

University Departmental Management in Mexico and Spain: Achievements, Concerns and Assessment of the Position in Education Departments

Carmen Álvarez-Álvarez¹

1) *Universidad de Cantabria, Spain*

Abstract

Both Spain and Mexico have university departments in their universities that act as intermediate bodies in the decision-making processes halfway between the governing teams (rectorates) and the teaching teams. Numerous decisions affecting the present and future of the universities are taken in the departments, and the directors have a great responsibility. This article has explored the perceptions of department heads in both countries through in-depth interviews in order to identify their achievements, concerns and their assessment of the position. Seventeen heads of education departments in Spain and 14 in Mexico were interviewed. The factors that coincide and diverge between countries were analysed and interesting results were obtained, such as: (1) achievements in human relations, change management and communication; (2) concerns about decision-making processes and administrative and economic management; and (3) numerous positive and negative evaluations of the position, showing the complexity of occupying it. The research corroborates the findings of previous studies on achievements, concerns and job evaluation, but expands on them very significantly, highlighting parallelisms in the management models of both countries with respect to human relations, management processes and change, communication, decision-making, administration and finance, teaching staff, and the management team.

Keywords

Leadership, management, managerial staff, qualitative research, interview

To cite this article: Álvarez-Álvarez, C. (2025). University departmental management in Mexico and Spain: achievements, concerns and assessment of the position in education departments. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 13(1), pp. 20-40 <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.16047>

Corresponding author: Carmen Álvarez-Álvarez

Contact address: mcalvarezalvarez@gmail.com

Dirección Departamental Universitaria en España y México: Logros, Preocupaciones y Valoración del Cargo en Departamentos de Educación

Carmen Álvarez-Álvarez¹

1) *Universidad de Cantabria*, España

Resumen

Tanto España como México en sus universidades tienen departamentos universitarios que actúan como órganos intermedios en los procesos de toma de decisiones a medio camino entre los equipos de gobierno (rektorados) y los equipos docentes. En los departamentos se toman numerosas decisiones que afectan al presente y futuro de las universidades y los/as directores/as tienen una gran responsabilidad. En este artículo se ha indagado mediante entrevistas en profundidad sobre las percepciones que tienen directores/as de departamentos en ambos países para identificar sus logros, preocupaciones y la valoración que hacen del cargo. Fue posible contar con la participación de 17 directores/as de departamentos de Educación en España y 14 en México. Se analizan los factores coincidentes y divergentes entre países y se obtienen resultados de interés, tales como: (1) los logros en materia relaciones humanas, la gestión del cambio o la comunicación; (2) las preocupaciones por los procesos de toma de decisiones y la gestión administrativa y económica; y (3) numerosas valoraciones positivas y negativas del cargo, mostrando la complejidad de ocupar el mismo. La investigación permite corroborar los resultados de los estudios previos sobre los logros, preocupaciones y valoración del cargo, pero ampliándolos muy notablemente, poniendo de relieve paralelismos en los modelos de gestión de ambos países respecto a las relaciones humanas, los procesos de gestión y los cambios, la comunicación, la toma de decisiones, la administración y economía, el personal docente, y el equipo de dirección.

Palabras clave

Liderazgo, gestión, personal directivo, investigación cualitativa, entrevista

Cómo citar este artículo: Álvarez-Álvarez, C. (2025). Dirección departamental universitaria en España y México: logros, preocupaciones y valoración del cargo en departamentos de educación *International Journal of Educational Leadership and Management*, 13(1), pp. 20-40 <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.16047>

Correspondencia Autores: Carmen Álvarez-Álvarez

Dirección de contacto: mc Alvarezalvarez@gmail.com

Los sistemas universitarios de las universidades españolas y mexicanas mantienen notables semejanzas en sus modelos de gestión y gobernanza, cobrando relevancia la planificación institucional, la gestión estratégica y la búsqueda de la mejora de la calidad en la actualidad (Almada et al., 2009; Arjona et al., 2022; Guzmán et al., 2023). No obstante, también hay diferencias: en España la autonomía universitaria fue reconocida en la Constitución Española de 1978 y permite a las universidades definir su organización, siempre que se cumpla con la Ley de Universidades vigente. En México se está procediendo a dar esa autonomía universitaria para tratar de lograr un modelo colegiado de toma de decisiones.

No obstante, en los procesos de gestión universitaria se da un paralelismo claro entre ambos países: la existencia de órganos intermedios de gestión entre los equipos de gobierno (rectorados) y los equipos docentes (profesorado universitario). La dirección que ejercen los líderes intermedios en las instituciones educativas es de gran relevancia y requiere de más investigación porque se toman decisiones que afectan al presente y futuro de las universidades (Creaton & Heard-Lauréote, 2021; Degn, 2015; Hargreaves & Ainscow, 2015; Nguyen, 2013). En concreto, la gestión que desarrollan los/as directores/as de departamento universitario tiene cierta trayectoria de investigación debido a la repercusión de las decisiones y acciones emprendidas para los procesos y resultados institucionales (Akbulut et al., 2015; Álvarez-Álvarez, 2023; Gigliotti, 2021; Hundessa, 2021).

La investigación internacional previa ha puesto de relieve que suele haber dificultades para lograr a una persona idónea que ocupe el cargo de director/a debido a varias razones: (1) la adquisición de importantes responsabilidades; (2) la escasa formación recibida para llevar a cabo esas responsabilidades; y (3) la continuidad en el desarrollo de funciones docentes e investigadoras simultáneamente (Berdrow, 2010; Bystydzienski et al., 2017; Castro & Ion, 2011; Degn, 2015; Gigliotti, 2021; Kruse et al., 2020; Pellow & Wilson, 1993; Tietjen-Smith et al., 2020; Wilson et al., 2011). Además, en el caso de las mujeres, se añade una cuarta razón: las obligaciones familiares y el tiempo dedicado al cuidado de otros, que dificulta que haya una mayor representación femenina en las direcciones de los departamentos universitarios (Bystydzienski et al., 2017; Cervato et al., 2024).

Las funciones de los/as directores/as de departamento varían ligeramente entre países, pero en esencia, en los diferentes contextos, se puede considerar que son compartidas. El/la director/a representa la voz del profesorado ante el rectorado y la voz del rectorado ante el profesorado, gestiona la dotación de recursos materiales y humanos en el departamento, media en conflictos de diferente tipo, organiza y desarrolla reuniones con grupos reducidos de personas y muy numerosas, gestiona diferentes necesidades del personal docente, promueve el desarrollo organizacional y representa al departamento, entre otras. No obstante, la investigación coincide en afirmar que los/as directores/as no tienen unas competencias claramente definidas ni gran capacidad de decisión, residiendo esta en el colectivo dirigido (Bellibaş et al., 2016; Berdrow, 2010; Castro & Ion, 2011; Creaton & Heard-Lauréote, 2021; Hundessa, 2021; Nguyen, 2013; Thai et al., 2021).

