, 2018; Nagy, 2012; Glover y Levačić, 2020; Araya *et al.*, 2019; Majad, 2016; Lopera y Echeverri, 2018; Heck, 2015):

Tabla 1. Efectos del accionar del gestor en las organizaciones educativas

Acciones positivas	Beneficios para la organización educativa
Creación de ambientes eficaces.	Buenas prácticas educativas.
Investigación.	Resuelve problemas y comprende lo que hace.
Innovaciones.	Es punto de cambio para su entorno.
Procedimientos evaluativos.	Aprenden del error.
Introducción de novedad y variedad.	Cambio.
Gestión del tiempo.	Mejora el desempeño.
Desarrollo profesional continuo.	Satisfacción del personal.
Gestión eficiente y transformadora.	Concreción del proyecto educativo y logro de metas.
Pensamiento sistémico.	Promueve la unidad e inclusión de todas las instancias.
Accionar negativo	Logros contrarios a la organización educativa
Gestión basada en el castigo.	Resistencia y salida del personal.
Cultura del miedo.	Pobre retroalimentación (negativa).
Empleados silenciosos.	Poca participación.
Baja autoestima.	Pobre desempeño.
Falta de información.	Aislamiento del personal.
Replica modelos administrativos pasajeros.	Inestabilidad.
Administración feudal.	Articula, pero no incluye.

Fuente: elaboración propia.

Si bien existe un tipo de gestor por cada tipo de organización, se hace necesario que cuente con “habilidades interpersonales y de comunicación; habilidades para resolver problemas; capacidades de resolución de conflictos; gestión cultural; *coaching*; y gestión del cambio” (Nagy, 2012, p. 1). Junto a ello, requiere capacidad de anticiparse a las necesidades de la organización (Majad, 2016), con el fin de encontrar ideas innovadoras.

Dimensiones de las organizaciones educativas

Si consideramos las organizaciones educativas como entes multidimensionales, entonces debemos tener en cuenta las siguientes dimensiones (Serpa *et al.*, 2020; Majad, 2016):

- a. Dimensión social: considera la importancia de los integrantes de la organización, generando espacios de desarrollo, motivación y movilización.
- b. Dimensión económica: abarca el funcionamiento económico de la organización y su impacto en el personal, así como en la productividad, los resultados y el logro de objetivos.
- c. Dimensión sistémica: contribución de la estabilidad y el crecimiento –en el tiempo– a la durabilidad de la organización, lo que engloba los criterios de rentabilidad y competitividad de la organización y el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades del cliente.
- d. Dimensión política: reputación de la organización, a partir de las relaciones internas y externas que mantiene, donde se manifiestan grupos de poder, intereses, conflictos, etc.
- e. Dimensión de gestión: considera los elementos propios de la gestión, como la toma de decisiones, la ejecución, el control, el poder, las metas, el cambio, etc.
- f. Dimensión personal: abarca el desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización.

Tensiones y desafíos en las organizaciones educativas

En las últimas décadas, las organizaciones en general han incorporado innovaciones organizativas o temas que inciden en ellas y que, en el caso de las organizaciones educativas, muchas veces pasan desapercibidas, porque se asume que esas propuestas provienen de otro sector, no necesariamente educativo, y que no es posible su transferencia. No obstante, a nuestro entender, es necesario conocerlas y saber qué elementos incorporar.

Gestión del conocimiento

Toda organización educativa genera conocimiento y esto lo hace atendiendo a sus funciones, las actividades para lograr sus metas y la interrelación entre los agentes internos y externos, es decir, considerando todo lo que hace y la lleva a generar este conocimiento. Esto indica que el conocimiento que genera la organización es un recurso vital, porque le permite aprender, conocer sus logros y errores, tomar decisiones, adaptarse y crear mecanismos para hacer explícito lo que tienen los integrantes de la organización, con el fin de compartirlo y, a partir de ahí, gestionar el conocimiento. Si bien este tema deviene del ámbito empresarial, es posible su aplicación, porque interesa convertir el dato en información, para que este sea conocimiento, lo cual, al incorporarlo en la organización, permitirá, en palabras de Barzaga *et al.* (2019), alcanzar los objetivos propuestos, darle valor a la propuesta de la organización, valorar el rol de los integrantes de la organización, incrementar la calidad de la enseñanza y mejorar el desempeño de los integrantes de la organización.

