



KRITERIA KEPEMIMPINAN AKADEMIK DI INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI

Masitah Hj. Mohammad Yusof ¹, Mohamed Khaidir Alias ², Rosninah Ghani ³

¹Institut Pendidikan Guru Malaysia, ²English Language Training Centre, ³ Institut Pendidikan Guru
Malaysia
Kementerian Pendidikan Malaysia

masitah.myusof@moe.gov.my, mdkhaidir@eltc.edu.my, rosninah.ghani@ipgm.edu.my

Article Information

Keywords

Academic leadership,
management, administration,
intellectuality

Maklumat Artikel

Kata kunci

Kepemimpinan akademik,
pengurusan, pentadbiran,
pengajaran dan pembelajaran

Abstract

In order to preserve the continuity of a higher education institution's leadership system and administrative management, the elements of cost, benefits and values must be uniform and be taken into consideration. Leadership that acknowledges the importance of cost, benefits and values in making decisions ensures success, relevance and continuity of an institution. Academic Leadership is a leadership style that is required in Malaysian higher education institutions. Academic Leadership stresses the importance of intellectuality, scholarship, knowledge, skill, personality, and high management value that not only ensures success but also inspires students and fellow academics.

Abstrak

Bagi memastikan kelestarian sistem kepemimpinan dan pengurusan pentadbiran di institusi pendidikan tinggi elemen kos, faedah dan nilai perlulah diberi perhatian dan diseragamkan. Corak kepemimpinan yang sentiasa memikirkan tentang kos, faedah dan nilai dalam membuat keputusan menjaminkan kejayaan, kerelevanan dan kelestarian sesebuah institusi. Sebaliknya corak kepemimpinan yang hanya mementingkan sasaran, hala tuju, matlamat dan keuntungan boleh menjamin kejayaan tetapi tanpa kelestarian dan tidak kekal relevan. Kepemimpinan Akademik merupakan corak kepemimpinan yang wajib ada di institusi pendidikan tinggi di Malaysia. Kepemimpinan Akademik mementingkan keintelektualan, keserjanaan, berilmu pengetahuan tinggi, berkemahiran tinggi, memiliki sahsiah terpuji dan mengamalkan pengurusan nilai (management value) yang tinggi bukan sahaja boleh menjamin kejayaan malah mampu memberi sinar kepada pelajar dan rakan akademik yang lain. Seorang Pemimpin Akademik yang efektif adalah merupakan seorang pengamal pengajaran dan pembelajaran, penyelidik yang meneroka ilmu baru, pereka bentuk kurikulum, penyampai kurikulum, pembimbing dan penyokong, pengkritik yang membina, penilai, pemikir dan perancang serta pengurus dan pentadbir yang profesional.

PENGENALAN

Di dalam struktur sesebuah institusi pendidikan, wujud dua cabang sistem pengurusan iaitu pengurusan pentadbiran dan pengurusan profesional. Pengurusan pentadbiran seringkali dikaitkan dengan pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pengurusan infrastruktur dan aset, pengurusan hal ehwal pelajar, pengurusan penyelenggaraan dan lain-lain. Manakala pengurusan profesional sering dikaitkan dengan pengurusan akademik yang meliputi pengurusan mereka bentuk kurikulum, menyampai kurikulum, pengurusan bilik darjah, penyeliaan, penilaian dan pentaksiran, penyelidikan, pematuhan kualiti, sanjungan akademik, syarahan profesional dan lain-lain. Sungguhpun kedua-dua sistem pengurusan ini kelihatan seperti terpisah namun di dalam pengurusan pentadbiran wujudnya pengurusan profesional dan individu yang memegang jawatan di cabang pengurusan profesional pada masa yang sama menjadi pemimpin dan pengurus.

Menurut Warren dan Bennis (1985), pengurus adalah mereka yang melakukan perkara dengan cara yang betul manakala pemimpin pula adalah mereka yang melakukan perkara yang betul (*manager are people who do things right and leaders are people who do the right thing*). Kedua-dua peranan ini amat berbeza tetapi kedua-duanya penting bagi sesebuah institusi pendidikan. Para pemimpin harus sentiasa melakukan *the right thing* untuk mencapai matlamat institusi walaupun langkah yang diambil tidak popular dan tidak menjamin kejayaan.

Kertas ini akan membincangkan dan memfokuskan kepada pengurusan profesional iaitu kepemimpinan akademik kerana individu yang berada di cabang ini menjalankan dua tugas iaitu sebagai pengurus dan pemimpin. Pengurus kepada kerja-kerja hakiki dan rutin serta pemimpin kepada pelajar dan rakan akademik sebagai peneroka bidang pendidikan. Kertas ini juga akan menjelaskan bagaimana membina kepemimpinan akademik sebagai salah satu daripada tugas pengurusan profesional di institusi pendidikan tinggi di Malaysia dan dalam masa yang sama membincangkan mengenai peranan dan kriteria menjadi pemimpin akademik yang berkesan.

