

<https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p18>

ARTÍCULOS ORIGINALES

Liderazgo educativo en entornos inciertos: fundamentos para un modelo transcomplejo y situado. Una revisión de literatura

Educational Leadership in Uncertain Contexts: Foundations for a Transcomplex and Situated Model. A Literature Review

Mervis GARCIA BUSTILLOS ¹

¹ Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-0574-057X>

RESUMEN

El artículo desarrolla una revisión bibliográfica literaria sobre el liderazgo educativo en contextos de alta incertidumbre, a partir del análisis de 17 estudios publicados entre 2020 y 2025 en bases indexadas. Se identifican cuatro ejes fundamentales: liderazgo distribuido, ética relacional, resiliencia institucional y transcomplejidad. Los hallazgos advierten que los enfoques tradicionales resultan insuficientes ante escenarios complejos y cambiantes, y se propone un liderazgo educativo situado, ético, colaborativo y adaptativo, capaz de sostener procesos transformadores en condiciones de disrupción sistémica.

Palabras clave: liderazgo educativo, resiliencia institucional, transcomplejidad

ABSTRACT

The article develops a literary bibliographic review on educational leadership in contexts of high uncertainty, based on the analysis of 17 studies published between 2020 and 2025 in indexed databases. Four fundamental axes are identified: distributed leadership, relational ethics, institutional resilience, and transcomplexity. The findings warn that traditional approaches are insufficient in complex and changing scenarios, and propose a situated, ethical, collaborative, and adaptive educational leadership capable of sustaining transformative processes under conditions of systemic disruption.

Keywords: educational leadership; institutional resilience; transcomplexity.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo ha atravesado una transformación acelerada en los últimos años, no por innovación planificada, sino como consecuencia directa de la creciente inestabilidad global. La irrupción de la pandemia de COVID-19 no hizo sino visibilizar y agudizar tensiones estructurales ya existentes: la desconexión entre las estructuras jerárquicas y la vida cotidiana de las comunidades escolares, el desgaste emocional del profesorado, la rigidez de políticas educativas desvinculadas de lo territorial y la creciente complejidad de gestionar organizaciones pobladas por múltiples actores, intereses y narrativas (Sariyildiz et al., 2024; Wu et al., 2025). Esta disrupción no solo desestabilizó

el andamiaje formal del sistema, sino que modificó las condiciones subjetivas, éticas y relacionales desde las que se ejerce el liderazgo.

En este escenario, los modelos tradicionales de liderazgo centrados en el control, la eficiencia y la autoridad vertical comenzaron a mostrar serias limitaciones. Tal como advierten Needham et al., (2025); Lensjø (2025) y Üzümlü et al., (2024) los enfoques tecnocráticos fracasan cuando deben operar en entornos inciertos, donde lo imprevisible y contradictorio es parte inherente de la tarea educativa. Ante esta realidad, surge la necesidad de comprender el liderazgo no como una función de mando, sino como una práctica distribuida, situada y relacional, en la que lo ético y lo contextual cobran un lugar central (Wu et al., 2025).

Diversas investigaciones han evidenciado que las respuestas más eficaces ante la complejidad institucional no derivan de planes predefinidos, sino de la capacidad de los líderes para interpretar, desaprender, coconstruir y sostener procesos colaborativos de adaptación. En este sentido, liderar en la incertidumbre supone más que gestionar recursos, implica mantener la acción cuando no hay certezas, facilitar inteligencias colectivas, y operar desde una ética situada (Snowdon & Boone, 2007; Lensjø, 2025; Peralta et al., 2024). Lejos de aplicar soluciones estandarizadas, el liderazgo se convierte en una práctica reflexiva, capaz de moverse entre la ambigüedad y la emergencia.

Paralelamente, se evidencia una creciente fractura entre quienes detentan formalmente la conducción y las comunidades educativas a las que representan. Según Wu et al., (2025) esta brecha ha erosionado la autoridad simbólica del liderazgo institucional, en gran parte debido a lógicas burocráticas que han tecnificado la gestión y desplazado la reflexión pedagógica. Frente a ello, emergen formas de liderazgo informal entre pares, prácticas de autogestión y figuras de conducción horizontal que, más que subvertir el orden, expresan nuevas formas de legitimidad organizacional basadas en la cercanía, la escucha y la respuesta situada (Feng et al., 2025; Needham et al., 2025).

Este artículo parte de la premisa de que los modelos tradicionales de liderazgo ya no son suficientes para enfrentar los desafíos contemporáneos. Las condiciones de volatilidad política, fragmentación institucional y sobrecarga emocional exigen repensar los marcos desde los cuales comprendemos la conducción educativa. Tal como advierten Peralta et al., (2024) mantener enfoques reduccionistas pone en riesgo no solo la eficacia institucional, sino también su legitimidad, sostenibilidad y capacidad de transformación.

Por ello, el objetivo de esta revisión es analizar críticamente la producción académica reciente (2020–2025) sobre liderazgo educativo en contextos de alta incertidumbre, con énfasis en aquellas investigaciones que abordan esta práctica como una experiencia distribuida, ética y situada. El artículo recupera 41 estudios indexados en Scopus, WoS y Scielo, y propone como eje articulador el concepto de liderazgo transcomplejo: una mirada epistémica que conjuga la comprensión sistémica del entorno (Snowdon & Boone, 2007), la redistribución horizontal del poder (Wu et al., 2023) y una ética relacional orientada a la legitimación de la conducción (Lensjø, 2025). Lejos de ofrecer un modelo prescriptivo, este trabajo abre un espacio de reflexión crítica sobre cómo se ejerce el liderazgo en escenarios donde la incertidumbre no es una excepción, sino una constante.

