



## **Syarah 100 Hari Naib Canselor UMT "Memantap Hala Tuju Menghampiri Impian"**

*oleh Prof. Emeritus Dato' Dr. Ibrahim Komoo, Naib Canselor UMT*

---

**27 September 2012**

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh dan salam sejahtera.

### **PEMBUKA BICARA**

Didoakan agar semua warga kampus berada dalam keadaan sihat sejahtera dan diberkati Allah S.W.T. Sesungguhnya semoga kita semua berada dalam keberkatan-Nya.

Syukur Alhamdulillah kepada hadrat Allah S.W.T kerana limpah kurnia-Nya serta izin-Nya, dapat kita berkumpul bersama-sama dalam Dewan Sultan Mizan yang indah ini bagi Majlis Syarahan 100 Hari Pentadbiran Naib Canselor UMT dengan tajuk "Memantap Hala Tuju Menghampiri Impian".

Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Jawatankuasa Pelaksana yang telah bertungkus-lumus berusaha dengan penuh dedikasi bagi menjayakan program pada pagi ini. Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada warga kampus sekalian yang sudi meluangkan masa untuk sama-sama hadir bagi menjayakan program ini.

### **MENGENALI HALA TUJU**

1) UMT telah bertekad untuk mara ke hadapan menerusi misinya iaitu; 'Memacu usaha penjana ilmu berteraskan sains dan teknologi ke arah pembangunan lestari, peningkatan sosioekonomi dan kesejahteraan sosial (masyarakat) melalui kegiatan pembelajaran dan penyelidikan'. Penerimaan anda untuk melaksanakan misi ini menggambarkan kematangan fikiran dan suatu yang perlu dihormati. Sebagai sebuah universiti komprehensif berfokus, misi ini menggambarkan pandangan jauh warganya untuk memperkenalkan tiga komponen penting wawasan keilmuan (keintelektualan) iaitu :-

- a) Pendekatan berasaskan sains dan teknologi;
- b) Kegiatan pembelajaran dan penyelidikan;
- c) Hubungan pendidikan tinggi dengan usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui agenda pembangunan lestari.

2) Sains dan Teknologi (S & T) dipilih sebagai kaedah untuk menjana dan meneroka ufuk ilmu sebagai asas kepada pembinaan keupayaan intelek (*intellectual capacity*) bagi membolehkan ilmu dikembangkan untuk faedah sejagat. Dalam konteks ini, S & T perlu dilihat dalam konteks yang luas meliputi disiplin sains tabii, sains sosial dan sains gunaan. Untuk menangani tuntutan abad ke-21, pelbagai disiplin sains perlu diintegrasikan melalui pendekatan inter-, multi- dan trans-disiplin menjadi suatu bentuk disiplin baharu, kini mulai dikenali sebagai ilmu 'sains kelestarian'.

3) Pembelajaran dan Penyelidikan (P&P) perlu dijadikan sebagai peranan utama kewujudan sesebuah universiti. Dalam konteks UMT, kita telah sepakat untuk

melaksanakan kegiatan P&P secara seimbang. Proses pembelajaran tidak akan cemerlang tanpa sokongan penyelidikan, sementara hasil penyelidikan tidak membawa sebarang makna sekiranya ia tidak disalurkan kepada warga pelajar melalui proses pembelajaran. Oleh itu, bagi menggilap bakat, warga akademik perlu menyedari kedua-dua kemahiran ini (P&P) perlu digembleng bersama bagi membolehkan anda melaksanakan tugas dengan lebih cemerlang.

4) Saya sangat teruja apabila melihat misi UMT menyatakan dengan jelas hasrat meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui agenda pembangunan lestari. Kebetulan dalam 18 tahun terakhir ini, saya telah mengembangkan kerjaya sebagai ahli akademik melalui pendekatan ilmu sains kelestarian. Anak cucu kita dan generasi akan datang akan 'dinafikan haknya untuk hidup' sekiranya kita (generasi masa kini) tidak mengamalkan pembangunan secara lestari. Wawasan pembangunan lestari, mengingatkan kepada kita kepentingan untuk mengimbangi tiga tonggak kehidupan iaitu kesihatan alam sekitar (sekitaran), pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Oleh itu, ilmu yang kita bangunkan perlu bersifat syumul (holistik) dan boleh digunakan untuk kelestarian kehidupan.

5) Syarahan ini akan memberikan tumpuan kepada bagaimana kita bersama boleh merealisasikan misi murni UMT secara berkesan. Tumpuan akan diberikan kepada proses pengukuhan dan pemeraksanaan (Fasa 2: 2011-2015 Hala Tuju UMT) keupayaan bakat akademik, sistem sokongan pengurusan dan warga pelajar.