LATAR BELAKANG

Cabaran terhadap kepemimpinan dalam institusi pendidikan tinggi telah wujud sejak awal penubuhan pendidikan tinggi. Pada hari ini, cabaran yang dihadapi oleh komuniti akademik ini bukan sekadar meliputi isu-isu akademik dan latar belakang pelajar, bahkan isu-isu seperti sosial, politik, persekitaran teknologi yang canggih dan bergerak pantas serta kedudukan ekonomi yang sentiasa berubah-ubah. Isu-isu ini harus ditangani bersama oleh barisan kepemimpinan pengurusan pentadbiran dan profesional. Transformasi besar-besaran dalam institusi pendidikan tinggi telah memberi kesan dan impak kepada pendemokrasian ilmu dan akses, perebutan pasaran dan pembiayaan, teknologi digital, mobiliti global dan integrasi dengan industri (Ernst and Young, 2012).

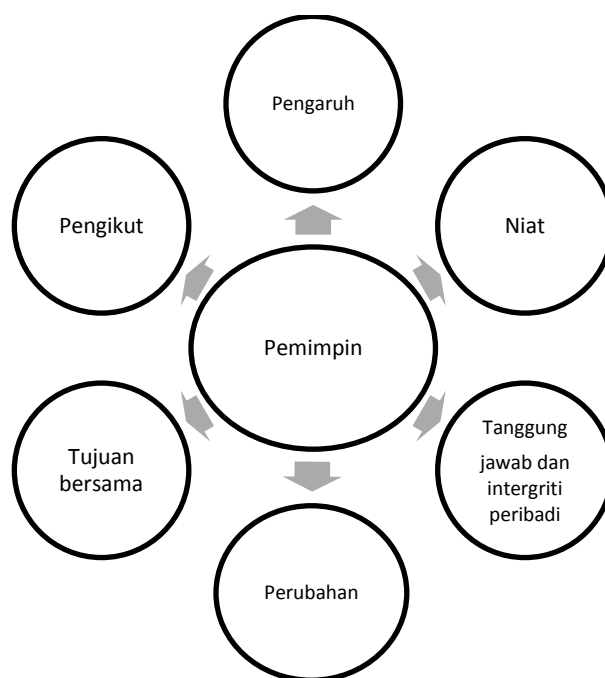
Jika diteliti, rata-rata pelajar yang menjadi penghuni di institusi pendidikan tinggi berumur di antara 18 hingga 24 tahun bagi peringkat pra ijazah dan berumur lebih 25 tahun bagi peringkat pasc ijazah. Kebanyakan masa mereka dihabiskan dengan melayari teknologi digital. Sebagai penjana modal insan dan pembekal sumber tenaga kerja negara, institusi pendidikan tinggi memikul tanggungjawab untuk membangunkan kapasiti para pelajar dengan ilmu pengetahuan, kemahiran, kepakaran dan membentuk sahsiah serta kualiti peribadi pelajar agar negara dapat berdaya saing dalam era ekonomi global serta selari dengan kemajuan dan kepantasan teknologi digital (Mohamed Khaled Nordin, 2008).

KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN

Menurut Avolio & Gardner (2005) kepemimpinan dilihat dari segi sifat, ciri dan tingkah laku seseorang yang menekankan kepada visi, tindakan yang jelas, pemodelan cara, hubungan etika, kesesuaian, kepercayaan dan kerjasama di dalam organisasi yang dipimpinya. Manakala menurut Boyatzis, R. E., Rochford, K. & Taylor, S. N., (2015) kepemimpinan merupakan sifat perhubungan seseorang pengikut dengan pemimpinnya yang mempengaruhi kepuasan kerja, perolehan, hubungan positif, kesejahteraan dan produktiviti.

Menurut Richard L. Daft (2011), kepemimpinan melibatkan pengaruh, ia berlaku dalam kalangan pengikut, pengikut secara sengaja menginginkan perubahan yang ketara demi mencapai kejayaan dan perubahan itu mencerminkan tujuan utama yang dikongsi bersama oleh pemimpin dan pengikutnya.

Berdasarkan pendapat Scott, Coates & Anderson, (2008a) pula, kepemimpinan merujuk kepada seseorang yang bertanggung jawab dalam sesebuah organisasi atau unit secara idealnya bekerja dengan cara saling melengkapi dan saling memperkuat antara satu sama lain untuk mencapai objektif organisasi. Secara kesimpulannya, seorang pemimpin seharusnya dapat memberikan kepemimpinan yang diperlukan untuk memvisualisasikan, mengartikulasikan, menyelaras dan melaksanakan strategi bagi mencapai matlamat dan memenuhi kesemua kepentingan organisasi di bawah kepemimpinannya.



Rajah 1: Penglibatan pemimpin oleh Richard L. Daft (2011)

Justeru, pemimpin dalam bidang pendidikan atau pemimpin pengajaran merupakan seorang yang mempunyai keupayaan luar biasa, berusaha bersungguh-sungguh untuk meningkatkan ilmu pengetahuan tentang bagaimana untuk mengajar (*teaching*), bagaimana merangsang pelajar dan rakan sebaya tentang pembelajaran (*learning*), dan meningkatkan ilmu mengenai amalan pengajaran (*best practices*) yang berkesan serta menyumbang tenaga yang besar dalam menginovasikan pembelajaran pelajar (Sheryl L. Bond, 1996). Pemimpin pendidikan perlu sentiasa dekat, rapat dan merupakan pengamal (*practitioner*) kepada proses pengajaran, pembelajaran dan penyelidikan supaya dapat memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan iaitu pelajar mahu pun kepada rakan ahli pendidik yang lain (Milind Sathye, 2004).