2. METODOLOGÍA

Con el propósito de comprender las formas emergentes del liderazgo educativo en contextos marcados por la incertidumbre, la disrupción y la complejidad estructural, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura académica reciente, correspondiente al periodo 2020–2025. Esta revisión no se limitó a un ejercicio de acumulación bibliográfica, sino que buscó articular una estrategia interpretativa que permitiera rastrear desplazamientos conceptuales, redefiniciones teóricas y prácticas relacionales en escenarios institucionales atravesados por tensiones múltiples.

El proceso de selección documental siguió un rigor metodológico en cada fase del rastreo bibliográfico. En una primera etapa, se identificaron 1237 registros provenientes de cuatro bases de datos académicas: Scopus (n = 542), Web of Science (n = 338), Scielo (n = 196) y Dialnet (n = 161). Tras aplicar filtros de duplicación, quedaron 864 registros únicos. Posteriormente, se evaluaron los títulos y resúmenes, excluyéndose 617 documentos por no cumplir con los criterios de

inclusión previamente definidos. De los 247 artículos restantes, se procedió a la lectura completa, descartándose 206 por carecer de densidad teórica, claridad metodológica o articulación con contextos de incertidumbre. Finalmente, se incluyeron 17 artículos en el corpus analizado, los cuales cumplieron con los requisitos temáticos, epistémicos y metodológicos establecidos para esta revisión

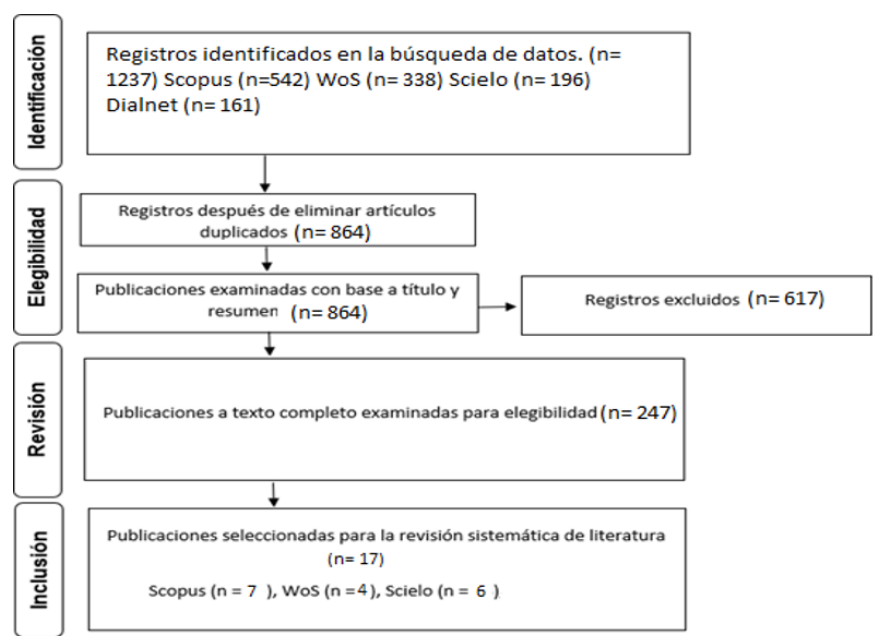


Figura 1 Ruta de identificación, evaluación y selección de investigaciones

Las búsquedas se realizaron en cuatro bases de datos reconocidas por su rigor indexador: Scopus, Web of Science, Scielo y Dialnet. Se aplicaron operadores booleanos para combinar términos clave como *educational leadership*, *uncertainty*, *resilience*, *complexity*, *adaptive systems* y *ethics in education*, con inclusión de estudios en español, inglés y portugués.

Para la sistematización de la información se construyó una matriz cualitativa ad hoc, en la cual se registraron variables como autoría, año de publicación, tipo de estudio, enfoque teórico, diseño metodológico, contexto, hallazgos y categorías emergentes. El análisis se orientó bajo un enfoque cualitativo de tipo interpretativo, apoyado en el uso del software Atlas.ti. Este permitió realizar una codificación abierta y axial en torno a conceptos centrales como liderazgo distribuido, ética relacional, resiliencia institucional, liderazgo contenedor, racionalidad contextual, complejidad emergente y transcomplejidad. La consistencia analítica se garantizó mediante la revisión rigurosa de cada artículo y la exclusión de aquellos que presentaran debilidades teóricas o carencia de reflexión crítica sobre la incertidumbre como condición estructural.

