

PEMERKASAAN KEPIMPINAN AKADEMIK DALAM KALANGAN STAF AKADEMIK DI UTEM: SATU TINJAUAN

(Empowering Academic Leadership among UTeM's Lectures: A Review)

**Mohamad Zahir Zainudin¹, Sazelin Arif¹,
Ali Hafizar Mohammad Rawi², Muhd Zaki Zaini@Jaineh³**

¹Institut Pengurusan Teknologi dan Keusahawanan
Universiti Teknikal Malaysia Melaka, MALAYSIA

²Pusat Pembelajaran Bahasa
Universiti Teknikal Malaysia Melaka, MALAYSIA

³Fakulti Ekonomi dan Kewangan Islam
Universiti Islam Sultan Sharif Ali, BRUNEI DARUSSALAM

Corresponding Author's Email: mzahir@utem.edu.my

Article History: Received: 5 October 2022, Revised: 15 November 2022, Accepted: 17 December 2022

ABSTRAK

Kepimpinan akademik telah menjadi tumpuan di peringkat kebangsaan, serantau dan global apabila wujudnya ranking yang mengukur tahap keserjanaan sesebuah universiti. Kehadiran institusi yang mengukur ranking ini telah memberi tekanan kepada agensi dan insituti pengajian tinggi untuk mengambil langkah yang lebih bersasar untuk meningkatkan kualiti kepimpinan akademik. Pengkaji-pengkaji telah memberi maksud konsep memperkasa kepimpinan akademik dalam pelbagai cara dengan matlamat memenuhi keperluan pemegang taruh dan kaedah pengurusan yang kompleks. Antara maksud kepimpinan akademik yang telah diperolehi ialah membangunkan keupayaan, kecerdasan emosi dan kepimpinan tulen, komunikasi dan pemikiran sistemik. Dalam konteks institusi pengajian tinggi di Malaysia, terdapat empat jenis kepimpinan utama iaitu kepimpinan pengajaran, kepimpinan penyelidikan, kepimpinan awam dan kepimpinan pengurusan.

Kata Kunci: *kepimpinan akademik, pengurusan, penyelidikan, pengajaran*

ABSTRACT

With the prevalence of ranking system in higher education institutions academic leadership has become a significant issue at national, regional and global level. The pressure created by the presence of ranking bodies have urged higher education institutions to have targeted efforts in raising the standards of academic leadership. Researchers have defined academic leadership empowerment in various ways with the main objectives to fulfill the needs of stakeholders and complex management methods. Among the factors of academic leadership that have been acquired are capacity development, emotional intelligence and true leadership, and systematic communication and thinking skills. In the context of

higher education institutions in Malaysia, there are four main types of leadership which are teaching leadership, research leadership, public leadership and management leadership

Keywords: *academic leadership, management, research, teaching*

1.0 PENGENALAN

Sebagai sebuah gedung ilmu, universiti menyumbang sumbangan yang sangat signifikan kepada kemajuan negara khususnya dari sudut pembangunan dan penghasilan modal insan. Dengan kepesatan dunia akademia hari ini, semua universiti awam mahupun swasta perlu mempunyai nilai daya saing dan daya tahan supaya kekal berada dalam kelompok universiti terbaik di dunia. Antara ciri universiti tersohor dunia ialah apabila sesebuah universiti itu berjaya mengekalkan ahli akademik terbaik yang dapat menyumbang secara signifikan kepada kemajuan pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan serta menghasilkan siswazah yang dapat menguasai dan mengamalkan ilmu yang dipelajari. Dalam usaha memperkukuh kewibawaan universiti, kualiti tenaga akademik dipertingkatkan dengan menggalakkan pensyarah melanjutkan pengajian di peringkat kedoktoran dan pasca kedoktoran.

Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM) sebagai sebuah Universiti Awam (UA) sedang bergerak ke arah menambah bilangan pensyarah yang mempunyai kelayakan kedoktoran. Seawal penubuhan UTeM (dahulunya dikenali sebagai KUTKM), ramai tenaga akademik yang telah dihantar menyambung pengajian peringkat kedoktoran sama ada di dalam dan luar negara. Sejak 2002, seramai 523 tenaga akademik telah dihantar belajar dan 346 atau 66.2 peratus berjaya menamatkan pengajian mereka. Antara negara luar yang menjadi pilihan adalah Jepun, United Kingdom, Amerika Syarikat, Australia dan New Zealand yang memberi pengalaman belajar yang berbeza dari sudut budaya belajar, persekitaran dan masyarakat, cara bekerja atau belajar bersama penyelia dan kehidupan di perantauan. Pengalaman pengajian ini mampu membentuk mentaliti, cara berfikir dan cara bekerja seseorang.

Justeru kajian ini dijalankan untuk melihat secara lebih komprehensif pengalaman yang dirasakan oleh pemegang ijazah kedoktoran sepanjang pengajian mereka di dalam atau luar negara dan bagaimana pengalaman ini mampu membentuk prinsip dan cara mereka bekerja serta berfikir ke arah memenuhi piawaian sebagai seorang akademia dalam memenuhi 5 P (pengajaran, penyeliaan, penyelidikan, penerbitan, perundingan). Kajian juga akan melihat adakah latar belakang negara tempat pengajian yang berbeza memberikan implikasi yang berbeza. Kajian ini penting dilaksanakan bagi membantu pengurusan UTeM mengenal pasti kekuatan dan kelemahan yang ada pada kelompok akademia bagi memudahkan visi misi dan matlamat pendidikan UTeM tercapai.

Kajian ini pada asasnya bersifat penerokaan. Penyelidikan ini telah mendapat data daripada data sekunder deskriptif yang diperolehi daripada kajian-kajian lepas, jurnal, prosiding persidangan penerbitan kerajaan dan laporan penyelidikan pelbagai organisasi.

2.0 KAJIAN LITERATUR

Kajian oleh Azman et al. (2014) mendapati ahli akademik mempunyai pelbagai peranan dan tanggungjawab yang memerlukan kepimpinan dan motivasi dalaman untuk berjaya. Sorotan literatur banyak membincangkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) ahli akademik yang meliputi aktiviti pengajaran, penyelidikan dan sumbangan komuniti (Boyer, 1999; Glassick, 2000; Norzaini ed., 2012). Selain tiga aktiviti tersebut, ahli akademik juga terlibat secara langsung dalam aktiviti pengurusan dan pentadbiran sama ada di peringkat jabatan, fakulti ataupun universiti (Norzaini et al., 2012). Analisis mengenai peranan ahli akademik menunjukkan ahli akademik menjalankan pelbagai peranan dan tugas yang kompleks untuk memenuhi keperluan institusi dan masyarakat awam. Hal ini memerlukan ahli akademik yang optimis, berdaya tahan dan berkeyakinan dalam melaksanakan tugas yang pelbagai serta memastikan tugas yang dilakukan sentiasa pada tahap cemerlang. Ahli akademik yang mempunyai daya

tahan yang tinggi tidak akan tunduk kepada tekanan atau masalah yang dihadapi, malah mereka akan menetapkan sasaran yang bermakna dan berusaha dengan gigih untuk mencapai sasaran tersebut. Ciri ini akan membantu ahli akademik dalam memenuhi keperluan KPI yang ditetapkan oleh setiap institusi mereka.