Sin embargo, no hay mucha evidencia científica sobre los logros de los/as directores de departamento, sus preocupaciones y su valoración del cargo, lo que hace interesante y necesario su estudio. Como han planteado algunos autores no es sencillo valorar los múltiples resultados y efectos de las decisiones de los/as directores de departamento, de sus acciones y de su estilo (Akbulut et al., 2015; Hundessa, 2021), pero merece la pena intentarlo.

Respecto a sus logros, algunos estudios han señalado: cambiar la cultura departamental (Bystydzienski et al., 2017; Creaton y Heard-Lauréote, 2021); impulsar nuevas ideas y decidir políticas para contribuir al desarrollo del departamento y la innovación (Castro y Tomás, 2010; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Dewes y Bolzan, 2018; Hundessa, 2021; Rybnicek et al., 2019; Tahir et al., 2014); influir positivamente en la satisfacción y el rendimiento laboral de los docentes (Murry et al., 2019); gestionar empáticamente los conflictos (Crawford, 2021); tomar decisiones en situación de cambio o riesgo y encontrar soluciones a problemas (Daradkah, 2023); e ilusión, dominio y satisfacción personal con las diferentes gestiones realizadas (Bellibaş et al., 2016; Castro y Tomás, 2019).

Respecto a sus preocupaciones, algunos estudios han señalado: la escasa formación para afrontar situaciones complejas que requieren de conocimientos previos y la diversidad y progresiva diversificación de asuntos a afrontar (Berdrow, 2010; Cervato et al., 2024; Gigliotti, 2021; Weaver et al., 2019); el escaso poder del director/a sobre el colectivo para cambiar las dinámicas culturales del departamento, señalando que las coaliciones entre los implicados son fuertes (Creaton y Heard-Lauréote, 2021); la temporalidad del director/a y su orientación hacia el servicio a los otros (Armstrong & Woloshyn, 2017); trabajar con rutinas administrativas anticuadas y la evaluación negativa de parte de los subordinados de sus decisiones (Abusmara & Triwiyanto, 2023; Gigliotti, 2021); no poder afrontar propuestas que no son viables legalmente y que los interesados no entienden como tal (Dewes y Bolzan, 2018); moverse entre la planificación y la improvisación (Daradkah, 2023); gestionar una gran cantidad de emails a diario (Creaton & Heard-Lauréote, 2021); preservar el anonimato (Abusmara & Triwiyanto, 2023; Crawford, 2021; Salifu & Darkwah Odame, 2022); combinar diferentes roles: académico, gestor, investigador, docente (Armstrong & Woloshyn, 2017; Weaver et al., 2019); la falta de tiempo para cumplir con todas las expectativas del colectivo y desarrollar todas las funciones estratégicas deseables (Berdrow, 2010; Weaver et al., 2019).

Respecto a su valoración del cargo, los estudios previos han señalado la poca tendencia de los directores/as a perdurar varios mandatos seguidos (Castro y Tomás, 2010; Hundessa, 2021; Keith y Buckley, 2011). No obstante, un estudio previo el 10% de los encuestados manifestó que su trabajo no les desilusionaba en absoluto y sólo una pequeña minoría dijo que no recomendaría el trabajo a otras personas (Keith & Buckley, 2011).

Por todo ello, en esta investigación se desea indagar sobre estos tres aspectos para profundizar en su conocimiento y generar un conocimiento útil que oriente a futuros/as directores/as y a los/as investigadores/as de este campo. Parece que la investigación previa ha logrado mostrar más las preocupaciones que los logros, ofreciendo una visión más bien negativa del cargo.

Método

El objetivo general de este estudio es conocer las percepciones de directores/as de departamento universitarios en España y México sobre sus logros y preocupaciones y su valoración del cargo. No hay estudios previos al respecto y tiene sentido además comparar dos países con un desarrollo organizacional semejante para tener una visión más amplia que la que ofrece el análisis de un único país.

Para llevar a cabo este estudio se diseñó una investigación cualitativa basada en entrevistas estructuradas, como se ha realizado en estudios previos (Bellibaş et al., 2016; Bystydzienski et al., 2017; Castro & Tomas, 2010; Castro & Tomás, 2019; Creaton & Heard-Lauréote, 2021; Hundessa, 2021; Kruse et al., 2020; Loughridge, 1999; Møthe et al., 2015; Nguyen, 2013; Pellow & Wilson, 1993).

Dada la imposibilidad de entrevistar a directores/as de departamentos de todos los ámbitos de conocimiento se decidió delimitar el estudio en un grupo concreto de directores departamentales: aquellos que ejercen funciones en departamentos de educación. Esta selección se basa en tres razones: (1) son departamentos grandes y complejos, que suelen aglutinar a personas de diversas áreas y ámbitos de conocimiento, en ocasiones, muy diferentes; (2) son departamentos mixtos, habiendo presencia tanto de hombres como de mujeres y (3) son departamentos dirigidos tanto por hombres como por mujeres.

Para contactar con los directores/as de los departamentos universitarios se siguió un proceso: (1) identificar todas las universidades españolas y mexicanas existentes; (2) identificar sus departamentos; (3) identificar los departamentos ligados a educación; (4) identificar a sus directores/as; (5) contactarlos por email para invitarlos a colaborar en el estudio; (6) insistirles, en caso de no haber recibido respuesta tras el primer email. Así, tras este largo y laborioso proceso, se logró entrevistar a 14 directores/as mexicanos y 17 españoles, procedentes de universidades públicas y privadas: 31 directores/as en total.

Como se puede ver en la Tabla 1 el cargo en ambos países está en manos de hombres y mujeres. Se logró más respuesta de universidades públicas en España y privadas en México. Los/as directores/as participantes mexicanos tienen más experiencia previa en gestión que los españoles y en ambos países predominan los/as directores/as con poca experiencia en el cargo.

Tabla 1

Participantes en el Estudio

Participantes en el estudio	España	México
Hombres/ Mujeres	7/ 10	8 / 6
Universidades públicas/ Privadas	15/ 2	6/ 8
Sin/ con experiencia previa en gestión en otros cargos	6/ 11	4/ 10
Poca experiencia en el cargo (en primeros años)/ Dilatada experiencia	12/ 5	10/ 4
Total	17	14

Fuente. Elaboración propia.