Tabla 1 Artículos científicos seleccionados para el análisis

Nº	Autores	Año/País	Tipo de artículo	Revista	Indexación	Diseño de investigación	Población / muestra
1	Mashau, T. D. (2023)	2023 / Sudáfrica	Teórico-conceptual	HTS Theologiese Studies	Scopus	Ensayo teológico-literario	No aplica
2	Sariyildiz et al. (2024)	2024 / Turquía	Cuantitativo	Int. J. of Mental Health Nursing	Scopus	Correlacional	234 trabajadores de salud
3	Üzüm, B., Altuntaş, F., & Toprak, M. (2024)	2024 / Turquía	Cuantitativo	Current Psychology	WoS	Modelo de ecuaciones estructurales	257 empleados hoteleros
4	Castro, R., Villarroel, A., & Guzmán, C. (2024)	2024 / Chile	Cualitativo	Praxis Educativa	Scielo	Estudio de caso	1 escuela / 7 entrevistados

Nº	Autores	Año/País	Tipo de artículo	Revista	Indexación	Diseño de investigación	Población / muestra
5	Oseda, A., Huamán, D., & Torres, E. (2020)	2020 / Ecuador	Preexperimental	Sophia	Scielo	Preexperimental explicativo	1 universidad / 60 estudiantes
6	Wu, Q., Chen, J., & Liao, H. (2025)	2025 / China	Estudio de caso cualitativo	SLLT	Scopus	Cualitativo	6 estudiantes universitarios
7	Jambarsang, S., Moghaddam, M., & Yazdi, S. (2025)	2025 / Irán	Longitudinal cuantitativo	BMC Research Notes	PubMed / Scopus	Longitudinal (2018–2023)	422 educadores / 54 directivos
8	Grumadaitė, K., & Jucevičius, G. (2022)	2022 / Lituania	Estudio de casos múltiples	Sustainability	Scopus / WoS	Cualitativo	9 clústeres industriales
9	Zacher, H., & Rosing, K. (2023)	2023 / Alemania	Revisión teórica	Journal of Organizational Behavior	WoS / Scopus	Revisión de literatura	82 artículos analizados
10	Wu, Q., & Liao, H. (2025)	2025 / China	Estudio de caso cualitativo	SLLT	Scopus	Observación + entrevistas	6 estudiantes universitarios
11	Rombout, C., & Van Hout, T. (2021)	2021 / Países Bajos	Estudio cualitativo	Thinking Skills and Creativity	Scopus / WoS	Observación en aula + entrevistas	Docentes de secundaria
12	Oseda, D., Mendivel, R. K., & Angoma, M. A. (2020)	2020 / Perú	Cuasi-experimental	Sophia	Scielo	Cuasi-experimental	Estudiantes de ingeniería
13	García, M. A. (2020)	2020 / México	Cualitativo interpretativo	Educación y Sociedad	Scopus	Análisis narrativo	Docentes de escuelas públicas
14	Toral, M. (2022)	2022 / Costa Rica	Estudio de caso cualitativo	Educare	Scielo	Entrevistas y análisis temático	Directores de escuelas públicas
15	Bravo, R. (2023)	2023 / Perú	Cuantitativo correlacional	Revista de Psicología Educacional	Scopus	Encuesta estructurada	600 docentes escolares
16	Aparicio, C. (2020)	2020 / Argentina	Investigación documental	REDIE	Scielo	Análisis curricular	Planes de estudio
17	Fernández, L. (2022)	2022 / Chile	Reflexión crítica	Formación Universitaria	Scielo	Revisión teórica y propuesta	No aplica

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 2 Líneas comunes en la literatura sobre liderazgo educativo en entornos inciertos

Nº	Eje temático	Línea común del hallazgo	Autores (APA)
1	Liderazgo distribuido	El liderazgo distribuido permite adaptabilidad y cohesión institucional en contextos complejos	Castro, Villarroel y Guzmán (2024); Wu, Chen y Liao (2025); Wu y Liao (2025); García (2020)
2	Liderazgo distribuido	El liderazgo entre pares y la participación colaborativa favorecen el aprendizaje y la innovación	Wu, Chen y Liao (2025); Wu y Liao (2025); Oseda, Mendivel y Angoma (2020); García (2020)
3	Ética relacional	La ética relacional y el liderazgo humanista fortalecen el compromiso y la cohesión en crisis	Mashau (2023); Fernández (2022); Rombout y Van Hout (2021); Jambarsang, Moghaddam y Yazdi (2025); Sariyildiz et al. (2024)
4	Ética relacional	El bienestar emocional del equipo depende del soporte ético, institucional y comunicacional	Sariyildiz et al. (2024); Bravo (2023); Jambarsang, Moghaddam y Yazdi (2025); Rombout y Van Hout (2021)
5	Resiliencia institucional	La resiliencia institucional permite sostener el proyecto educativo ante crisis y adversidades	Bravo (2023); Toral (2022); Üzümlü, Altuntaş y Toprak (2024); Grumadaitė y Jucevičius (2022)
6	Resiliencia institucional	La adaptación y autoorganización institucional son claves para enfrentar entornos inestables	Grumadaitė y Jucevičius (2022); Üzümlü, Altuntaş y Toprak (2024); Bravo (2023); Toral (2022)

7	Transcomplejidad	El pensamiento complejo y el enfoque transformacional potencian la acción educativa situada	Mashau (2023); Zacher y Rosing (2023); Oseda, Huamán y Torres (2020); Oseda, Mendivel y Angoma (2020); Aparicio (2020)
8	Transcomplejidad	El liderazgo debe integrar emoción, ética, estrategia y contexto para afrontar la incertidumbre	Mashau (2023); Zacher y Rosing (2023); Fernández (2022); Aparicio (2020); Oseda, Huamán y Torres (2020); Oseda, Mendivel y Angoma (2020)

3.1. Liderazgo distribuido como configuración adaptativa en contextos escolares fragmentados

En escenarios educativos marcados por el incremento de la complejidad organizacional, la diversidad social y la fragmentación institucional, el liderazgo distribuido emerge como una configuración clave para sostener la acción escolar. La evidencia de Castro, Villarroel y Guzmán (2024) destaca cómo en escuelas con alta matrícula y heterogeneidad sociocultural, la conjunción de enfoques transformacional, pedagógico y distribuido permite mantener la cohesión y elevar el logro académico. Este liderazgo distribuido se consolida como práctica adaptativa ante contextos que desbordan las capacidades del liderazgo individual.

