



**Manuscript Title:** Ciri Akademik Cemerlang di Universiti Awam Malaysia

*Characteristics of Excellent Academics in Malaysian Public Universities*

**Author(s):** Norzaini Azman, Nik Sabrina Abdullah & Ibrahim Komoo

**Accepted Date:** 27-February-2021

**Please cite this article as:** Norzaini Azman, Nik Sabrina Abdullah & Ibrahim Komoo. 2021. Ciri akademik cemerlang di universiti awam Malaysia. *Kajian Malaysia* (early view).

This is a provisional PDF file of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability, but it is not yet the definitive version of record. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form, but we are providing this version to give early visibility of the article.

## **CIRI AKADEMIK CEMERLANG DI UNIVERSITI AWAM MALAYSIA**

### ***CHARACTERISTICS OF EXCELLENT ACADEMICS IN MALAYSIAN PUBLIC UNIVERSITIES***

**Norzaini Azman<sup>1\*</sup>, Nik Sabrina Abdullah<sup>1</sup> dan Ibrahim Komoo<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, MALAYSIA

<sup>2</sup>Institute for Environment and Development (LESTARI), Universiti Kebangsaan Malaysia, MALAYSIA

\*Corresponding author: norzail2@ukm.edu.my

#### **ABSTRACT**

*In a university system, the key to identifying and rewarding excellence is through academic promotion to professorship. However, research on the characteristics of professors as excellent academic leaders and how they enact leadership activities is very limited. The main issues include unclear definition of excellent professors and in-depth research on the notion and concept of academic leadership. Thus, this study aims to explore the elements of excellence among senior professors in the Malaysian public universities by identifying the strengths and weaknesses of their leadership contributions. Based on a qualitative study, and using a document analysis approach on Curriculum Vitae (CV), ten senior professors holding VK (Grade A and B) were selected as respondents using purposive sampling method. They represented the four types of public universities namely research, comprehensive, technical and focused. The findings revealed that in general, the senior professors' excellence contribution is unbalance and skewed towards elements related to teaching, research and management. The senior professors reported less contribution involving professional development and public intellectual activities. The findings also showed that they contributed excessively to activities within their own university ecosystem, but less on activities outside their university, and at the regional and international levels. The findings point to several implications for academic leadership theories, policy development, and the status and relevance of the academic profession in Malaysia.*

**Keywords:** excellence, professor, academic leaders, characteristics of excellent professor, curriculum vitae

## ABSTRAK

*Di dalam sistem universiti, asas utama dalam mengenal pasti kecemerlangan bakat akademik dan memberi ganjaran atau pengiktirafan kepada kecemerlangan ialah melalui proses kenaikan pangkat ke jawatan profesor. Namun, kajian atau penilaian terhadap tahap kecemerlangan kumpulan profesor adalah sangat terhad. Isu utama berkaitan profesor cemerlang bukan sahaja berkenaan kekeliruan definisi atau terma tugas yang tidak jelas tetapi ia juga berkaitan dengan terma 'keimpinan akademik' yang belum dikaji secara mendalam. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mencirikan aspek kecemerlangan profesor kanan dengan mengenal pasti kekuatan dan kekurangan aspek kepimpinan mereka. Kajian berbentuk kualitatif ini menggunakan pendekatan analisis dokumen ke atas latar kerjaya atau Curriculum Vitae (CV) profesor kanan di universiti awam (UA). Responden dipilih berasaskan kaedah pensampelan bertujuan melibatkan sepuluh orang profesor kanan berjawatan VK (Gred A dan B) mewakili empat jenis UA, iaitu universiti penyelidikan, komprehensif, teknikal dan berfokus. Hasil kajian menunjukkan secara keseluruhannya, ciri profesor kanan di UA tidak seimbang dan cenderung melibatkan aktiviti serlahan akademik melibatkan aktiviti pengajaran, penyelidikan dan pengurusan akademik, tetapi kurang perhatian kepada beberapa peranan asas lain seperti pembangunan kepakaran berterusan dan tanggungjawab sebagai intelek awam. Hasil kajian juga menunjukkan ketidakseimbangan dalam ciri kepimpinan profesor kanan disebabkan oleh fokus yang berlebihan kepada tugas dalam ekosistem universiti sendiri dan kurang kepada aktiviti di luar universiti, di peringkat serantau dan antarabangsa. Hasil kajian ini memberi beberapa implikasi kepada teori kepimpinan akademik, pembangunan dasar serta status dan kerelevanan profesion akademik di Malaysia.*

**Kata kunci:** kecemerlangan, profesor, pemimpin akademik, ciri kecemerlangan profesor, curriculum vitae

## PENGENALAN

Universiti adalah sebuah institusi ilmu, bertujuan menjana dan menyebarkan ilmu pengetahuan melalui pelbagai aktiviti pemindahan ilmu untuk kesejahteraan masyarakat. Kemajuan universiti terletak kepada unsur kecemerlangan serta struktur dan budaya warga universiti tersebut (Norzaini dan Ibrahim 2020). Sesebuah institusi dikatakan cemerlang apabila hasil yang diperoleh adalah cemerlang, di luar jangkaan, malah lebih baik daripada apa yang dijangkakan

(Harvey dan William 2010; Rostan dan Vaira 2011). Setiap universiti perlu meletakkan kecemerlangan sebagai matlamat utama yang perlu dicapai oleh setiap warga. Malah, kewibawaan dan reputasi sesebuah universiti sangat bergantung kepada kecemerlangannya dalam semua aktiviti akademik (Marginson 2011; Norzaini dan Ibrahim 2020).

Asas utama dalam mengenal pasti kecemerlangan bakat akademik dan memberi ganjaran atau pengiktirafan kepada kecemerlangan ialah melalui proses kenaikan pangkat ke jawatan profesor (O'Meara, Eatman dan Petersen 2015). Istilah 'profesor' merujuk kepada mereka yang berada di puncak hierarki profesion akademik. Jawatan profesor diberikan berasaskan pencapaian akademik yang cemerlang melalui penilaian rakan kesepakaran, tahap kekananan dan tahap kepimpinan akademik (Harley, Acord dan Novell 2010; Weiser 2012; Evans 2018). Istilah profesor ini tidak digunakan secara umum untuk merujuk kepada semua staf akademik seperti dalam sistem akademik di benua Amerika. Penggunaan istilah 'profesor' dan 'pemimpin akademik' dalam makalah ini adalah konsisten dengan penggunaannya di Eropah dan Asia (dan di kebanyakan negara lain), yang merujuk kepada kumpulan kecil pemimpin akademik kanan yang telah dinaikkan pangkat ke jawatan profesor.

Umumnya, jawatan profesor diberikan kepada segolongan ahli akademik cemerlang berasaskan kriteria kenaikan pangkat yang telah ditetapkan oleh setiap universiti. Meskipun terdapat perbezaan yang ketara dalam kriteria kenaikan pangkat dari satu universiti ke universiti yang lain, namun secara umumnya skop dan kriteria kecemerlangan sangat berkait rapat dengan tugas asas dan peranan utama ahli akademik, iaitu pengajaran, penyelidikan dan khidmat (Evans 2018; Tight 2002). Maksudnya, aspek kepimpinan akademik diberi penekanan yang tinggi dalam kriteria kecemerlangan ahli akademik. Kepimpinan akademik yang dimaksudkan merujuk kepada pengalaman dan kewibawaan akademik, iaitu sebagai pakar bidang dan pemimpin ilmu yang berpengaruh dalam kalangan pelajar, rakan kesepakaran dan komuniti intelek awam yang memberi impak kepada pembangunan ilmu, universiti dan masyarakat. Justeru, tidak hairanlah kriteria dan iklan jawatan profesor di universiti meletakkan kepentingan kepimpinan akademik cemerlang sebagai asas pemilihan dan lantikan.

Kepimpinan akademik mempunyai pelbagai definisi dan kriteria seperti kepimpinan yang berkait dengan visi dan strategi universiti (Bryman 2007; Bradley, Grice dan Paulsen 2017), tahap intelek yang tinggi (Evans 2018; Macfarlane 2012; 2011) serta pengaruh yang tinggi dalam bidang kepakaran (Tight 2008; Evans 2018). Makalah ini menggunakan definisi yang diketengahkan oleh Evans (2018) serta Norzaini dan Mohd Fadzil (2016), iaitu kepimpinan akademik adalah kepimpinan secara informal, tidak disangkutkan

dengan lantikan jawatan kepimpinan atau pengurusan secara formal. Ia merujuk kepada kewibawaan dan pengaruh seorang profesor dalam bidang kepakaran serta keupayaannya melaksanakan fungsi sebagai pemimpin (mentor) dan suri tauladan kepada pelajar, rakan sepekerjaan, serta ahli akademik muda berserta sumbangannya kepada masyarakat awam.

Dapatan kajian berkaitan dasar dan amalan kenaikan pangkat profesor di universiti terkemuka dunia menunjukkan kriteria umum kenaikan pangkat adalah kepimpinan akademik dalam bidang kepakaran di peringkat antarabangsa, keaslian sumbangan keserjanaan dan intelektual, sumbangan bermakna kepada aspirasi memajukan ilmu, berwibawa dan menunjukkan reputasi cemerlang yang konsisten dan diiktiraf di peringkat antarabangsa (Harley, Acord dan Earl-Novell 2010; Bradley, Grice dan Paulsen 2017; Evans 2018; Mohd Ferdaus dan Norzaini 2020). Namun, dengan perubahan senario universiti yang memberi penekanan kepada aspek penjanaan dana, persaingan dan kecemerlangan berasaskan ranking, ciri atau kriteria profesor cemerlang kerap berubah dan menjadi lebih kabur serta tidak konsisten. Apakah tugas sebenar seorang profesor dan apakah ciri profesor cemerlang? Terdapat pelbagai nasihat yang diberikan kepada ahli akademik muda tentang bagaimana untuk sampai ke tahap profesor. Namun, kajian atau penilaian terhadap tahap kecemerlangan seseorang profesor kanan adalah sangat terhad (Evans 2017; Mohd Ferdaus dan Norzaini 2020). Secara tuntasnya, tiada penerangan tentang terma rujukan tugas dan kriteria pencapaian profesor di tahap kebangsaan mahupun global, tiada garis panduan yang disediakan untuk profesor kecuali untuk menilai tahap pencapaian tahunan yang juga berbeza-beza mengikut universiti. Di samping itu, tidak jelas sama ada golongan profesor berfungsi untuk menambah baik urusan penyelidikan, pengajaran dan penyelidikan atau terdapat tugas lain seperti menjana kewangan dan mengawal kualiti yang perlu dilaksanakan.