Entonces se sugiere que la organización busque, recupere, almacene, clasifique y comparta el conocimiento (García y Cantón, 2019) o, según Nagy (2012), que lo adquiera para aplicarlo, crear nuevo conocimiento y, finalmente, transmitirlo. En otras palabras, recoger lo implícito, hacerlo explícito, socializarlo y luego incorporarlo en la dinámica de las organizaciones. Por ejemplo, recuperar la informa-

ción de los docentes sobre las actividades que realizan, las cuales han tenido algún reconocimiento o no, con el fin de saber cómo funcionaron, qué se hizo, qué han aportado, etc. De esta manera, luego del proceso enunciado, se obtiene conocimiento, para compartido entre todos.

Así, la gestión del conocimiento, al incorporarse, debe ser asumida por toda la organización, para lo cual debe “planificar, organizar, monitorear y evaluar la calidad del conocimiento” (Barzaga *et al.*, 2019). De ahí que propongamos que algún directivo asuma el rol de gestor del conocimiento, porque es quien orienta todo el proceso indicado e instala el conocimiento recuperado en la organización. También deben generarse condiciones previas, como, por ejemplo, impulsar la innovación en los docentes, trabajos en equipo para resolver problemas, espacios de creación de productos, etc. Ante esto, se deben generar espacios de intercambio de información, que será recuperada y sistematizada, para que luego la compartan y utilicen todos los miembros que la requieren. Esto evita a la organización educativa ser repetitiva y la lleva a mejorar, fortalecer su propuesta y hacer relevante la labor de los docentes, más allá de la enseñanza. Esto no sucederá en una organización restrictiva (Valle y Álvarez, 2013), estática, sin motivación y sin interés por cambiar.

Pero no debemos perder de vista que las personas son el elemento clave para lograr la gestión del conocimiento, por lo que se requiere cohesionarlas, generar identidad, despertar la sensibilidad al entorno, ser tolerantes al pensamiento y experiencia del otro e incidir en el trabajo y el compromiso colectivo y las responsabilidades individuales (Gairín y Rodríguez, 2011).

Cambio

En muchos casos, el cambio se relaciona como un proceso de reconstrucción, mejora, progreso y desarrollo, es decir, con transformaciones estructurales (Álvarez, 2010; Cadena y Ramos, 2017). De ahí el

interés por comprender cómo cambiar, qué cambiar y cómo gestionar el cambio (Guevara *et al.*, 2021). Es importante tener en cuenta que el cambio no es individual, sino institucional, y que las diferentes instancias trabajan para ello, por lo cual debe ser planificado, interiorizado y socializado, en pro de la organización educativa. Por tal motivo, se pone a su disposición recursos (Guevara *et al.*, 2021), materiales y humanos.

El cambio en la organización educativa implica asumir nuevos retos, reorientar las labores, reestructurar y modificar la ruta. Para esto se requiere el compromiso de los gestores (Gairín y Rodríguez, 2011) y un personal creativo e innovador, aunque muchas organizaciones “cambian” por imitación o por presión social o normativa, de modo que no alcanzan el tipo de cambio necesario para seguir avanzando, aunque sigan funcionando.

Entonces, para realizar el cambio, se debe: formar al personal e involucrarlo, sin restricciones, y generar métodos creativos de trabajo (Guevara *et al.*, 2021) y formarlos, para que sus acciones y relaciones respondan al cambio que se requiere (Gairín y Rodríguez, 2011). Ante esto, los líderes educativos deben promover el cambio de manera colaborativa y que permita un diálogo profesional con aprendizaje (Gairín y Rodríguez, 2011; Kaufman *et al.*, 2020). Para tal fin deben definir las prioridades organizacionales, sensibilizar a los integrantes de la organización, promover la necesidad del cambio, crear un equipo que lleve adelante el cambio, establecer un plan (Kaufman *et al.*, 2020) y comprometer a todos con el cambio, en el que deben trabajar todos los integrantes y no solo algunos.