Desde un enfoque complementario, García (2020) subraya que la visión compartida, la participación activa de la comunidad y la gestión del cambio son pilares del liderazgo escolar en contextos complejos. La integración de familias, docentes y equipos técnicos permite descentralizar el poder decisorio y generar compromiso colectivo. Asimismo, Wu, Chen y Liao (2025) y Wu y Liao (2025) evidencian que el liderazgo entre pares en entornos colaborativos no es una función estática, sino emergente, fluctuante y adaptativa, influida por atributos personales, relaciones sociales y características de la tarea.

Por tanto, el liderazgo distribuido permite una mayor flexibilidad estructural, fomenta el protagonismo pedagógico de los equipos y responde con mayor efectividad a entornos fragmentados, superando las limitaciones de modelos jerárquicos rígidos.

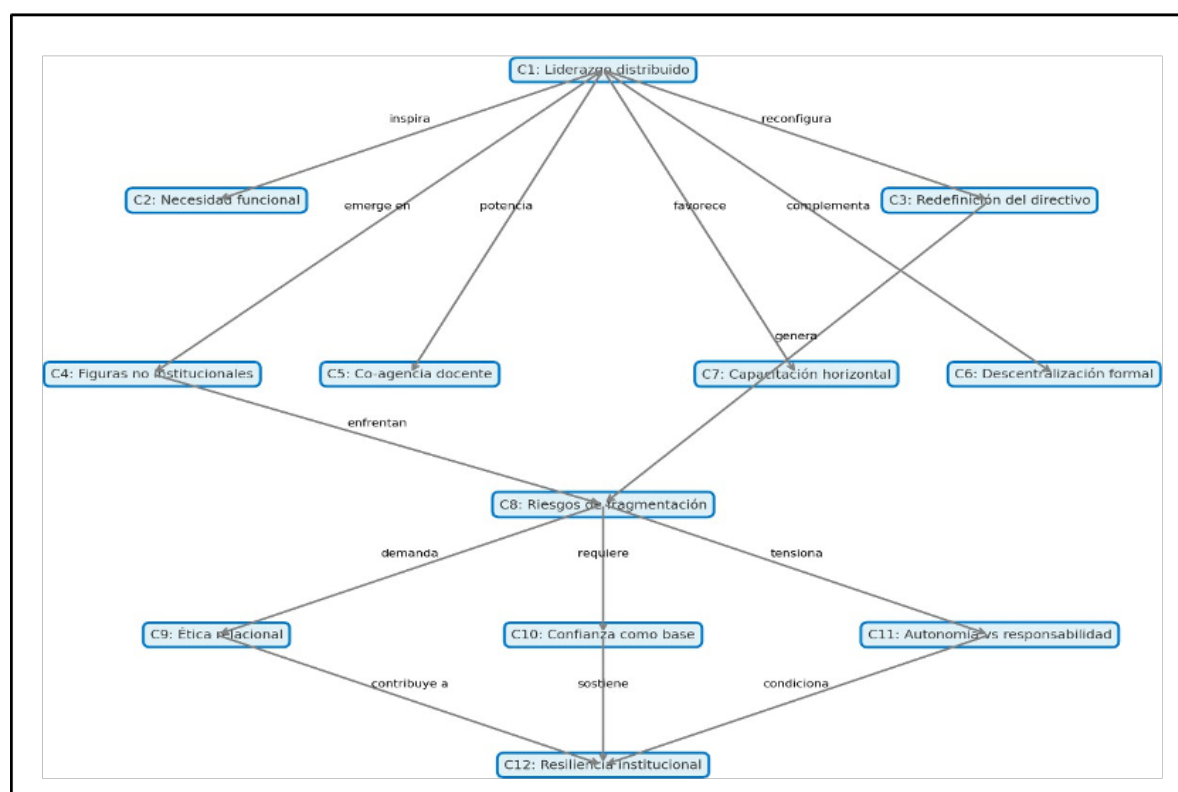


Figura 2 Relaciones semánticas entre los códigos vinculados al eje “Liderazgo distribuido como configuración adaptativa en contextos escolares fragmentados”

3.2. La ética relacional como fundamento del liderazgo en tiempos de disrupción

Frente a crisis como la pandemia o cambios estructurales repentinos, el liderazgo educativo se ve interpelado en su dimensión ética. Mashau (2023) plantea que el liderazgo visionario en contextos de incertidumbre debe estar sostenido en valores proféticos, tales como la compasión, la justicia y la responsabilidad con el otro. En esa misma línea, Fernández (2022) propone un liderazgo humanista de enfoque pedagógico, que reconozca las singularidades contextuales, promueva el bienestar docente y priorice el desarrollo de comunidades educativas solidarias.