Isu utama berkaitan profesor cemerlang bukan sahaja berkaitan kekeliruan definisi atau terma tugas yang tidak jelas tetapi ia juga berkaitan dengan terma 'kepimpinan akademik' yang belum dikaji secara mendalam. Kebanyakan penyelidikan berkaitan kepimpinan di peringkat universiti banyak berfokus kepada kepimpinan pengurusan tertinggi seperti Naib Canselor dan kepimpinan pertengahan seperti Dekan dan Pengarah (Bolden, Petrov dan Goslin 2008; Macfarlane 2011; 2012). Perspektif kepimpinan profesor, iaitu pemimpin akademik tidak formal jarang diberi perhatian (Evans 2017) lebih-lebih lagi di negara membangun seperti Malaysia. Justeru, asas pengetahuan mengenai pemimpin akademik kekal (profesor) berbanding pemimpin pengurusan sementara (lantikan Naib Canselor dan Dekan yang mengikut tempoh dan bergilir) adalah sangat terhad. Ulasan perpustakaan oleh Rayner et al. (2010) jelas menunjukkan bahawa terdapat lompang dan kelemahan dalam penyelidikan

berkaitan kepimpinan akademik kumpulan profesor. Rayner et al. (2010) menyimpulkan bahawa terdapat keperluan untuk mengetahui dengan lebih lanjut mengenai status dan peranan golongan profesor yang dikatakan seperti telah hilang dalam radar kepimpinan universiti. Justeru, terdapat keperluan untuk merekodkan aktiviti kepimpinan akademik profesor bagi membangun satu keperluan standard atau piawai yang boleh digunakan oleh ahli akademik muda untuk menyusun dan memfokuskan aktiviti akademik mereka bagi tujuan kenaikan pangkat dan pembangunan profesional (Evans, Homer dan Rayner 2013; Macfarlane 2012).

Kajian yang dilaporkan dalam makalah ini adalah satu usaha untuk mengenal pasti peranan dan ciri profesor cemerlang di universiti awam (UA) di Malaysia. Malaysia mempunyai lebih kurang 1,953 orang profesor, iaitu 6.19% daripada jumlah keseluruhan ahli akademik di UA (KPM 2018). Daripada jumlah kecil tersebut, seramai 1,081 orang profesor (55.4%) adalah daripada universiti penyelidikan (KPM 2018). Seperti juga di negara-negara di Eropah, terdapat beberapa gred jawatan profesor dan gred profesor di Malaysia meliputi empat tahap, iaitu profesor Gred Khas C, B dan A dan lantikan tertinggi adalah Profesor Ulung Gred Khas (Turus III, II dan I). Namun, jawatan Profesor Ulung bukanlah lantikan universiti tetapi dilaksanakan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT) dan dinilai di peringkat kementerian. Bagi lantikan ke profesor Gred Khas C, B dan A di universiti awam, pihak kementerian telah mengeluarkan garis panduan lantikan yang meliputi kriteria penyelidikan dan penerbitan, pengajaran dan penyeliaan, sanjungan dan kepimpinan akademik, khidmat kepada universiti dan masyarakat, dan perundingan/jaringan industri/klinikal (KPT 2012).

Tujuan utama garis panduan ini adalah untuk memastikan para profesor di Malaysia kekal relevan serta kompetitif di persada global dan untuk memastikan sebahagian norma kecemerlangan yang digunakan secara universal diguna pakai oleh universiti awam tempatan. Stratifikasi gred profesor bukan sahaja membezakan pangkat, status dan gaji tetapi juga tahap kecemerlangan, fungsi peranan serta tugas yang diharapkan.

Meskipun terdapat garis panduan yang disediakan oleh KPT, kriteria serta proses penilaian dan pelantikan bagi jawatan profesor (Gred C,) dan profesor kanan (Gred B dan Gred A) dilakukan oleh UA tertakluk kepada kriteria dan justifikasi masing-masing. Justeru, terdapat kepelbagaian dari segi kriteria dan fungsi mereka, iaitu perbezaan di antara institusi, disiplin dan individu (Norzaini et al. 2016). Beban kerja ahli akademik di UA yang bertambah juga sering menyebabkan kekeliruan tentang apakah bentuk kecemerlangan yang diperlukan untuk membangun kepimpinan akademik. Apakah tugas yang sepatutnya

dilakukan oleh golongan profesor kanan di universiti awam? Mutakhir ini, terdapat kritikan dalam media massa dan sosial tentang sesetengah profesor yang dilantik tidak mempunyai ciri pemimpin akademik yang sebenar dan berkemungkinan tidak mampu untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin kepada universiti, fakulti, rakan keserakanan serta pelajar. Terdapat juga persamaan pendapat tentang profesor di Malaysia dengan pendapat Taylor (2012) yang mengatakan profesor abad ke 21 di United Kingdom (UK) bukan sahaja mempunyai pelbagai tahap kecemerlangan tetapi juga terdapat kemerosotan tahap kecemerlangan dan kewibawaan dalam kalangan profesor yang dilantik.

Kajian ini bertujuan untuk mencirikan peranan utama dan kecemerlangan profesor A di universiti awam di Malaysia bagi memberi jawapan kepada isu-isu di atas khususnya kepada ciri atau kriteria kecemerlangan profesor kanan. Bagi menyediakan latar belakang dan konteks kajian, bahagian seterusnya akan mensintesis secara ringkas tentang konsep dan perspektif pemimpin akademik sebelum memperincikan objektif dan metodologi kajian. Seterusnya, hasil kajian serta perbincangan akan dihuraikan secara deskriptif sebelum implikasi kajian kepada profesion akademik dan budaya kecemerlangan universiti awam dibincangkan.

## **PERSPEKTIF TERHADAP PROFESOR SEBAGAI PEMIMPIN AKADEMIK CEMERLANG**

Konteks kecemerlangan profesor lazimnya dilihat daripada dua perspektif, iaitu kesarjanaan dan kepimpinan. Konsep sarjana dan kesarjanaan adalah sinonim dengan peranan ahli akademik dan universiti, justeru menjadi asas semua aktiviti di universiti (Boyer 1990; Evans 2018; Norzaini, Ibrahim dan Mohd Ferdaus 2016). Kesarjanaan didefinisikan sebagai pengetahuan sistematik yang berkualiti, terhasil daripada rangkaian penyelidikan dalam sesuatu bidang ilmu (Boyer 1990; McMillin 2004; Neumann 2006). Menerusi pencapaian akademik, ukuran kesarjanaan tidak sahaja bergantung kepada tiga peranan utama, iaitu pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan serta khidmat tetapi juga bagaimana seorang profesor mengembangkan ilmu baharu (melalui penyelidikan) dan melaksanakan amalan kesarjanaan lain (P&P dan khidmat) secara berintegrasi (Norzaini, Ibrahim dan Mohd Ferdaus 2016; Neumann 2006). Ilmu baharu yang diperolehi melalui gabungan penyelidikan (kesarjanaan fundamental, kesarjanaan integrasi, kesarjanaan aplikasi dan kesarjanaan pengajaran) dipertingkatkan melalui pengajaran dan khidmat (Boyer 1990; Norzaini, Ibrahim dan Mohd Ferdaus 2016). Maksudnya, pada tahap profesor, pemimpin akademik seharusnya perlu menyumbang secara aktif kepada jaringan yang lebih luas termasuk pelajar, rakan

kesepakaran dan keserakanan serta masyarakat umum di peringkat kebangsaan dan antarabangsa.

Kepimpinan akademik merupakan aspek penting dalam mencapai visi, matlamat dan objektif sesebuah universiti. Pemimpin akademik perlu mempunyai kekuatan intelektual dan ketajaman daya analisis bagi membina wawasan dan objektif dengan jelas serta mempraktikkan nilai organisasi dan sistem tugas yang efektif untuk mencapai misi dan strategi yang ditetapkan (Evans 2018). Ahli akademik cemerlang adalah suri tauladan dan ikon kecemerlangan kepada pelajar dan rakan akademik, justeru keberadaan profesor sebagai pemimpin ilmu seharusnya mampu meningkatkan citra dan reputasi universiti (Evans 2018; 2015a; 2015b; Macfarlane 2012). Oleh itu, kepimpinan dalam bidang kepakaran dan keupayaan memimpin ahli akademik lain ke arah mencapai objektif universiti diletakkan sebagai kriteria paling utama dalam ciri kecemerlangan seorang profesor. Hal ini adalah kerana pemimpin akademik perlu mempunyai pengaruh dalam kalangan rakan akademik dan terlibat dalam pembangunan akademik ahli akademik muda berdasarkan pengalaman luas dan tahap kewibawaan yang tinggi. Sewajarnya mereka berupaya untuk membantu keserakanan dalam melaksanakan aktiviti kesarjanaan yang berfokus melalui proses bimbingan dan mentor. Hal ini selaras dengan ciri pemimpin intelektual yang disarankan oleh Macfarlane (2012) sebagai satu ciri penting yang perlu ada pada setiap profesor.

Ciri profesor cemerlang turut melibatkan tiga aspek utama yang disenaraikan oleh beberapa sarjana (Evans 2018; 2015a; Evans, Homer dan Rayner 2013; Macfarlane 2012), iaitu keghairahan kepada ilmu baharu, memiliki keseimbangan profesionalisme dan kebijaksanaan peribadi (*wisdom*), dan komitmen yang tinggi kepada khidmat. Memandangkan ciri nilai dan peribadi tidak dapat diukur secara zahir maka sintesis berikutnya memberi tumpuan kepada dua ciri, iaitu keghairahan kepada ilmu dan komitmen khidmat.

### **Keghairahan kepada Ilmu Baharu dan Transformasi Ilmu**

Profesor cemerlang dianggap sebagai pakar dalam membangun ilmu baharu (Evans 2018; 2015a; Evans, Homer dan Rayner 2013; Macfarlane 2012). Mereka berkongsi ilmu baharu melalui pelbagai sistem pemindahan ilmu, seperti penulisan buku, jurnal, laporan teknikal serta kepada masyarakat bagi tujuan pendidikan awam melalui media massa secara bertulis atau oral. Dalam konteks ini, profesor perlu menunjukkan keseimbangan antara tahap intelek yang tinggi dan pencapaian aktiviti intelek yang berimpak dan mentransformasi (Boyer 1990; Evans 2018; Norzaini, Ibrahim dan Mohd Ferdaus 2016). Sebagai contoh, penerbitan buku dalam bidang kepakaran melalui penyelidikan yang meluas dan



sebagai intelek awam yang komited untuk mengubah cara masyarakat berfikir dan bertingkah laku.

Kajian Evans (2015a; 2018) tentang profesor cemerlang di UK memberi contoh Profesor Peter Townsend yang mempunyai daya intelek dan keserjanaan yang tinggi serta ghairah dalam melakukan transformasi ilmu. Beliau menumpukan kerjayanya menyelidik kemiskinan dan melakukan aktiviti intelek awam untuk mengubah dasar kerajaan terhadap kemiskinan daripada konsep 'mutlak' kepada konsep 'relatif'. Bersandarkan keserjanaan bidang kemiskinan, beliau telah mengasaskan Kumpulan Tindakan Kemiskinan dan kemudiannya mengasaskan *Alliance of Disability*. Townsend adalah contoh seorang profesor cemerlang yang mengaitkan keserjanaan dengan semangat serta usaha kepada perubahan masyarakat (Macfarlane dan Chan 2014; Evans 2015a). Jelas bahawa keghairahan terhadap keserjanaan serta ilmu untuk transformasi pada dasarnya sangat berkait dengan bagaimana ilmu baharu diaplikasikan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Seterusnya, proses ini dijadikan pemacu utama bagi meneruskan usaha berterusan keserjanaan penyelidikan.