En resumen, para aplicar el cambio hay que tomar en cuenta: cultura, compromiso, patrocinio, equipo de liderazgo de cambio, comunicación, urgencia, visión, plan, presupuesto, entrenador, incentivos, gestión de desempeño y responsabilidad (Blanchard *et al.*, 2016). Es claro entonces que el cambio en las organizaciones educativas debe lle-

gar a las aulas y el estudiante se beneficia de ello, aunque esto depende de hacia dónde va dirigida la transformación.

Resiliencia organizacional

Entendemos la resiliencia organizacional como “la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse al cambio incremental y las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar” (Bsi, 2021, parr. 1). Este concepto calza en las organizaciones educativas, las cuales deben asegurar la sostenibilidad, entendida como optimismo, capacidad para pensar en el futuro y resiliencia, como modo de proteger la organización y prevenir problemas (Sezen y Argon, 2020; Olmo *et al.* 2021; Durand *et al.*, 2022).

Para trabajar la resiliencia organizacional (Sezen y Argon, 2020; Nauck *et al.*, 2021; Rui y Huang, 2021; Alava *et al.*, 2022; Guillén *et al.*, 2022), se debe:

- Trabajar con la sostenibilidad organizacional.
- Contar con una estructura dinámica sostenible.
- Empoderar y proteger a las personas.
- Considerar la regulación emocional, conductual, personal, psicológica, además de lo cognitivo y relacional.
- Considerar los recursos materiales necesarios para su aplicación y los elementos de gestión y liderazgo.
- Trabajar con todo el personal, porque se espera que rinda al máximo.
- Fortalecer el desarrollo profesional de todo el personal, en especial de los docentes, que tienen contacto directo con los estudiantes y, en muchos casos, con las familias.
- Reorientar la cultura y comportamiento del personal, con el fin de participar y vivenciar valores que permitan el avance de la organización.

Estos componentes debieron trabajarlos las organizaciones educativas al hacer frente a la pandemia de covid-19, ante la cual muchas fenecieron, si bien otras salieron airoas, dado que todo depende de varios factores, entre ellos, la resiliencia organizacional. Ante esto, es clave la labor de los líderes de la organización educativa, porque deben afrontar las tensiones provocadas por presiones externas o internas, así como mantener el entusiasmo, para alentar y revertir una situación que, en primera instancia, perjudica a las organizaciones educativas.

Finalmente, se recomienda anticipar los escenarios futuros, con el fin de identificar posibles disrupciones y tener capacidad de respuesta rápida, eficaz y eficiente (Nauck *et al.*, 2021; Guillén *et al.*, 2022; Cedenó *et al.*, 2022).

Aprendizaje organizacional

Un aspecto clave por trabajar en las organizaciones es su aprendizaje organizacional, que asegura la integración de la estructura con sus recursos humanos, para alcanzar el cambio organizativo, la formación personal y el aprendizaje continuo (Serpa *et al.*, 2020; Ion y Domingo, s.f.). Este puede ser “individual, interpersonal, de grupo, intergrupar, de toda la organización o entre organizaciones” (Cadena y Ramos, 2017, p. 412) y hace que lo aprendido incida en la estructura formal, así como en instancias, funciones, roles, cultura, creencias, formas de actuar, metas (Amling, 2021; Serpa *et al.*, 2020), y que se logre el cambio en los miembros “dentro de la organización como grupo” (Ion y Domingo, s.f., p. 33).

Cabe resaltar que no hay un solo camino para el aprendizaje organizacional, porque depende de cada organización, con sus dinámicas, estructura, liderazgo, objetivos, cultura, valores, creencias, etc. De ahí que el cambio deba institucionalizarse mediante procesos formales (Serpa *et al.*, 2020), de manera consciente y participativa.

Para lograr el aprendizaje organizacional, se requiere una cultura de aprendizaje. En esa dirección,

Serpa *et al.* (2020) y Savalyeva y Lee (2012) plantean que ello depende de los siguientes factores:

1. Oportunidades para el aprendizaje continuo.
2. Cuestionamiento y diálogo.
3. Colaboración, equipos de aprendizaje y compromiso institucional.
4. Sistema de captura y compartir aprendizaje.
5. Delegación de poder, responsabilidad y empoderamiento.
6. Desarrollo de una visión sistémica de la organización.
7. Estímulo al liderazgo estratégico para el aprendizaje.