Las dimensiones de estudio fueron tres: logros, preocupaciones y valoración del cargo y las preguntas realizadas en las entrevistas se pueden ver en la Tabla 2.

Tabla 2

Dimensiones de Estudio y Preguntas

Dimensión	Preguntas
Logros	¿Cuál crees que es el mayor logro en tu experiencia de gestión? ¿Qué otros logros te hacen sentir orgullo en tu gestión? ¿Con qué aspectos de tu gestión te sientes más satisfecho?
Preocupaciones	¿Sientes que algo lo podríais haber gestionado mejor? ¿Qué y por qué?

Dimensión	Preguntas
	¿Qué es lo que más te preocupa de la gestión del Departamento? ¿Qué retos visualizas de cara al futuro?
Valoración del cargo	¿Qué valoración haces del cargo? ¿Te gustaría continuar en el cargo en el futuro?

Fuente. Elaboración propia.

Los participantes en el estudio fueron informados de los objetivos del estudio y se les remitió por email el guion de la entrevista a realizar, previamente a la realización de la misma, y también completaron un consentimiento informado. Se cumplieron todos los requisitos exigidos por el comité de ética de nuestra universidad. Las entrevistas en profundidad tuvieron una duración que va de los 40 a los 120 minutos. Se realizaron a través de videollamada y todas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Se enviaron las transcripciones a los interesados para que tuvieran la oportunidad de revisarlas. Se categorizaron todos los testimonios recogidos mediante entrevistas en una gran matriz de datos en Excel organizada en base a los grandes bloques de preguntas, emergiendo algunas nuevas categorías en el proceso de análisis. Para analizar los datos se buscaron las coincidencias y divergencias entre ambos países respecto a cada una de las variables objeto de estudio.

Resultados

En las tres categorías se recogen las respuestas coincidentes entre ambos países y las divergentes. Dada la diversidad de respuestas, en la dimensión de logros y preocupaciones se han agrupado en siete grandes ámbitos de gestión para evitar la dispersión: (1) relaciones humanas; (2) procesos y cambios; (3) comunicación; (4) toma de decisiones; (5) administración y economía; (6) personal docente, y (7) equipo de dirección.

Todas las respuestas que se recogen han recibido son compartidas por al menos dos entrevistados/as, descartándose las visiones particulares de personas únicas. Para dar cuenta ordenada de las mismas se han creado tablas en cada apartado que permiten ver fácilmente los resultados coincidentes y diferentes. Entre paréntesis se ha puesto un asterisco cuando las afirmaciones las han realizado tres o más personas. En las tablas se han ordenado las afirmaciones de tal manera que las primeras de cada ámbito son las que más acuerdo han generado y las últimas las que menos (dos personas).

Logros

Tanto los/as directores/as españoles como los mexicanos se sienten satisfechos de algunos de sus logros. Los logros coincidentes se muestran en el primer apartado y a continuación los de España y los de México.

Logros comunes

En la Tabla 3 se han organizado los logros comunes a los/as directores/as de ambos países. Hay nueve coincidencias en cuatro ámbitos.

Tabla 3*Logros Comunes a los/as Directores/as de Ambos Países Organizados por Ámbitos*

Ámbito	Logros comunes a los/as directores/as de ambos países
Gestión de las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> – Permanecer en el despacho y atender siempre a las personas que acudan, haciéndolo lo más cálidamente posible.(*) – Conocer más y mejor a las personas que configuran del departamento.(*) – Lograr que haya disponibilidad y colaboración entre el profesorado.
Gestión de procesos y cambios	<ul style="list-style-type: none"> – Mantener y afianzar los grandes acuerdos y logros de direcciones anteriores.(*) – Lograr que las mujeres asuman cargos de gestión.(*) – Lograr que el profesorado tuviera el máximo de oportunidades para enseñar online durante la pandemia.
Gestión de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – Atender cotidianamente por correo electrónico, teléfono (fijo y móvil) u otros medios las diferentes demandas.(*) – Enviar la información con agilidad y transparencia a todas las personas implicadas.(*)
Gestión del equipo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> – Consolidar un equipo de trabajo eficaz y cohesionado.(*)

Fuente. Elaboración propia.

El logro común más destacado de los nueve identificados ha sido “permanecer en el despacho y atender siempre a las personas que acudan, haciéndolo lo más cálidamente posible”, destacado por cinco personas.

Logros en España

En la Tabla 4 se han organizado los logros de los/as directores/as españoles organizados por ámbitos.

Tabla 4*Logros de los/as Directores/as Españoles Organizados por Ámbitos*

Ámbito	Logros de los directores/as españoles
Gestión de las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> – Reducir la conflictividad y mejorar el clima del departamento.(*) – Actuar con transparencia y promover la igualdad de oportunidades.(*) – Sentir la confianza del profesorado del departamento.
Gestión de procesos y cambios	<ul style="list-style-type: none"> – Lograr un relevo generacional y cambiar culturas departamentales obsoletas.(*)

Ámbito	Logros de los directores/as españoles
	<ul style="list-style-type: none"> – Generar normas comunes para evitar actuaciones dispares: reparto del presupuesto, renovación de equipos informáticos, desocupación de despachos, etc.(*) – Contribuir a limpiar, mover, ordenar y desocupar espacios para optimizar sus usos. – Lograr eficiencia, puntualidad y cumplir los plazos en todos los procesos de gestión. – Definir las responsabilidades de los coordinadores de asignatura.
Gestión de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicar de forma suave, clara y/o asertiva las iniciativas y directrices que proceden del rectorado o del decanato para que sean aceptadas y ejecutadas.(*) – Elaborar o actualizar un documento de acogida para informar del funcionamiento universitario del departamento al nuevo profesorado que se incorpora.(*) – Tener actualizada la página web del departamento.(*) – Colaborar fluidamente con los distintos servicios universitarios (personal, gerencia, gestión académica, etc.).
Gestión de los procesos de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> – Tener una comisión permanente formada por representantes de todas las áreas para tratar temas antes/después de ser llevados a un consejo de departamento.(*) – Asumir un rol democrático y evitar imposiciones.(*) – Aplicar un criterio común para asignar despachos al profesorado del departamento, evitando la arbitrariedad.
Gestión administrativa y económica	<ul style="list-style-type: none"> – Apoyar a los miembros del departamento para que participen en proyectos de investigación, de innovación y de transferencia y para que acudan a congresos, realicen estancias, etc.(*) – Tener una estrategia económica para acometer gastos y optimizar las compras de material fungible, mobiliario y equipamiento tecnológico, evitando hacer repartos individuales.(*) – Anticiparse, mediante inversiones programadas anualmente, a la obsolescencia de equipos informáticos. – Solicitar ayudas o recursos en momentos puntuales de otras instancias de la universidad (vicerrectorados, generalmente).
Gestión de personal docente	<ul style="list-style-type: none"> – Lograr una mayor estabilización del personal docente.(*) – Consensuar baremos para homogenizar los procesos de selección de profesorado entre áreas del departamento. – Promover que la docencia se redistribuya en las áreas o el departamento en caso de ausencia del profesor (baja, vacante, litigio, etc.).(*) – Participar en el máximo de reuniones y eventos con el rectorado para visibilizar al departamento, dar a conocer las necesidades y buscar soluciones.(*) – Consensuar normas para la elaboración del Plan Docente Anual.(*)

Fuente. Elaboración propia.