### **Komitmen yang Tinggi kepada Khidmat**

Kebanyakan ciri kepimpinan akademik merujuk kepada kesediaan dan komitmen pemimpin memberi khidmat kepada semua pihak berkepentingan sama ada di dalam mahupun di luar universiti (Greenbank 2007; Macfarlane 2012). Istilah khidmat merujuk kepada aktiviti pemimpin akademik dalam melaksanakan tanggungjawab sosial warga universiti atau ahli sarjana kepada pelbagai pihak berkepentingan. Perkhidmatan memerlukan profesor membuat jaringan dan jangkauan dengan pelbagai pihak luar terutama badan profesional, pembuat dasar, pihak industri dan masyarakat awam.

Secara amnya, khidmat profesor diperlukan dalam dua perspektif, iaitu tugas dalam seperti keahlian jawatankuasa teknikal, kepimpinan bidang, pentadbiran dan tugas luaran seperti penasihat, perunding dan ahli jawatankuasa kebangsaan. Justeru, komitmen yang tinggi dijangkakan daripada seorang pemimpin akademik bagi menunjukkan sifat kesepunyaan profesor kepada semua pihak berkepentingan dengan objektif dan tanggungjawab untuk menyumbang. Khidmat kepada komuniti awam, profesion, institusi, rakan sekerja, dan pelajar yang melibatkan kepimpinan intelektual dan keserjanaan adalah satu usaha dan tanggungjawab profesor untuk memindah ilmu kepada masyarakat (sebagai agen perubahan) dan memastikan bidang ilmu terus relevan dan berkembang (Macfarlane 2012).

Contoh yang diketengahkan oleh Evans (2019; 2015b) dan Macfarlane dan Chan (2014) sebagai profesor yang sangat komited kepada khidmat adalah Profesor Aileen Smith di UK. Sebagai pakar terkemuka dalam bidang *plant physiology*, Aileen terlibat dalam beberapa program penyelidikan utama di Eropah dan di peringkat antarabangsa dengan menghasilkan implikasi praktikal yang signifikan. Antaranya adalah projek tomato Mesir-Norway, iaitu kajian yang merangkumi penggunaan sumber semula jadi di Mesir dalam pertanian tomato, implikasi perubahan iklim bermusim kepada pertanian, serta penggunaan plastik untuk menanam tomato semasa musim sejuk. Beliau juga aktif dalam pelbagai badan profesional dan sebagai editor jurnal ternama. Profesor Aileen mempengerusikan pelbagai persidangan dan jawatankuasa di peringkat negeri dan masyarakat. Dikenali juga sebagai 'Untie Annie', Profesor Aileen sangat aktif bekerjasama dengan komuniti petani termasuk komuniti petani tempatan di Wales. Beliau sangat mengutamakan pembelajaran secara pengalaman melalui kerja lapangan serta terlibat mengajar kursus ekologi pokok Alpine setiap tahun di Sepanyol selama 25 tahun. Kemahiran beliau dalam penyelidikan dan khidmat kepada komuniti petani dikongsi bersama pelajar dan ahli akademik muda khususnya dalam pembangunan kerjaya akademik melalui aktiviti bimbingan dan mentoran (Evans 2019; 2015a; Macfarlane dan Chan 2014).

Secara prinsipnya, ciri profesor sebagai pemimpin akademik adalah sesuatu yang menuntut kecemerlangan dalam semua aspek, melibatkan tahap lebih tinggi dari norma biasa dan meliputi piawai atau kriteria yang pelbagai. Beberapa kriteria yang berkaitan dengan nilai dan peribadi profesional agak subjektif dan sukar untuk diukur terutamanya dalam sistem universiti masa kini yang lebih memberi tumpuan kepada bilangan output kecemerlangan. Kriteria kecemerlangan juga kerap berubah mengikut acuan atau konteks semasa dan dalam banyak keadaan, ia meliputi pengukuran aspek zahir seperti hasil dan produktiviti, dan tidak melibatkan ukuran kriteria tidak zahir seperti nilai profesionalisme dan etika. Dalam kajian ini, analisis ciri profesor cemerlang dilakukan berdasarkan kepada perspektif yang dibincangkan, iaitu berkaitan kepimpinan dan kecemerlangan yang telah direkodkan secara zahir atau nyata.

## **TUJUAN KAJIAN**

Kajian ini bertujuan untuk mencirikan profesor cemerlang dengan mengenal pasti kekuatan dan kekurangan aspek kepimpinan akademik profesor kanan di universiti awam di Malaysia. Bagi mencirikan aspek kecemerlangan, kajian ini perlu mengenal pasti kriteria yang digunakan oleh pemimpin akademik untuk memperkenalkan kepakaran, kepimpinan dan kecemerlangan masing-masing. Seterusnya, berasaskan dapatan tema dan tinjauan literatur, kajian ini membangun satu set kriteria penilaian utama (model penilaian baharu) yang

digunakan bagi menilai kekuatan dan kelemahan kepimpinan akademik. Kajian ini memberi gambaran tentang ciri atau kriteria kecemerlangan profesor kanan, serta kekuatan dan kelemahan prestasi mereka. Hasilnya boleh digunakan untuk menyediakan satu garis panduan tugas dan peranan pemimpin akademik, serta aspek yang perlu diberi perhatian dalam melonjakkan kecemerlangan profesor kanan di universiti awam.

## **METODOLOGI**

Kajian kualitatif ini menggunakan pendekatan analisis dokumen ke atas latar kerjaya atau *Curriculum Vitae* (CV) profesor kanan di universiti awam. Pendekatan ini digunakan kerana CV merupakan dokumen bersifat universal, mengandungi maklumat lengkap dan mencukupi bagi menggambarkan trajektori longitudinal (membujur) kerjaya seseorang (Cox et al. 2013; Oplatka 2010). CV juga menyimpan rekod kronologi berkaitan aktiviti profesional dan pencapaian akademik serta pengiktirafan dan sanjungan kepada usaha penting dan cemerlang seseorang individu (Cox et al. 2013; Oplatka 2010). Menurut Pirralha, Fontes dan Assis (2009), CV adalah dokumen yang agak mudah untuk didapati dan memaparkan maklumat penting sejarah kerjaya dan sumbangan ilmiah dalam tempoh seseorang dilantik sebagai ahli akademik.

Bagaimanapun, CV juga mempunyai kelemahan yang ketara kerana lazimnya ia disediakan berasaskan kepada tujuan khusus, seperti untuk penilaian tahunan, kenaikan pangkat dan pencalonan untuk jawatan kepimpinan pengurusan. Justeru, CV mempunyai kecenderungan untuk menyerlah kekuatan dan melindungi kelemahan ahli akademik yang menyediakan CV masing-masing. Atas kesedaran beberapa kelemahan tersebut, kajian ini memberi tumpuan kepada beberapa perkara penting: i) mendapatkan CV yang komprehensif bagi memastikan semua data yang diperlukan tersedia; ii) menghadkan tempoh lima (5) tahun terakhir, iaitu sumbangan terkini dalam kedudukan sebagai profesor kanan; dan iii) menyusun semula CV yang disediakan dalam bentuk sepuluh (10) atribut berpandukan model analisis ciri kecemerlangan yang dibina bagi tujuan keseragaman serta memberi lebih fokus kepada sumbangan individu dan bukan hanya kepada aktiviti yang dilaksanakan.

## **Persampelan**

Responden dipilih menggunakan kaedah pensampelan bertujuan yang mana seramai 25 orang profesor kanan berjawatan VK (Gred A dan B) daripada UA penyelidikan, komprehensif, berfokus telah dikenal pasti. Kesemua responden telah dihubungi melalui e-mel untuk mendapatkan salinan CV terkini mereka

bagi tempoh lima tahun terakhir. E-mel tersebut juga mengandungi pengenalan berkaitan kajian dan pernyataan kerahsiaan kajian yang tidak akan mendedahkan maklumat responden kepada pihak ketiga. Bagaimanapun, sebanyak sepuluh buah CV telah diterima dengan maklumat asas (Jadual 1). Kesemua jenis UA diwakili oleh profesor kanan dan kesemua responden kajian memegang jawatan pengurusan di universiti masing-masing.

Jadual 1: Demografi responden

Jenis universiti	Responden profesor gred A	Bidang kepakaran	Pengurus akademik
Universiti penyelidikan	P01	Kimia analitikal	Timbalan Naib Canselor
	P02	Teknologi pembaharuan tenaga	Pengarah Institut Penyelidikan
	P03	Pendidikan tinggi	Pengarah Institut Penyelidikan
	P04	Politik, pembangunan budaya	Pengarah Institut Penyelidikan
	P05	<i>Neuroscience</i>	Timbalan Naib Canselor
Universiti komprehensif	P06	Pengurusan strategik	Dekan Fakulti
	P07	Analisis kualiti air	Naib Canselor
Universiti berfokus	P08	<i>Veterinary immunopathology</i>	Timbalan Naib Canselor
	P09	<i>Aquatic toxicology</i>	Timbalan Naib Canselor
Universiti teknikal	P10	Teknologi nano dan solar	Pengarah Institut Penyelidikan

### Pengumpulan dan Analisis Data

CV yang disediakan oleh responden mengandungi maklumat mengenai kepakaran, sejarah kerjaya, penyelidikan, penerbitan ilmiah, tugas pengajaran dan penyeliaan, perkhidmatan, pengiktirafan dan sanjungan, serta sumbangan dalam hal ehwal pengurusan akademik. Identiti pemilik CV dikeluarkan dan diganti dengan nama samaran bagi melindungi identiti mereka. Dalam membangunkan pengekodan protokol awal, satu subset CV telah dianalisis untuk mengenal pasti tema dan subtema serta potensi masalah dengan cara penyelesaian yang terbaik. Penyelidik telah mengenal pasti tiga tema dan sepuluh subtema. Bagaimanapun, bilangan tema dan subtema bagi setiap profesor kanan adalah bergantung kepada kandungan CV mereka.

Semasa penganalisan data, terdapat beberapa ketidaktentuan mengenai maksud dalam senarai maklumat di dalam CV. Terdapat beberapa maklumat yang boleh dikelaskan dalam dua atau lebih atribut dan dalam keadaan begini, pertimbangan untuk dikategorikan kepada atribut paling bersesuaian telah dilakukan. Ketidaktentuan ini kecil peratusannya dan tidak mempengaruhi dapatan kajian. Dapatan tema dan subtema serta domain baharu telah melalui dua semakan *peer-checking* bagi memastikan sintesis data adalah tepat dan boleh diterima sebagai hasil kajian yang sah.

## DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini dibahagikan kepada dua bahagian, iaitu: i) mengenal pasti tema dan subtema yang muncul daripada dokumen analisis CV, dan membangunkan kriteria penilaian utama (model penilaian baharu) berdasarkan dapatan tema dan tinjauan literatur; dan ii) menentukan kekuatan dan kelemahan aspek kecemerlangan dalam kalangan responden.

### Tema dan Subtema Ciri Akademik Cemerlang

Jadual 2 menunjukkan contoh hasil analisis CV berdasarkan tiga tema dan 10 subtema. Dapatan menunjukkan bahawa terdapat pelbagai nama atribut di dalam CV yang disediakan. Atribut ini dinamakan berdasarkan kefahaman seseorang profesor tersebut yang menyebabkan berlakunya pertindanan ciri aktiviti akademik. Contohnya, perkataan pakar bidang ditulis sebagai pengkhususan, atau perundingan disenaraikan sebagai penyelidikan kontrak atau khidmat teknikal. Secara umumnya, analisis CV menunjukkan kesemua sepuluh profesor kanan melibatkan diri dalam 10 tema yang dikenal pasti.

Jadual 2: Contoh tema dan subtema cirian akademik cemerlang

Tema	Subtema	Atribut (bilangan responden)	Contoh
Kecemerlangan individu	Kesarjanaan	Menghadiri kursus/ seminar/ persidangan/ kolokium (6)	Aktiviti profesor turun padang; kursus pengurusan kewangan
	Kewibawaan dan reputasi	Penceramah jemputan (6)	Penceramah jemputan Seminar Pengurusan Air Sisa
		Afiliasi ikhtisas (2)	Felo Akademi Sains Malaysia; Ahli Seumur Hidup Pertubuhan

Tema	Subtema	Atribut (bilangan responden)	Contoh
			Veterinar Malaysia
		Lantikan sebagai profesor pelawat (1)	Profesor pelawat di University of Duisburg-Essen
	Kepimpinan pengurusan	Jawatan pentadbiran (7)	Timbalan Naib Canselor; dekan
		Memberi sumbangan kepada fakulti/ universiti (3)	Pengerusi pengurusan kualiti fakulti; ahli senat universiti
Kepimpinan intelek	Sumbangan kepakaran	Penerbitan akademik (10)	Penerbitan jurnal/ buku/ bab dalam buku
		<i>Intellectual property right</i> (2)	Menghasilkan paten produk A2 Intranasal Spray Vaccine
	Pakar rujuk	Penilai program akademik/ geran penyelidikan (8)	Lantikan penilai bagi program Ijazah Pengurusan Alam Sekitar; Penilai geran LRGS
		Penyunting jurnal/ prosiding (8)	Penyunting <i>Journal of Current Southeast Asian Affairs</i>
		Pakar runding (6)	Pakar runding perniagaan antara kaum; Panel Struktur Perancangan Seberang Perai
		Ahli panel perbincangan/ forum (4)	Ahli panel <i>The First Southeast Water Forum</i> ;
		Ahli jawatankuasa (AJK)/ penasihat (5)	Jawatankuasa Tatatertib UPNM
	Pengiktirafan akademik	Penerimaan anugerah akademik/ penyelidikan/ perkhidmatan (8)	Anugerah Penyelidik Cemerlang; Felo Kehormat, Monash University
	Intelek awam	Penerbitan artikel surat khabar/ majalah	Artikel di akhbar Berita Harian, Kosmo

Tema	Subtema	Atribut (bilangan responden tersohor (3))	Contoh
Kesarjanaan akademik	Pengajaran dan pembelajaran	Pengajaran (5)	Mengajar kursus bidang kepakaran pascasiswazah
	Penyelidikan dan inovasi	Memperoleh geran penyelidikan (10)	Geran penyelidikan FRGS, LRGs
	Perkhidmatan kesarjanaan	Keahlian profesional (6)	Ahli Pertubuhan Ekonomi Malaysia; Ahli Jawatankuasa Pengurusan Akademik Asian

### Set Kriteria Penilaian Utama Ciri Akademik Cemerlang

Bagi mencirikan aspek akademik cemerlang (sumbangan kesarjanaan) dan mengelakkan berlakunya pertindanan data, penyelidik telah membangunkan model analisis ciri akademik cemerlang seperti mana dihuraikan oleh beberapa pengkaji seperti Macfarlane (2012), Evans, Homer dan Rayner (2013), serta Evans (2018) yang menekankan konsep melampaui sumbangan akademik dalam keadaan biasa. Ciri kecemerlangan meliputi aspek ghairah kepada ilmu baharu serta taksu kepada sumbangan perkhidmatan kepada pelbagai pihak berkepentingan. Dengan mengambil kira ciri kecemerlangan di atas dan atribut lazim yang terdapat pada CV responden, kajian ini memperkenalkan tiga komponen sumbangan akademik utama yang diwakili oleh sepuluh atribut yang boleh di ukur (Jadual 3). Serlahan akademik diwakili oleh ciri kesarjanaan, kewibawaan dan lantikan pengurusan akademik. Sumbangan intelek pula berkaitan dengan penerbitan ilmiah, lantikan sebagai pakar rujuk, pengiktirafan akademik dan intelek awam. Sementara kepimpinan akademik diwakili oleh atribut pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan dan inovasi, serta perkhidmatan kesarjanaan.

Kriteria analisis ciri akademik cemerlang yang dibina memberikan penegasan kepada pelbagai aktiviti, hasil atau lantikan akademik bagi setiap atribut. Kriteria ini memberikan perhatian kepada penilaian kuantitatif dengan membuat andaian setiap aktiviti dilaksanakan secara beretika dan berkualiti. Oleh itu,

setiap aktiviti ditafsirkan sebagai suatu urusan akademik yang lengkap dan dimasukkan sebagai satu unit aktiviti/ hasilan kepada atribut tertentu. Dengan cara ini, setiap profesor kanan akan mempunyai bilangan unit tertentu bagi setiap atribut dalam ciri akademik cemerlang.

Jadual 3: Kriteria penilaian utama cirian akademik cemerlang

Tema	Subtema	Contoh atribut dari CV 10 profesor kanan
Serlahan akademik	Kesarjanaan	Pascakedoktoran; sangkutan akademik; cuti sabatikal; latihan kemahiran khas
	Kewibawaan	Jemputan menyampaikan kertas utama/ dasar; lantikan profesor pelawat/adjung; penilai kertas jurnal
	Pengurusan akademik	Lantikan Timbalan NC, dekan, pengarah, ketua/ penyelarar program penyelidikan
Sumbangan intelek	Sumbangan penerbitan	Buku akademik; bab dalam buku; jurnal berimpak; prosiding berwasiat
	Pakar rujuk	Lantikan ahli pakar/ perunding, penilaian tesis PhD; penilai program akademik; penilaian kenaikan pangkat; ketua penyunting
	Pengiktirafan akademik	Anugerah akademik tersohor – anugerah perkhidmatan/ penyelidikan/ profesional/ khas
	Intelek awam	Penerbitan majalah/ akhbar; syarahan awam; sumbangan kertas putih/ dasar
Kepimpinan akademik	Pengajaran dan pembelajaran (P&P)	Pengajaran bidang pakar; penyeliaan pascasiswazah; penyeliaan pascakedoktoran; pemeriksa tesis dan program.
	Penyelidikan dan inovasi	Ketua projek penyelidikan; paten; produk inovasi
	Perkhidmatan kesarjanaan	AJK badan ikhtisas; felo badan akademik tersohor; afiliasi ikhtisas; lantikan sementara dalam organisasi ikhtisas

Sebagai contoh, bagi atribut kewibawaan, jika profesor A mempunyai 10 unit, profesor B mempunyai 5, dan profesor C mempunyai 2 unit, maka profesor A dianggap mempunyai aktiviti/ hasilan terbanyak dan diberikan nilai 100 peratus,



sementara profesor B mendapat nilai 50 peratus dan profesor C mendapat nilai 20 peratus untuk atribut kewibawaan. Maksudnya, jumlah aktiviti terbanyak oleh seorang profesor dianggap sebagai sumbangan penuh atau 100 peratus dan sumbangan profesor lain dalam atribut yang sama dibandingkan dengan sumbangan profesor terbanyak dalam bentuk peratusan. Peratusan pencapaian bagi setiap atribut dijadikan asas tahap sumbangan kecemerlangan setiap profesor kanan. Penilaian ini tidak mengambil kira kepelbagaian sumbangan berkaitan perbezaan bidang ilmu dan sumber yang diperolehi oleh seseorang sarjana. Bagaimanapun, data menunjukkan kuantiti sumbangan adalah munasabah dan tidak bersifat anomali.

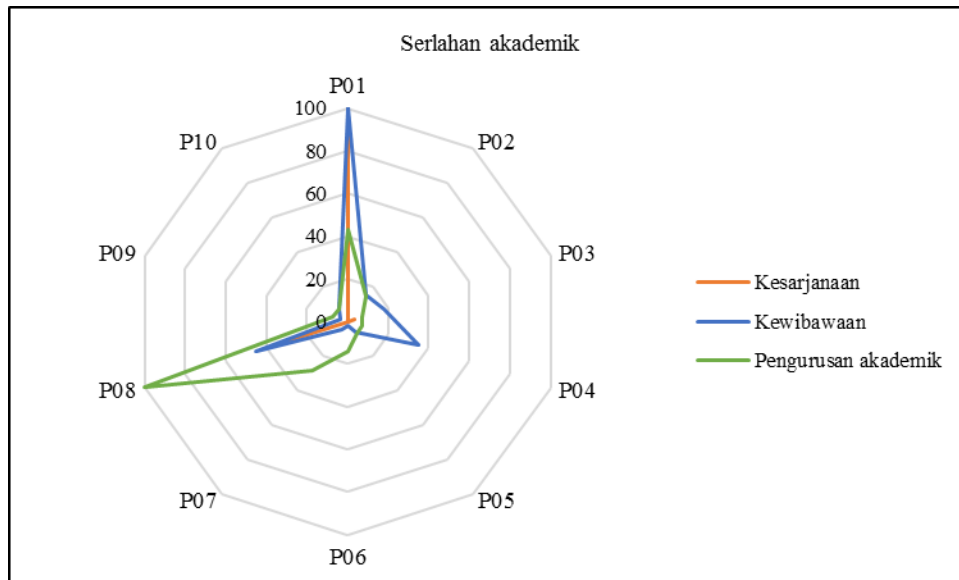
Kecemerlangan sumbangan akademik juga dilihat berdasarkan tahap aktiviti/hasiian di peringkat universiti, negara, serantau dan antarabangsa. Data ini adalah jumlah kumulatif unit bagi setiap atribut untuk semua dan dianalisis berdasarkan purata bagi keseluruhan responden. Hasil dapatan ini menggambarkan kewibawaan profesor kanan pada peringkat universiti, negara, serantau dan antarabangsa. Dapatan ini penting untuk menilai sama ada profesor kanan di UA menjadi pemimpin akademik di peringkat kebangsaan atau antarabangsa.

Berdasarkan kriteria penilaian utama ciri akademik cemerlang yang dibina (Jadual 3), penyelidik seterusnya melakukan analisis bagi menilai kekuatan dan kelemahan aspek kecemerlangan dalam kalangan responden berdasarkan tiga komponen.

### **Serlahan Akademik**

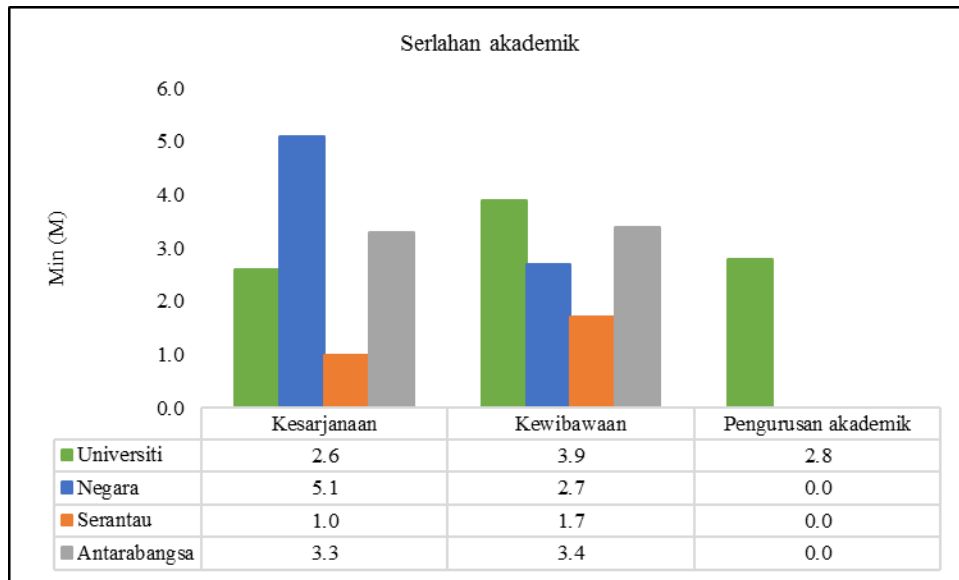
Serlahan akademik dicirikan oleh tiga subtema, iaitu kesarjanaan (contohnya sangkutan akademik dan cuti sabatikal), kewibawaan (contohnya lantikan profesor pelawat dan profesor adjung) dan pengurusan akademik (contohnya lantikan sebagai Dekan). Dapatan menunjukkan terdapat tiga orang profesor kanan (P01, P03 dan P08) yang memberikan perhatian kepada ketiga-tiga subtema (kesarjanaan, kewibawaan dan pengurusan akademik) dan yang lainnya hanya memberikan tumpuan kepada dua subtema sahaja (kewibawaan dan pengurusan akademik). Atribut yang kurang diberikan perhatian ialah berkaitan pembangunan kesarjanaan. Hal ini bererti responden sudah tidak memberikan tumpuan kepada aktiviti pembangunan sendiri seperti sangkutan akademik, cuti sabatikal dan latihan kemahiran baharu berkemungkinan kerana dalam tempoh lima (5) tahun kebelakangan, responden telah dilantik ke jawatan pengurusan akademik, seperti dekan fakulti, pengarah pusat penyelidikan dan Timbalan Naib Canselor. Justeru, mereka telah memberikan tumpuan yang tinggi kepada pentadbiran akademik dan kurang memberikan perhatian kepada aktiviti pembangunan kesarjanaan sendiri.

Rajah 1 menunjukkan hanya P1 memberi tumpuan menyeluruh manakala P8 memberi tumpuan yang tinggi kepada pengurusan akademik sementara yang lain didapati tidak menyerlah sumbangan dalam ketiga-tiga subtema.



Rajah 1: Perbandingan serlahan akademik berasaskan sumbangan individu

Kajian ini juga membuat perbandingan secara kumulatif hasil aktiviti responden di peringkat universiti, negara, serantau dan antarabangsa. Analisis dapatan (Rajah 2) menunjukkan bahawa aktiviti kesarjanaan (penyeliaan pelajar pascakedoktoran, menghadiri kursus dan seminar, aktiviti sangkutan akademik serta cuti sabbatical) pada peringkat negara mempunyai nilai min tertinggi ( $M=5.1$ ), diikuti peringkat antarabangsa ( $M=3.3$ ) dan peringkat universiti ( $M=2.6$ ). Kesarjanaan pada peringkat serantau kurang diberi tumpuan oleh responden dengan min yang paling rendah ( $M=1.0$ ). Dapatan juga menunjukkan bahawa kewibawaan profesor kanan seperti pembentangan kertas utama, lantikan sebagai profesor pelawat dan profesor adjung adalah seimbang pada semua peringkat walaupun kewibawaan pada peringkat universiti sendiri jelas lebih tinggi ( $M=3.9$ ), diikuti peringkat antarabangsa ( $M=3.4$ ) dan negara ( $M=2.7$ ). Kepimpinan pengurusan (contoh: lantikan sebagai dekan dan pengarah) pula hanya pada peringkat universiti tempat mereka bertugas ( $M=2.8$ ). Tidak ada maklumat yang menunjukkan mereka terlibat dengan lantikan berganda atau sebarang perkongsian kepimpinan di peringkat kebangsaan, serantau dan antarabangsa seperti lantikan sebagai pengarah di peringkat kebangsaan mahupun antarabangsa. Hal ini bermakna penglibatan pengurusan akademik juga tidak merentasi universiti awam lain atau universiti swasta (peringkat negara).



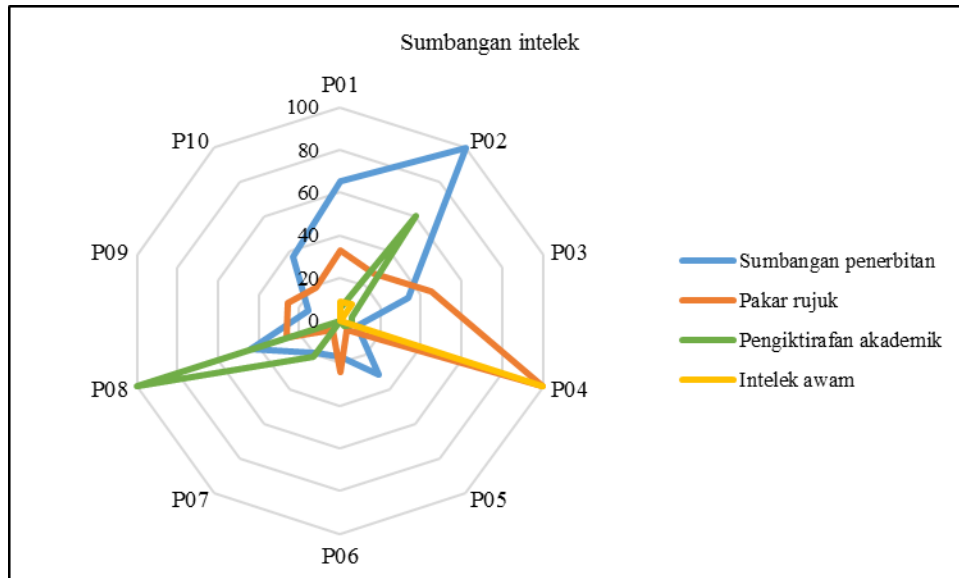
Rajah 2: Min serlahan akademik kumulatif profesor kanan

### Sumbangan Intelek

Domain sumbangan intelek diwakili oleh subtema sumbangan akademik, pakar rujuk, pengiktirafan akademik dan intelek awam. Dapatan menunjukkan terdapat tiga orang profesor kanan (P01, P02 dan P04) yang memberikan perhatian kepada keempat-empat subtema manakala empat orang profesor kanan (P03, P05, P07 dan P08) memberikan perhatian kepada tiga subtema sahaja (sumbangan akademik, pakar rujuk dan pengiktirafan akademik), dan yang lainnya hanya memberikan tumpuan kepada dua subtema (sumbangan akademik dan pakar rujuk). Atribut yang kurang diberikan perhatian ialah berkaitan subtema pengiktirafan akademik dan intelek awam. Malah, hanya seorang sahaja profesor kanan (P04) yang memberikan perhatian terhadap atribut intelek awam seperti memberi syarahan awam dan penulisan di akhbar/majalah. Dapatan ketara dapat dilihat daripada atribut subtema sumbangan akademik, yang mana salah seorang profesor kanan (P02), iaitu pengarah di institut penyelidikan telah menghasilkan 194 penerbitan seperti penerbitan jurnal, buku, bab dalam buku, laporan teknikal, monograf dan prosiding dalam tempoh lima tahun (2015 – 2019), iaitu sekitar 32 penerbitan setahun. Di samping itu, dapatan ketara juga dapat dilihat daripada atribut subtema pakar rujuk yang mana salah seorang profesor kanan (P04), juga pengarah institut penyelidikan telah dilantik sebagai penilai tesis PhD, penilai

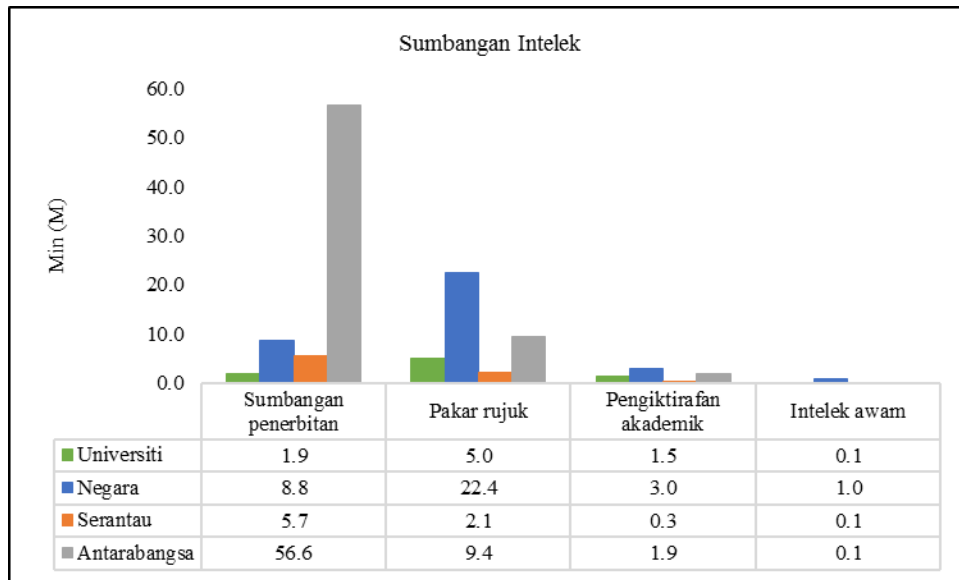
program akademik, penilai kenaikan pangkat dan ketua penyunting sebanyak 125 kali, iaitu sekitar 25 lantikan setahun.

Rajah 3 jelas menunjukkan bahawa hampir kesemua responden lebih memberi tumpuan kepada sumbangan akademik berkaitan P&P dan penyelidikan tetapi tidak (kecuali seorang) terlibat dengan sumbangan berbentuk khidmat seperti memberi syarahan awam, penasihat dasar kepada agensi kerajaan dan sumbangan kepada masyarakat setempat.



Rajah 3: Perbandingan sumbangan intelek berasaskan individu

Analisis dapatan kajian berkaitan sumbangan intelek (Rajah 4) di peringkat universiti, negara, serantau dan antarabangsa menunjukkan sumbangan intelek yang kerap dilaksanakan adalah penerbitan seperti penerbitan jurnal, buku, bab dalam buku pada peringkat antarabangsa ( $M=56.6$ ). Trend ini sememangnya sangat ketara kerana penekanan tinggi diberikan oleh semua UA bagi memperbaiki prestasi penerbitan universiti berasaskan penilaian MyRA. Tambahan pula, parameter kenaikan pangkat ke jawatan profesor madya dan profesor menetapkan jumlah penerbitan berimpak yang spesifik. Bagaimanapun, penerbitan profesor kanan pada peringkat negara (jurnal dalam negara) ( $M=8.8$ ) dan serantau (ASEAN) ( $M=5.7$ ) adalah rendah.



Rajah 4: Min sumbangan intelek kumulatif profesorkanan

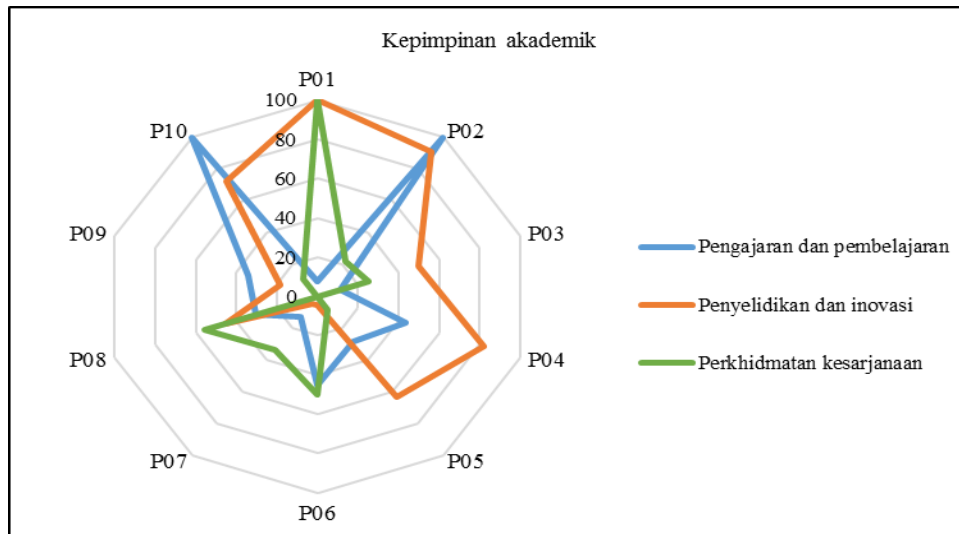
Dapatan juga menunjukkan bahawa sumbangan profesor kanan sebagai pakar rujuk seperti penilai program akademik, penilai kenaikan pangkat dan ketua penyunting masih rendah dan kebanyakannya hanya tertumpu pada peringkat negara ( $M=22.4$ ), dan masih rendah pada peringkat antarabangsa ( $M=9.4$ ). Manakala pembangunan kecemerlangan pada peringkat universiti ternyata tidak menggunakan kepakaran profesor kanan yang terdapat di universiti masing-masing apabila sumbangan responden profesor kanan sebagai pakar rujuk adalah rendah ( $M=5.0$ ).

Di samping itu, pengiktirafan akademik seperti anugerah perkhidmatan, penyelidikan dan profesional yang diterima oleh responden adalah sangat rendah ( $M=3.0$ ) pada peringkat negara, diikuti peringkat antarabangsa ( $M=1.9$ ) dan peringkat universiti ( $M=1.5$ ). Hal ini jelas menunjukkan pengiktirafan akademik terhadap profesor kanan di UA masih sangat terbatas, dan hanya tertumpu kepada anugerah akademik tersohor. Seperkara yang menarik daripada dapatan ini ialah kebanyakan daripada responden masih kurang memberi tumpuan kepada intelek awam ( $M=0.1-1.0$ ) di semua peringkat sama ada kebangsaan atau serantau, seolah-olah memberi gambaran bahawa perkara ini bukan sebahagian daripada fungsi penting seorang pemimpin akademik dan universiti.

### Kepimpinan Akademik

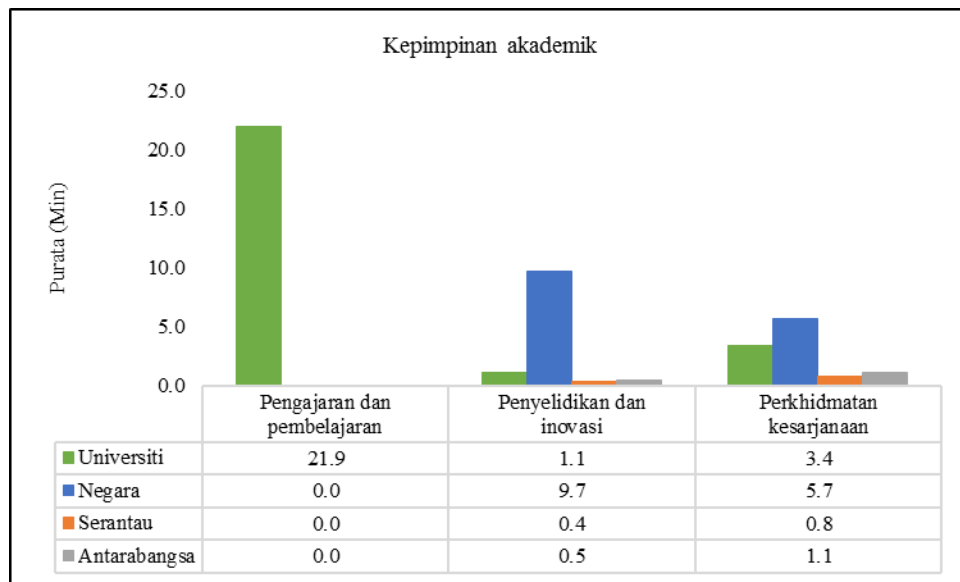
Kepimpinan akademik melibatkan subtema: i) pengajaran dan pembelajaran (P&P); ii) penyelidikan dan inovasi (P&I); dan iii) perkhidmatan kesarjanaan. Aktiviti yang dinilai bagi menggambarkan kepimpinan akademik antaranya ialah pengajaran berdasarkan bidang kepakaran, menyelia pelajar pascasiswazah dan pascakedoktoran, lantikan sebagai pemeriksa tesis, mengetuai projek penyelidikan dan lantikan AJK badan iktisas.

Dapatan di Rajah 5 menunjukkan bahawa kesemua responden memberi perhatian terhadap P&P serta penyelidikan dan inovasi (P&I). Hal ini logik kerana di UA, sumbangan berkaitan P&P dan P&I adalah urusan teras yang diutamakan. Terdapat dua orang profesor kanan (P02 dan P10) memberi perhatian yang sangat tinggi (100 peratus) terhadap P&P seperti menyelia pelajar pasca siswazah serta menjadi pemeriksa dalaman tesis pelajar pasca siswazah. Aspek penyelidikan seperti mengetuai projek penyelidikan juga memberangsangkan dengan peratusan 50.0 hingga 100.0, walaupun terdapat tiga orang profesor kanan (P06, P07 dan P09) yang telah mengurangkan aktiviti penyelidikan, mungkin disebabkan oleh bebanan pengurusan akademik seperti memegang jawatan Naib Canselor dan Timbalan Naib Canselor. Dapatan juga menunjukkan aspek perkhidmatan kesarjanaan seperti sebagai felo badan akademik tersohor berada pada kedudukan memuaskan dengan peratusan 22.2 hingga 100.0, walaupun terdapat empat orang profesor kanan (P04, P05, P09 dan P10) yang kurang menyumbang dalam aktiviti komuniti akademik.



Rajah 5: Perbandingan kepimpinan akademik berasaskan individu

Perbandingan berasaskan tahap sumbangan di pelbagai peringkat ditunjukkan seperti Rajah 6. Kepimpinan P&P adalah urusan utama yang terbanyak dicatatkan dalam CV (M=21.9). Hal ini bermaksud kesemua responden melibatkan diri dalam pengajaran dan penyeliaan di universiti sendiri. Dapatan ini agak membimbangkan kerana kelihatannya, profesor kanan tidak terlibat dengan sebarang perkongsian P&P antara universiti awam di Malaysia walaupun hal ini sangat digalakkan oleh KPT melalui dasar mobiliti akademik dan program keserakanan. Dapatan menunjukkan kurang perkongsian pemimpin akademik di UA serta di peringkat serantau dan antarabangsa dalam semua urusan P&P.



Rajah 6: Min kepimpinan akademik kumulatif profesor kanan

Dalam konteks kepimpinan P&I pula, sebahagian besar aktiviti berlaku pada peringkat negara (M=9.7) berbanding luar negara (M=0.9). Hal ini berkemungkinan kerana kebanyakan dana penyelidikan yang diperoleh adalah daripada KPT dan Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. Dana penyelidikan yang diperoleh pada peringkat serantau (ASEAN) (M=0.4) dan antarabangsa (M=0.5) adalah sangat terbatas.

Penglibatan dan kepimpinan responden dalam perkhidmatan kesarjanaan seperti lantikan sebagai felo badan akademik tersohor dan lantikan sementara dalam organisasi iktibas adalah memuaskan pada peringkat negara (M=5.7), diikuti peringkat universiti (M=3.4), antarabangsa (M=1.1) dan paling rendah di peringkat serantau (M=0.8).

## **PERBINCANGAN**

Kajian telah memperincikan sepuluh CV pemimpin akademik dan mendapati walaupun CV mempunyai maklumat yang komprehensif, bentuk penulisannya adalah pelbagai. Bagi mengatasi isu perbezaan penekanan dan meningkatkan keseragaman, kajian ini memperkenalkan kriteria analisis CV berasaskan idea kecemerlangan akademik universal (Jadual 3) yang memberikan perhatian kepada tiga komponen utama, iaitu serlahan akademik, sumbangan akademik dan kepimpinan akademik bersama 10 subtema utama. Semua CV responden disejajarkan dengan kriteria ini bagi membolehkan analisis dibuat dengan lebih bersistem dan seragam, serta mudah dibuat perbandingan.

Hasil kajian menunjukkan secara keseluruhannya, ciri profesor kanan di UA tidak seimbang dan cenderung melibatkan aktiviti serlahan akademik dan sumbangan intelek berkaitan aktiviti P&P, penyelidikan dan pengurusan akademik. Namun, kurang perhatian diberikan kepada beberapa peranan asas yang lain seperti pembangunan kecemerlangan dan tanggungjawab sebagai intelek awam. Hal ini tidak menghairankan kerana serlahan dan sumbangan akademik yang berkait dengan tugas hakiki seperti pengajaran, penyelidikan, penerbitan dan pengurusan akademik mempunyai impak tinggi dalam menentukan pencapaian tahunan dan penilaian kenaikan pangkat. Usaha membangun kecemerlangan berterusan dan aktiviti pemindahan ilmu kepada masyarakat jelas dipinggirkan atau kurang diberi perhatian oleh profesor kanan mungkin kerana kesibukan urusan pentadbiran. Dapatan yang sama turut dilihat dalam tema kepimpinan akademik yang mana profesor kanan memberi tumpuan berlebihan kepada aktiviti kepimpinan P&P dan penyelidikan tetapi sangat kurang kepada sumbangan kepimpinan awam, iaitu khidmat kepada agensi luar. Keperluan untuk meningkatkan aktiviti selain tugas asas di universiti mungkin tidak diberikan perhatian memandangkan penilaian ke jawatan profesor kanan di Malaysia masih tertumpu kepada keserjanaan penyelidikan, iaitu bilangan penerbitan dan h-index. Hanya tumpuan yang kecil diberikan kepada pencapaian khidmat yang mana memerlukan kepimpinan berbentuk intelektual yang berasaskan kepakaran.

Dapatan kajian juga menunjukkan ketidakseimbangan dalam ciri kepimpinan profesor kanan mungkin disebabkan fokus yang berlebihan kepada tugas dalaman dan kurang kepada aktiviti di luar universiti. Hal ini bertentangan dengan ciri profesor cemerlang yang telah dihuraikan oleh kajian lepas, iaitu ukuran kecemerlangan tidak sahaja bergantung kepada peranan utama tetapi juga bagaimana seorang profesor mengembangkan ilmu baharu dan melaksanakan amalan kecemerlangan khidmat secara berintegrasi (Neumann 2006). Maksudnya, keghairahan seorang pemimpin akademik kepada transformasi ilmu



perlu melibatkan pemindahan ilmu yang tidak hanya terbatas kepada ekosistem dalaman universiti tetapi menjangkau pemindahan ilmu kepada masyarakat sama ada bagi tujuan pendidikan awam, pembangunan dasar atau inovasi produk (Macfarlane dan Chan 2014; Evans 2015a). Dalam konteks ini, profesor perlu menunjukkan keseimbangan antara tahap intelek yang tinggi dan pencapaian aktiviti intelek yang berimpak dan bertransformasi (Boyer 1990; Macfarlane 2012).

Secara spesifik, kajian ini merumuskan bahawa sumbangan profesor kanan masih berfokus di peringkat universiti sendiri dan kurang kepada UA atau universiti swasta lain. Hal ini tidak menyokong konsep kesepunyaan dan keserakanan yang telah diperkenalkan oleh KPT dalam usaha menggalakkan perkongsian bakat bagi mengelak UA bekerja secara silo (bersendirian) (KPT 2016). Dalam beberapa aspek, sumbangan profesor kanan juga didapati sangat tertumpu di peringkat kebangsaan dan sangat rendah di peringkat serantau dan antarabangsa. Hal ini dianggap sangat merugikan kerana sumbangan pemimpin akademik bersifat universal dan konsep cemerlang seharusnya melampaui peringkat sumbangan (Macfarlane 2012). Begitu pun, bagi kebanyakan negara membangun seperti Malaysia, aspek kenegaraan lazimnya diberikan perhatian tinggi.

Hasil kajian juga merumuskan pada tahap profesor kanan, kebanyakan responden belum dapat menyumbang secara aktif kepada jaringan pihak berkepentingan yang lebih luas termasuk pelajar, rakan kesepakatan dan keserakanan serta masyarakat umum di peringkat kebangsaan, serantau dan antarabangsa. Hal ini berkemungkinan kerana kesemua responden menjawat jawatan pentadbiran dan mempunyai kekangan masa. Namun, dapatan menunjukkan sifat kesepunyaan profesor kanan di Malaysia kepada semua pihak berkepentingan masih agak rendah. Dapatan kajian ini berbeza dengan kajian ciri profesor cemerlang di UK oleh Macfarlane dan Chan (2014) yang mendapati walaupun ringkasan biodata profesor yang telah meninggal dunia (*academic obituaries*) mengetengahkan pencapaian ilmiah dari segi penyelidikan dan penerbitan yang signifikan, ringkasan biodata masih merujuk kepada komitmen dan sumbangan khidmat profesor dalam membantu menyelesaikan masalah masyarakat menggunakan ilmu disiplin masing-masing.

Rumusannya, CV profesor kanan dalam kajian ini menunjukkan mereka mempunyai kesarjanaan akademik yang cemerlang kerana rekod aktiviti menunjukkan mereka sentiasa menyumbang kepada urusan kecemerlangan dan keserakanan dalam ekosistem universiti dan akademik. Dapatan ini menyangkal kritikan dalam media massa dan sosial tentang sesetengah profesor yang dilantik tidak mempunyai ciri pemimpin akademik yang sebenar dan berkemungkinan tidak mampu untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin kepada

universiti, fakulti, rakan keserakanan serta pelajar (Taylor 2012; Evans 2018). Aspek kecemerlangan sumbangan akademik terutamanya berkaitan dua fungsi utama, iaitu pengajaran dan penyelidikan adalah memuaskan. Namun, ciri kecemerlangan kepimpinan mereka agak terhad kepada institusi sendiri, rakan sekerja dan pelajar dan tidak begitu terserlah dalam memindah ilmu kepada masyarakat (sebagai intelek awam) (Macfarlane 2012). Begitu juga, keserlahan aktiviti akademik mereka terhad di peringkat institusi dan kebangsaan walaupun dasar dan aktiviti pengantarabangsaan telah lama diberikan penekanan yang tinggi oleh KPT.

## **IMPLIKASI KAJIAN**

Dapatan kajian ini memberi beberapa implikasi kepada teori, pembangunan dasar serta status dan kerelevanan profesion akademik di Malaysia. Secara spesifik, dapatan memberi implikasi berikut:

1. Dapatan kajian mengenai ciri kecemerlangan profesor kanan menyokong tugas konvensional profesor yang secara eksklusif adalah sebagai seorang sarjana berwibawa yang berprestasi tinggi dalam penyelidikan dan penerbitan khususnya dalam menghasilkan ilmu yang mendasari kepentingan bidang dan mencerminkan manfaat universiti kepada negara dan masyarakat. Dapatan kajian ini meneguhkan teori berkaitan ciri kecemerlangan yang diharapkan daripada seorang profesor kanan, iaitu sebagai penyelidik berwibawa yang memindah ilmu kepada pelajar melalui P&P dan rakan kesepakarian melalui penerbitan. Namun, ciri pemimpin akademik di peringkat antarabangsa (tahap rendah dalam kalangan responden kajian) sangat bergantung kepada tahap kemajuan sesebuah negara kerana di negara sedang membangun seperti Malaysia, golongan profesor perlu memberi perhatian yang tinggi dalam pembangunan dan kemajuan korpus ilmu di peringkat kebangsaan. Manakala, teori bahawa semua profesor kanan adalah pemimpin intelek awam sangat bergantung kepada sistem nilai sesebuah universiti khususnya di negara membangun yang cenderung memberikan tumpuan kepada sumbangan bersifat ilmiah dan output jangka pendek. Hal ini berbeza dengan teori dari negara barat yang mana peranan intelektual dan advokasi awam tergolong dalam peranan akademik yang telah dimulai sejak zaman European Enlightenment (Eliaeson dan Kalleberg 2008).
2. Kriteria penilaian CV profesor kanan baharu diperkenalkan bagi menilai pencapaian dan sumbangan berasaskan kecemerlangan, kepimpinan dan kesarjanaan merentasi fungsi lazim, iaitu pengajaran, penyelidikan dan perkhidmatan. Pendekatan ini membolehkan penilaian dibuat berasaskan

kepada sumbangan bersifat holistik pada tahap tertinggi. Dengan model penilaian CV yang dicadangkan, kekuatan dan kelemahan menyeluruh seseorang profesor kanan dapat dinilai secara seimbang. Keberkesanan model ini perlu dikaji sebelum ia diperkenalkan sebagai pendekatan baharu dalam penyediaan CV profesor kanan untuk pelbagai kegunaan.

3. Pembangunan bakat akademik ke tahap tertinggi kebiasaannya terletak pada bahu setiap individu akademik tanpa bantuan yang sistematik daripada universiti (Ibrahim et al. 2016). Latihan untuk menjalankan tanggungjawab sebagai profesor juga tidak disediakan dan hal ini dirumitkan lagi dengan KPI yang tidak seimbang. Justeru, dapatan kajian berkaitan isu ketidakseimbangan fungsi dan ciri kecemerlangan yang terlalu berfokus kepada fungsi asas memberi implikasi kepada keperluan pembangunan dasar penilaian kecemerlangan profesor yang lebih komprehensif dan terintegrasi. Universiti mesti memperluas fokus dan KPI kumpulan profesor dan terus menggunakan khidmat profesor untuk meningkatkan citra dan kewibawaan universiti melalui tanggungjawab sosial UA kepada komuniti dan negara. Aspek khidmat dan profesor kanan sebagai intelek awam perlu diberi perhatian dan diberi penekanan untuk setiap profesor yang dilantik ke jawatan kanan di universiti (Macfarlane 2012; Evans et al. 2016).
4. Walaupun dapatan analisis CV menunjukkan profesor kanan mempunyai tahap kecemerlangan yang tinggi, namun keghairahan untuk mentransformasi masyarakat perlu dikaitkan dengan bagaimana kecemerlangan dan kewibawaan profesor dapat menyumbang kepada masyarakat melalui pelbagai teknik pemindahan ilmu yang berimpak. Justeru, terdapat keperluan untuk memberikan pendedahan kepada profesor 'muda' melalui latihan profesional agar mereka memanfaatkan kepakaran bidang bagi membantu mengatasi masalah yang dihadapi masyarakat. Seterusnya proses ini dijadikan pemacu utama untuk memfokuskan usaha keserjanaan penyelidikan mereka (Evans 2015b).
5. Dapatan berkaitan sumbangan profesor kanan yang terhad di peringkat serantau dan antarabangsa dapat membantu pihak universiti membuat perkemasan dasar atau tindakan untuk memperkukuhkan komponen penting yang kurang diberikan perhatian selama ini, iaitu mobiliti akademik sementara yang berimpak (Ibrahim, Norzaini dan Mohd Ferdaus 2015). Intervensi dasar ini harus berteraskan prinsip utama pemindahan ilmu kepada pelbagai pihak meliputi semua jenis mobiliti termasuk di universiti awam lain, agensi kerajaan, industri dan di peringkat antarabangsa. Profesor kanan perlu terlibat secara langsung

dalam pembangunan sosioekonomi negara melalui input idea, ilmu dan teknologi dalam konteks penasihat dasar dan kepimpinan ilmuwan untuk pelbagai pihak. Mobiliti akademik di pelbagai peringkat sangat relevan dengan konsep “*cross-fertilization*” yang diperkenalkan oleh kerajaan (Khaled 2012). Justeru profesor kanan perlu diaktifkan semula sebagai bakat ilmuwan bersifat kebangsaan, serantau dan antarabangsa dalam konteks peranan ketiga universiti (Cañibano, Otamendi dan Solis 2011; Mahroum 2000).

Kajian ini telah menerokai ciri profesor cemerlang di UA melalui analisis dokumen CV untuk mendapatkan gambaran tentang aktiviti kecemerlangan dan peranan yang telah mereka lakukan. Namun, kajian ini mempunyai beberapa batasan metodologi khususnya berkaitan bilangan kecil responden yang terlibat. Kedua, kesahihan dapatan sangat bergantung kepada laporan CV yang lengkap memandangkan CV adalah satu dokumen yang dianggap sebagai menonjolkan kekuatan sendiri tanpa memberikan maklumat yang menyeluruh. Ketiga, ciri kepimpinan akademik tidak nyata, iaitu aspek profesionalisme dan kebijaksanaan peribadi (*wisdom*) tidak dapat dinilai melalui dokumen CV. Justeru, terdapat keperluan untuk menjalankan kajian secara lebih mendalam dengan melibatkan profesor kanan yang tidak menjawat jawatan pentadbiran, serta ciri profesor cemerlang di Malaysia dari pelbagai perspektif melalui pelbagai teknik kutipan data seperti soal selidik dan temu bual.

Kajian ini telah berusaha untuk menyelidik golongan pemimpin akademik kekal yang sering dikatakan hilang dari radar kepimpinan utama universiti serta dianggap tidak produktif, maka tidak setimpal dengan ganjaran yang diterima. Dapatan mencirikan kecemerlangan profesor kanan serta lingkungan tugas termasuk tugas kepimpinan yang dijangkakan. Kini, terpulang kepada UA dan KPT untuk mempertimbangkan secara teliti, ciri dan peranan profesor kanan dan memutuskan cara terbaik untuk menonjolkan profesor kanan di peringkat serantau dan antarabangsa serta memanfaatkan keilmuan mereka kepada masyarakat.

## **PENGHARGAAN**

Kajian ini adalah berdasarkan projek penyelidikan “Membina Ekosistem Akademik berasaskan Akademik Berbudaya Cemerlang (Kod Projek: GG-2015-002), yang dibiayai oleh Bahagian Kecemerlangan Penyelidikan IPT, Jabatan Pendidikan Tinggi, Kementerian Pengajian Tinggi, Malaysia.

## RUJUKAN

- Bolden, R., G. Petrov and J. Gosling. 2008. Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. *Higher Education Quarterly* 62(4): 358-376.
- Boyer, E. L. 1990. *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching Publication.
- Bradley, A. P., T. Grice and N. Paulsen. 2017. Promoting leadership in Australian universities. *Australian Universities' Review* 59(1): 97-105.
- Bryman, A. 2007. Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education* 32(6): 693-710.
- Cañibano, C., F. J. Otamendi and F. Solis. 2011. International temporary mobility of researchers: A cross-discipline study. *Scientometrics* 89(2): 653-675.
- Cox, M. F., T. Zephirin, N. Sambamurthy, B. Ahn, J. London, O. Cekic, A. Torres and J. Zhu. 2013. Curriculum vitae analyses of engineering Ph.D.s working in academia and industry. *International Journal of Engineering Education* 29(5): 1205-1221.
- Eliäson, S. and R. Kalleberg, eds. 2009. *Academics as public intellectuals*. United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.
- Evans, L. 2015a. What academics want from their professors: Findings from a study of professorial academic leadership in the UK. In *Forming, recruiting and managing the academic profession*, eds. U. Teichler and W. K. Cummings, 51-78. Dordrecht: Springer.
- Evans, L. 2015b. A changing role for university professors? Professorial academic leadership as it is perceived by 'the led'. *British Educational Research Journal* 41(4): 666-685.
- Evans, L. 2017. University professors as academic leaders: Professorial leadership development needs and provision. *Educational Management Administration & Leadership* 45(1): 123-140.
- Evans, L. 2018. *Professors as academic leaders: Expectations, enacted professionalism and evolving roles*. United Kingdom: Bloomsbury Publishing.
- Evans, L. 2019. Implicit and informal professional development: What it 'looks like', how it occurs, and why we need to research it. *Professional Development in Education* 45(1): 3-16.
- Evans, L., C. A. Hess, S. Abdelhamid and L. M. Stepleman. 2016. Leadership development in the context of a university consolidation: An initial evaluation of the authentic leadership pipeline program. *Journal of Leadership Studies* 10(3): 7-21.
- Evans, L., M. Homer and S. Rayner. 2013. Professors as academic leaders: The perspectives of 'the led'. *Educational Management Administration and Leadership* 41(5): 674-689.
- Greenbank, P. 2007. The academic's role: The need for a re-evaluation? *Teaching in Higher Education* 11(1): 107-112.
- Harley, D., S. K. Acord and S. Earl-Novell. 2010. *Peer review in academic promotion and publishing: Its meaning, locus and future*. Berkeley: Center for Studies in Higher Education (CSHE).

- Harvey, L. and J. Williams. 2010. Fifteen years of quality in higher education. *Quality in Higher Education* 16(1): 3-36.
- Ibrahim Komoo, Norzaini Azman and Mohd Ferdaus Harun. 2015. Intervensi dasar dan tindakan strategik. In *Mobiliti akademik di IPTA: Memperkasa pemindahan dan perkongsian ilmu ke arah kesarjanaan*, ed. Norzaini Azman, 146 – 164. Selangor: Penerbit UKM and IPPTN.
- Ibrahim Komoo, Norzaini Azman, Sharina Abdul Halim and Mohd Ferdaus Harun. 2016. Perancangan dan pengurusan bakat akademik. In *Memperkasa kepimpinan akademik: Semai bakti menuai budi*, ed. Norzaini Azman, 197-220. Terengganu: Penerbit Universiti Malaysia Terengganu and AKePT.
- Khaled Nordin. 2012. *Insan sebagai modal negara*. Putrajaya: Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.
- KPM. 2018. *Statistik pendidikan tinggi 2018*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- KPT. 2012. *Garis panduan pelantikan dan kenaikan pangkat ke jawatan profesor di institusi pengajian tinggi di Malaysia*. Kuala Lumpur: University Publication Centre (UPENA), Universiti Teknologi MARA.
- KPT. 2016. Amanat Tahun Baharu 2016 Menteri Pendidikan Tinggi Malaysia. <http://mohe.gov.my/amanat-2016/teks-ucapan-atb-2016> (accessed September 2019).
- Macfarlane, B. 2011. Professors as intellectual leaders: Formation, identity and role. *Studies in Higher Education* 36(1): 57-73.
- Macfarlane, B. 2012. Whisper it softly, professors are really academic developers too. *International Journal for Academic Development* 17(2): 181-183.
- Macfarlane, B. and R. Y. Chan. 2014. The last judgement: Exploring intellectual leadership in higher education through academic obituaries. *Studies in Higher Education* 39(2): 294-306.
- Mahroum, S. 2000. Scientific mobility: An agent of scientific expansion and institutional empowerment. *Science Communication* 21(4): 367-378.
- Marginson, S. 2011. The new world order in higher education: Research rankings, outcomes measures and institutional classifications. In *Questioning excellence in higher education: Policies, experiences and challenges in national and comparative perspective*, eds. M. Rostan and M. Vaira, 3-20. Rotterdam: Sense Publishers.
- McMillin, L. 2004. Creating the complete scholar: Academic professionalism in the 21st century. *Liberal Education* 90(2): 42-47.
- Mohd Ferdaus Harun and Norzaini Azman. 2020. Akademik berbudaya cemerlang: Perspektif global. In *Membina ekosistem akademik berasaskan akademik berbudaya cemerlang*, eds. Norzaini Azman and Ibrahim Komoo, 120 - 167. Selangor: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Neumann, A. 2006. Professing passion: Emotion in the scholarship of professors at research universities. *American Educational Research Journal* 43(3): 381-424.
- Norzaini Azman and Ibrahim Komoo. 2020. Kecemerlangan universiti. In *Membina ekosistem akademik berasaskan akademik berbudaya cemerlang*, eds. Norzaini Azman and Ibrahim Komoo, 81 - 119. Selangor: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Norzaini Azman and Mohd Fadzil Mohd Idris, eds. 2016. Kepimpinan akademik. In *Memperkasa kepimpinan akademik: Semai bakti menuai budi*, ed. Norzaini Azman, 1-22. Terengganu: Penerbit Universiti Malaysia Terengganu and AKePT.
- Norzaini Azman, Ibrahim Che Omar, Aida Suraya Md Yunus and Ahmad Nurulazam Md Zain. 2016. Academic promotion in Malaysian public universities: A Critical look at issues and challenges. *Oxford Review of Education* 42(1): 71-88.
- Norzaini Azman, Ibrahim Komoo and Mohd Ferdaus Harun. 2016. Profesion akademik. In *Memperkasa kepimpinan akademik: Semai bakti menuai budi*, ed. Norzaini Azman, 23-56. Terengganu: Penerbit Universiti Malaysia Terengganu and AKePT.
- O'Meara, K., T. Eatman and S. Petersen. 2015. Advancing engaged scholarship in promotion and tenure: A roadmap and call for reform. *Liberal Education* 101(3): 52-57.
- Oplatka, I. 2010. *The legacy of educational administration: A historical analysis of an academic field*. Switzerland: Peter Lang.
- Pirralha, A., M. Fontes and J. Assis. 2009. Assessing scientific mobility dynamics and impact: Drawing on the potential of electronic CV databases. *ICTPI-12th International Conference on Technology Policy and Innovation* 1-13.
- Rayner, S., M. Fuller, L. McEwen and H. Roberts. 2010. Managing leadership in the UK university: A case for researching the missing professoriate? *Studies in Higher Education* 35(6): 617-631.
- Rostan, M. and M. Vaira. 2011. *Questioning excellence in higher education: Policies, experiences and challenges in national and comparative perspective*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Taylor, S. 2012. *Leadership craft, leadership art*. Dordrecht: Springer.
- Tight, M. 2002. What does it mean to be a professor? *Higher Education Review* 34: 15-31.
- Tight, M. 2008. Dead academics: What can we learn about academic work and life from obituaries? *London Review of Education* 6(2): 125-35.
- Weiser, I. 2012. Peer review in the tenure and promotion process. *College Composition and Communication* 63(4): 645-672.