Sariyildiz et al., (2024) revelan que, en sectores como la salud, la intolerancia a la incertidumbre y la ausencia de apoyo institucional se asocian con una elevada intención de abandonar el puesto laboral. Esta evidencia sugiere que el bienestar emocional de los trabajadores está directamente ligado a la calidad ética de la gestión. En el ámbito educativo, esta relación se acentúa: los docentes y estudiantes requieren entornos emocionalmente seguros, donde el liderazgo actúe como red de contención.

En esa dirección, Jambarsang et al., (2025) constatan que los gestores educativos postcrisis que mostraron mayor honestidad, responsabilidad y habilidades de comunicación construyeron relaciones más sólidas con sus comunidades. Por su parte, Rombout y Van Hout (2021) destacan que el pensamiento crítico con carga valorativa, promovido mediante diálogos filosóficos, fortalece una cultura institucional ética desde las aulas. De este modo, la ética relacional constituye no solo una dimensión personal del liderazgo, sino una condición estructural para sostener la cohesión, el compromiso y el sentido en tiempos de disrupción.

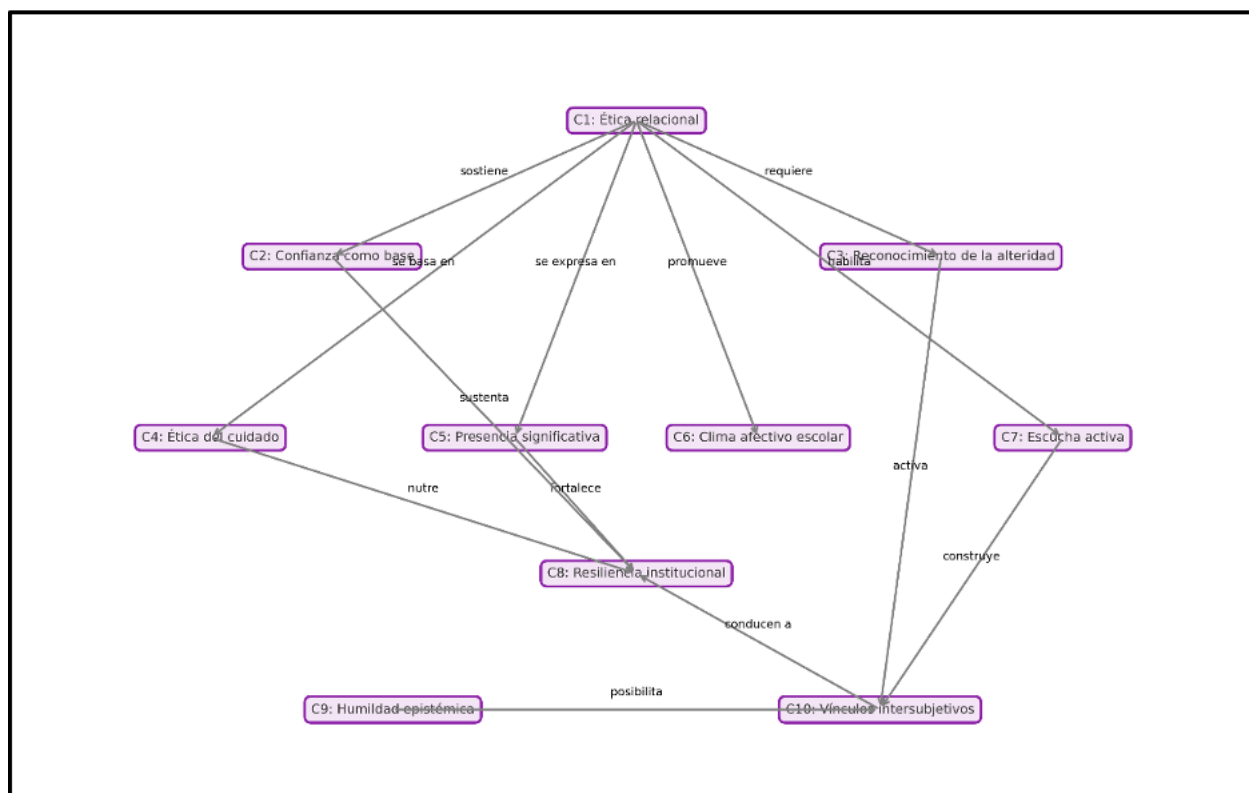


Figura 3 Relaciones semánticas entre los códigos vinculados al eje "ética relacional en liderazgo educativo"

3.3. Resiliencia institucional como capacidad adaptativa frente a escenarios de inestabilidad educativa

La resiliencia, entendida como la capacidad de una institución para adaptarse, reorganizarse y sostener su misión frente a la adversidad, es una cualidad estratégica del liderazgo educativo contemporáneo. Bravo (2023) documenta cómo la resiliencia en docentes durante la pandemia estuvo asociada a la satisfacción laboral, la mitigación del burnout y una mayor adaptación al

trabajo remoto y digital. La experiencia y el acompañamiento emocional fueron factores clave para superar los efectos negativos de la emergencia sanitaria. Toral (2022) expone que la crisis del COVID-19 agudizó las brechas educativas y afectó la literacidad en niveles iniciales. Sin embargo, también motivó formas creativas de enseñanza y gestión, que demostraron la capacidad adaptativa del sistema. En línea con ello, Üzümlü et al., (2024) proponen que incluso los comportamientos defensivos frente a la incertidumbre —como el síndrome de cangrejo— pueden fortalecer ciertas formas de compromiso organizacional, si se gestionan adecuadamente. Grumadaitė & Jucevičius (2022) profundizan esta idea desde el análisis de ecosistemas complejos: en entornos dinámicos, la resiliencia se construye mediante estrategias flexibles, autoorganización y liderazgo situacional. Así, la resiliencia institucional no es una reacción espontánea, sino una capacidad cultivada mediante decisiones éticas, estructuras adaptativas y liderazgo transformacional.

