



You Like Being Director? Are You Crazy! / Tu aimes être directeur? Es-tu fou?

Academic management is not for everyone / La gestion académique n'est pas pour tout le monde

BRYN WILLIAMS-JONES

JUN 27, 2023



Photo by [Hunters Race](#) on [Unsplash](#)

La version française de ce texte figure ci-dessous

Most “normal” professors don’t want to be director or head of department – they do it because they have to, because it’s their turn, because someone has to manage the department. Very few seek it out. But some people enjoy and are even good at academic management, which is surprising when you consider that these are not skills for which we train during our PhDs or early careers as professors.

After being a normal professor for 15 years and having established myself academically in teaching, research, service and outreach, in December 2020 I accepted a request from my dean to take over as interim director. I knew this was going to be a lot of work, but it was only for a 6-month interim while a new director was identified. So, I imagined that I would do my part for the department and then go back to my normal responsibilities.

Much to my surprise, I found the challenge of learning how to lead and manage a large academic department incredibly stimulating. I quickly had to do three professor job hires, organize course planning for the Fall, plan regular department meetings, all the while building procedures and formalizing practices that had previously been informal.

Rather than being a chore, these challenging few months confirmed that I actually loved academic management, as bizarre as that might seem. After lots of reflection, I applied for and was nominated director of the department, a position that I've now held since June 2021, and in which I've continued to learn and discover new challenges and rewards.

More than just doing paperwork – although there is a lot of that! – being director is about ensuring that my fellow professors have an academic environment where everything works smoothly, and that if there are problems, they'll be dealt with appropriately and in a timely fashion. A good director assures that all the boring admin gets dealt with efficiently, even behind the scenes, so that colleagues can concentrate on their jobs as educators and researchers.

The director is both mediator within the department, tasked with managing disagreements and finding places for consensus – here I put my training as a bioethicist to good effect. But the director is also a conduit to and broker with the faculty administration (the Dean and Vice-deans), sharing the successes while also defending the interests of the department.

Above all, being director means being a problem-solver, and this is what I love about the job. While there are recurring activities that become procedural because they are planned – regular meetings, course planning, hiring – not a day goes by where I'm not dealing with new situations or helping colleagues solve specific problems. Three years into this job and I'm not even close yet to being bored!

Particularly interesting to me, and unexpected, is that most of my time has been spent doing career counselling. I mentor junior colleagues in their career progression (renewal, promotion, selecting good opportunities, [learning to say "No"](#)), help mid-career colleagues identify promising avenues for growth (in leadership, teaching, admin) and support senior colleagues near the end of their careers who're transitioning towards retirement. I also now meet annually with 30-40 adjunct professors (we have more than 60 in my department) as their mandates come up for renewal, to help them best integrate into our academic community, exploring with them opportunities to become involved in teaching, develop research collaborations, or participate in student supervision.

While I love doing this mentoring and networking, I also get a thrill working on strategic planning, presiding faculty committees, building policy and procedures, and otherwise supporting the good functioning of the department and the faculty.

But all this leaves very little time for my own professorial activities: with 3-4 days/week of administrative work, I had to make a conscious choice on where to invest my limited time and energy. I too want to flourish and [not burn out](#), and despite all these responsibilities, I do not (or almost never) work evenings or weekends.

So where did I cut? I now do minimal teaching but still do lots of guest lecturing to stay in touch with our students. I continue to supervise graduate students who are (and have long been) my gateway to continuous learning and stimulating research projects. I still edit my journal ([CJB/RCB](#)), which I love doing because it keeps me abreast of cutting-edge bioethics.

What I stopped doing was writing grants and running big research projects... and I don't miss this one bit. In taking on an academic managerial role, I realized that of all my professorial responsibilities, the one I liked the least was grant writing. I'm not fundamentally a researcher; writing articles and grants and going to conferences is not what gets me energized or enthused about work.

By contrast, I get a total rush out of supporting students and colleagues in their work, in helping them succeed and achieve their goals, and in promoting their successes. And I love organizing, building policies and procedures, and contributing to more efficient, inclusive and functional governance systems. Being department director allows me to do all of these things, and more.

For professors who love doing research, being director is a chore, a duty that they accept because someone has to do the job. Management is a distraction from their core academic passions, and so something to get through so they can get back to their regular professorial life. Even better if they can avoid the responsibility and get someone else to do the job! But to be fair, not every professor is cut out to be director.

So, when colleagues ask me if I like doing the job, I can honestly say "Yes, I love it!" I know I'm a bit crazy, but I'm fine with that...and so are my colleagues.

La plupart des professeurs "normaux" ne veulent pas être directeurs ou chefs de département – ils le font parce qu'ils y sont obligés, parce que c'est leur tour, parce que quelqu'un doit gérer le département. Très peu le recherchent. Mais certaines personnes aiment et sont même douées pour la gestion universitaire, ce qui est surprenant si l'on considère que ce ne sont pas des compétences pour lesquelles nous sommes formés pendant notre doctorat ou au début de notre carrière de professeur.

Après avoir été professeur normal pendant 15 ans et m'être établi sur le plan académique dans l'enseignement, la recherche, le service et le rayonnement, j'ai accepté en décembre 2020 la demande de mon doyen de prendre la relève en tant que directeur par intérim. Je savais que cela allait représenter beaucoup de travail, mais ce n'était que pour un intérim de 6 mois, le temps d'identifier un nouveau directeur. J'ai donc imaginé que je ferais ma part pour le département et que je retournerais ensuite à mes responsabilités normales.