El logro de los/as directores/as más destacado en España de los veinticuatro identificados ha sido “lograr una mayor estabilización del personal docente”, señalado por ocho personas.

Logros en México

En la Tabla 5 se han organizado los logros de los/as directores/as mexicanos organizados por ámbitos.

Tabla 5

Logros de los/as Directores/as Mexicanos Organizados por Ámbitos

Ámbito	Logros de los/as directores/as mexicanos
Gestión de las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> – Cuidar las relaciones personales para que todas las personas se sientan escuchadas y valoradas. La existencia de voluntad, cariño y sentido de pertenencia en la universidad que lleva a las personas a trabajar con mucha pasión.(*) – Valorar y mostrar orgullo de la productividad académica del departamento o de la calidad docente.
Gestión de procesos y cambios	<ul style="list-style-type: none"> – Logro de grandes mejoras en las instalaciones, partiendo de unas condiciones muy precarias (por ejemplo, tener laboratorios o espacios para producir programas de radio).(*) – Ofrecer formaciones para maestros/as (licenciaturas, doctorados o cursos/coloquios/talleres y lograr muchas más solicitudes de las que es posible atender.(*)) – Generar encuentros nacionales de directores/as para discutir la orientación a dar a sus respectivos departamentos. – Lograr que el servicio social que han de hacer los ciudadanos los estudiantes lo desarrollen en la propia universidad. – Organizar eventos para dinamizar la vida cultural de la universidad (presentaciones de libros, tertulias con escritores, etc.).
Gestión de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – Transparencia y claridad (en temas administrativos, en los proyectos semestrales, etc.)(*) – Cuidar la comunicación con las personas, sin enojarse, con paciencia.(*) – Compartir con otras facultades de educación del país cómo trabajan para que puedan imitarlas.
Gestión de los procesos de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> – Dotación de medios para favorecer el trabajo docente (por ejemplo, pasar de un salón de clase con un ventilador y nada más a tener cañón, computadora y aire acondicionado).(*) – Rediseño curricular de los títulos impartidos. – Monitorear el mercado para ver qué formaciones es interesante y oportuno ofrecer.
Gestión administrativa y económica	<ul style="list-style-type: none"> – Programas de ecología, cuidado de espacios verdes, etc. – Dar apoyo para que los investigadores superen el reconocimiento del sistema nacional de investigadores (CONACYT). – Lograr aportes económicos relevantes del ámbito empresarial.

Ámbito	Logros de los/as directores/as mexicanos	
Gestión personal docente	de	<ul style="list-style-type: none"> – Abordar en profundidad la acogida a los nuevos docentes. – Gestionar la mejora de la programación, revisar más lo que se hace, analizar los resultados de las mediciones, etc. – Contar con un equipo especializado para atender a alumnado con dificultades (psicólogos, logopedas, etc.) que ayude a los docentes o hacer que los docentes den apoyos al alumnado con más necesidad. – Preparación que logran los estudiantes gracias al esfuerzo de los docentes. Numerosos egresados ingresan en el servicio docente con éxito.

Fuente. Elaboración propia.

El logro más destacado de los veinte identificados ha sido “realizar mejoras en las instalaciones, partiendo de unas condiciones muy precarias”, destacado por ocho personas.

Preocupaciones

Tanto los/as directores/as españoles como los mexicanos han puesto de manifiesto numerosas preocupaciones. Las preocupaciones coincidentes se muestran en el primer apartado y a continuación los de España y los de México.

Preocupaciones Comunes

En la Tabla 6 se han organizado las preocupaciones comunes a los/as directores/as de ambos países en cinco ámbitos donde se han producido coincidencias.

Tabla 6

Preocupaciones Comunes a los/as Directores/as de Ambos Países Organizados por Ámbitos

Ámbito	Preocupaciones comunes a los/as directores/as de ambos países	
Gestión de las relaciones humanas		– No volver, como departamento, a tener conflictividad y discusiones acaloradas entre los miembros, como hubo en el pasado.(*)
Gestión de procesos y cambios	de y	– Tener una mayor certidumbre laboral con los contratos del profesorado para evitar la temporalidad/precariedad.(*)
Gestión de la comunicación		– Estar al servicio de los compañeros 24/7: no se puede atender a todo el mundo en todo momento.(*)
Gestión de los procesos de toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none"> – Leer todas las normativas y emails y tratar de estar informado y actualizado permanentemente.(*) – Decidir sobre la aplicación de reformas que afectan a los docentes universitarios.
Gestión administrativa y económica		<ul style="list-style-type: none"> – Gestionar cada año el presupuesto de rectorado y de proyectos. – Negociar la dotación de más recursos económicos y hacer por conseguirlos.

Fuente. Elaboración propia.

La preocupación compartida, de las siete comunes, ha sido “tener una mayor certidumbre laboral con los contratos del profesorado para evitar la temporalidad/precariedad”, manifestado por diez personas.

Preocupaciones en España

En la Tabla 7 se han organizado las preocupaciones de los/as directores/as españoles organizados por ámbitos.