## **MENGHARUNGI PERUBAHAN**

### ***Sekali Air Bah, Sekali Pasir Berubah***

6) Kita sering mendengar peribahasa '*sekali air bah, sekali pasir berubah*'. Peribahasa ini menunjukkan bangsa Melayu atau masyarakat Malaysia telah mempunyai persediaan yang secukupnya untuk mengharungi perubahan. Semasa musim bah, perubahan adalah mendadak dan adakalanya menyebabkan bencana. Bagaimanapun, masyarakat tetap cekal dan lazimnya berjaya mengharungi peristiwa ini dan kembali meneruskan hidup dalam keadaan yang lebih matang. Sesungguhnya, perubahan berlaku sepanjang masa. Cuma kebanyakan kita akan menjadi cemas apabila kadar perubahan melampaui keupayaan kita untuk menerima perubahan tersebut. Kehadiran saya sebagai Naib Canselor bersama anda adalah untuk mengharungi perubahan, supaya kita sama-sama berjaya menuju ke destinasi yang diidamkan.

7) Walaupun saya dilantik selama tiga tahun sebagai Naib Canselor, saya akan bersama anda dengan semangat dan iltizam yang tinggi untuk mengharungi perubahan - sama ada perubahan jangka pendek atau perubahan jangka panjang. Saya tidak bermaksud untuk mengubah semua bentuk institusi pengurusan dan sistem pelaksanaan yang sedia ada, tetapi perubahan 'kepercayaan' anda semua untuk mencari suatu kecemerlangan dalam diri anda, dalam pusat tanggungjawab di mana anda berada, dan untuk UMT yang kita sama-sama cintai. Kerana saya percaya, saya tidak mampu memimpin berseorangan, saya memerlukan lebih ramai pemimpin bersama saya, dan lebih penting lagi, anda percaya, pemimpin tertinggi berazam membawa anda bersama UMT ke mercu 'kecemerlangan akademik'.

### **Menghormati yang Dulu, Membina Perancangan Baharu**

8) Saya telah meneliti Pelan Strategik UMT dan Pelan Tindakan 2011-2015 dan mendapati pelan ini sangat baik untuk dijadikan panduan untuk bergerak ke

hadapan. Pelan yang mengandungi empat teras - akademik, penyelidikan, sosial dan pengurusan, dan bersamanya mengandungi 82 pelan tindakan, berserta petunjuk prestasi dan sasaran boleh diteruskan. Bagaimanapun, kita perlu sedar, suatu pelan strategik yang baik tidak berkeadaan statik dan mempunyai kelenturan untuk menyahut tuntutan semasa dan tuntutan masa hadapan. Kita juga perlu mengambil kira dasar dan tuntutan baharu yang dikemukakan melalui Amanat Tahunan YB Menteri Pendidikan Tinggi, iaitu perkara yang perlu diberikan perhatian dalam tahun semasa. Oleh itu, saya ingin mengesyorkan supaya kita membina tradisi baharu dalam menyediakan pelan strategik yang lebih lestari iaitu berasaskan pendekatan 1-3-5 tahun.

9) Pelan satu tahun penting untuk menterjemahkan dana yang telah disediakan untuk pengurusan dan pembangunan setiap tahun dapat digunakan secara bijaksana dan mencapai sasaran. Ia menggalakkan kita merancang secara tepat aktiviti yang perlu dilaksanakan sepanjang tahun. Dengan cara ini, kelulusan program dan aktiviti dapat dilakukan lebih awal dan program dapat dilaksanakan secara yang terbaik mungkin. Budaya perancangan tahunan perlu diterapkan kepada setiap individu, setiap pasukan, setiap fakulti dan institut, dan setiap sistem sokongan pengurusan.

10) Pelan tiga tahun pula memberikan ruang untuk kita merancang program dan aktiviti jangka sederhana. Di samping melaksanakan aktiviti tahunan, banyak urusan akademik yang memerlukan perancangan yang mengambil masa dua hingga tiga tahun. Dengan cara ini kita tidak ketinggalan untuk memohon dana pengurusan atau pembangunan secara lebih awal, dan dapat menentukan prioriti serta kepentingan kesinambungan suatu program yang bersifat berterusan. Budaya perancangan jangka sederhana (tiga tahun) dapat memberikan kita peluang merancang secara bersama, lebih-lebih lagi apabila sesuatu program itu perlu dilaksanakan secara berpasukan - antara fakulti, institusi dan universiti.

11) Pelan Strategik dan Pelan Tindakan lima tahun (2011-2015) merupakan pelan perancangan jangka panjang. Ia menggambarkan hasrat kita untuk mengharungi Fasa Dua (Pengukuhan dan Pemerksaan) UMT, sebelum bergerak ke Fasa Kecemerlangan (2016-2020). Walaupun pelan ini penting untuk dijadikan panduan, ia hanya akan bermakna dan menjadi alat pengurusan yang berkesan sekiranya pelan ini disokong oleh pelan pelaksanaan jangka pendek (tahunan) dan pelan tindakan jangka sederhana (tiga tahun). Atas dasar ini, saya ingin menyeru semua Pusat Tanggungjawab (PTj) dengan sokongan Unit Perancangan Korporat mengamalkan budaya perancangan 1-3-5 tahun sebagai pendekatan pengurusan melangkah ke masa hadapan.