KEPEMIMPINAN AKADEMIK

Kepemimpinan akademik merujuk kepada kepemimpinan dalam ruang lingkup akademik. Pemimpin akademik merupakan pelaksana dan pengamal aktiviti akademik serta memberi sokongan, dorongan dan galakan kepada rakan akademik. Kepemimpinan akademik berkait rapat dengan pengajaran (idea-idea baru, ilmu baru, kreatif dan inovatif), penyelidikan, strategi jaringan, kualiti peribadi, pengurusan dan pengiktirafan dalam pencapaian akademik (Milind Sathye, 2004).

Corak kepemimpinan akademik yang paling asas adalah “kepemimpinan intelektual”. Intelektual bermaksud kemampuan seseorang untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan mengamalkannya dalam hubungannya dengan lingkungan dan masalah-masalah yang timbul berkaitan dengan pengajaran (Gunarsa, 1991). Kaedah penyelesaian kepada masalah pengajaran yang timbul adalah dengan menggunakan ilmu pengetahuan atau idea yang baharu. Sesuatu masalah itu jika ditangani dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan pengalaman sedia ada, maka kebarangkalian untuk masalah tersebut berulang kembali adalah besar. Pemimpin akademik yang

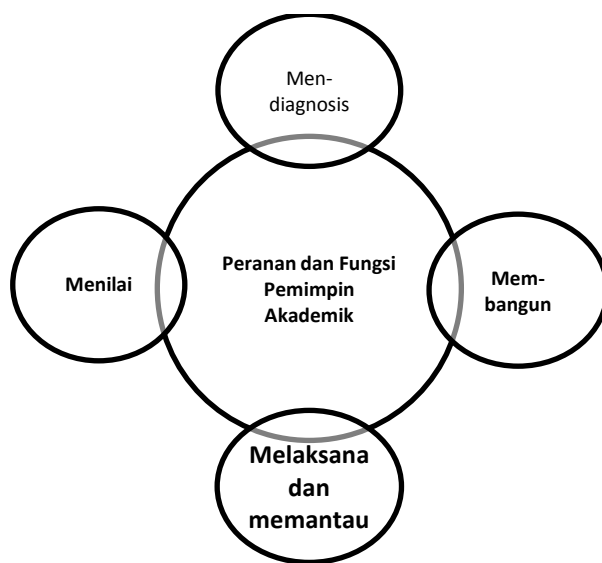
tidak dapat menyelesaikan masalah pengajaran dengan baik sehingga menyebabkan masalah tersebut berulang merupakan pemimpin yang yang tidak berfikiran kreatif, tidak berfikiran diluar kotak dan tidak intelek. Sebaliknya, pemimpin akademik yang dapat menyelesaikan masalah berkaitan pengajaran dan masalah tersebut tidak berulang kembali merupakan pemimpin yang berkesan dengan perkembangan idea-idea baharu dan pembentukan arahan akademik baharu.

Kerjaya sebagai seorang ahli akademik memerlukan keterampilan seseorang yang perlu memainkan peranan dan tanggungjawab sebagai pakar bidang (*subject matter*), pendidik, penyelidik, kesarjanaan, pengurus dan pemimpin pada waktu yang sama (Mohd Azraai Kassim, 2016). Ia selari dengan tujuh teras utama dalam Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) iaitu meluaskan akses dan meningkatkan ekuiti, menambah baik kualiti PdP, memperteguh penyelidikan dan inovasi, memperkasa institusi pendidikan tinggi, mempergiat pengantarabangsaaan, membudayakan pembelajaran sepanjang hayat dan mengukuh sistem penyampaian kementerian.

FUNGSI PEMIMPIN AKADEMIK

Rajah 2 menunjukkan peranan dan fungsi pemimpin akademik yang dikemukakan oleh Fullan dan Scott (2009). Menurut Fullan dan Scott, terdapat empat fungsi pemimpin akademik iaitu (i) mendiagnosis, (ii) membangun, (iii) melaksana dan memantau dan (iv) menilai.

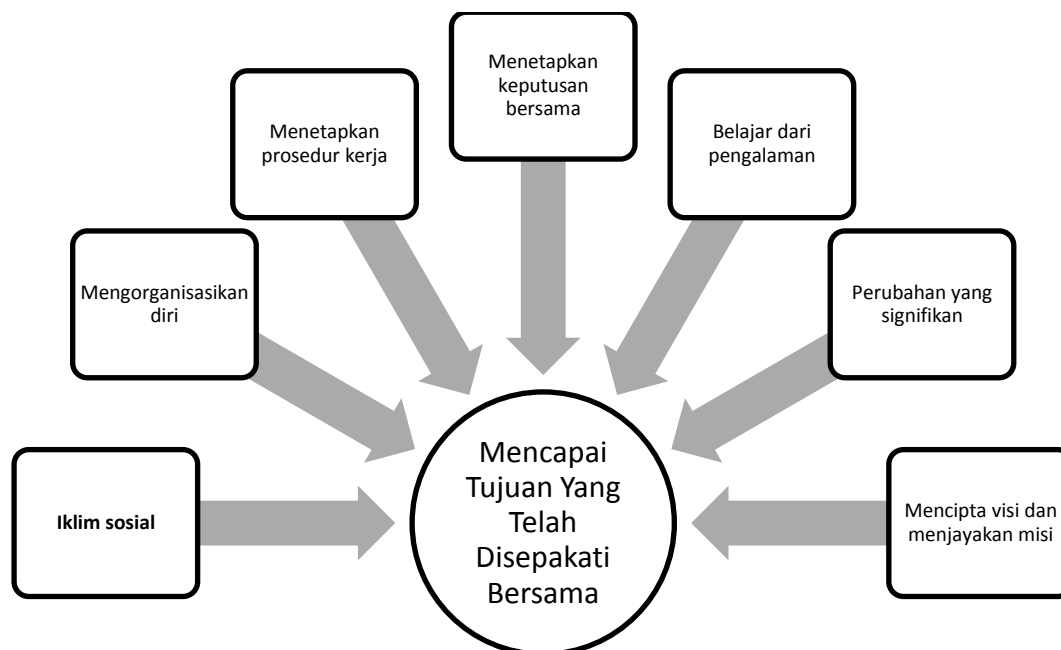
Mendiagnosis merupakan proses menyiasat sesuatu dengan menggunakan pengetahuan yang sedia ada. Fungsi seorang pemimpin akademik adalah menyelidik, menyiasat atau mengkaji sesuatu isu, kes atau masalah dengan menggunakan pengetahuan sedia ada. Setelah menyelidik atau menjalankan kajian/penyelidikan, pemimpin tersebut perlu membangunkan sesuatu hasil daripada penyelidikan tersebut. Hasil itu sama ada dalam bentuk teori, model, kaedah atau idea yang baharu bagi menagani isu, kes atau masalah yang telah dikenal pasti.