Menurut Ujang (2009), keseriusan dan komitmen tinggi pihak kerajaan terhadap pengajian tinggi cukup menyerlah menerusi kewujudan Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) pada 2004 di samping diwartakan Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) dan Pelan Tindakan Pengajian Tinggi Negara (PTPTN) pada tahun 2007. Peningkatan jumlah pemegang ijazah kedoktoran juga merupakan sebahagian agenda transformasi pendidikan tinggi negara dalam membangunkan modal insan bagi mencapai matlamat kemajuan negara seperti yang termaktub dalam Wawasan 2020, Pelan Induk K-Ekonomi dan Pelan Induk Industri 3. Pemegang ijazah kedoktoran yang diukur dari perspektif sumbangan aslinya terhadap disiplin keilmuan (Philips & Pugh, 2015) dipercayai mampu meningkatkan kualiti modal insan yang kreatif dan inovatif. Menurut Rodges (2007), sesiapa yang ingin mendapat pengiktirafan pascasiswazah, mereka perlu menunjukkan ciri-ciri minat dalam bidang tertentu. Banyak kajian menunjukkan bahawa dorongan intrinsik dan ekstrinsik wujud dalam kalangan orang dewasa yang melanjutkan pengajian di institusi pengajian tinggi (Scott et al., 2004; Wellington & Sikes, 2006).

Profesion akademik di Malaysia telah menjadi satu cabang penyelidikan yang baharu. Oleh itu, kajian dalam bidang ini diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan mengenai ahli akademik dan faktor dalaman yang menyumbang kepada pembangunan dan kepimpinan akademik. Definisi ahli akademik adalah staf akademik yang bekerja di universiti dan institusi pengajian tinggi lain dalam kedudukan penjawatan yang berbeza, dengan kontrak tugas yang berbeza dan peringkat kerjaya yang berbeza (Enders & Musselin, 2008; Musselin, 2013).

Seperti yang ditakrifkan oleh Bowen dan Schuster (1986), ahli 'akademik' merujuk kepada sekumpulan ahli profesional yang bekerja di institusi pengajian tinggi dan terlibat secara langsung dalam pengajaran, penyelidikan, perkhidmatan awam, perkhidmatan institusi atau kombinasinya.

2.1 Konsep Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Sarjana telah memberi maksud konsep memperkasa pekerja dalam pelbagai cara. Institusi pendidikan tinggi adalah organisasi yang unik dengan berbagai-bagai pemegang taruh dan matlamat untuk memenuhi keperluan pengurusan yang kompleks (Spendlove, 2007). Globalisasi, keperluan industri, peralihan budaya, menukar teknologi, persaingan ranking di peringkat dunia dan gangguan peristiwa yang tidak menentu, tidak terkecuali wabak yang menambah kepada peralihan, keperluan institusi yang luas dan seringkali dalam keadaan samar-samar (Dinh, Caliskan & Zhu, 2021; Zhu & Caliskan, 2022). Pemimpin institusi pengajian tinggi dijangka menggunakan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dari kedua-dua bidang akademik dan perniagaan (Henkel, 2002).

Ciri-ciri kepimpinan dan pembangunan keupayaan, kecerdasan emosi dan kepimpinan tulen, komunikasi, dan pemikiran sistemik adalah asas kepada program pembangunan kepimpinan yang meneroka pengalaman subjektif pemimpin dalam pembangunan kepimpinan. Model penyampaian yang dipilih untuk program pembangunan sedemikian adalah model pembelajaran pengalaman dan sosial yang membentuk sebahagian daripada kerangka teori konstruktivis sosial.

2.2 Kepemimpinan Akademik

Sepanjang dekad yang lalu, institusi pengajian tinggi telah menghadapi perubahan besar dan cabaran yang semakin meningkat apabila melibatkan transformasi dalam saiz dan kompleksiti (Sewerin & Holmberg, 2017). Pembangunan kepimpinan akademik sangat menyokong pemimpin dan kakitangan dalam meningkatkan kapasiti kepimpinan mereka dalam konteks baharu, yang dilihat menjadi minat penyelidikan (Dinh et al., 2021; Evans et al., 2014).

Boyer (1997) mencadangkan definisi sarjana diperluaskan berdasarkan kepada empat fungsi ahli akademik dalam Profil Kualiti Ahli Fakulti (Profile of a Quality Faculty Member) iaitu penemuan, integrasi, aplikasi dan pengajaran.