Estos factores promueven en la organización un cambio de mentalidad y una mayor participación de los integrantes, tanto en su estructura como en las personas que la integran. Asimismo, le dan apertura al entorno y evitan que la organización se encierre en una burbuja, es decir, que no comparta ni aprenda. Entonces se hace necesario que se haga sensible a lo que la rodea (comunidad, organizaciones, información), que promueva espacios de aprendizaje, incluso informal, y que busque aprender de sus errores y éxitos, para ser incluyente, ágil y cambiante.

Conclusiones

Es importante seguir estudiando las organizaciones educativas, pues ellas tienen una gran responsabilidad social, cultural, política, económica, ambiental, espiritual y ética con la sociedad. Un aspecto clave es que este tipo de organización está en constante interacción con los miembros que participan dentro o fuera de ella, aunque sus estructuras usualmen-

te sean estáticas y tengan pocas opciones de cambio, innovación y aprendizaje. Ante esto, aparece un cuestionamiento que genera dudas, no por su importancia, sino por su actualidad.

Es urgente asimismo que las mujeres accedan a puestos de dirección en las organizaciones educativas, tema pendiente en las escuelas, lo cual significa brindarles las condiciones para prepararse y dirigir, así como para compartir y formar a otras colegas. El lograrlo es llevar a la práctica la igualdad, vista por los estudiantes como posible (Díez *et al.*, 2002).

Si bien los ingresos económicos son importantes, el centrarse solo en ello anula cualquier posibilidad de trabajar los componentes social, ético, ambiental, de desarrollo humano, calidad de vida y de trabajo, bienestar, prosperidad (Plasencia *et al.*, 2018; Lopera y Echeverri, 2018); entonces se requiere de una nueva cultura y, por ende, de un nuevo pensamiento por parte de sus miembros, para redireccionar este tipo de organizaciones.

Las organizaciones educativas, si bien forman personas, también mejoran el entorno. Por eso es importante: revisar cómo se gestionan, quiénes las lideran, cómo participan y, entre otras interrogantes, cómo llegar a ser un espacio de cambio, innovación y creatividad, que evita la quietud y hábitos poco formativos; y dejar de asumir que lo que funciona simplemente debe continuar sin novedad alguna.

Finalmente, este tipo de organización debe ser capaz de aprender, cambiar, crear conocimiento, con resiliencia, y ello hace necesario contar con gestores que la dinamicen y la cambien, rompiendo estructuras anquilosadas, con una gestión más ágil, y promoviendo el desarrollo profesional de los integrantes, basado en la satisfacción, lo socioemocional y los valores.

Referencias

- Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona*, 15, 239-252. <https://doi.org/10.26439/persona2012.no15.137>
- Aguilar Hernández, L. (2011). El desarrollo de los estudios sobre organización escolar en el contexto español: ¿integración o apertura? *Revista de Educación*, 356, 61-82. <http://www.amydep.com/revista/numero3/v1n3a4.htm>
- Aghina, W. et al. (2017). Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-ES>
- Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: A meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077-1098. https://www.researchgate.net/publication/326250166_ORGANIZATIONAL_SILENCE_IN_EDUCATIONAL_ORGANIZATIONS_A_META-ANALYSIS_STUDY
- Alava Barreiro, L. M., Romero Chávez, S. A., Moreira Chica, T. K. y Alcívar Medranda, E. M. (2022). Liderazgo resiliente de los trabajadores sociales en tiempos de covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.9>
- Álvarez, Q. (2010). Los centros educativos como organizaciones: características y disfunciones básicas (II). *Innovación Educativa*, 20, 217-232.
- Amling, S. (2021). Modi des Lernens in pädagogischen Organisationen. Theoretische Überlegungen, methodischer Zugang und empirische Befunde am Beispiel der Schule. *Forum: Qualitative Social Research*, 22(1), art. 12. <https://doi.org/10.17169/fqs-22.1.3526>
- Araya-Guzmán, S., González Pereira, R., Grandón Toledo, E., Ramírez-Correa, P. y Alfaro-Pérez, J. (2019). Explorando las relaciones entre alta dirección, éxito de los sistemas de información y rendimiento en organizaciones educativas. [Ponencia] 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Coimbra, Portugal, 19-22 de junio.
- Barzaga Sablón, O., Vélez Pincay, H., Nevárez Barberán, J. y Arroyo Cobeña, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 120-129. <https://doi.org/10.31876/rccs.v25i2.27341>
- Barrios-Tao, H. y Peña, L. (2018). Líneas teóricas fundamentales para una educación emocional. *Educación y Educadores*, 22(3), 487-509. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.3.8>
- Blanchard., K., Britt, J., Hoekstra, J. y Zigarmi, P. (2016). *¿Quién mató a Cambio?* Harper Collins.
- Bsi (2021). Resiliencia organizacional. Informe del Índice de Resiliencia Organizacional 2021 ya disponible. Bsi Group, 20 de diciembre. <https://www.bsigroup.com/es-PE/nuestros-servicios/resiliencia-organizacional/>
- Bush, T. (2015). Organisation theory in education: How does it inform school leadership? *Journal of Organizational Theory in Education*, 1(1), 35-47. <https://web.stanford.edu/group/ojs-jote/cgi-bin/ojs2/index.php/jote/article/view/19>