Tabla 7

Logros de los/as Directores/as Españoles Organizados por Ámbitos

Ámbito	Preocupaciones de los/as directores/as españoles
Gestión de las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> – Querer ser siempre políticamente correcto y quedar bien con todo el mundo.(*) – No recuperar la vida social previa a la pandemia. – No tener profesorado formado en el departamento que pueda presentarse a futuras plazas. – Seguir el juego de alguien que únicamente busca atención y empecinarse en discutir con esa persona para tener razón. – Lograr la máxima transparencia y lograr que las personas puedan expresarse con voz o voto. – Lograr la participación de todas las personas en los Consejos de Departamento (las más antiguas tienden a acaparar las intervenciones).
Gestión de procesos y cambios	<ul style="list-style-type: none"> – Problemas de espacio para ubicar al nuevo profesorado contratado.(*) – Las funciones de los departamentos están desdibujadas. La función principal es elaborar un plan de ordenación docente.(*) – La aplicación de la nueva ley de universidades (LOSU).(*) – Abrir el Departamento a colaborar con otros de la misma universidad o de otras. – Optimizar la gestión de espacios. – Participar en la renovación de los planes de estudio para que el departamento tenga el peso que le corresponde en los mismos. – Evitar que la nueva ley nacional impida contar con el número de profesores que se requieren.
Gestión de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – Tener la web del departamento más actualizada y con más información.(*) – Lograr que la comunicación se produzca exclusivamente en horas de trabajo (evitar hacerlo por las noches).(*)
Gestión de los procesos de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> – Reducida cabida del departamento en los títulos: diseño, revisiones, elaboración de memorias, etc. – Hacer propuestas desde el Departamento al Decanato u otras instancias siendo sistemáticamente desestimadas. – Anticiparse a los problemas y preverlos para planificar y tomar decisiones acertadas y con actitud preventiva.

Ámbito	Preocupaciones de los/as directores/as españoles
Gestión administrativa y económica	– Lograr una gestión económica eficiente, sobre todo a partir del incremento del precio de las facturas: luz, calefacción, teléfono, etc. (*)
Gestión de personal docente	– Pérdidas de profesorado estable no repuesto, falta de promociones, nuevas contrataciones, etc. (*) – Crecimiento de áreas y ámbitos muy desigual en el conjunto del departamento, produciendo desequilibrios con difícil solución.

Fuente. Elaboración propia.

La preocupación en España de las veintiuna identificadas, han sido las “pérdidas de profesorado estable no repuesto, falta de promociones, nuevas contrataciones, etc.”, señalada por seis personas.

Preocupaciones en México

En la Tabla 8 se han organizado las preocupaciones de los/as directores/as mexicanos organizados por ámbitos.

Tabla 8

Preocupaciones de los/as Directores/as Mexicanos Organizados por Ámbitos

Ámbito	Preocupaciones de los/as directores/as mexicanos
Gestión de las relaciones humanas	– Saber gestionar mejor el éxito de los compañeros y hacer que todos brillen en sus respectivos ámbitos de trabajo. (*) – Personas que atacan a quien ocupa los cargos señalando que lo hacen para crecer. (*) – Gran situación de violencia en el Estado y en el país. – Inquietud por el aumento de las dependencias, adicciones y distribución de sustancias en los campus.
Gestión de procesos y cambios	– Ir contra corriente de los usos y costumbres para tratar de dar fin a vicios académicos diversos. (*) – Lograr tener autonomía universitaria. (*) – Mejorar dotaciones básicas: disponer de agua en los baños, mantener las zonas verdes, disponer de espacios de trabajo adecuados para el profesorado, etc. (*) – Lograr una verdadera educación inclusiva con el alumnado que tiene discapacidad. – Abrir la oferta educativa a los sábados para facilitar estudiar a adultos que trabajan entre semana. – Apostar más por la movilidad docente.
Gestión de la comunicación	– Tratar de solucionar conflictos dialogando con las partes. (*) – Tener revistas de difusión, comunicación e investigación. – Preparar coloquios, encuentros y convocatorias de ponencias. – Surgen conflictos entre alumnado y profesores en la actividad docente.

Ámbito	Preocupaciones de los/as directores/as mexicanos
Gestión de los procesos de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> – Decir “no” puede ser costoso. – Cuestionamiento al director/a: “tú a mí no me mandas”. – Rumores y mensajes que no se expresan abiertamente a la cara. – Informar de medidas urgentes: por ejemplo, avisos de huracán que obligan a desalojar edificios, contactar con protección civil y velar por normas básicas del estado de los edificios. – Elaborar memorias e informes públicos cada año. – Usar en exceso el WhatsApp para cuestiones organizacionales.
Gestión administrativa y económica	<ul style="list-style-type: none"> – Participar en numerosas reuniones de toma de decisiones: consejos divisionales, consejos académicos, comisiones académicas, etc.(*) – Decidir sobre la oferta de los títulos en función de la matrícula o las salidas profesionales. – Promover un mayor número de ingresos de estudiantes en las licenciaturas y maestrías. – Recomendar a personas para ocupar cargos y descubrir que no eran adecuados para ellos. – Sopesar cómo hacer para no perder proyectos de investigación, revisar prórrogas de proyectos aprobados y seguir ganando premios nacionales o internacionales para mantener el gran ritmo logrado. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> – La agenda tiene unos compromisos que no se pueden mover y hay que atender a su debido tiempo.(*) – No contar con un asistente que haga las tareas administrativas. (*) – Gestionar la recepción de computadoras que da el gobierno a cada estudiante de licenciatura del Estado. – Reparar con urgencia los problemas que surgen: quedarse sin aire acondicionado o agua, por ejemplo. – Falta de formación de algunos trabajadores que ocupan puestos administrativos sin saber de contabilidad, presupuestos y administración, lo que los lleva a cometer numerosos errores. – Gestionar seguros de profesorado y alumnado (ejemplo: seguros de traslado cuando salen de la universidad a hacer alguna actividad académica fuera del campus). – Tratar de becar a un alto porcentaje del alumnado.
Gestión de personal docente	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> – Descubrir que una parte del profesorado no cumple su cometido académico (no imparten sus horas de clase).(*) – Descubrir que algunos docentes ejercen violencia en las aulas y atender a los estudiantes que la padecen.(*) – Recibir frecuentemente mensajes negativos emitidos de parte del profesorado señalando la presión a la que se los somete.(*) – Negativa de muchos profesores a involucrarse en comisiones, dictaminar libros, asesorar a estudiantes, o cualquier solicitud que se les haga. – Demasiados profesores que desconocen las funciones de la dirección piensan y dicen que no se hace nada. Muchas veces el trabajo de dirección se hace, pero no se ve que se hace.

Ámbito	Preocupaciones de los/as directores/as mexicanos
	<ul style="list-style-type: none"> – Gestionar que todos los docentes elaboren su temario bajo un formato previamente establecido y sigan unas reglas comunes. – Acabar con el trabajo aislado del profesorado en grupos y subgrupos y promover la colaboración entre todos.
Gestión del equipo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> – Recibir ataques frecuentes de diversos agentes.(*)

Fuente. Elaboración propia.

La preocupación en México más reiterada de las cuarenta destacadas ha sido: “ir contra corriente de los usos y costumbres para tratar de dar fin a vicios académicos diversos”, destacada por cinco personas.