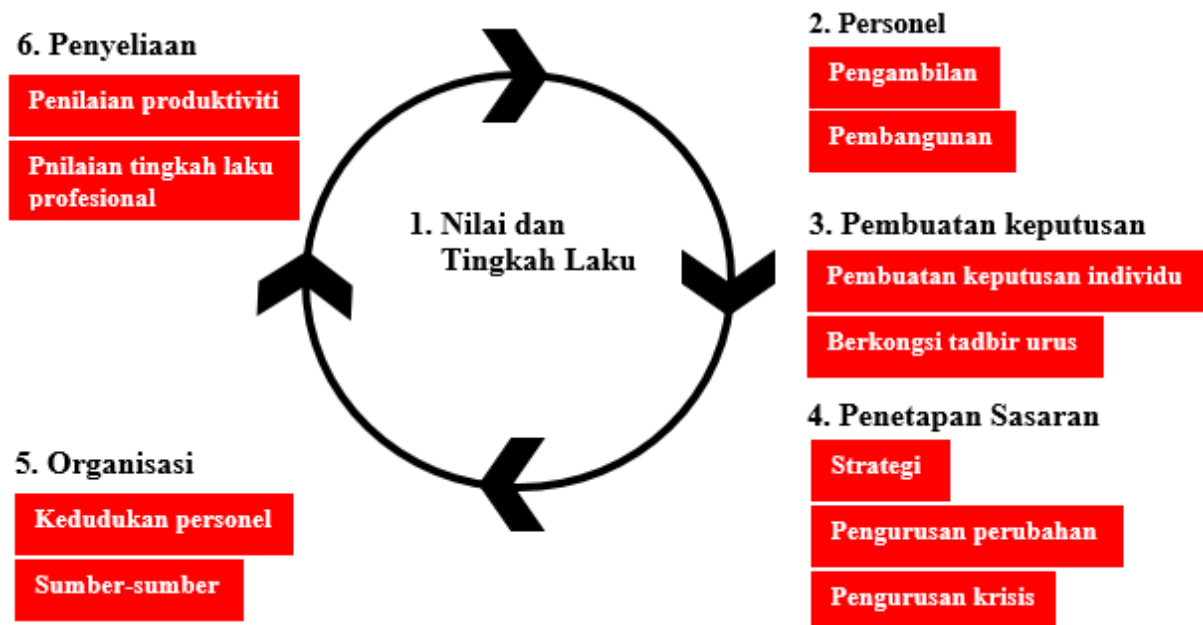
Jadual 1: Model Kesarjanaan Boyer

Jenis Kesarjanaan	Tujuan	Ukuran Kemajuan
Penemuan	Membina pengetahuan baru melalui penyelidikan tradisional.	<ul style="list-style-type: none"> • Diterbitkan dalam forum penilai semula • Menghasilkan dan/atau melaksanakan kerja kreatif dalam bidang yang ditetapkan • Mewujudkan infrastruktur untuk kajian masa akan datang
Integrasi	Mentafsir penggunaan pengetahuan rentas disiplin.	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan tinjauan literatur yang komprehensif • Menulis buku teks untuk digunakan dalam pelbagai disiplin • Bekerjasama dengan rakan sekerja untuk mereka bentuk dan menyampaikan kursus teras
Aplikasi	Membantu masyarakat dan pekerja untuk menyatakan permasalahan.	<ul style="list-style-type: none"> • Berkhidmat kepada industri atau kerajaan sebagai perunding luar • Menyandang peranan kepimpinan dalam organisasi profesional • Menasihati pemimpin pelajar, dengan itu memupuk pertumbuhan profesional mereka
Pengajaran	Mengkaji model-model pengajaran dan pelaksanaannya untuk mencapai pembelajaran optimum.	<ul style="list-style-type: none"> • Memajukan teori pembelajaran melalui kajian bilik darjah • Membangunkan dan menguji bahan pengajaran • Mentor pelajar siswazah • Mereka bentuk dan melaksanakan sistem penilaian peringkat program

Niewiesk dan Garrity-Rokous (2021) menyatakan bahawa untuk membangunkan rangka kerja dalam kepimpinan akademik, mereka menggunakan model tingkah laku kepimpinan berdasarkan kepada kepemimpinan organisasi dan tugas yang berkaitan dengan persekitaran. Sebagai contoh, jawatan dekan hari ini memerlukan pengumpulan dana yang lebih luas dan perhatian kepada isu-isu kepelbagaian dan terangkum, kesihatan dan kesejahteraan serta mematuhi peraturan khusus dalam organisasi.