- Cadena López, A. y Ramos Luna, L. (2017). Corrientes teóricas de los estudios organizacionales para el estudio de las organizaciones de educación superior. *Revista Análisis Organizacional*, 387-426.
- Camarena Martínez, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135-174.
- Cantón Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17(2), 139-165. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27417209>
- Castro, B. (2001). La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. *Estudios Pedagógicos*, 27, 97-110. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173513844007>
- Cedeno-Basurto, K. y Oriz-Zambrano, J. (2022). Estrategias de resiliencia para la contención emocional frente al Covid-19 en la Ciudadela Inés Moreno del Cantón Bolívar. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 2298-2311. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3707/html>
- Davydova, N., Dorozhkin, E. y Fedorov, V. (2020). Managerial potential of educational organizations under conditions of network interaction. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(1), 16-29. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i01.11333>
- Díaz Muñoz, G. (2017). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *Innova Research Journal*, 3(10.1), 212-229.
- Diez, E. (2016). Gestión, organización escolar y liderazgo pedagógico. Módulo 1: Introducción a la organización escolar. Universidad de León.
- Díez, E., Terrón, E., Valle, R. y Centeno, B. (2022). Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas. *Revista Complutense de Educación*, 13(2), 485-513.
- Durand-Mercado, J. Mendoza-Muñoz, J. Chávez-Apaza, E. y Ríos-Cataño, C. (2022). Resiliencia individual, organizacional y comunitaria del docente en contextos vulnerables: revisión de la literatura. *Desafíos*, 13(1), 37-45. <https://doi.org/10.37711/desafios.2022.13.1.366>
- Etkin, J. (2014). *Gestión de las complejidades en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. (4 reimpr.). Granica.
- Fortich, N. (2013). [¿]Revisión sistemática o revisión narrativa? *Ciencia y Salud Virtual*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.22519/21455333-372>
- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educación*, 47(1), 31-50. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.70>
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas: un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

- García, Sh. y Cantón, I. (2019). Identificación de variables mediadas por las intervenciones de gestión del conocimiento en organizaciones escolares. *Andamios*, 17(40), 251-273. <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i40.706>
- Glover, D. y Levačić, R. (2020). *Educational Resource Management*. UCL Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv17ppczt.5>
- González, M. y Codagnone, T. (2004). La organización universitaria. [Ponencia] IV Colóquio Internacional sobre Gestao Universitaria na América do Sul.
- Gray, H. L. (1981). Teoría de las organizaciones educativas. *Revista de Educación*, 266, 41-53. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=18059>
- Guevara Gómez, H., Huarachi Quintanilla, L., Lozano Zanelly, G. y Vértiz Osos, J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 93, 178-191. <https://doi.org/10.52080/rvg93.13>
- Guillén Mondragón, I. J., Rendón Trejo, A. y Morales Alquicira, A. (2022). Una mirada a la resiliencia organizacional como fuente de ventaja competitiva. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 15(15). <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2064>
- Heck, R. (2015). Organizational theory and the study of educational leadership and school improvement: Some reflections. *Journal of Organizational Theory in Education* 1(1), 58-67. <http://web.stanford.edu/group/ojs-jote/cgi-bin/ojs2/index.php/jote/article/view/21>
- Ion, G. y Domingo Villarreal, A. (s.f.). *Las organizaciones educativas*. Universidad Oberta de Catalunya.
- Kaufman, E., Mitra, S., Anderson, J., Coartney, J. y Cash, C. (2020). Leading collaborative change in an educational organization. *Journal Leadership Education* (octubre), 56-67. <https://doi.org/10.12806/V19/I4/R5>
- Lopera Arbeláez, I. y Echeverri Álvarez, J. (2018). Libertad y desarrollo humano en las organizaciones. *Interdisciplinaria*, 35(2), 395-408. <https://doi.org/10.16888/interd.2018.35.2.9>
- López Yáñez, J. (2006). ¿A dónde va la teoría de la organización? *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 10(2), 1-28.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Marteau, S. y Perego, L. (2018). La organización desde el paradigma holístico. *Ciencias Administrativas*, 11, 55-63. <https://doi.org/10.24215/23143738e021>
- Nagy, J. (2012). Coalface academic leadership in Australian higher education: Discretionary behaviour through empowerment. En I. Duyar y A. Normore (eds.), *Discretionary behavior and performance in educational organizations: The missing link in educational leadership and management (Advances in Educational Administration)* (cap. 7, pp. 169-196). Esmerald.

- Nauck, F., Pancaldi, L., Poppensieker, T. y White, O. (2021). The resilience imperative: Succeeding in uncertain times. McKinsey, 21 de mayo. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times>
- Olmo-Extremera, M., Farias, I. y Domingo Segovia, J. (2021). Construir resiliencia en las escuelas desde la acción de liderazgo. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*, 18, 69-90. <https://doi.org/10.30827/dreh.vi18.17002>
- Plasencia-Soler, J., Marrero-Delgado, F., Bajo-Sanjuán, A. y Nicado-García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>
- Reales, L., Arce, J. y Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14(26), 319-346. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491016>
- Rondón de Medina, V. (2019). Pensar las organizaciones: una tarea ineludible. *Sapienza Organizacional*, 6(12), 3-7. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553066097001>
- Rui, Y. y Huang, D. (2021). Exploring the organizational resilience of a school-embedded social work agency: A teaching/learning case study. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(5), 493-505. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1962471>
- Salinas, M. (2020). Sobre las revisiones sistemáticas y narrativas de la literatura en Medicina. *Revista Chilena de Enfermedades Respiratorias*, 36(1), 26-32. <https://doi.org/10.4067/S0717-73482020000100026>
- Sandoval Estupiñán, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y Educadores*, 9(1), 33-53. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100003&lng=en&enytlng=es
- San Fabián Maroto, J. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo Establecido. *Revista de Educación*, 356, 41-60.
- Savalyeva, T. y Lee, Y. (2012). Nature of leadership discretions and sustainability of eEducational innovations: Critical connections. En I. Duyar y A. Normore (eds.), *Discretionary behavior and performance in educational organizations: The missing link in educational leadership and management (Advances in Educational Administration)* (pp. 141-168). Esmerald. [https://doi.org/10.1108/S1479-3660\(2012\)0000013011](https://doi.org/10.1108/S1479-3660(2012)0000013011)
- Scott, R. (2015). Organization theory and higher education. *Journal of Organizational Theory in Education* 1(1), 68-76. <https://web.stanford.edu/group/ojs-jote/cgi-bin/ojs2/index.php/jote/article/view/22>
- Serpa, D., Sá, M. y Ferreira, C. (2020). Organizational learning culture in effective improvement of educational organizations. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 27(1), 47-68. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v27i01/47-68>
- Sezen-Gültekin, G. y Argon, T. (2020). Examination of the relationship between organizational resilience and organizational sustainability at higher education institution. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 329-343.

Teixidó Saballs, J. (2005). *Los centros educativos como organizaciones*. GROC. http://www.joanteixido.org/doc/org-educat/centro_como_organizacion.pdf

Valle, S. y Álvarez, J. (2013). La dirección de organizaciones educativas y la planificación del capital intelectual académico en el enfoque por competencias profesionales. *Perspectivas Docentes*, 52, 19-22.

Vestena, Z. y Díaz-Medina, B. (2018). Revisión narrativa: elementos que la constituyen y sus potencialidades. *Journal of Nursing and Health*, 8(1), e188101. <https://doi.org/10.15210/jonah.v8i1.13654>