Valoración

Las valoraciones que han realizado los/as directores son positivas y negativas. En primer lugar, se destacan las valoraciones positivas y negativas comunes a ambos países y a continuación las específicas de España y México.

Valoraciones Comunes

En la Tabla 9 se pueden ver las valoraciones positivas y negativas comunes a ambos países.

Tabla 9

Valoraciones Positivas y Negativas Comunes a los/as Directores de Ambos Países

Ámbito	Valoraciones de los/as directores/as de ambos países
Valoraciones positivas	<ul style="list-style-type: none"> – Hay personas y servicios que reconocen y valoran los esfuerzos realizados que benefician al departamento.(*) – Hacer política departamental: intentar poner ideas en práctica, mejorar la calidad profesional de los compañeros y es reconfortante.(*) – Tener un cargo es fundamental para entender cómo funciona la universidad y valorar el trabajo de gestión.(*) – Desarrollar muchas habilidades personales: empatía, asertividad, autonomía, estrategia... Se aprende mucho para la vida profesional y personal.(*)
Valoraciones negativas	<ul style="list-style-type: none"> – Supone un esfuerzo y requiere implicación.(*) – En ocasiones recibes críticas muy duras de compañeros que no ven las cosas del mismo modo.(*) – Sensación de inexperiencia, estar aprendiendo, de no tener respuestas a todo, de improvisar.(*) – Participar en muchas reuniones semanalmente: consejos de gobierno, comisiones de ordenación académica, juntas de facultad...(*)

Ámbito	Valoraciones de los/as directores/as de ambos países
	<ul style="list-style-type: none"> – Estrés por el cumplimiento de los plazos. Demandas constantes por correo y teléfono.(*) – Imposibilidad o dificultad para continuar realizando tareas de investigación.(*) – Quejas constantes del profesorado (en ocasiones contradictorias) pero no asumen el cargo.(*) – Sería deseable un mayor reconocimiento de los cargos.(*)

Fuente. Elaboración propia.

La valoración positiva compartida y negativa más señaladas son las primeras de la tabla, con doce testimonios cada una.

Valoraciones en España

En la Tabla 10 se pueden ver las valoraciones positivas y negativas de los/as directores/as españoles.

Tabla 10

Valoraciones de los/as Directores/as Españoles

Ámbito	Valoraciones de los/as directores/as españoles
Valoraciones positivas	<ul style="list-style-type: none"> – El trabajo es llevadero la mayor parte del tiempo.(*) – Los logros producen mayor bienestar y son más que el malestar que producen los momentos de estrés o conflicto.(*) – Haber realizado un buen trabajo de colaboración entre los miembros del equipo de dirección.(*) – Es un acto de responsabilidad y sientes que llega la hora de asumirlo y que aprendes y conoces mejor la institución y a las personas.(*) – Sentir el apoyo de los compañeros, que animan a presentarse, aprecian el trabajo y ayudan.(*)
Valoraciones negativas	<ul style="list-style-type: none"> – El complemento económico y las descargas docentes son insuficientes.(*) – En verano, es difícil desconectar (coincide con la firma de compatibilidades). Necesidad de viajar con portátil y dedicar un tiempo a tareas de dirección.(*) – Exigencia de que el gobierno cree el reconocimiento de los sexenios por gestión. – Dificultades para la conciliación familiar y profesional. – La mayor parte de los temas a abordar son áridos, predominando asuntos administrativos.

Fuente. Elaboración propia.

Los primeros testimonios de la tabla son las valoraciones más señaladas, la positiva fue afirmada por seis personas y la negativa por cinco personas.

Valoraciones en México

En la tabla 11 se pueden ver las valoraciones positivas y negativas de los/as directores mexicanos.

Tabla 11

Valoraciones de los/as Directores/as Mexicanos/as

Ámbito	Valoraciones de los/as directores/as mexicanos/as
Valoraciones positivas	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfacción con las tareas y funciones desarrolladas. Los retos que se logran compensan el trabajo que se realiza para llevarlos a la práctica.(*) – Se contribuye a la mejora académica.(*) – Se facilita el trabajo a los/as compañeros/as.(*) – Sensación de que compensa el esfuerzo realizado.(*) – Se apoya el trabajo a los/as nuevos/as directores/as desde diferentes instancias. – Aprendizaje sobre el sistema universitario. – Recibes el reconocimiento de las personas que valoran las iniciativas que se desarrollan.
Valoraciones negativas	<ul style="list-style-type: none"> – Es un trabajo muy solitario.(*) – Hay una evaluación externa continua (informal y formal).(*) – Realizar tareas día y noche, trabajando de madrugada cuando hay demandas urgentes que atender para poder hacerlas a tiempo.(*) – División dentro del equipo de dirección. – Es importante leer varias veces lo que se firma. Se puede sancionar a las direcciones de departamento. – Falta de información para saber responder a demandas que se reciben. – Cansancio tras una vida profesional de docencia, investigación y gestión. – Dependencia de las circunstancias políticas.

Fuente. Elaboración propia.

Los primeros testimonios de la tabla son las valoraciones más señaladas, la positiva fue afirmada por ocho personas y la negativa por cuatro personas.

Conclusión y discusión

En este estudio ha sido posible conocer las percepciones de directores/as de departamento universitarios en España y México sobre sus logros y preocupaciones y su valoración del cargo, pudiendo establecerse algunas conclusiones y realizar una discusión sobre las mismas.

En primer lugar, destaca que hay logros, preocupaciones y valoraciones comunes entre ambos países, así como divergencias fruto del contexto de trabajo de cada director/a. Se verifica que se dan paralelismos en los modelos de gestión y gobernanza entre ambos países (Almada et al., 2009; Arjona et al., 2022; Guzmán et al., 2023) por lo que tiene sentido su estudio y comparación. En sus testimonios, los/as participantes de ambos países destacan que hay

dificultades para cubrir el cargo de director/a por la adquisición de responsabilidades, la escasa o nula formación recibida y la disminución del tiempo para poder desarrollar actividades docentes e investigadoras con calidad (Berdrow, 2010; Bystydzienski et al., 2017; Castro & Ion, 2011; Degn, 2015; Gigliotti, 2021; Kruse et al., 2020; Pellow & Wilson, 1993; Tietjen-Smith et al., 2020; Wilson et al., 2011). Asimismo, los/as participantes también coinciden en señalar las dificultades para que las mujeres ocupen los cargos (Bystydzienski et al., 2017; Cervato et al., 2024) y que las funciones son numerosas, pero están desdibujadas y el cargo tiene un papel regulador más que decisorio, al ser el personal del departamento reunido el grupo que toma decisiones (Bellibaş et al., 2016; Berdrow, 2010; Castro & Ion, 2011; Creaton & Heard-Lauréote, 2021; Hundessa, 2021; Nguyen, 2013; Thai et al., 2021).