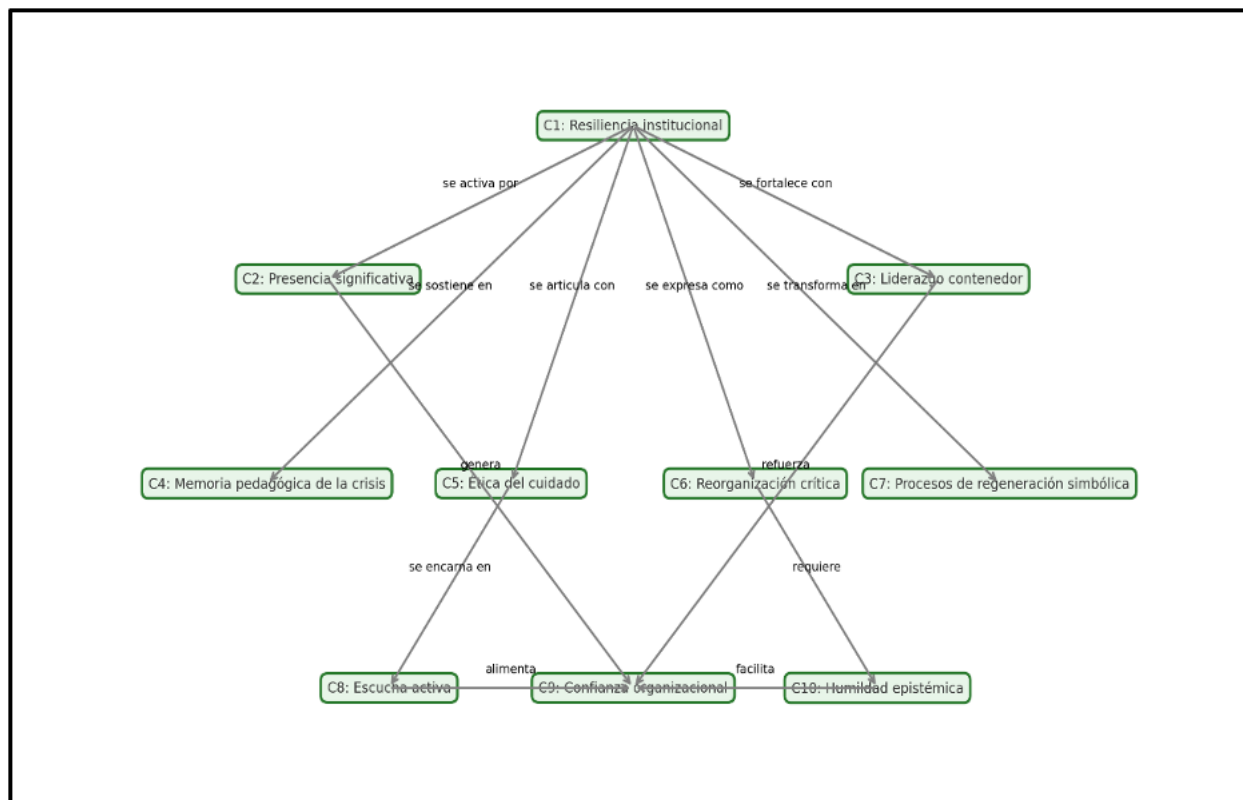


Figura 4 Relaciones semánticas entre los códigos vinculados al eje "Resiliencia institucional"

3.4. Transcomplejidad como marco emergente para reconfigurar el liderazgo educativo en entornos inciertos

El enfoque transcomplejo ofrece un marco teórico integrador para comprender y ejercer el liderazgo educativo en condiciones de ambigüedad, cambio y no linealidad. Mashau (2023) propone una visión profética del liderazgo que articula lo estructural con lo simbólico, y lo racional con lo emocional. Este enfoque rompe con las dicotomías tradicionales (líder/liderado, estructura/emoción, teoría/práctica) y plantea una lógica de redes, emergencias y relaciones.

Oseña, Huamán y Torres (2020), así como Oseña et al. (2020), demuestran que las estrategias didácticas que promueven el pensamiento complejo —como el aprendizaje colaborativo, el uso de TIC y el aprendizaje basado en problemas— fortalecen competencias clave para liderar y enseñar en entornos inciertos. Estas estrategias no solo mejoran el rendimiento académico, sino que preparan a los futuros profesionales para navegar en contextos cambiantes.

Zacher & Rosing (2023), desde una perspectiva organizacional, indican que el liderazgo transformacional potencia la creatividad cuando se apoya en motivaciones intrínsecas e identidad con el líder. Sin embargo, su efecto puede ser negativo si no se consideran los mediadores

culturales y contextuales, lo que refuerza la necesidad de un liderazgo transcomplejo, capaz de leer la multicausalidad y operar con sensibilidad cultural.