À ma grande surprise, j'ai trouvé le défi d'apprendre à diriger et à gérer un grand département universitaire incroyablement stimulant. J'ai rapidement dû procéder à l'embauche de trois professeurs, organiser la planification des cours pour l'automne, planifier les assemblées départementales régulières, tout en élaborant des procédures et en officialisant des pratiques qui étaient auparavant informelles.

Plutôt que d'être une corvée, ces quelques mois stimulants ont confirmé que j'aimais en fait la gestion universitaire, aussi bizarre que cela puisse paraître. Après mûre réflexion, j'ai posé ma candidature et j'ai été nommé directeur du département, un poste que j'occupe depuis juin 2021 et dans lequel j'ai continué à apprendre et à découvrir de nouveaux défis et de nouvelles récompenses.

Il ne s'agit pas seulement de faire de la paperasse – bien qu'il y en ait beaucoup! Être directeur, c'est s'assurer que mes collègues professeurs bénéficient d'un environnement universitaire où tout fonctionne bien, et que s'il y a des problèmes, ceux-ci seront traités de manière appropriée et en temps voulu. Un bon directeur veille à ce que toute l'administration ennuyeuse soit traitée efficacement, même en coulisses, afin que les collègues puissent se concentrer sur leur travail d'éducateurs et de chercheurs.

Le directeur est à la fois un médiateur au sein du département, chargé de gérer les désaccords et de trouver des lieux de consensus – ici, je mets à profit ma formation de bioéthicien. Mais le directeur est aussi un intermédiaire avec la direction facultaire (le doyen et les vice-doyennes), partageant les succès tout en défendant les intérêts du département.

Par-dessus tout, être directeur signifie résoudre des problèmes, et c'est ce que j'aime dans ce travail. Bien qu'il y ait des activités récurrentes qui deviennent procédurières parce qu'elles sont planifiées – les réunions régulières, la planification des cours, le recrutement – il ne se passe pas un jour sans que je doive faire face à de nouvelles situations ou aider des collègues à résoudre des problèmes spécifiques. Après trois ans dans ce travail, je ne suis pas encore près de m'ennuyer!

Ce qui est particulièrement intéressant pour moi, et inattendu, c'est que la plupart de mon temps a été consacré à l'orientation professionnelle. J'encadre des collègues juniors dans leur progression de carrière (renouvellement, promotion, sélection de bonnes opportunités, [apprendre à dire "non"](#)), j'aide des collègues en milieu de carrière à identifier des pistes de développement prometteuses (de leadership, dans l'enseignement ou l'administration) et je soutiens des collègues seniors en fin de carrière qui se dirigent vers la retraite. Je rencontre également chaque année 30 à 40 professeurs affiliés (il y en a plus de 60 dans mon département) lorsque leur mandat doit être renouvelé, afin de les aider à s'intégrer au mieux dans notre communauté universitaire, en explorant avec eux les possibilités de s'impliquer dans l'enseignement, de développer des collaborations de recherche ou de participer à la supervision des étudiants.

Si j'adore faire du mentorat et du réseautage, je suis aussi très enthousiaste à l'idée de travailler à la planification stratégique, de présider des comités facultaires, d'élaborer des politiques et des procédures et de contribuer au bon fonctionnement du département et de la faculté.

Mais tout cela ne laisse que très peu de temps pour mes propres activités professorales : avec 3 à 4 jours par semaine de travail administratif, j'ai dû faire un choix conscient sur la façon d'investir mon temps et mon énergie limités. Moi aussi, je veux m'épanouir et [ne pas m'épuiser](#), et malgré toutes ces responsabilités, je ne travaille pas (ou presque jamais) le soir ou la fin de semaine.

Alors, où ai-je coupé? Je n'enseigne plus que très peu, mais je donne encore beaucoup de conférences invitées pour rester en contact avec nos étudiants. Je continue à superviser des étudiants gradués qui sont (et ont longtemps été) ma porte d'entrée vers un apprentissage continu et des projets de recherche stimulants. Je continue d'éditer ma revue ([CJB/RCB](#)), ce que j'aime faire, car cela me permet de rester à la pointe de la bioéthique.

Ce que j'ai cessé de faire, c'est de rédiger des demandes de subventions et de diriger de grands projets de recherche... et cela ne me manque pas du tout. En assumant un rôle de gestionnaire universitaire, j'ai réalisé que de tous mes rôles de professeur, celui que j'aimais le moins était la rédaction de demandes de subventions. Je ne suis pas fondamentalement un chercheur ; rédiger des articles et des subventions et participer à des conférences n'est pas ce qui me stimule ou m'enthousiasme dans mon travail.

En revanche, j'éprouve un enthousiasme totale à soutenir les étudiants et les collègues dans leur travail, à les aider à réussir et à atteindre leurs objectifs, et à promouvoir leurs succès. Et j'adore organiser, élaborer des politiques et des procédures, et contribuer à des systèmes de gouvernance plus efficaces, inclusifs et fonctionnels. Le poste de directeur de département me permet de faire tous ces choses, et bien plus encore.

Pour les professeurs qui aiment faire de la recherche, être directeur est une corvée, un devoir qu'ils acceptent parce que quelqu'un doit faire le travail. La direction est une distraction de leurs passions académiques fondamentales, et donc quelque chose à surmonter pour qu'ils puissent retourner à leur vie professorale habituelle. C'est encore mieux s'ils peuvent éviter cette responsabilité et demander à quelqu'un d'autre de faire le travail! Mais pour être juste, tous les professeurs ne sont pas faits pour être directeurs.

Ainsi, lorsque des collègues me demandent si j'aime faire ce travail, je peux honnêtement répondre "Oui, j'adore ça!". Je sais que je suis un peu fou, mais ça me convient... et mes collègues aussi.