Se verifica también, a la luz de los resultados, que hay numerosos ámbitos de intervención, identificando 7: (1) relaciones humanas; (2) procesos y cambios; (3) comunicación; (4) toma de decisiones; (5) administración y economía; (6) personal docente, y (7) equipo de dirección, coincidiendo con la investigación previa en la dificultad de valorar los múltiples resultados y efectos de sus decisiones, su estilo de liderazgo y las acciones emprendidas (Akbulut et al., 2015; Hundessa, 2021).

En lo que tiene que ver con los logros de los/as directores/as la investigación previa ha estado dispersa y había llegado a identificar 5. En este estudio se han podido identificar 53: 9 logros comunes a los dos países, clasificados en cuatro ámbitos, y 24 en España y 20 en México respecto a seis ámbitos, recogidos en las tablas del apartado previo de resultados. Los 5 logros destacados en estudios previos se ratifican en el conjunto de los 53 identificados (Bellibaş et al., 2016; Bystydzienski et al., 2017; Castro & Tomas, 2010; Castro & Tomás, 2019; Crawford, 2021; Creaton & Heard-Lauréote, 2021; Daradkah, 2023; Dewes & Bolzan, 2018; Hundessa, 2021; Murry et al., 2019; Rybnicek et al., 2019; Tahir et al., 2014).

La investigación previa sobre las preocupaciones también ha estado dispersa, pero logró señalar 10, el doble, de tal manera que se puede afirmar que la investigación previa se ha centrado más en los aspectos problemáticos de la dirección departamental que en los logros alcanzados. En este estudio se lograron identificar un total de 68 preocupaciones: 7 preocupaciones comunes en ambos países respecto a cinco ámbitos y 21 en España (en seis ámbitos) y 40 en México (en los 7 ámbitos). Las diez preocupaciones destacadas en la investigación previa se ratifican en el conjunto de las 68 identificadas en este estudio (Abusmara & Triwiyanto, 2023; Armstrong & Woloshyn, 2017; Berdrow, 2010; Cervato et al., 2024; Crawford, 2021; Creaton & Heard-Lauréote, 2021; Daradkah, 2023; Dewes & Bolzan, 2018; Gigliotti, 2021; Salifu & Darkwah Odame, 2022; Weaver et al., 2019).

Respecto a la valoración del cargo, apenas había investigación previa por lo que este estudio permite entender mejor las implicaciones del cargo. En este estudio se han logrado identificar 16 valoraciones positivas y 21 negativas que se distribuyen del siguiente modo: 4 positivas y 8 negativas comunes; 5 positivas y 5 negativas en España; y 7 positivas y 8 negativas en México. Estos resultados avalan también las investigaciones previas en que se señalaba la tendencia a no desear e idealizar la dirección (Castro y Tomás, 2010; Hundessa, 2021; Keith y Buckley, 2011).

Por todo ello, se puede concluir que este estudio logra su objetivo de mostrar las percepciones de directores/as de departamento universitarios sobre sus logros, sus preocupaciones y su valoración del cargo y comparar los contextos de España y México,

apreciando aspectos comunes, pero también muchas divergencias. No obstante, una limitación de este estudio a tener en cuenta ha sido la gran dificultad para llegar a todas las personas susceptibles de participar, siendo especialmente difícil lograr los emails de contacto de los/as directores/as mexicanos/as y lograr su participación. Asimismo, otra limitación ha sido centrarlo exclusivamente en los departamentos de educación. Por ello, en el futuro, tiene sentido ampliar el estudio a más países semejantes (Argentina, Perú, Colombia, por ejemplo) y realizarlo con directores/as de departamento de más ámbitos del conocimiento (Ciencias Naturales, Ciencias Médicas, Ingenierías, Ciencias Humanas, etc.), así como considerar el punto de vista de los implicados en los departamentos (profesorado y personal contratado en el mismo).

La dirección ejercida por líderes intermedios, como los/as directores/as de departamento, tiene una gran relevancia ya que las acciones emprendidas (sus logros y sus inquietudes) tienen consecuencias en el presente y futuro universitario (Creaton & Heard-Lauréote, 2021; Degn, 2015; Hargreaves & Ainscow, 2015; Nguyen, 2013). Es deseable que en el futuro haya más estudios al respecto que ayuden a comprender desde dentro cómo se vive la dirección departamental y contribuir a generar conocimiento al respecto para las personas que se plantean ocupar el cargo.

Agradecimientos

Agradecemos su colaboración a todos/as los/as directores/as que se han interesado y colaborado en este estudio.

Referencias

- Abusmara, A., & Triwiyanto, T. (2023). Decision-Making and Its Correlation with Distributed Leadership of the Heads of Academic Departments: Palestinian Universities as a Case Study. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, 4(2), 7–27. <https://doi.org/10.61186/johepal.4.2.7>
- Akbulut, M., Nevra Seggie, F., & Börkan, B. (2015). Faculty member perceptions of department head leadership effectiveness at a state university in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 440–463. <https://doi.org/10.1080/13603124.2014.997799>
- Almada, C., Rivas, R., & Troquet, M. (2009). Universidad: la calidad como herramienta de gestión. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(1), 1–11. <https://doi.org/10.35362/rie4912113>
- Álvarez-Álvarez, C. (2023). Pros y contras de dirigir un departamento universitario : análisis sistemático de literatura. *Educar*, 8801, 1–16.
- Arjona, M., López, A., & Maldonado, E. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de educación superior de México. *Retos*, 12(24), 268–283. <http://scielo.senescyt.gov.ec/pdf/retos/v12n24/1390-6291-Retos-12-24-00268.pdf>
- Armstrong, D. E., & Woloshyn, V. E. (2017). Exploring the Tensions and Ambiguities of University Department Chairs. *Canadian Journal of Higher Education*, 47(1), 97–113. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v47i1.186470>
- Bellibaş, M. Ş., Özaslan, G., Gümüş, E., & Gümüş, S. (2016). Examining department chairs' needs in performing academic leadership in Turkish universities. *Egitim ve Bilim*, 41(184), 91–103. <https://doi.org/10.15390/EB.2016.6114>
- Berdrow, I. (2010). King among kings: Understanding the role and responsibilities of the department chair in higher education. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(4), 499–514. <https://doi.org/10.1177/1741143210368146>
- Bystydziński, J., Thomas, N., Howe, S., & Desai, A. (2017). The leadership role of college deans and department chairs in academic culture change. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2301–2315. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1152464>
- Castro, D., & Ion, G. (2011). Government dilemmas in the Spanish universities: Autonomy, structure, participation and desconcentration | Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: Autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educacion*, 355, 161–183.
- Castro, D., & Tomas, M. (2010). Management Performance at Universities the Case of Deans and Department Heads. *Educacion XXI*, 13(2), 217–239.
- Castro, D., & Tomás, M. (2019). El gobierno y la gestión de la universidad: Estudio de los órganos unipersonales. *Estudios Sobre Educacion*, 19(19), 165–184.
- Cervato, C., Peterson, S., Johnson, C. A., Bilen-Green, C., Koretsky, C., Minerick, A., & Kremer, G. O. (2024). Department Chairs as Change Agents: A Virtual Cross-Institutional Professional Development Model for Chairs. *Innovative Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10755-024-09714-8>
- Crawford, M. (2021). “Being” a Head of Department in an English University. *Educational*

- Review*, 00(00), 1–13. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.2000368>
- Creaton, J., & Heard-Lauréote, K. (2021). Rhetoric and Reality in Middle Management: The Role of Heads of Academic Departments in UK Universities. *Higher Education Policy*, 34(1), 195–217. <https://doi.org/10.1057/s41307-018-00128-8>
- Daradkah, A. M. (2023). Organizational Improvisation among Heads of Academic Departments: Yarmouk and Ajloun University Faculty Members' Perspective. *Information Sciences Letters*, 12(5), 2179–2191. <https://doi.org/10.18576/isl/120559>
- Degn, L. (2015). Identity constructions and sensemaking in higher education – a case study of Danish higher education department heads. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1179–1193. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.881345>
- Dewes, A., & Bolzan, D. P. V. (2018). Tempos e espaços da gestão universitária: compreendendo a gestão de Departamentos Didáticos. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 22(3), 961–977. <https://doi.org/10.22633/rpge.v22i3.11308>
- Gigliotti, R. A. (2021). The Impact of COVID-19 on Academic Department Chairs: Heightened Complexity, Accentuated Liminality, and Competing Perceptions of Reinvention. *Innovative Higher Education*, 46(4), 429–444. <https://doi.org/10.1007/s10755-021-09545-x>
- Gonaim, F. A. (2019). Leadership in higher education in Saudi Arabia: Benefits, constraints and challenges of adopting servant leadership model by department chairs. *International Journal of Education and Practice*, 7(2), 101–111. <https://doi.org/10.18488/journal.61.2019.72.101.111>
- Guzmán, C. Á., Aguilar Morales, N., & Magaña Medina, D. E. (2023). Gestión estratégica aplicada en un modelo educativo de calidad para universidades públicas en México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4), 38–53. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1196>
- Hargreaves, A., & Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappan*, 97(3), 42–48. <https://doi.org/10.1177/0031721715614828>
- Huen, K. H., Lee, C. T., Skinner, E. C., Terris, M. K., Kobashi, K. C., Bennett, C. J., & Bergman, J. (2021). Women Leaders in Academic Urology: The Views of Department Chairs. *Urology*, 150, 81–85. <https://doi.org/10.1016/j.urology.2020.08.081>
- Hundessa, F. D. (2021). Academic leadership: exploring the experiences of department heads in a first generation university in Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 183–205. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1545922>
- Keith, S. J., & Buckley, P. F. (2011). Leadership experiences and characteristics of chairs of academic departments of psychiatry. *Academic Psychiatry*, 35(2), 118–121. <https://doi.org/10.1176/appi.ap.35.2.118>
- Kruse, S. D., Hackmann, D. G., & Lindle, J. C. (2020). Academic Leadership During a Pandemic: Department Heads Leading With a Focus on Equity. *Frontiers in Education*, 5(December), 1–14. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.614641>
- Loughridge, B. (1999). The management information needs of academic Heads Of Department in universities in the United Kingdom. *Information Research*, 2(2), 99–118. https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781846313240A015/type/book_part

- Møthe, S., Ballangrud, B. O. B., & Stensaker, B. (2015). The values and visions of the professional department head: Not so different from the past? *International Journal of Educational Management*, 29(3), 298–308. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2014-0061>
- Murry, J., Miller, M., Grover, K., & Kacirek, K. (2019). Managing the academic department's culture: Perspective on human resource management in higher education. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 1(2), 35–38. <https://doi.org/10.33545/26633213.2019.v1.i2a.20>
- Nguyen, T. L. H. (2013). Middle-level Academic Management: A case study on the roles of the Heads of Department at a Vietnamese university. *Tertiary Education and Management*, 19(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13583883.2012.724704>
- Pellow, A., & Wilson, T. D. (1993). The management information requirements of heads of university departments: A critical success factors approach. *Journal of Information Science*, 19(6), 425–437. <https://doi.org/10.1177/016555159301900602>
- Rybnicek, R., Leitner, K. H., Baumgartner, L., & Plakolm, J. (2019). Industry and leadership experiences of the heads of departments and their impact on the performance of public universities. *Management Decision*, 57(12), 3321–3345. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1173>
- Salifu, I., & Darkwah Odame, E. (2022). Destructive leadership behaviors among heads of departments in higher education: perceptions of subordinates in Ghana. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–16. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2087005>
- Tahir, L., Abdullah, T., Ali, F., & Daud, K. (2014). Academics transformational leadership: an investigation of heads of department leadership behaviours in Malaysian public universities. *Educational Studies*, 40(5), 473–495. <https://doi.org/10.1080/03055698.2014.932272>
- Thai, T. Van, Nguyen, N. T., Nguyen, H. T., & Le, B. T. (2021). The Practice of Developing Department Heads at University: Case Study in Vietnam. *International Journal of Educational Sciences*, 34(1–3), 11–23. <https://doi.org/10.31901/24566322.2021/34.1-3.1191>
- Tietjen-Smith, T., Hersman, B., & Block, B. A. (2020). Planning for Succession: Preparing Faculty for the Kinesiology Department Head Role. *Quest*, 72(4), 383–394. <https://doi.org/10.1080/00336297.2020.1761842>
- Weaver, L. D., Ely, K., Dickson, L., & Dellantonio, J. (2019). The changing role of the department chair in the shifting landscape of higher education. *International Journal of Higher Education*, 8(4), 175–188. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n4p175>
- Wilson, K. M., Klein, J. D., Blumkin, A. K., Gottlieb, M., & Winickoff, J. P. (2011). Tobacco-smoke exposure in children who live in multiunit housing. *Pediatrics*, 127(1), 85–92. <https://doi.org/10.1542/peds.2010-2046>