Aparicio (2020) señala que el pensamiento crítico en la formación docente inicial está en niveles medios o bajos, por lo que es urgente fortalecer estrategias pedagógicas que desarrollen esta competencia como parte de una epistemología transcompleja. En suma, el liderazgo educativo no puede sostenerse en lógicas lineales ni en modelos rígidos. Requiere abrirse a la incertidumbre, a la emoción, a la ética y a la co-construcción de sentido, en un marco que reconozca la complejidad como la condición de lo educativo.

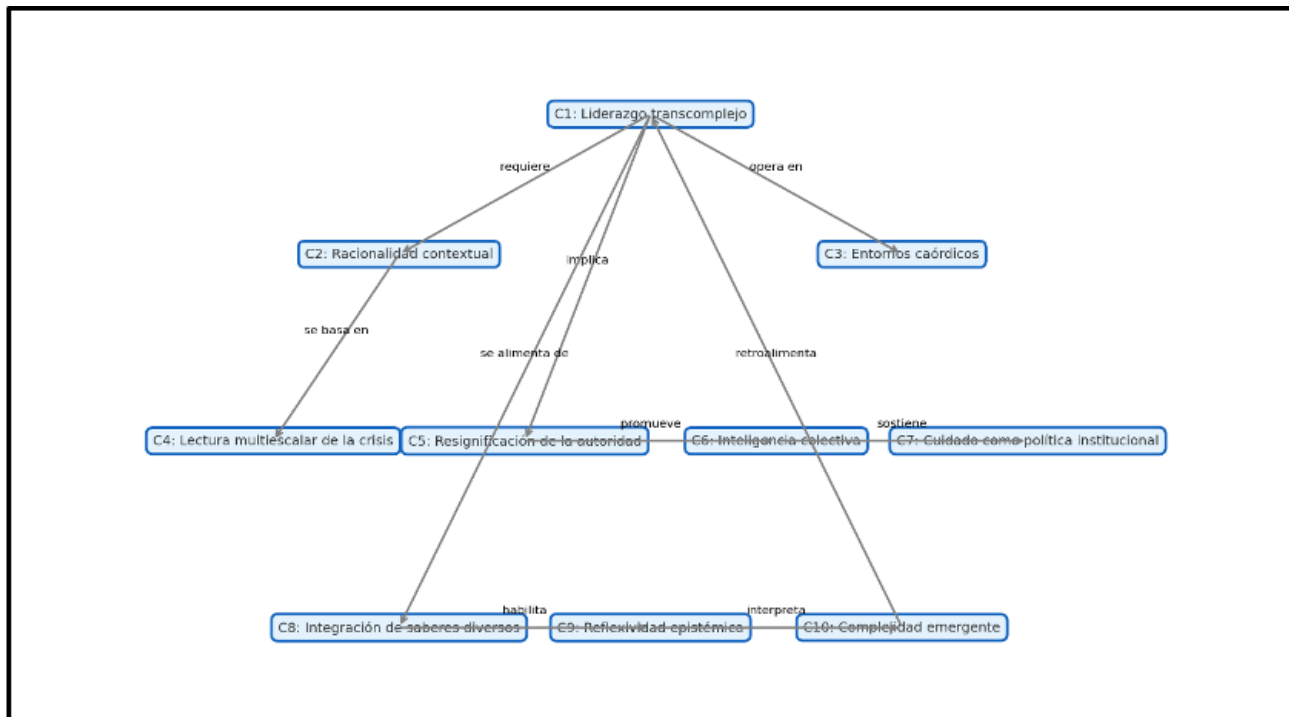


Figura 5. Relaciones semánticas entre los códigos vinculados al eje "Transcomplejidad como marco emergente para reconfigurar el liderazgo educativo".

4. CONCLUSIONES

Los resultados de esta revisión argumentan que los marcos de referencia tradicionales de liderazgo educativo, que se enfocan en la eficacia, control y gestión vertical, resultan insuficientes para explicar y orientar la acción en contextos disruptivos, inciertos y con fragmentación institucional. Como alternativa, comienzan a emerger nuevas maneras de entender el liderazgo, construidas desde prácticas relacionales, éticamente orientadas y adaptativas. Tal es el caso del liderazgo distribuido, y la conducción transcompleja. Destacando que no se instalan como modelos normativos, sino como respuestas contextuales y sobre situadas que se instalan en la clase de inestabilidad que presentan los escenarios educativos.

Se han presentado 4 ejes temáticos en los cuales se señala que no se convierte en líder quien tiene capacidad de imponer, sino quien está dispuesto a sostener vínculos, interpretar lo que va surgiendo y reorganizar simbólicamente los proyectos colectivos. Esta idea coincide con la mirada hacia la escuela que la presenta como un sistema abierto, frágil y en recomposición permanente. En este sentido, la resiliencia institucional no es un retorno a un anterior estado, sino la creación de nuevas maneras de habitar lo educativo. En este contexto, la ética relacional, el análisis multiescalar del conflicto y el cuidado como política institucional emergen como ejes centrales del liderazgo contemporáneo.

Desde una mirada propositiva, el estudio promueve la elaboración de agendas de investigación que estén en mayor sintonía con esos contextos del sur global donde los liderazgos emergen no por adopción de modelos sino por una necesidad de sobrevivencia institucional. También, se sugiere

que, de forma transversal, estas categorías emergentes sean integradas en los programas de formación docente y directiva, pues favorecería la reflexión sobre el poder y la autoridad en educación, así como el desarrollo de habilidades interpretativas, éticas y colaborativas para liderar con sensibilidad en la incertidumbre. Por lo tanto, más que enseñar a liderar mejor hay que formar sujetos capaces de hacer más por lo común desde la complejidad, la humildad epistémica y el compromiso intersubjetivo.