Rajah 2: Peranan dan Fungsi Pemimpin Akademik. (Sumber: Fullan dan Scott, 2009)

Seterusnya teori, model, kaedah atau idea yang baharu itu perlu diaplikasikan atau diimplementasikan bagi memantau pelaksanaan teori, model, kaedah atau idea. Dan akhirnya peranan atau fungsi pemimpin adalah untuk menilai impak atau keberkesanan teori, model, kaedah atau idea yang telah dilaksanakan. Jika ianya kurang memberi impak maka langkah penambah baikan perlulah dilakukan dan dinilai semula sehinggalah mencapai matlamat yang dihasratkan.

PERANAN PEMIMPIN AKADEMIK



Rajah 3 menunjukkan peranan pemimpin akademik bagi mencapai matlamat dan tujuan yang dihasratkan

Rajah 3 menunjukkan peranan seorang pemimpin akademik. Seorang pemimpin akademik perlu mewujudkan **iklim pembelajaran dan sosial** yang kondusif dan baik bagi menggalakkan budaya berpengetahuan tinggi. Persekitaran sosial yang canggih dan terkini dengan kemudahan jaringan dan jalinan boleh membantu pelajar atau rakan akademik sentiasa bermaklumat dengan perkembangan teknologi terkini.

Selain itu seorang pemimpin akademik juga perlu membantu pelajar atau rakan akademik yang lain bagaimana **mengorganisasikan diri** atau potensi diri. Menorganisasikan diri bermaksud bagaimana seorang pemimpin itu boleh mengurus dan mengatur dirinya, diri pelajarnya dan diri rakan akademiknya. Setelah diri orang di sekeliling organisasi berjaya diuruskan maka pemimpin dapat mengurus perjalanan sistem organisasi agar segala matlamat dan tujuan organisasi dapat dicapai. Seorang pemimpin yang hebat boleh mengorganisasikan dirinya dan semua orang di sekelilingnya dengan menerapkan nilai-nilai murni supaya nilai yang baik ini dapat melahirkan modal insan yang berhemah tinggi yang menghargai setiap kejayaan.

Pemimpin akademik yang hebat sentiasa **mematuhi prosedur kerja**. Semua prosedur kerja yang telah ditetapkan perlu dipatuhi bagi memastikan semua staf mematuhi prosedur dan tidak ada sesiapa pun di dalam organisasi tersebut dikecualikan daripada mematuhi prosedur kerja. Proses menetapkan prosedur kerja tidaklah sukar namun begitu proses untuk memastikan semua staf akademik mematuhi prosedur kerja merupakan sesuatu yang sangat rumit untuk dilaksanakan. Di sinilah terletaknya kepakaran dan kebijaksanaan seorang pemimpin bagaimana untuk memastikan semua ahli mematuhi prosedur atau sebarang peraturan yang telah ditetapkan demi mencapai matlamat organisasi.

Pemimpin akademik yang unggul sering mengambil tanggungjawab untuk **menetapkan keputusan bersama** dengan rakan akademik yang lain. Keputusan yang diambil telah mengambil kira pendapat dan pandangan ahli akademik yang lain. Setelah sesuatu keputusan dibuat maka pemimpin akademik perlu memastikan semua orang mengikut dan melaksanakan apa jua keputusan yang telah dicapai. Seringkali kita melihat sesuatu keputusan yang telah diputuskan dalam mesyuarat tidak dipatuhi di luar mesyuarat. Perkara inilah yang perlu dipantau oleh pemimpin akademik. Sila beri teguran dan amaran sekiranya tindakan yang diambil diluar daripada keputusan yang telah dipersetujui bersama di dalam mesyuarat.

Sering memberi kesempatan dan peluang kepada staf dan rakan akademik untuk **belajar dari pengalaman** merupakan salah satu kaedah untuk mencapai matlamat organisasi yang dihasratkan. Peluang belajar dari

pengalaman menjadikan seseorang pelajar atau rakan akademik lebih matang dan berfikir dengan mendalam akan baik buruk sesuatu perkara sebelum mengambil sebarang tindakan.

Seorang pemimpin akademik adalah seorang yang berani dan mampu membawa perubahan. Perubahan pengurusan (*change management*) yang hendak dibawa mestilah **perubahan yang signifikan**. Perubahan yang signifikan bermaksud perubahan yang cukup besar atau penting untuk menjadi perhatian dan perlu diberi perhatian. Menurut Geoff Scott (2003) seorang pemimpin perlu lebih pintar dalam menentukan “apakah” perubahan yang hendak dilakukan dan “bagaimanakah” perubahan itu boleh dilakukan (*we have to get smarter at both the “what” of change and the “how” of the change*). Idea atau perubahan yang hendak dipersembahkan oleh seseorang pemimpin akademik perlulah perubahan yang menyeluruh meliputi dari bermulanya peringkat mengumpul data dan maklumat (*input*), peringkat pelaksanaan (*process*) peringkat keluaran (*output*) dan akhirnya sehingga peringkat keberhasilan (*outcome*).

Perubahan yang dilakukan bukanlah bersifat sementara (*one-off*) atau jangka pendek sebaliknya perubahan yang bersifat jangka panjang dan mempunyai impak yang tinggi adalah lebih bermakna. Sebagai contohnya, perubahan kepada sistem pembelajaran fleksibel (*flexible learning*) ke arah pembelajaran secara dalam talian (*online learning*). Pendidikan fleksibel merupakan pendidikan yang direka bentuk untuk memberi peluang kepada masyarakat untuk belajar pada bila-bila masa, tanpa kekangan dari segi lokasi dan terbuka untuk semua lapisan masyarakat atau dengan kata lain *anytime, anywhere, anyone*. Seperti di Korea, inisiatif untuk memberi peluang pendidikan terbuka kepada sesiapa (*whoever*), bila-bila masa (*whenever*), di mana-mana sahaja (*wherever*) dan dalam apa jua persekitaran. Pendidikan fleksibel ini mengiktiraf kaedah pembelajaran berasaskan teknologi atau di alam maya dan pada masa yang sama mengekalkan pembelajaran secara bersemuka (*face-to-face*). Namun begitu, pendekatan fleksibel ini masih di peringkat konseptual dan ianya memerlukan pengkajian lebih teliti dan satu garis panduan perlu dibangunkan supaya institusi pendidikan tinggi dapat melaksanakannya seperti mana dihasratkan oleh pihak kerajaan. Sekiranya pendidikan fleksibel dilaksanakan ianya akan memberi banyak manfaat kepada warga kerja dalam mengikuti pengajian.

Seorang pemimpin akademik perlu berpandangan jauh dengan memikirkan adakah sistem pendidikan kita mampu melaksanakannya bersesuaian dengan pandangan Fullan M. (2003) iaitu idea (perubahan) yang baik tanpa idea mengenai bagaimana melaksanakannya adalah idea yang sia-sia (*good ideas with no ideas on how to implement them are wasted ideas*).

Selain dari itu, seorang pemimpin akademik berperanan untuk **mencipta visi** dan memastikan **misi menjadi kenyataan**. Visi bermaksud tanggapan dan pandangan yang jauh dan mendalam, terutamanya yang berkaitan dengan perkembangan masa hadapan dan wawasan manakala misi bermaksud tugas khusus yang dipertanggungjawabkan kepada atau yang akan dilakukan oleh seseorang atau sesuatu kumpulan. Matlamat pula ialah sasaran iaitu sesuatu yang hendak dicapai atau tujuan. Setelah visi dan matlamat ditetapkan peranan seorang pemimpin akademik adalah memastikan visi dan matlamat itu tercapai. Setelah visi tercapai baharulah misi boleh menjadi kenyataan.

PERANAN KHUSUS PEMIMPIN AKADEMIK DALAM PROSES PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN

Peranan khusus pemimpin akademik adalah memberi tumpuan kepada proses pengajaran dan pembelajaran khususnya dari segi perhubungan antara pelajar dan tenaga pengajar supaya proses tersebut berkesan dan berkualiti. Fungsi utama kepemimpinan akademik adalah memberi kesan kepada pembelajaran dan kemajuan pelajar, dan meningkatkan taraf prestasi guru dan kakitangan. Ini boleh dilakukan melalui peningkatan motivasi, komitmen, kemahiran, pengetahuan, dan persekitaran kerja.

Pemimpin akademik seharusnya bekerja dan menumpukan ke arah masa hadapan institusinya iaitu melalui pembangunan dan penglibatan para pelajar dan tenaga pengajar bagi memudahkan proses pengajaran dan pembelajaran di institusi berjalan lancar dengan kadar masalah yang minimum. Pemimpin akademik mesti bersedia untuk menyediakan pembelajaran yang berkualiti, hasil pengajaran yang berkualiti, bekerjasama dengan rakan akademik yang lain untuk mengenal pasti dan menyelidik masalah pendidikan di dunia sebenar dan mengamalkan penerapan secara teori dan praktis ilmu pengetahuan dan kemahiran yang baharu bagi menyelesaikan masalah. Menurut Alan Bryman (2007), sesuatu perubahan yang baharu atau ilmu/idea baharu tidak boleh berlaku secara spontan dalam sesebuah institusi pendidikan ianya mestilah diterajui atau dipimpin oleh pemimpin akademik.

Di peringkat jabatan misalnya, kunci penambahbaikan kepada sistem pengajaran dan pembelajaran pelajar adalah bergantung kepada kepemimpinan ketua jabatan (Knight Trowler, 2000). Ketua jabatan yang merupakan pemimpin akademik di peringkat jabatan perlu mahir terutamanya untuk mengiktiraf dan menjamin kualiti program pembelajaran, projek-projek berbentuk akademik, inisiatif penyelidikan yang menyokong perkembangan strategik, pendekatan/kaedah/teknik pengajaran dan pembelajaran, struktur program, penambahbaikan kualiti dan keutamaan pembelajaran yang sejajar dengan matlamat institusi dan boleh dimanfaatkan untuk terus maju, kekal relevan dan boleh terus beroperasi. Di samping itu, ketua jabatan selaku pemimpin akademik perlu memastikan bahawa perubahan yang telah dipersetujui dan disepakati bersama perlulah dilaksanakan dengan jaya, berterusan dan mampan (Scott *et al.*, 2008b). Menurut Avolio, Walumbwa, & Weber, (2009) pemimpin akademik perlu mengorganisasikan dan membangunkan diri dan potensi dan hal ini perlu diberi pertimbangan serius sebagai isu utama jika ingin terus meningkatkan standard dan kualiti akademik di institusi pendidikan di negara ini.

Pihak pengurusan atau pentadbiran di institusi pendidikan perlu melabur atau mencari dana dalam usaha untuk membangunkan kepakaran pensyarah bagi membolehkan sokongan yang disasarkan di peringkat strategik boleh berlaku.

Pensyarah atau tenaga pengajar di institusi pendidikan yang memberi tumpuan kepada proses pembelajaran yang berkesan secara langsung dan tidak langsung, mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pencapaian pelajar. Melalui pembangunan budaya pembelajaran tinggi pencapaian pelajar dari segi pengetahuan, kemahiran dan sahsiah dapat ditingkatkan.

Pemimpin akademik mempunyai komitmen dan hubungan yang sangat kuat dalam isi kandungan pengetahuan (*content*), pedagogi, pentaksiran dan pengukuran, sistem penyampaian, penyelidikan dan pembangunan yang harus dipandu oleh pemahaman yang kuat tentang bagaimana pembelajaran berlaku dan kesan-kesan dari pelbagai bentuk pengajaran dan pembelajaran pelajar. Tambahan pula, pemimpin akademik harus mempunyai ilmu pengetahuan yang tinggi tentang bidang dan faktor kurikulum iaitu bagaimana hendak mereka bentuk kurikulum yang perlu dipertimbangkan ketika merancang kurikulum yang relevan dan berkesan serta mempunyai impak kepada pelajar. Kurikulum yang direka bentuk menentukan bagaimanakah bentuk acuan pelajar yang dihasilkan oleh sesebuah institusi pendidikan tinggi.

Pemimpin akademik yang berkesan adalah pemimpin yang memberi penekanan kepada pencapaian pelajar, amalan pengajaran, mengekalkan persekitaran yang menyokong pembelajaran dan mengekalkan komunikasi yang jelas bahawa pembelajaran adalah keutamaan institusi.

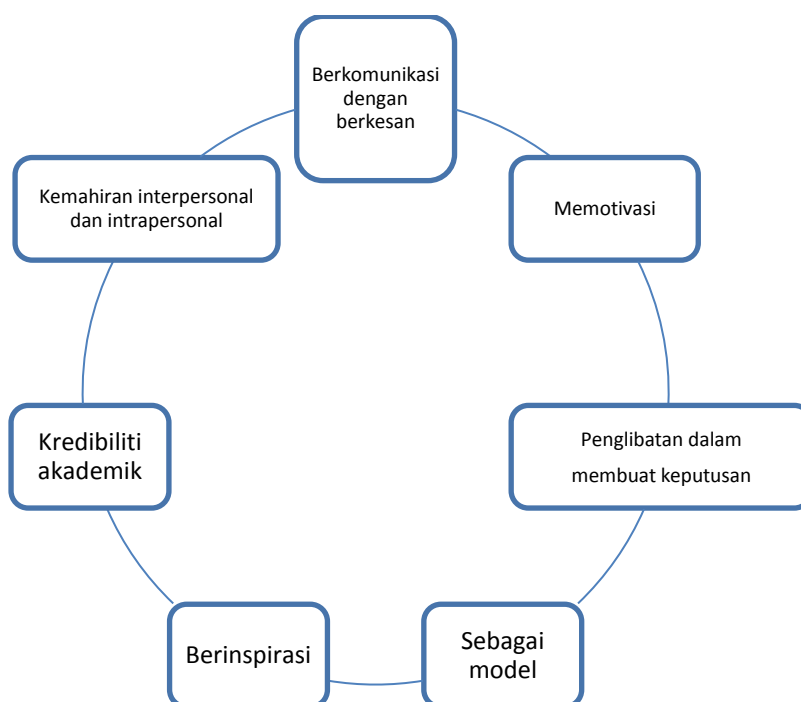
Proses bagi membangunkan komuniti yang bersatu di sekeliling satu visi untuk sesebuah institusi adalah salah satu aspek pembangunan kebudayaan yang mengakibatkan pemilihan bersama untuk meningkatkan inisiatif di institusi pendidikan. Membangunkan visi dan kenyataan misi yang kuat boleh membantu pihak berkepentingan di setiap institusi untuk mencapai pemahaman yang sama (Scott *et al.*, 2008b). Jadual 1 menunjukkan peranan pemimpin akademik sebagai pemimpin organisasi, pemimpin kurikulum, pengurus akademik dan pengurus projek akademik yang telah dikemukakan Scott (2008).

Jadual 1 menunjukkan peranan pemimpin akademik sebagai pemimpin organisasi, kurikulum, pengurus akademik dan projek akademik

<i>Pemimpin akademik sebagai pemimpin organisasi</i>	<i>Pemimpin akademik sebagai pemimpin kurikulum</i>	<i>Pemimpin akademik sebagai pengurus akademik</i>	<i>Pemimpin akademik sebagai pengurus projek akademik</i>
Menetapkan hala tuju dan perancangan untuk unit yang memandang dengan visi / strategi institusi; Menyumbang	Menetapkan arah untuk kawasan program, Memimpin peningkatan berterusan dalam aktiviti akademik, Mewujudkan budaya penyelidikan (undergrad dan postgrad), Menguruskan proses	Menguruskan pelantikan, prestasi dan pembangunan kakitangan, Mengurus belanjawan, Mengekalkan perolehan penyelidikan / perundingan luaran,	Mengekalkan penglibatan pengajaran dan penyelidikan, Mengekalkan profil penerbitan (boleh dirunding), Membangun diri.

kepada pengambilan keputusan akademik (Cth. Ahli Lembaga Akademik); Interaksi dengan jabatan dan perkhidmatan lain untuk memajukan jabatan / program; Dan Mematuhi dasar dan objektif negara dan institusi.	jaminan kualiti (penilaian, pelaporan, reka bentuk kurikulum, kajian semula dan pembangunan), Menguruskan penglibatan alumni dan pihak berkepentingan luar, Pemasaran dan promosi program.	Menguruskan persekitaran pengajaran dan pembelajaran, Mengurus isu pelajar yang serius.	
---	--	---	--

KEBERKESANAN KEPEMIMPINAN AKADEMIK



Rajah 4 menunjukkan ciri- ciri pemimpin akademik yang berkesan oleh Ramsden (2007)

Menurut Ramsden (2007), seorang pemimpin akademik yang hebat dan berkesan hendaklah berkeupayaan untuk **berkomunikasi dengan berkesan** (Rajah 4). Komunikasi ialah proses penyampaian atau pemindahan mesej dari seorang kepada orang yang lain. Ia juga adalah proses mewujudkan kefahaman orang lain mengenai mesej yang hendak disampaikan dan kedua-duanya mempunyai kefahaman yang dikongsi bersama. Dalam konteks ini, komunikasi dua hala sangat penting agar apa yang diajar oleh pengajar kepada para pelajar nya sampai dan pelajar yang menerimanya boleh memahami dan mengeluarkan semula isi kandungan pelajaran yang telah dipelajari. Seorang pemimpin akademik perlu mengamalkan komunikasi dalam keadaan-keadaan berikut iaitumesej yang disampaikan difahami dengan tepat dan jelas oleh si penerima, makna mesej difahami dan dikongsi bersama oleh penghantar dan si penerima, perubahan yang berlaku (sekiranya dikehendaki) akibat dari mesej adalah seperti perubahan yang dikehendaki oleh si penghantar dan mesej yang disampaikan mestilah bermakna.

Seorang pemimpin akademik mestilah mempunyai keupayaan untuk **memotivasi** pelajar dan rakan akademiknya serta membantunya dengan adil. Kaedah yang boleh digunakan untuk memotivasikan orang lain ialah memberitahu orang dengan tepat apa yang anda mahu mereka lakukan, hadkan jumlah masa atau usaha yang anda minta, tetapkan tarikh akhir, berkongsi dan berkorban, memberi alasan atau sebab (justifikasi) sendiri dan organisasi untuk melakukan apa yang anda mahu mereka lakukan atau mengambil tindakan, bercakap tentang sesuatu sebagai sahabat bagi mencapai matlamat bersama. Pemimpin akademik yang berkesan

hendaklah sentiasa memperkatakan mengenai nilai, identiti (sama ada identiti korporat atau identiti setiap orang) dan mengenai matlamat jangka panjang. Kesemua ini akan memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain. Pemimpin akademik juga berperanan sebagai **pembuat keputusan** dan berupaya melibatkan rakan akademiknya yang lain supaya membuat keputusan bersama (bekerjasama membuat keputusan dengan berkesan). Pemimpin akademik yang berkesan berkeupayaan untuk bertindak sebagai **model (suri teladan)** dengan menunjukkan tingkah laku yang baik dan beretika untuk mencapai kecemerlangan kerana kemahiran ini amat diperlukan sebagai contoh yang boleh mereka ikuti.

Seorang pemimpin akademik juga hendaklah berupaya untuk memimpin atau memberi **inspirasi** kepada para pelajar dan rakan akademik yang lain. Di samping mempunyai **kredibiliti** dari aspek kelayakan akademik terutama di peringkat pasca ijazah dan akhir sekali seorang pemimpin akademik perlu memiliki kemahiran **interpersonal dan intrapersonal** yang sangat tinggi.

Berdasarkan Ramsden (2007), di sesebuah institusi pendidikan pemimpin akademik adalah merupakan

- (i) pemimpin dalam pengajaran (ilmu pengetahuan baru, idea baru, kreativiti dan mengujakan)
- (ii) pemimpin dalam penyelidikan
- (iii) pemimpin dalam membina rangkaian dan visi strategik
- (iv) pemimpin perubahan (*transformational* dan kolaboratif)
- (v) pemimpin pengurusan yang adil dan cekap
- (vi) pemimpin pembangunan dan pengiktirafan prestasi
- (vii) pemimpin yang mempunyai kemahiran interpersonal

KATA KUNCI KEPEMIMPINAN AKADEMIK



Rajah 5 menunjukkan kata kunci kepimpinan akademik yang dibangunkan oleh penulis

Terdapat sebelas kata kunci yang telah dirumuskan oleh penulis bagi menggambarkan skop seorang pemimpin akademik. Kata kunci ini adalah hasil daripada penelitian penulis dan sebagai rumusan kepada semua pemimpin akademik di institusi pendidikan di Malaysia. Seorang pemimpin akademik mestilah seorang pengamal

(*practitioners*), penyelidik (inovasi, persidangan dan penerbitan), pengurus dan pentadbir, pereka bentuk kurikulum, penyampai kurikulum, memiliki ilmu pentaksiran dan penilaian, memiliki ilmu penyeliaan, memberi perkhidmatan dan penglibatan, memberi sumbangan berbentuk sanjungan akademik, memperoleh pengiktirafan akademik dan memiliki kualiti peribadi seperti yang digambarkan dalam Rajah 5.

CADANGAN SKOP DAN KRITERIA KEPEMIMPINAN AKADEMIK INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI MALAYSIA

Jadual 2 menunjukkan huraian kepada cadangan skop dan kriteria pemimpin akademik berkesan di institusi pendidikan tinggi Malaysia

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

KESIMPULAN

Kejayaan seseorang pemimpin adalah terletak kepada corak kepemimpinannya. Pemimpin boleh mempengaruhi orang lain maka pemimpin perlu menjadi seorang perancang strategik yang hebat. Proses perancangan perlu mantap dan mengambil kira faktor masa, kos, faedah dan nilai dalam membuat sesuatu keputusan. Selepas fasa perancangan, fasa pelaksanaan juga perlu diberi perhatian. Perancangan yang baik mestilah boleh dilaksanakan dalam fasa pelaksanaan. Jika timbul masalah atau isu, pemimpin boleh menyelesaikan isu dengan menggunakan pendekatan baru, ilmu baru, kreativiti dan inovatif. Kejayaan, kelestarian dan kerelevanan sesebuah institusi pendidikan tinggi adalah terletak kepada keintelektualan dan keserjanaan seseorang pemimpin akademik yang menerajui pengurusan pentadbiran profesional.

Rujukan

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Boyatzis, R. E., Rochford, K. & Taylor, S. N. (2015). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement. *Frontiers in Psychology*, 6(May), 670. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00670>
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710. <http://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Ernst and Young, 2012. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/UK_Transparency_Report_2012/\\$FILE/EY_UK_Transparency_Report_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/UK_Transparency_Report_2012/$FILE/EY_UK_Transparency_Report_2012.pdf)
- Fullan, M. dan G. Scott. (2009). *Turnaround Leadership for Higher Education*. San Francisco: Jossey-bass.
- Fullan., M., (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. Published by Corwin Press. Thousand Oaks, CA 91320.
- Geoff Scott (2003). *Effective Change Management in Higher Education*. <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM0363.pdf>
- Gunarsa. Singgih dan Ny. SD. Gunarsa. 1991. *Psikologi Praktis Anak Remaja dan Keluarga*. Jakarta. BPK Gunung Mulia.
- Knight, P. T., & Trowler, P. R. (2000). Department-level cultures and the improvement of learning and teaching. *Studies in Higher Education*, 25(1), 69–83. <http://doi.org/10.1080/030750700116028>
- Milind Sathye, 2004. *Leadership in Higher Education: A Qualitative Study*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research.
- Mohamed Khaled Nordin 2008. <https://khalednordin.files.wordpress.com/2008/10/ucapanperasmianpemudaputeriwanitapasirgudang.pdf>
- Mohd Azraai Kassim, (2016). *Kepimpinan Akademik di Universiti. Asas Menjadi Pentadbir Akademik Berkesan*. UTM Press. Skudai, Johor.
- Mohd Azraai Kassim, (2014). *Membina Kerjaya Akademia*. UTM Press. Skudai, Johor.
- Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui tahun 2020. <https://engine.um.edu.my/docs/librariesprovider17/forms-and-circulars-accreditation-guidelines/pelanstrategikpengajiantinggi2020.pdf?sfvrsn=2>.
- Ramsden, P., Prosser, M., Trigwell, K., & Martin, E. (2007). University teachers' experiences of academic leadership and their approaches to teaching. *Learning and Instruction*, 17(2), 140–155. <http://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2007.01.004>
- Richards, D. (2011). Leadership for Learning in Higher Education: The Student Perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(1), 84–108. <http://doi.org/10.1177/1741143211420617>
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008a). *Learning Leaders*. Acer, University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research. http://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=higher_education.
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008b). *Learning leadership in times of change: Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education*. Higher Education Research.
- Sheryl L. Bond, 1996. *Module 2 Academic Leadership*. <https://www.acu.ac.uk/focus-areas/gender-programme/academic-leadership>.
- Warren dan Bennis (1985), *Leaders: the strategies for taking charge* / Warren Bennis & Burt Nanus. New York: Harper & Row, c1985.