Mengenai pembangunan kepimpinan akademik pada abad ke-21, kajian terkini menunjukkan bahawa pembangunan kepimpinan melangkaui ciri tradisional latihan profesional. Secara khusus, rangka kerja pembangunan kepimpinan terdahulu tertumpu terutamanya pada perspektif individualistik

dan bukannya perspektif kolektif yang menganggap kepimpinan sebagai aktiviti kumpulan (McCauley & Palus, 2021). Ciri kedua yang khusus kepada kepimpinan akademik ialah sifatnya yang terhad kepada masa. Tiada satu pun jawatan dalam hierarki pentadbiran adalah tetap biasanya kembali kepada kedudukan asal sebagai pensyarah universiti.



Rajah 1: Kerangka kepimpinan akademik (Niewiesk dan Garrity-Rokous, 2021)

Komponen terakhir kepimpinan akademik ialah komponen normatif budaya akademik. Secara tradisinya, akademik yang baik ialah orang yang mempunyai merit yang tinggi terutamanya dalam bidang penyelidikan kerana penyelidikan inovatif yang menghasilkan pengetahuan baharu adalah puncak pencapaian akademik. Justeru, melaksanakan tugas pentadbiran bermakna mengurangkan masa untuk melakukan aktiviti penyelidikan.

2.3 Kepimpinan Akademik Pengajian Tinggi di Malaysia

Kepimpinan dalam pendidikan tinggi tidak pernah menghadapi kesukaran seperti sekarang. Prestasi kolej dan kualiti graduan secara langsung dipengaruhi oleh pengurangan dalam pembiayaan kerajaan, tekanan ke atas limitasi kuliah dan kelembapan ekonomi. Bagi menangani cabaran tersebut, Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) telah melakukan transformasi institusi pengajian tinggi Malaysia ke arah kecemerlangan. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015–2025 (Pendidikan Tinggi) berperanan sebagai pelan hala untuk KPT mencapai pendidikan yang terbaik dan berkualiti tinggi (AKEPT, 2016).

Secara umumnya, kepimpinan akademik di universiti biasanya dicapai berdasarkan pendedahan, pengalaman, watak dan sikap (sifat peribadi), pendedahan kepada disiplin dan kepakaran serta kredibiliti akademik. Menurut Azman et al., (2012), terdapat empat jenis kepimpinan utama: 1) Kepimpinan pengajaran; 2) Kepimpinan penyelidikan; 3) Kepimpinan awam; dan 4) Kepimpinan pengurusan.

1) Kepimpinan pengajaran

Kepimpinan dalam pendidikan boleh ditakrifkan sebagai kecekapan dan kebolehan untuk melaksanakan amalan pengajaran dalam kalangan mahasiswa, pascasiswazah dan menyelia pelajar penyelidikan. Ini adalah tugas asas ahli akademik. Sebagai seorang pemimpin pengajaran, ahli akademik berkemampuan membawa idea baharu tentang pengajaran dan penyeliaan. Pada masa yang sama memberi motivasi dan menggalakkan minat pelajar untuk mempelajari perkara baharu.

2) Kepimpinan penyelidikan

Dalam kepimpinan penyelidikan, pengalaman luas dalam pengajaran dan penyeliaan amat diperlukan oleh ahli akademik. Kebolehan dan pengalaman dalam penyelidikan tidak dapat diatasi sama ada dalam bidang kepakaran individu (disiplin) atau sebagai ahli kumpulan penyelidikan pelbagai bidang. Kebolehan pemimpin penyelidikan biasanya dinilai berdasarkan pencapaian dalam penerbitan, berjaya dalam memohon penyelidikan dan membimbing penyelidik muda.

3) Kepimpinan awam;

Kepemimpinan awam adalah ahli akademik yang mempunyai rekod pencapaian yang baik dalam aktiviti teras akademik. Pemimpin akademik adalah ahli akademik yang kompeten dan memperoleh kemahiran kepimpinan dalam pengajaran dan penyelidikan serta sangat dihormati dalam kalangan rakan sekerja, masyarakat dan kedua-dua sektor awam dan swasta berdasarkan pengetahuan dan pandangan yang diperolehi melalui keupayaan akademik dan intelek. Lazimnya, kepemimpinan awam mengambil bahagian sebagai ahli, pengerusi atau penasihat dalam persatuan atau pertubuhan yang berkaitan dengan bidang kepakaran mereka.

4) Kepimpinan pengurusan

Kebiasaannya, kepimpinan pengurusan dilantik dalam kalangan mereka yang dikenali sebagai ahli akademik yang mempunyai rekod kepemimpinan akademik yang luar biasa tetapi masih memerlukan pendedahan dalam kemahiran pengurusan. Di peringkat universiti, jawatan kepimpinan pengurusan sentiasa dilihat sebagai pelantikan sementara untuk jangka masa yang ditetapkan seperti jawatan Naib Canselor, Timbalan Naib Canselor dan Pengarah Pusat Pengurusan.

2.4 Fungsi Pemimpin Akademik

Menurut Ramsden et al. (2007), dalam pendidikan tinggi, terdapat pelbagai variasi kepimpinan yang dibentuk oleh pengalaman pensyarah dan ketua jabatan yang bersulam dengan kuasa, kepentingan diri yang sebahagiannya berkolaborasi dengan pihak pengurusan dan sebahagian lagi dengan pihak lain yang lebih tegas. Dapatan kajian ke atas kakitangan akademik di negara-negara maju menunjukkan potensi kepimpinan dekan atau pengerusi dapat meningkatkan kualiti aktiviti universiti. Ini tidak berbeza dengan kenyataan yang dibuat dalam kepimpinan industri tentang kepelbagaian corak dan kepimpinan yang baik ada kaitan dengan keputusan yang baik.

2.5 Peranan Khusus Pemimpin Akademik Dalam Proses Pengajaran Dan Pembelajaran

Setiap pensyarah, mempunyai lima (5) tugas dan tanggungjawab hakiki yang diamanahkan iaitu pengajaran dan penyeliaan, penyelidikan, penerbitan, sanjungan akademik dan khidmat komuniti. Lima tugas ini perlu dilakukan sebaik sahaja calon diterima sebagai pensyarah kerana ia perlu dijadikan sebagai Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicator*). Tambahan pula kenaikan pangkat kepada profesor adalah pencapaian terunggul dalam pembangunan kerjaya akademik (Sidek et al., 2012; Arif et al., 2014). Untuk memenuhi keperluan lima tugas hakiki ini, pensyarah memerlukan buah fikiran yang jelas dan stamina yang berpanjangan. Tidak cukup dengan tempoh masa lapan jam dari

pukul lapan pagi hingga lima petang, pensyarah juga perlu mendapatkan maklum balas penyeliaan, berusaha mengenal pasti kandungan buku dan artikel dalam skop penerbitan dan mencari jalan berkongsi ilmu dengan komuniti.

Tambahan pula beban tugas akan bertambah apabila seseorang pensyarah dipilih menjadi sebahagian daripada barisan kepimpinan universiti. Kuliah dan mesyuarat silih berganti dapat menukar tabiat harian seperti perlu hadir ke pejabat pada awal pagi dan bermesyuarat hingga lewat petang. Acara-acara rasmi universiti perlu juga diberi perhatian kerana melibatkan kesatuan organisasi dan kerja berpasukan. Kebiasaannya pensyarah yang memegang jawatan dekan, timbalan dekan, pengarah dan sebagainya hanya dapat pulang ke rumah selepas pukul lima petang. Sekiranya jawatan tersebut dijawat selama dua tahun, gerak kerja seperti itu boleh membentuk budaya kerja baharu yang produktif.

Yusuf et al. (2018) mencadangkan 11 skop dan kriteria kepimpinan akademik institusi pengajian tinggi di Malaysia yang dapat meningkatkan keberkesanan dan kecekapan kepimpinan.

Jadual 2: Skop dan kriteria pemimpin akademik berkesan di institusi pendidikan tinggi Malaysia

Skop	Kriteria
1. Pengamal	Pemimpin yang mengamalkan dalam bidang pendidikan seperti proses pengajaran dan pembelajaran, kurikulum, pentaksiran dan penilaian
2. Penyelidik dan inovasi	Penyelidikan, inovasi dan penerbitan
3. Pengurus dan pentadbir	Nilai dan falsafah organisasi, sumber manusia berkualiti, perkhidmatan berkualiti, infrastruktur berkualiti, pengurusan kewangan berkualiti
4. Mereka bentuk kurikulum	Perancangan, penilaian dan penyemakan kurikulum
5. Penyampaian kurikulum (PdP)	Perancangan dan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, penilaian pengajaran dan pembelajaran.
6. Penilaian dan Pentaksiran	Perancangan, pelaksanaan dan pelaporan penilaian pentaksiran
7. Penyeliaan	Pengurusan dan pelaksanaan penyeliaan
8. Perkhidmatan dan penglibatan	Latihan pembangunan profesional dan merancang serta melaksanakan perkhidmatan konsultansi
9. Sanjungan akademik	Pengiktirafan akademik - Penilai Jurnal, Editor Jurnal, Penilai Manuskrip Buku, Pemeriksa Luar Program, Pemeriksa Luar Tesis, Pakar Rujuk, Fasilitator, Ahli Lembaga Pengajian /Ketua Pasukan Petugas, Ucapan Utama /Plenari/Penceramah Jemputan
10. Pengiktirafan	Memantapkan program pengantarabangsaan perkongsian dan kolaborasi strategik, memperluaskan khidmat dan tanggungjawab sosial, memperluaskan pengalaman pelajar
11. Kualiti peribadi	Pengaruh, Pemikiran, Keberkesanan Peribadi, Suri Teladan

3.0 KESIMPULAN

Kejayaan sesebuah institusi pengajian tinggi dalam ranking di peringkat global pada hari ini banyak ditentukan oleh corak kepimpinan akademik. Menentukan corak kepimpinan akademik yang menepati kehendak dan keperluan ranking ini akan melonjakkan kedudukan institusi pengajian tinggi di peringkat lebih baik untuk menempatkan diri dalam kelompok teratas. Kejayaan ini perlukan strategi yang lebih menyeluruh dengan menyelaraskan semula peranan dan fungsi ahli akademik supaya selari dengan matlamat institusi pengajian tinggi dan memenuhi keperluan pemegang taruh. Pemilihan corak

kepimpinan akademik bergantung kepada kesepakatan ahli akademik dan kesungguhan mereka untuk melonjakkan kedudukan masing-masing.

PENGHARGAAN

Kami mengucapkan terima kasih kepada Universiti Teknikal Malaysia Melaka khususnya Institut Pengurusan Teknologi dan Keusahawanan yang telah menaja geran penyelidikan No. Projek PJP/2022/TD/IPTK/S01843.