Una limitación de este estudio radica en el carácter narrativo de la revisión, lo cual restringe la posibilidad de generalización sistemática de los hallazgos. Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en estudios empíricos comparativos sobre liderazgo transcomplejo en diferentes niveles del sistema educativo, y que desarrollen instrumentos de evaluación que permitan validar los componentes de este modelo en contextos reales de incertidumbre y disrupción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, C. (2020). Pensamiento crítico y formación docente inicial. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(3), 55–71. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e03.2550>
- Bravo, R. (2023). Desempeño docente y resiliencia en tiempos de COVID-19. *Revista de Psicología Educacional*, 35(2), 221–237. <https://doi.org/10.1016/j.psicoe.2023.05.001>
- Castro, R., Villarroel, A., & Guzmán, C. (2024). Liderazgo escolar exitoso en contextos de alta matrícula y logro académico en Chile: Un estudio de caso. *Praxis Educativa*, 19(1), 1–20. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2024-190102>
- Fernández, L. (2022). Aproximación al liderazgo humanista en educación. *Formación Universitaria*, 17(2), 149–161. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000200149>
- García, M. A. (2020). El liderazgo docente en contextos escolares complejos. *Educación y Sociedad*, 38(1), 102–119. <https://doi.org/10.1590/ES382020102>
- Grumadaite, K., & Jucevičius, G. (2022). Strategic approaches in complex ecosystems: Towards organizational adaptability. *Sustainability*, 14(23), 15697. <https://doi.org/10.3390/su142315697>
- Jambarsang, S., Moghaddam, M., & Yazdi, S. (2025). Assessment of leadership practices in post-crisis era among Iranian educational administrators. *BMC Research Notes*, 18(1), 107. <https://doi.org/10.1186/s13104-025-07166-7>
- Lensjø, M. (2025). From craftsman to vocational teacher: A narrative study of tacit knowledge and the nexus between complex cultures. *Vocations and Learning*, 18(2), 187–206. <https://doi.org/10.1007/s12186-025-09363-8>
- Mashau, T. D. (2023). The cloth of Elijah: The need for sustainable and visionary leadership in times of uncertainty. *HTS Teologiese Studies*, 79(1), a8594. <https://doi.org/10.4102/hts.v79i1.8594>
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Éditions du Seuil.
- Needham, C., Gale, N., & Waring, J. (2025). New development: System diplomacy— An alternative to system leadership. *Public Money & Management*, 45(2), 145–150. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2462230>
- Oseña, A., Huamán, D., & Torres, E. (2020). Estrategias didácticas para el desarrollo de competencias y pensamiento complejo en estudiantes universitarios. *Sophia: Colección de Filosofía de la Educación*, 28(2), 51–72. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.03>
- Oseña, D., Mendivel, R. K., & Angoma, M. A. (2020). Estrategias didácticas para el desarrollo de competencias y pensamiento complejo en estudiantes universitarios. *Sophia: Colección de Filosofía de la Educación*, 29, 235–259. <https://doi.org/10.17163/soph.n29.2020.08>
- Peralta, A. G., Mejía, P. M., & Tello, J. M. (2022). Resiliencia institucional en tiempos de crisis: Gobernanza y sostenibilidad en universidades públicas latinoamericanas. *Sustainability*, 14(23), 15697. <https://doi.org/10.3390/su142315697>
- Rombout, C., & Van Hout, T. (2021). Teaching moral critical thinking: A classroom study. *Thinking Skills and Creativity*, 41, 100860. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100860>

- Sariyildiz, A.Y., Uysal, B., & Kamer, H. (2024). The effect of intolerance of uncertainty and worry on the intent to leave work among healthcare employees. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 22(0), a2569. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2569>
- Snowdon, D., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Toral, M. (2022). Desafíos del liderazgo educativo post pandemia. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 152–170. <https://doi.org/10.15359/ree.26-1.10>
- Üzüm, B., Altuntaş, F., & Toprak, M. (2024). Analysing crab syndrome and organizational commitment through uncertainty stress: A structural equation modelling approach. *Current Psychology*, 43(2), 789–803. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05317>
- Üzüm, S., Samancı, N. K., & Özkan, T. (2024). Crab mentality syndrome and intolerance of uncertainty: The mediating role of fear of missing out. *BMC Medical Education*, 24, Article 22268. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22268-4>
- Wu, Q., & Liao, H. (2025). Peer leadership in oral argumentation tasks: Task design and role emergence. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 15(1), 95–120. <https://doi.org/10.14746/sslt.2025.15.1.4>
- Wu, Q., Chen, J., & Liao, H. (2025). To lead or not to lead? The fluctuation of peer leadership in collaborative learning. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 15(1), 145–170. <https://doi.org/10.14746/sslt.2025.15.1.6>
- Wu, Q., Feng, P., & Gu, M. M. (2025). To lead or not to lead: The fluctuation of peer leadership in collaborative oral argumentation. *Studies in Second Language Learning and Teaching*, 15(1), 145–170. <https://doi.org/10.14746/sslt.38694>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2023). Dynamic leadership in changing organizations: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 123–145. <https://doi.org/10.1002/job.2679>

Recibido: 17/07/2025; Aprobado: 10/09/2025; Publicado: 30/09/2025



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional