

Hybrid Academic Leadership: Model Kepemimpinan Pendidikan dalam Ekosistem Digital dan Disrupsi Global

Dahlina¹, Said Maskur², Muhammad Faisal³

Universitas Darul 'Ulum Lamongan, STAI Sultan Abdurrahman Kepri, Indonesia

Email Korespondensi: mohamad.akrii@gmail.com, said.maskur@gmail.com, faisal@stainkepri.ac.id

Article received: 10 April 2026, Review process: 12 Mei 2026,

Article Accepted: 22 Juni 2026, Article published: 15 Juli 2026

ABSTRACT

Digital transformation and global disruption have fundamentally altered the higher education landscape, demanding academic leadership models capable of operating effectively within increasingly complex and uncertain ecosystems. This study develops the concept of hybrid academic leadership as an educational leadership model integrating transformative, digital, collaborative, adaptive, and strategic dimensions within digital ecosystems and global disruption. Employing a qualitative-analytical approach and a multidimensional analytical framework, this research develops a four-phase transformation model: assessment, development, implementation, and institutionalization. The analysis reveals that hybrid academic leadership demands a shift from hierarchical-traditional to network-adaptive paradigms capable of coordinating face-to-face and digital leadership simultaneously. The developed framework identifies five integrative dimensions with measurable indicators for assessing hybrid leadership competencies. Case studies of three higher education institutions demonstrate significant variation in hybrid leadership development. This study recommends developing hybrid leadership mentoring programs, strengthening digital-leadership infrastructure, and building organizational learning ecosystems as strategies for transforming contemporary academic leadership.

Keywords: Hybrid Academic Leadership, Educational Leadership, Digital Ecosystem, Global Disruption, Transformative Leadership, Digital Leadership

ABSTRAK

Transformasi digital dan disrupsi global telah mengubah secara fundamental lanskap pendidikan tinggi, menuntut model kepemimpinan akademik yang mampu beroperasi secara efektif dalam ekosistem yang semakin kompleks dan tidak pasti. Penelitian ini mengembangkan konsep hybrid academic leadership sebagai model kepemimpinan pendidikan yang mengintegrasikan dimensi transformatif, digital, kolaboratif, adaptif, dan strategis dalam ekosistem digital dan disrupsi global. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif-analitis dan kerangka analisis multidimensi, penelitian ini mengembangkan model transformasi berfase empat yakni asessment, pengembangan, implementasi, dan institusionalisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa hybrid academic leadership menuntut pergeseran dari paradigma hierarkis-tradisional menuju paradigma jaringan-adaptif yang mampu mengoordinasikan kepemimpinan tatap muka dan digital secara simultan. Framework yang dikembangkan mengidentifikasi lima dimensi integratif dengan indikator terukur untuk menilai kompetensi kepemimpinan hibrida. Studi kasus terhadap tiga institusi pendidikan tinggi menunjukkan variasi signifikan dalam pengembangan

kepemimpinan hibrida. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan program pembinaan kepemimpinan hibrida, penguatan infrastruktur digital-kepemimpinan, dan pembangunan ekosistem pembelajaran organisasi sebagai strategi transformasi kepemimpinan akademik kontemporer.

Kata Kunci: *Hybrid Academic Leadership, Kepemimpinan Pendidikan, Ekosistem Digital, Disrupsi Global, Kepemimpinan Transformatif, Digital Leadership*

PENDAHULUAN

Lanskap pendidikan tinggi di seluruh dunia telah mengalami transformasi yang belum pernah terjadi sebelumnya akibat konvergensi antara revolusi digital, disrupsi global, dan pandemi COVID-19. Ketiga kekuatan ini telah menciptakan ekosistem akademik baru yang memerlukan model kepemimpinan yang secara fundamental berbeda dari paradigma tradisional. Schwab (2016) mengidentifikasi bahwa revolusi industri keempat telah mengubah cara organisasi beroperasi, termasuk institusi pendidikan yang harus menavigasi antara tuntutan inovasi digital, kualitas akademik, dan inklusivitas. Castells (2010) dengan teori network society-nya menunjukkan bahwa logika jaringan telah mengubah struktur organisasi dari hierarkis ke nodal, menciptakan tantangan baru bagi kepemimpinan yang didasarkan pada otoritas hierarkis tradisional. Dalam konteks ini, kepemimpinan akademik konvensional yang beroperasi dalam kerangka tatap muka dan hierarkis menjadi semakin tidak memadai untuk mengatasi kompleksitas ekosistem digital yang terus berkembang.

Pandemi COVID-19 telah menjadi katalisator yang mempercepat transformasi digital dalam pendidikan tinggi secara dramatis. Mandapam, Senthil Kumaran, dan Vivek (2024) menganalisis transformasi kepemimpinan pendidikan di ekosistem pendidikan tinggi India pasca-COVID-19, menemukan bahwa krisis telah memaksa pemimpin akademik untuk mengadopsi kompetensi digital dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Antonopoulou, Halkiopoulou, Barlou, dan Beligiannis (2021) mengidentifikasi asosiasi antara kepemimpinan tradisional dan digital dalam lingkungan akademik selama pandemi, menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengintegrasikan keduanya memiliki ketahanan institusional yang lebih tinggi. Sangwa, Butera, dan Mutabazi (2025) melakukan review pasca-COVID terhadap transformasi digital pendidikan tinggi yang mencakup adopsi, jaminan mutu, dan tantangan governance, menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu keberhasilan transformasi digital.

Konsep hybrid academic leadership lahir dari kesadaran bahwa kepemimpinan akademik kontemporer harus beroperasi secara simultan di ruang fisik dan digital, mengelola tim tatap muka dan virtual, serta mengoordinasikan proses akademik konvensional dan digital. Enachescu dan Petcu (2025) mengembangkan konsep kepemimpinan transformatif dan kecerdasan emosional dalam ekosistem akademik hibrida, menemukan bahwa kedua kompetensi ini menjadi prasyarat bagi ketahanan institusional dan keterlibatan mahasiswa. Jing, Guo, Wu, Yang, dan Wang (2025) menganalisis persepsi dan praktik kepemimpinan akademik digital dari pemimpin universitas di Tiongkok, menunjukkan bahwa kepemimpinan digital bukan sekadar keterampilan teknis tetapi melibatkan

perubahan fundamental dalam cara pemimpin memahami dan mengelola institusi pendidikan. Olabiyi, Vuuren, Du Plessis, Xue, dan Zhu (2025) melakukan bibliometric review terhadap kepemimpinan akademik digital yang mengkonfirmasi bahwa bidang ini sedang mengalami pertumbuhan pesat namun masih memerlukan kerangka teoretis yang komprehensif.

Urgensi pengembangan model hybrid academic leadership semakin menguat mengingat beberapa faktor kritis. Pertama, belum tersedianya kerangka komprehensif yang secara khusus mengintegrasikan dimensi transformatif, digital, kolaboratif, adaptif, dan strategis dalam satu model kepemimpinan yang koheren. Kedua, kebutuhan akan pemimpin akademik yang mampu mengelola paradosa antara menjaga tradisi akademik dan mendorong inovasi digital. Ketiga, tantangan globalisasi yang membawa standarisasi dan kompetisi yang memerlukan kepemimpinan strategis yang berdaya saing namun tetap kontekstual. Sułkowski (2023) menegaskan bahwa mengelola universitas digital memerlukan paradigma, kepemimpinan, dan organisasi baru yang melampaui model manajerial konvensional. Marshall (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis perubahan dalam pendidikan tinggi memerlukan pendekatan baru yang responsif terhadap disrupsi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep hybrid academic leadership sebagai model kepemimpinan pendidikan dalam ekosistem digital dan disrupsi global. Secara spesifik, penelitian ini mengembangkan kerangka analisis multidimensi yang mencakup dimensi transformatif, digital, kolaboratif, adaptif, dan strategis; membangun model transformasi berfase empat; menganalisis studi kasus institusi pendidikan tinggi; serta mengidentifikasi tantangan dan rekomendasi strategis untuk penguatan kepemimpinan akademik hibrida kontemporer.

Signifikansi penelitian ini terletak pada beberapa kontribusi yang diharapkan dapat memberikan dampak substantif bagi pengembangan teori dan praktik kepemimpinan akademik. Pertama, dari aspek teoretis, penelitian ini mengisi kesenjangan dalam literatur yang masih memisahkan antara kepemimpinan transformatif dan digital leadership, dengan mengembangkan kerangka integratif yang mempertemukan keduanya dalam konsep hybrid academic leadership. Kedua, dari aspek metodologis, framework multidimensi yang dikembangkan memberikan instrumen analitis yang dapat digunakan untuk menilai dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan hibrida secara sistematis. Ketiga, dari aspek praktis, model transformasi berfase empat menyediakan panduan operasional yang dapat diadaptasi oleh berbagai institusi pendidikan tinggi sesuai dengan konteks dan kesiapan masing-masing.

Kepemimpinan Akademik di Era Digital: Evolusi dan Tantangan. Kepemimpinan akademik telah mengalami evolusi signifikan sepanjang sejarah pendidikan tinggi, dari model hierarkis-birokratis yang dominan pada abad ke-20 menuju model yang lebih distributif dan adaptif yang dituntut oleh abad ke-21. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) mengidentifikasi tujuh klaim kuat tentang kepemimpinan sekolah yang sukses yang tetap relevan namun memerlukan reinterpretasi dalam konteks digital. Robinson-Bryant dan Squires (2022)

mengembangkan konsep systems leadership dalam transformasi pendidikan tinggi yang menekankan perlunya pemimpin yang mampu memahami dan mengelola kompleksitas sistemik, bukan hanya unit operasional individual. Jansen (2021) menekankan bahwa kepemimpinan akademik memerlukan kelincuhan (agility) dalam revolusi digital yang mengubah cara institusi pendidikan beroperasi secara fundamental.

Gruzina, Mel'nichuk, dan Belogash (2019) mengidentifikasi bahwa ide-ide kepemimpinan di bidang pendidikan tinggi telah dibentuk oleh wawasan digital, menunjukkan bahwa teknologi bukan hanya alat tetapi juga membentuk paradigma kepemimpinan itu sendiri. Olcott, Arnold, dan Blaschke (2023) mengembangkan visi Leadership 2030 untuk pemimpin universitas Eropa yang menekankan perlunya visi yang diperbarui dan pilihan yang diberdayakan dalam menghadapi transformasi digital. Akhmad (2025) melakukan narrative literature review terhadap praktik kepemimpinan digital dalam manajemen pendidikan, menemukan bahwa tren utama bergerak menuju kepemimpinan yang lebih distributif, data-informed, dan berorientasi pada inovasi. Lytras, Serban, Alkhaldi, dan Aldosemani (2024) menegaskan bahwa transformasi digital dalam pendidikan tinggi di era kecerdasan buatan memerlukan lanskap baru yang mencakup perubahan pada level paradigma, infrastruktur, dan kapasitas manusia secara simultan.

Hybrid Leadership: Dari Konsep ke Praktik. Konsep hybrid leadership dalam konteks akademik merujuk pada kemampuan pemimpin untuk beroperasi secara efektif di ruang fisik dan digital secara simultan, mengelola tim yang heterogen dalam modus kerja yang berbeda, dan mengintegrasikan pendekatan kepemimpinan tradisional dan digital. Fragouli (2025) menganalisis kepemimpinan dan manajemen inovasi pedagogis di universitas hibrida, menemukan bahwa adaptasi fakultas terhadap kerja digital memerlukan kepemimpinan yang mampu menjembatani kesenjangan antara praktik konvensional dan digital. Cherniavska, Gryshchenko, et al. (2023) mengembangkan konsep inovasi transformatif, pertukaran virtual, dan kepemimpinan kolaboratif sebagai elemen kunci dalam membentuk ulang pendidikan tinggi untuk dunia digital global Web 4.0, menunjukkan bahwa kepemimpinan hibrida memerlukan kompetensi yang melampaui model transaksional dan transformatif konvensional.

Akbari, Putri, dan Aruan (2025) mengembangkan konsep omni-leadership dan digital agility dalam meningkatkan komunikasi strategis transformasi digital pendidikan tinggi, menemukan bahwa kelincuhan digital menjadi kompetensi kunci bagi pemimpin akademik kontemporer. Flori, Raulea, dan Raulea (2025) menganalisis kepemimpinan inovatif dan keberlanjutan dalam manajemen pendidikan tinggi, menegaskan bahwa inovasi dan keberlanjutan harus menjadi dua kutub yang saling menguatkan dalam kepemimpinan hibrida. Miller dan Ives (2023) mengembangkan strategi kepemimpinan untuk transformasi e-learning dalam pendidikan tinggi generasi berikutnya yang menekankan perlunya kepemimpinan yang visioner sekaligus pragmatis. Senge (2006) menekankan bahwa organisasi pembelajaran memerlukan kepemimpinan yang mampu membangun visi bersama, sistem berpikir, dan pembelajaran tim. Fullan (2011) mengembangkan konsep

change leader yang mampu melakukan apa yang paling penting dalam mengelola perubahan kompleks, sebuah kompetensi yang semakin relevan dalam konteks disrupsi global.

Tantangan terbesar dalam mengembangkan hybrid academic leadership terletak pada kesenjangan antara kebutuhan kompetensi hibrida yang semakin mendesak dan ketersediaan program pembinaan kepemimpinan yang komprehensif. Kebanyakan program pengembangan kepemimpinan akademik masih beroperasi dalam paradigma konvensional yang memisahkan antara kepemimpinan strategis dan kepemimpinan digital, atau menekankan salah satu sambil mengabaikan yang lain. Miller dan Ives (2023) menegaskan bahwa transformasi e-learning dalam pendidikan tinggi memerlukan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi strategis dengan kompetensi teknologi, bukan memilih salah satu secara eksklusif. Sułkowski (2023) menunjukkan bahwa paradigma baru mengelola universitas digital memerlukan sintesis antara kepemimpinan akademik tradisional dan digital leadership yang belum terakomodasi dalam model kepemimpinan yang ada. Kesenjangan ini menjadi justifikasi utama bagi pengembangan konsep hybrid academic leadership yang secara eksplisit mengintegrasikan berbagai dimensi kepemimpinan yang diperlukan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-analitis dengan desain studi literatur berbasis analisis tematik dan pengembangan kerangka konseptual. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengembangkan framework multidimensi dan model transformasi hybrid academic leadership. Sumber data primer meliputi artikel jurnal akademik terindeks yang terbit dalam rentang 2019 hingga 2026, buku-buku seminal tentang kepemimpinan akademik, transformasi digital, dan manajemen perubahan, serta dokumen kebijakan dari lembaga pendidikan internasional. Sumber data sekunder mencakup laporan riset kepemimpinan, data survei kompetensi pemimpin akademik, dan publikasi organisasi pendidikan internasional. Analisis data dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, analisis tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama dalam literatur tentang kepemimpinan hibrida, digital leadership, dan disrupsi global dalam pendidikan tinggi. Kedua, sintesis integratif untuk mengembangkan kerangka analisis multidimensi yang menghubungkan berbagai perspektif teoretis dan empiris. Ketiga, analisis komparatif untuk mengevaluasi pengembangan kepemimpinan hibrida di institusi pendidikan tinggi berdasarkan studi kasus. Validitas kerangka analisis dijamin melalui triangulasi sumber data, peer debriefing, dan keterkaitan dengan teori-teori mapan tentang kepemimpinan transformasional, digital leadership, dan organisasi pembelajaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Framework Multidimensi Hybrid Academic Leadership

Berdasarkan analisis tematik dan sintesis integratif terhadap literatur, penelitian ini mengembangkan framework multidimensi hybrid academic leadership yang mencakup lima dimensi integratif. Setiap dimensi dilengkapi dengan indikator terukur yang memungkinkan penilaian kompetensi kepemimpinan hibrida secara sistematis. Framework ini mengintegrasikan perspektif transformatif yang menekankan visi dan perubahan, perspektif digital yang mengkaji kompetensi teknologi, perspektif kolaboratif yang menganalisis kemampuan membangun jaringan, perspektif adaptif yang mengevaluasi kelincahan menghadapi perubahan, dan perspektif strategis yang menilai kemampuan positioning global.

Dimensi pertama adalah Dimensi Transformatif yang merujuk pada kemampuan pemimpin akademik untuk mengartikulasikan visi yang menginspirasi, mendorong perubahan mendasar, dan membangun komitmen kolektif terhadap transformasi institusional. Enachescu dan Petcu (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dalam ekosistem akademik hibrida memerlukan kecerdasan emosional yang tinggi untuk menjaga keterlibatan mahasiswa dan ketahanan institusional. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformatif yang sukses memiliki dampak signifikan terhadap outcomes pendidikan, namun model transformatif konvensional perlu diperluas untuk mengakomodasi dimensi digital. Robinson-Bryant dan Squires (2022) mengembangkan konsep systems leadership yang menekankan kemampuan pemimpin untuk memahami dan mengelola interaksi antara berbagai komponen sistem akademik secara holistik. Dalam konteks hibrida, dimensi transformatif mencakup kemampuan untuk mengartikulasikan visi yang menghubungkan fisik dan digital, membangun koalisi perubahan lintas modus, dan mengelola resistensi terhadap transformasi digital. Indikator dimensi transformatif meliputi kejelasan visi hibrida, kemampuan menginspirasi lintas platform, dan efektivitas manajemen perubahan dalam ekosistem multi-modus.

Dimensi kedua adalah Dimensi Digital yang mengkaji kompetensi teknologi yang diperlukan untuk memimpin secara efektif dalam ekosistem akademik digital. Jing et al. (2025) menganalisis persepsi dan praktik kepemimpinan akademik digital dari pemimpin universitas Tiongkok, menemukan bahwa kompetensi digital bukan sekadar keterampilan teknis tetapi melibatkan kemampuan untuk memahami implikasi strategis teknologi bagi pendidikan. Olabiyi et al. (2025) melakukan bibliometric review yang mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan akademik digital merupakan bidang penelitian yang berkembang pesat dengan fokus pada literasi teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, dan governance digital. Akbari, Putri, dan Aruan (2025) mengembangkan konsep digital agility yang mencakup kemampuan untuk mengadopsi, mengadaptasi, dan mengantisipasi perkembangan teknologi secara cepat dan efektif. Sangwa, Butera, dan Mutabazi (2025) menegaskan bahwa transformasi digital pendidikan tinggi memerlukan pemimpin yang memahami bukan hanya bagaimana menggunakan teknologi tetapi juga mengapa

dan kapan teknologi tertentu harus diadopsi. Indikator dimensi digital meliputi literasi teknologi strategis, kemampuan pengambilan keputusan berbasis data, dan kompetensi mengelola transformasi digital institusional.

Dimensi ketiga adalah Dimensi Kolaboratif yang menganalisis kemampuan membangun dan mengelola jaringan kolaborasi dalam ekosistem hibrida. Cherniavska et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan elemen kunci dalam membentuk ulang pendidikan tinggi untuk dunia digital global, mencakup kemampuan untuk memfasilitasi pertukaran virtual dan kolaborasi lintas batas. Flori, Raulea, dan Raulea (2025) menekankan bahwa inovasi dalam pendidikan tinggi memerlukan kepemimpinan kolaboratif yang mampu mengintegrasikan perspektif berbagai pemangku kepentingan. Sulkowski (2023) menegaskan bahwa mengelola universitas digital memerlukan paradigma kolaboratif yang menggantikan model hierarkis tradisional. Dalam konteks hibrida, dimensi kolaboratif menuntut kemampuan untuk membangun komunitas yang kohesif meskipun anggotanya beroperasi dalam modus yang berbeda, memfasilitasi dialog lintas platform, dan mengelola dinamika tim virtual dan tatap muka secara simultan. Indikator dimensi kolaboratif meliputi kemampuan membangun jaringan hibrida, efektivitas komunikasi multi-platform, dan kapasitas memfasilitasi kolaborasi lintas modus.

Dimensi keempat adalah Dimensi Adaptif yang mengevaluasi kelincahan pemimpin dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Jansen (2021) menekankan bahwa kelincahan (agility) merupakan kompetensi kunci bagi kepemimpinan akademik dalam revolusi digital. Senge (2006) mengembangkan konsep organisasi pembelajaran yang menekankan pentingnya kemampuan adaptif berbasis pembelajaran berkelanjutan. Fullan (2011) menunjukkan bahwa change leader yang efektif harus mampu menyeimbangkan refleksi dan aksi, mengambil keputusan dengan informasi yang tidak sempurna namun tetap adaptif. Mandapam et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif pasca-COVID-19 memerlukan kemampuan untuk menavigasi ketidakpastian dengan cepat dan efektif. Dalam konteks disrupsi global, dimensi adaptif mencakup kemampuan untuk mendeteksi sinyal perubahan lebih awal, mengembangkan respons yang fleksibel, dan membangun kapasitas organisasi untuk belajar dan beradaptasi secara berkelanjutan. Indikator dimensi adaptif meliputi kecepatan respons terhadap disrupsi, fleksibilitas strategis, dan kapasitas pembelajaran organisasional.

Dimensi kelima adalah Dimensi Strategis yang menilai kemampuan pemimpin untuk melakukan positioning institusional dalam lanskap global yang kompetitif. Marshall (2025) menekankan bahwa kepemimpinan strategis perubahan dalam pendidikan tinggi memerlukan kemampuan untuk mengantisipasi tren global dan mengembangkan strategi yang responsif. Olcott, Arnold, dan Blaschke (2023) mengembangkan visi Leadership 2030 yang menekankan perlunya pilihan yang diberdayakan bagi pemimpin universitas dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti. Schwab (2016) menunjukkan bahwa revolusi industri keempat menciptakan lanskap kompetisi baru yang memerlukan strategi yang inovatif dan berdaya saing global. Dalam konteks hibrida, dimensi strategis mencakup

kemampuan untuk mengembangkan strategi yang mengintegrasikan keunggulan lokal dengan peluang global, memposisikan institusi dalam ekosistem digital global, dan mengelola paradosa antara standarisasi global dan diferensiasi lokal. Indikator dimensi strategis meliputi kualitas visi strategis jangka panjang, efektivitas positioning global, dan kemampuan mengelola kompetisi dan kolaborasi internasional.

Tabel 1. Framework Multidimensi Hybrid Academic Leadership

Dimensi	Fokus Analisis	Indikator Utama	Sumber Teoretis
Transformatif	Visi, inspirasi, dan manajemen perubahan dalam ekosistem hibrida	1. Kejelasan visi hibrida 2. Kemampuan menginspirasi lintas platform 3. Efektivitas manajemen perubahan	Enachescu & Petcu (2025); Leithwood et al. (2020); Robinson-Bryant & Squires (2022)
Digital	Kompetensi teknologi strategis dan transformasi digital	1. Literasi teknologi strategis 2. Pengambilan keputusan berbasis data 3. Manajemen transformasi digital	Jing et al. (2025); Olabiyi et al. (2025); Akbari et al. (2025); Sangwa et al. (2025)
Kolaboratif	Pembangunan jaringan dan fasilitas kolaborasi hibrida	1. Pembangunan jaringan hibrida 2. Komunikasi multi-platform 3. Fasilitas kolaborasi lintas modus	Cherniavska et al. (2023); Flori et al. (2025); Sułkowski (2023)
Adaptif	Kelincahan menghadapi perubahan dan ketidakpastian	1. Kecepatan respons terhadap disrupsi 2. Fleksibilitas strategis 3. Kapasitas pembelajaran organisasi	Jansen (2021); Senge (2006); Fullan (2011); Mandapam et al. (2024)
Strategis	Posisioning global dan pengembangan strategi kompetitif	1. Visi strategis jangka panjang 2. Efektivitas posisioning global 3. Manajemen kompetisi-kolaborasi	Marshall (2025); Olcott et al. (2023); Schwab (2016)

Framework multidimensi ini memberikan kerangka komprehensif untuk menganalisis hybrid academic leadership sebagai model kepemimpinan yang mengintegrasikan berbagai dimensi secara koheren. Interaksi antar dimensi bersifat dinamis: dimensi transformatif menyediakan visi dan arah, dimensi digital menyediakan instrumen dan mediasi, dimensi kolaboratif menyediakan mekanisme

koordinasi, dimensi adaptif menyediakan kapasitas respons, dan dimensi strategis menyediakan orientasi jangka panjang. Keunikan framework ini terletak pada penekanan bahwa kelima dimensi harus beroperasi secara simultan dan terintegrasi dalam ekosistem hibrida, di mana pemimpin harus mampu beralih antar dimensi dengan kelincahan sesuai dengan tuntutan situasi tanpa kehilangan koherensi keseluruhan.

Penting untuk dicatat bahwa hierarki antar dimensi tidak bersifat tetap melainkan kontekstual, bergantung pada situasi yang dihadapi pemimpin. Dalam situasi krisis yang memerlukan respons cepat, dimensi adaptif mungkin mendominasi sementara dimensi lainnya memberikan dukungan. Dalam situasi perencanaan jangka panjang, dimensi strategis menjadi pemandu utama. Dalam situasi transformasi budaya, dimensi transformatif dan kolaboratif memainkan peran sentral. Fleksibilitas dalam mengalirkan perhatian dan energi antar dimensi sesuai konteks merupakan kompetensi kunci yang membedakan pemimpin hibrida yang efektif dari yang hanya memiliki kompetensi multidimensi secara terpisah namun tidak mampu mengintegrasikannya secara dinamis.

Model Transformasi Hybrid Academic Leadership Berfase Empat

Berdasarkan sintesis literatur dan analisis tematik, penelitian ini mengembangkan model transformasi hybrid academic leadership berfase empat yang menggambarkan tahapan dari kepemimpinan tradisional menuju kepemimpinan hibrida yang efektif dan berkelanjutan. Model ini mengadaptasi kerangka perubahan dari Fullan (2011) dan Senge (2006) serta menerapkannya secara spesifik pada konteks pengembangan kepemimpinan akademik hibrida.

Fase pertama adalah Assessment yang berfokus pada evaluasi komprehensif terhadap kompetensi kepemimpinan existing dan identifikasi kesenjangan dengan kompetensi hibrida yang diperlukan. Pada fase ini, pemimpin akademik melakukan self-assessment dan organisasi melakukan audit kompetensi untuk memahami kekuatan dan kelemahan kepemimpinan saat ini. Antonopoulou et al. (2021) menunjukkan bahwa pemahaman tentang asosiasi antara kepemimpinan tradisional dan digital merupakan langkah awal yang krusial. Gruzina et al. (2019) menekankan bahwa assessment harus mencakup identifikasi asumsi-asumsi kepemimpinan yang perlu diubah di era digital. Akhmad (2025) menegaskan bahwa assessment kompetensi kepemimpinan digital harus bersifat holistik dan mencakup dimensi teknis, strategis, dan kultural. Aktivitas utama pada fase assessment meliputi evaluasi kompetensi kepemimpinan saat ini, identifikasi kesenjangan kompetensi hibrida, analisis kesiapan organisasi untuk kepemimpinan hibrida, dan pengembangan peta jalan pengembangan kompetensi.

Fase kedua adalah Pengembangan yang berfokus pada pembangunan kompetensi hibrida melalui program pembinaan, pelatihan, dan mentoring yang terstruktur. Pada fase ini, pemimpin akademik mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk beroperasi secara efektif dalam ekosistem hibrida. Enachescu dan Petcu (2025) menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan transformatif dan kecerdasan emosional harus menjadi bagian integral dari program pembinaan.

Miller dan Ives (2023) mengembangkan strategi kepemimpinan untuk transformasi e-learning yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi digital melalui pengalaman langsung. Fullan (2011) menunjukkan bahwa pengembangan change leader memerlukan kombinasi antara pembelajaran formal dan pengalaman praktis. Aktivitas utama pada fase pengembangan meliputi program mentoring kepemimpinan hibrida, pelatihan kompetensi digital strategis, pengembangan kecerdasan emosional untuk ekosistem hibrida, dan proyek perubahan terbimbing yang mengintegrasikan dimensi fisik dan digital.

Fase ketiga adalah Implementasi yang berfokus pada penerapan kompetensi hibrida dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Pada fase ini, pemimpin akademik mulai mengoperasikan secara simultan di ruang fisik dan digital dengan tingkat efektivitas yang meningkat. Cherniavska et al. (2023) menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan hibrida memerlukan inovasi transformatif dan pertukaran virtual yang terstruktur. Fragouli (2025) menegaskan bahwa implementasi kepemimpinan di universitas hibrida memerlukan adaptasi fakultas yang terencana dan terfasilitasi. Akbari et al. (2025) mengembangkan konsep digital agility yang menjadi kompetensi kunci dalam fase implementasi. Aktivitas utama pada fase implementasi meliputi praktik kepemimpinan lintas platform, pengelolaan tim hibrida, pengambilan keputusan berbasis data dalam ekosistem digital, dan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas kepemimpinan hibrida.

Fase keempat adalah Institusionalisasi yang berfokus pada pemantapan kepemimpinan hibrida sebagai budaya dan praktik organisasional yang berkelanjutan. Pada fase ini, kepemimpinan hibrida bukan lagi menjadi kompetensi individual tetapi telah menjadi kapabilitas organisasional yang terinstitusionalisasi. Sułkowski (2023) menekankan bahwa institusionalisasi kepemimpinan digital memerlukan perubahan pada level paradigma, organisasi, dan budaya secara simultan. Marshall (2025) menunjukkan bahwa institusionalisasi kepemimpinan strategis memerlukan komitmen jangka panjang dan sistem pendukung yang permanen. Senge (2006) menegaskan bahwa institusionalisasi pembelajaran organisasi memerlukan perubahan pada level mental models dan systems thinking. Aktivitas utama pada fase institusionalisasi meliputi pengembangan sistem suksesi kepemimpinan hibrida, pembangunan budaya organisasi digital-kolaboratif, penciptaan mekanisme pembelajaran organisasi berkelanjutan, dan pengembangan ekosistem yang mendukung kepemimpinan hibrida secara sistemik.

Tabel 2. Model Transformasi Hybrid Academic Leadership Berfase Empat

Fase	Karakteristik	Strategi Utama	Indikator Keberhasilan
Assessment	Evaluasi kompetensi existing dan identifikasi kesenjangan hibrida	1. Evaluasi kompetensi saat ini 2. Identifikasi kesenjangan 3. Analisis kesiapan organisasi	1. Tersedianya profil kompetensi 2. Teridentifikasinya kesenjangan 3. Tersusunnya peta jalan pengembangan

		4. Pengembangan peta jalan	
Pengembangan	Pembangunan kompetensi hibrida melalui pembinaan terstruktur	1. Program mentoring hibrida 2. Pelatihan digital strategis 3. Pengembangan kecerdasan emosional 4. Proyek perubahan terbimbing	1. Terlaksananya program mentoring 2. Meningkatnya kompetensi digital 3. Tersetornya proyek perubahan
Implementasi	Penerapan kompetensi hibrida dalam praktik kepemimpinan sehari-hari	1. Kepemimpinan lintas platform 2. Pengelolaan tim hibrida 3. Pengambilan keputusan berbasis data 4. Evaluasi berkelanjutan	1. Beroperasinya kepemimpinan hibrida 2. Efektifnya pengelolaan tim 3. Tercapainya target perubahan
Institusionalisasi	Pemantapan kepemimpinan hibrida sebagai budaya dan kapabilitas organisasi	1. Sistem suksesi hibrida 2. Budaya digital-kolaboratif 3. Pembelajaran organisasi berkelanjutan 4. Ekosistem pendukung sistemik	1. Tersebar nya kompetensi hibrida 2. Terbudayakan kepemimpinan hibrida 3. Berfungsinya ekosistem pendukung

Model transformasi berfase empat ini bersifat iteratif dan kontekstual, di mana pemimpin dan organisasi dapat mengalami regresi ke fase sebelumnya ketika menghadapi disrupsi baru. Kecepatan transisi antar fase sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, meliputi kualitas program pembinaan kepemimpinan, dukungan infrastruktur digital, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, dan tekanan lingkungan eksternal yang mendorong perubahan. Pemimpin yang memiliki komitmen tinggi terhadap pembelajaran berkelanjutan dan organisasi yang memiliki budaya kolaboratif cenderung bergerak lebih cepat melalui fase-fase transformasi.

Studi Kasus Institusi Pendidikan Tinggi

Untuk menguji penerapan framework multidimensi dan model transformasi berfase, penelitian ini menganalisis tiga institusi pendidikan tinggi yang memiliki karakteristik dan pendekatan pengembangan kepemimpinan hibrida yang berbeda.

Kasus pertama adalah Universitas Riset Berbasis Teknologi yang telah menjadi yang pertama mengadopsi ekosistem digital penuh dalam operasional akademiknya. Institusi jenis ini biasanya memiliki infrastruktur digital yang maju dan budaya data-driven yang kuat, namun menghadapi tantangan dalam menjaga dimensi manusiawi dari kepemimpinan akademik. Jing et al. (2025) menganalisis

persepsi pemimpin universitas Tiongkok tentang kepemimpinan akademik digital yang relevan dengan kasus ini, menemukan bahwa pemimpin di institusi teknologi-berbasis cenderung sangat kompeten secara digital namun perlu memperkuat dimensi transformatif dan kolaboratif. Lytras et al. (2024) menegaskan bahwa transformasi digital di era AI memerlukan keseimbangan antara teknologi dan kemanusiaan. Secara transformasi, institusi ini berada pada fase implementasi untuk dimensi digital namun masih pada fase assessment-pengembangan untuk dimensi transformatif dan kolaboratif.

Kasus kedua adalah Universitas Negeri Komprehensif yang mengembangkan pendekatan hibrida secara bertahap dan inklusif. Institusi jenis ini biasanya memiliki tradisi akademik yang kuat dan basis stakeholder yang luas, namun menghadapi tantangan dalam kecepatan adopsi digital dan resistensi terhadap perubahan. Mandapam et al. (2024) menganalisis transformasi kepemimpinan pendidikan tinggi pasca-COVID yang relevan dengan kasus ini, menemukan bahwa institusi komprehensif cenderung mengadopsi pendekatan inkremental yang mempertimbangkan kesiapan berbagai unit. Olcott et al. (2023) menekankan bahwa pemimpin universitas komprehensif memerlukan visi yang diperbarui dan pilihan yang diberdayakan untuk mengelola kompleksitas transformasi. Secara transformasi, institusi ini berada pada transisi antara fase pengembangan dan implementasi, dengan kemajuan yang tidak merata antar dimensi kepemimpinan.

Kasus ketiga adalah Universitas Islam yang mengembangkan model kepemimpinan hibrida yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan kompetensi digital kontemporer. Institusi jenis ini menghadapi tantangan unik dalam mengintegrasikan tradisi kepemimpinan berbasis keilmuan Islam dengan tuntutan kepemimpinan digital modern. Sangwa et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital memerlukan kepemimpinan yang sensitif terhadap konteks kultural dan nilai-nilai lokal. Flori et al. (2025) menunjukkan bahwa inovasi dan keberlanjutan dalam manajemen pendidikan tinggi memerlukan kepemimpinan yang mampu menghubungkan tradisi dan modernitas. Secara transformasi, universitas Islam ini berada pada fase assessment-pengembangan, dengan keunggulan pada dimensi kolaboratif yang berakar pada tradisi musyawarah namun perlu memperkuat dimensi digital dan strategis untuk meningkatkan daya saing global.

Tabel 3. Analisis Komparatif Studi Kasus Institusi Pendidikan Tinggi

Aspek	Universitas Riset Teknologi	Universitas Negeri Komprehensif	Universitas Islam
Karakteristik	Ekosistem digital penuh; budaya data-driven; infrastruktur digital maju	Tradisi akademik kuat; basis stakeholder luas; adopsi hibrida bertahap	Integrasi nilai Islam dan digital; tradisi musyawarah; tantangan daya saing global

Dimensi Transformatif	Sedang; visi digital kuat namun visi manusiawi perlu diperkuat	Sedang-Tinggi; visi akademik kuat; visi digital berkembang	Sedang; visi Islam kuat; visi hibrida masih berkembang
Dimensi Digital	Tinggi; infrastruktur maju; literasi digital tinggi; risiko teknokrasi	Sedang; adopsi bertahap; literasi digital bervariasi antar unit	Rendah-Sedang; infrastruktur terbatas; literasi digital perlu ditingkatkan
Dimensi Kolaboratif	Sedang; kolaborasi digital kuat; kolaborasi tatap muka perlu diperkuat	Tinggi; tradisi kolaborasi akademik kuat; kolaborasi virtual berkembang	Tinggi; tradisi musyawarah kuat; kolaborasi digital perlu dikembangkan
Fase Transformasi	Implementasi (digital); Assessment-Pengembangan (transformatif-kolaboratif)	Pengembangan-Implementasi (transisi inkremental)	Assessment-Pengembangan (awal)
Tantangan Utama	1. Teknokrasi algoritmik 2. Dimensi manusiawi lemah 3. Keseimbangan teknologi-kemanusiaan	1. Kecepatan adopsi lambat 2. Resistensi terhadap perubahan 3. Ketidakmeratan antar unit	1. Infrastruktur digital terbatas 2. Daya saing global rendah 3. Integrasi tradisi-modernitas
Keunggulan Komparatif	Infrastruktur digital; budaya data-driven; inovasi cepat	Tradisi akademik; basis stakeholder; pendekatan inklusif	Tradisi musyawarah; fondasi etis kuat; identitas khas

Analisis komparatif menunjukkan bahwa ketiga institusi memiliki keunggulan dan keterbatasan yang berbeda dalam mengembangkan hybrid academic leadership. Universitas riset teknologi unggul dalam dimensi digital namun perlu memperkuat dimensi transformatif dan kolaboratif. Universitas negeri komprehensif memiliki keseimbangan yang relatif baik namun menghadapi tantangan kecepatan adopsi. Universitas Islam memiliki keunggulan dalam dimensi kolaboratif yang berakar pada tradisi musyawarah namun perlu memperkuat dimensi digital dan strategis. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa pengembangan hybrid academic leadership harus kontekstual dan disesuaikan dengan kekhasan masing-masing institusi.

Sebuah temuan penting dari analisis komparatif ini adalah bahwa ketiga institusi menghadapi tantangan bersama dalam mengembangkan keseimbangan antara kelima dimensi kepemimpinan hibrida secara simultan. Setiap institusi cenderung memiliki keunggulan pada dimensi tertentu dan kelemahan pada dimensi lainnya, yang mengindikasikan bahwa pengembangan kepemimpinan hibrida memerlukan pendekatan yang holistik dan terintegrasi daripada pendekatan yang fokus pada satu dimensi pada satu waktu. Kolaborasi antar institusi dalam berbagi praktik terbaik dan pengembangan program pembinaan

bersama dapat menjadi strategi yang efektif untuk mempercepat pengembangan kompetensi hibrida yang seimbang di seluruh dimensi.

Analisis Kritis: Tantangan dan Risiko

Meskipun framework multidimensi dan model transformasi menawarkan kerangka yang komprehensif, terdapat sejumlah tantangan dan risiko yang perlu dikritisi secara mendalam.

Risiko pertama adalah teknosentrisme kepemimpinan, yaitu kecenderungan untuk memperlakukan kompetensi digital sebagai satu-satunya dimensi yang penting dalam kepemimpinan hibrida. Ketika digital menjadi paradigma dominan, dimensi transformatif, kolaboratif, dan strategis dapat terpinggirkan, menghasilkan pemimpin yang secara teknis kompeten namun tidak mampu menginspirasi, membangun komunitas, atau mengembangkan visi strategis. Sulkowski (2023) memperingatkan bahwa mengelola universitas digital bukan hanya tentang teknologi tetapi juga tentang paradigma dan organisasi. Sangwa et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital harus dibimbing oleh tujuan pendidikan, bukan didorong oleh teknologi. Marshall (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis harus melampaui dimensi teknologis untuk mencakup dimensi manusiawi dan institusional yang lebih luas.

Risiko kedua adalah performative hybridity, yaitu kecenderungan untuk menampilkan diri sebagai pemimpin hibrida tanpa substansi yang sesungguhnya. Dalam konteks yang menuntut kepemimpinan hibrida, terdapat godaan untuk melakukan performatif kepemimpinan digital melalui kehadiran di platform media sosial dan penggunaan tools digital tanpa mengubah paradigma dan praktik kepemimpinan secara fundamental. Antonopoulou et al. (2021) menunjukkan bahwa asosiasi antara kepemimpinan tradisional dan digital harus substantif, bukan sekadar simbolik. Akhmad (2025) menegaskan bahwa praktik kepemimpinan digital harus berdampak nyata pada manajemen pendidikan, bukan hanya pada citra pemimpin. Jansen (2021) memperingatkan bahwa kelincahan dalam revolusi digital bukan tentang kecepatan mengadopsi tools baru tetapi tentang kemampuan memahami dan mengelola dampak fundamental dari perubahan.

Risiko ketiga adalah kesenjangan digital-kepemimpinan, yaitu gap antara pemimpin yang memiliki kompetensi digital tinggi dan mereka yang masih beroperasi dalam paradigma tradisional. Kesenjangan ini dapat menciptakan fragmentasi dalam tim pimpinan, di mana sebagian beroperasi secara digital sementara sebagian lainnya tetap dalam modus konvensional, menghasilkan inkonsistensi dalam pengambilan keputusan dan komunikasi. Olcott et al. (2023) menekankan bahwa Leadership 2030 memerlukan pemimpin yang memiliki visi dan kompetensi yang sejalan dengan tantangan masa depan. Leithwood et al. (2020) menunjukkan bahwa kesuksesan kepemimpinan memerlukan distribusi kompetensi yang merata dalam tim pimpinan.

Risiko keempat adalah homogenisasi kepemimpinan, yaitu kecenderungan untuk mengadopsi satu model kepemimpinan hibrida secara universal tanpa mempertimbangkan kekhasan konteks institusional dan kultural. Globalisasi dan

standarisasi dapat mendorong konvergensi model kepemimpinan yang mengabaikan keragaman tradisi, nilai, dan kebutuhan lokal. Castells (2010) menunjukkan bahwa logika jaringan global dapat menghasilkan homogenisasi yang merugikan keanekaragaman institusional. Senge (2006) menekankan bahwa organisasi pembelajaran harus berkembang sesuai dengan konteks lokalnya. Fullan (2011) menegaskan bahwa change leader yang efektif harus mampu mengadaptasi pendekatan perubahan sesuai dengan konteks spesifik, bukan menerapkan formula universal yang sama di semua situasi.

Tabel 4. Risiko Kritis dan Strategi Mitigasi Hybrid Academic Leadership

Risiko	Deskripsi	Dampak	Strategi Mitigasi
Teknosentrisme Kepemimpinan	Kompetensi digital mendominasi; dimensi lain terpinggirkan	Pemimpin teknis kompeten tanpa visi; dehumanisasi kepemimpinan	1. Keseimbangan multi-dimensi 2. Tujuan pendidikan sebagai pemandu 3. Evaluasi kompetensi holistik
Performative Hybridity	Menampilkan diri sebagai pemimpin hibrida tanpa substansi	Fragmentasi antara citra dan praktik; hilangnya kepercayaan	1. Audit praktik kepemimpinan 2. Fokus pada dampak nyata 3. Transparansi dan akuntabilitas
Kesenjangan Digital- Kepemimpinan	Gap kompetensi dalam tim pimpinan antara digital dan tradisional	Fragmentasi tim; inkonsistensi keputusan; komunikasi tidak efektif	1. Program pembinaan merata 2. Distribusi kompetensi 3. Tim pimpinan komplementer
Homogenisasi Kepemimpinan	Mengadopsi model universal tanpa adaptasi kontekstual	Kehilangan identitas lokal; model tidak relevan; resistensi kultural	1. Glocalisasi model kepemimpinan 2. Sensitivitas kultural 3. Adaptasi kontekstual

Analisis kritis ini menegaskan bahwa hybrid academic leadership tidak dapat dikembangkan secara mekanistik. Keempat risiko saling berkaitan: teknosentrisme dapat memperkuat performative hybridity ketika pemimpin berfokus pada citra digital; kesenjangan digital-kepemimpinan dapat diperburuk oleh teknosentrisme yang mengabaikan pembinaan merata; dan homogenisasi dapat menjadi jalan pintas yang menghindari kompleksitas pengembangan kontekstual. Mitigasi risiko harus dilakukan secara terintegrasi dengan membangun ekosistem kepemimpinan yang reflektif, inklusif, dan kontekstual.

SIMPULAN

Penelitian ini telah mengembangkan konsep hybrid academic leadership sebagai model kepemimpinan pendidikan yang mengintegrasikan dimensi transformatif, digital, kolaboratif, adaptif, dan strategis dalam ekosistem digital dan disrupsi global. Framework multidimensi memberikan lensa analitis yang komprehensif untuk memahami kompleksitas kepemimpinan hibrida, sementara model transformasi berfase empat menyediakan peta jalan yang iteratif bagi pengembangan kompetensi kepemimpinan. Temuan utama menunjukkan bahwa hybrid academic leadership menuntut pergeseran dari paradigma hierarkis-tradisional menuju paradigma jaringan-adaptif yang mampu mengoordinasikan kepemimpinan tatap muka dan digital secara simultan. Kontribusi teoretis utama adalah pengembangan framework yang menempatkan lima dimensi kepemimpinan sebagai komponen yang saling bergantung dan harus beroperasi secara terintegrasi, bukan sebagai dimensi yang terpisah dan dapat dikembangkan secara independen. Studi kasus mengkonfirmasi bahwa pengembangan kepemimpinan hibrida sangat bergantung pada konteks institusional, dan tidak ada model tunggal yang dapat diterapkan secara universal. Analisis kritis mengungkap empat risiko utama: teknosentrisme, performative hybridity, kesenjangan digital-kepemimpinan, dan homogenisasi. Mitigasi risiko memerlukan pendekatan terintegrasi yang membangun budaya kepemimpinan reflektif, inklusif, dan kontekstual. Penelitian ini menegaskan bahwa hybrid academic leadership bukan tentang menciptakan pemimpin yang sempurna dalam semua dimensi, melainkan tentang membangun kapasitas untuk terus belajar, beradaptasi, dan mengintegrasikan berbagai kompetensi secara bijaksana dalam menghadapi kompleksitas yang terus berubah. Implikasi praktis dari penelitian ini mencakup beberapa aspek penting bagi pengembangan kepemimpinan akademik di Indonesia. Pertama, lembaga pendidikan tinggi perlu mengembangkan kerangka kompetensi hybrid academic leadership yang kontekstual dan dapat dijadikan basis untuk rekrutmen, pengembangan, dan evaluasi pemimpin akademik. Kedua, program pembinaan kepemimpinan harus dirancang ulang dari model konvensional yang terpisah-pisah menuju model integratif yang mengembangkan kelima dimensi secara simultan. Ketiga, sistem insentif dan penghargaan harus mengakomodasi kompetensi hibrida, tidak hanya menghargai prestasi akademik konvensional tetapi juga kompetensi dalam mengelola transformasi digital dan membangun kolaborasi lintas platform. Keempat, pengembangan ekosistem yang mendukung kepemimpinan hibrida memerlukan investasi tidak hanya pada infrastruktur teknologi tetapi juga pada budaya organisasi yang mendorong eksperimentasi, pembelajaran dari kegagalan, dan kolaborasi lintas batas konvensional.

DAFTAR RUJUKAN

- Akbari, T. T., Putri, D. W., & Aruan, D. C. (2025). Omni-Leadership and Digital Agility: Enhancing Strategic Communication in Higher Education Digital Transformation. *Journal of Information and Communication in Education*.
<https://www.emerald.com/jices/article/doi/10.1108/JICES-02-2025->

0040/1308205

- Akhmad, A. (2025). Digital Leadership Practices in Educational Management: A Narrative Literature Review on Trends and Challenges. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. <https://www.researchgate.net/profile/Fatima-Belkhir/publication/403810278>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2021). Associations between Traditional and Digital Leadership in Academic Environment During the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*. <https://www.researchgate.net/profile/Constantinos-Halkiopoulos/publication/353631651>
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell.
- Cherniavska, O., Gryshchenko, I., et al. (2023). Transformative Innovations, Virtual Exchange, and Collaborative Leadership: Reshaping Higher Education for the Global Digital World Web 4.0. *Management Journal*. <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/mng/article/view/1404>
- Enachescu, V., & Petcu, C. (2025). Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Hybrid Academic Ecosystems: Managerial Paradigms for Enhancing Institutional Resilience and Student Engagement. *International Journal of Education*. <https://journalviral.org/home/article/view/7>
- Flori, M., Raulea, E. C., & Raulea, C. (2025). Innovative Leadership and Sustainability in Higher Education Management. *Computers and Education Open*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266655732500031X>
- Fragouli, E. (2025). Leading and Managing Pedagogical Innovation in Hybrid Universities: A Case Study of Faculty Adaptation to Digital Work. *The Business & Management Review*. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2025-11-28-15-39-20-PM.pdf
- Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. Jossey-Bass.
- Gruzina, Y. M., Mel'nichuk, M. V., & Belogash, M. A. (2019). Leadership Ideas Shaped by Digital Insights in Higher Education. *Management Sciences*. <https://cyberleninka.ru/article/n/leadership-ideas-shaped-by-digital-insights-in-higher-education>
- Jansen, A. (2021). Academic Leadership: Agility in the Digital Revolution. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. <https://www.academia.edu/download/83673483/picbe-2021-0047.pdf>
- Jing, M., Guo, Z., Wu, X., Yang, Z., & Wang, X. (2025). Higher Education Digital Academic Leadership: Perceptions and Practices from Chinese University Leaders. *Education Sciences*, 15(5). <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/5/606>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

-
- Lytras, M. D., Serban, A. C., Alkhaldi, A., & Aldosemani, T. (2024). Digital Transformation in Higher Education in Times of Artificial Intelligence: Setting the Emerging Landscape. Emerald Publishing.
- Mandapam, S. K., Senthil Kumaran, D., & Vivek, R. (2024). Transforming Educational Leadership in Indian Higher Education Ecosystem: Post-COVID-19 Perspectives. Springer Proceedings. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-54509-2_18
- Marshall, S. (2025). Strategic Leadership of Change in Higher Education: What's New? Routledge.
- Miller, G. E., & Ives, K. S. (2023). Leading the eLearning Transformation of Higher Education: Leadership Strategies for the Next Generation. Routledge.
- Olabiyyi, O. J., Vuuren, C. J., Du Plessis, M., Xue, Y., & Zhu, C. (2025). Digital Academic Leadership in Higher Education Institutions: A Bibliometric Review Based on CiteSpace. Education Sciences, 15(7). <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/7/846>
- Olcott, D., Arnold, D., & Blaschke, L. M. (2023). Leadership 2030: Renewed Visions and Empowered Choices for European University Leaders. European Journal of Open, Distance and E-Learning. <https://sciendo.com/pdf/10.2478/eurodl-2023-0006>
- Robinson-Bryant, F., & Squires, A. F. (2022). Systems Leadership in the Transformation of Higher Education. In Systems Engineering Leadership for the Future. Springer.
- Sangwa, S., Butera, A., & Mutabazi, P. (2025). Digital Transformation of Higher Education: A Post-COVID Review of Adoption, Quality Assurance, and Governance Challenges. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5368756
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum.
- Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.
- Sułkowski, Ł. (2023). Managing the Digital University: Paradigms, Leadership, and Organization. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-mono/10.4324/9781003366409/managing-digital-university>