RUJUKAN

- AKEPT. (2016). *Leader (Academic Magazines of AKEPT and USIM)*, Oct 2016, Issue 1.
Ramsden et al. (2007).
- Arif, S., Sidek, S., Mohamed, S., Kudus, N., Hassan, M.A., Bidin, N.A., Dora, M.T. and Mohd Idris, M.F., 2014. Academic Leadership of Malaysian Higher Learning: An Innovative Perspective from Malaysian Distinguished Professor. *Science International*, 26(4).
- Azman, N., Halim, S & Komoo, I. (2012). Academic managers or leaders? Developing a new paradigm of academic leadership for university organization. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. 11(3), 71-83.
- Azman, N., Pang, V., Sirat, M. & Yunus, A.S.M. (2014). Teaching and Research in Malaysian Public Universities: Synergistic or Antagonistic? In: Shin, J., Arimoto, A., Cummings, W., Teichler, U. (eds) *Teaching and Research in Contemporary Higher Education. The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective*, vol 9. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6830-7_14.
- Boyer, E. L. (1997). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, H. R., & Schuster, J. H. (1986). *American professors: A national resource imperiled*. Fair Lawn: Oxford University Press.
- Chang, Z. H. U., & Caliskan, A. (2022). Transformation in Higher Education Institutions in cross-cultural contexts during uncertain times. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(3).
- Dinh, N. B. K., Caliskan, A., & Zhu, C. (2021). Academic leadership: Perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), p996-1016.
- Enders, J. & Musselin, C. (2008). *Higher Education to 2030, Volume 1, Demography*. Paris: OECD.
- Evans, M. D., Kelley, J., & Sikora, J. (2014). Scholarly culture and academic performance in 42 nations. *Social Forces*, 92(4), p1573-1605.
- Glassick, Charles E. (2000). PhD Guest Editors: The Council Of Academic Societies Task Force On Scholarship. Boyer's Expanded Definitions of Scholarship, the Standards for Assessing Scholarship, and the Elusiveness of the Scholarship of Teaching. *Academic Medicine: September 2000 - Volume 75 - Issue 9 - p 877-880*.

- Henkel, M. (2002). Academic Identity in Transformation? The Case of the United Kingdom. *Higher Education Management and Policy*, 14(3), p137-147.
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456.
- Musselin, C. (2013). Redefinition of the relationships between academics and their university. *Higher Education*, 65(1), p25–37.
- Norzaini Azman (ed.) (2012). *Succession planning practices in Malaysian public universities: Identifying and developing young academic academic leaders*. Putrajaya: AKEPTKPT Publication.
- Nguyen, T. T. H., Pham, H. H., Vuong, Q. H., Cao, Q. T., Dinh, V. H., & Nguyen, D. D. (2021). The adoption of international publishing within Vietnamese academia from 1986 to 2020: A review. *Learned Publishing*, 34(2), p175-186.
- Niewiesk, Stefan, & Gates Garrity-Rokous. (2021). The academic leadership framework: A guide for systematic assessment and improvement of academic administrative work. *Global Business and Organizational Excellence* 40 (4), p50–63.
- Phillips, E.M. & Pugh, D.S. (2005). *How to Get a PhD*, 4th ed. Maidenhead: Open University Press.
- Ramsden, P., Prosser, M., Trigwell, K., & Martin, E. (2007). University teachers' experiences of academic leadership and their approaches to teaching. *Learning and instruction*, 17(2), p140-155.
- Rodgers, T. (2007). Measuring value added in higher education: A proposed methodology for developing a performance indicator based on the economic value added to graduates. *Education Economics*, 15(1), p55-74.
- Scott, D., Brown, A., Lunt, I. & Thorne, L. 2004. *Professional doctorates: Integrating professional and academic knowledge*. Maidenhead: Open University Press.
- Sewerin, T., & Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 36(6), p1280-1294.
- Sidek, S., Dora, M.T., Kudus, N. and Hassan, M.A., 2012. Academic career in the Malaysian higher education: Becoming a professor. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 5(2), pp.127-140.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), p407-417.
- Ujang, Z. (2009). *Mengangkasa Pengajian Tinggi*. Penerbit UTM Press.
- Wellington, J. & Sikes, P. 2006. A doctorate in a tight compartment: Why do students choose a professional doctorate and what impact does it have on their personal and professional lives? *Studies in Higher Education*, 31(6): p723–34.
- Yusof, M. H. M., Alias, M. K., & Ghani, R. (2018). Kriteria kepemimpinan akademik di institusi pendidikan tinggi. *International Academic Research Journal of Social Science*, 4(1).
- Zhu, C., & Caliskan, A. (2021). Educational Leadership in Chinese Higher Education. *Chinese Education & Society*, 54(5-6), p161-170.