## **GAYA PENGURUSAN**

### **Mengenali Diri, Mengasah Bakat, Mengejar Impian**

12) Sukar untuk sesebuah institusi mencapai kecemerlangan sekiranya kita tidak mengenali diri, mengasah bakat dan sentiasa mengejar impian. Dalam kata lain, UMT perlu mengenali kekuatan dan kelemahan, meningkatkan keupayaan modal insan (terutamanya bakat akademik) dan sentiasa mempunyai keghairahan untuk mengejar impian. Ciri-ciri asas telah sedia wujud di kalangan warga UMT dan kami tidak mempunyai kesukaran untuk menggalakkan ia terus berkembang subur.

13) Dalam konteks mengenali diri, ada beberapa perkara yang perlu diberikan perhatian. Antaranya, UMT perlu mempunyai kualiti ahli akademik (bukan kuantiti)

dalam pelbagai disiplin tujahan untuk menjayakan program pengajaran, pembelajaran dan penyelidikan. Setiap fakulti dan institut perlu mempunyai perancangan jangka sederhana dan panjang yang jelas mengenai pembangunan bakat akademik dan sistem sokongan pengurusannya. Ia perlu didasarkan kepada fokus pengajian dan penyelidikan, prioriti pelaksanaan dan peluang mencipta kelainan. Penentuan jumlah tenaga akademik berasaskan jumlah pelajar bukan satu cara yang bijak dalam pengambilan bakat akademik. Sebaliknya, cara yang berkesan ialah dengan memilih berpandukan keperluan mengisi lompong (*gap*) bidang kepakaran yang belum ada, menjayakan proses 'perancangan peralihan' (*succession planning*) dan keperluan penerokaan ilmu masa depan. Dan yang lebih penting lagi, setiap ahli akademik yang diambil menunjukkan perwatakan keakademikan yang jelas dan sentiasa berdikari untuk memajukan kerjayanya.

14) Pembangunan dan pengurusan bakat akademik perlu diberikan perhatian yang serius. Inilah aset sebenar yang perlu dibangunkan oleh sesebuah universiti. Bakat akademik muda perlu digilap supaya mencapai potensi sebenarnya. Mereka perlu diberikan peluang berterusan dan insentif bersesuaian apabila menunjukkan kecemerlangan. Sebahagian besar sepatutnya kekal bersama institusi sehingga ke usia persaraan. Sementara yang telah bersara masih bersedia bersama kita sebagai malim dan terus menyumbang meneroka ufuk ilmu.

15) Ahli akademik mempunyai mekanisme tersendiri untuk mengasah bakat. Aktiviti penyelidikan fundamental dan penerbitan ilmiah berasaskan disiplin kepakaran merupakan pendekatan terbaik mengasah bakat. Pendekatan lain meliputi, sentiasa aktif dalam aktiviti bengkel, seminar dan persidangan; membina jaringan akademik melalui program sabatikal, sangkutan dan felo pelawat; dan kerja perundingan serta penasihat pakar.

16) Pada masa yang sama, beberapa latihan kemahiran yang bersifat strategik, khususnya yang berkaitan dengan urusan teras iaitu pengajaran, penyeliaan dan penyelidikan masih diperlukan. Bagi ahli akademik yang mempunyai kecenderungan untuk menjadi 'pemimpin pengurusan akademik' seperti ketua jabatan, pengarah, dekan dan timbalan naib canselor, mereka perlu diberikan latihan atau pendedahan mengenai pengurusan organisasi. Pada masa yang sama, staf Sistem Sokongan Pengurusan (SSP) memerlukan latihan kemahiran yang berterusan bagi membolehkan mereka mengurus dan mentadbir urusan akademik dengan cekap dan berwawasan.

17) Institusi Pengajian Tinggi (menara gading) tidak akan dihormati oleh masyarakatnya jika ia tidak berkelakuan 'mendahului zamannya'. Dalam konteks ini, UMT perlu terus memandang ke hadapan, mencari peluang dan mengejar impian. Tidak ada ertinya jika kita hanya meneruskan usaha yang telah dan sedang dilakukan oleh agensi pelaksana, industri atau masyarakat tempatan. Ahli akademik perlu memikirkan idea, konsep dan inovasi yang perlu diterokai, dibangunkan untuk keperluan masyarakat di masa akan datang. Oleh itu, penyelidikan dan pengembangan ilmu perlu bersifat terfokus dan mendalam. Walaupun, kita bermimpi untuk 'meneroka seluas lautan', ahli akademik UMT perlu memilih dengan tepat apakah bidang ilmu yang sesuai untuk diterokai, bagaimana kita dapat menunjukkan kelainan dan apakah faedahnya untuk generasi mendatang!

### **Beriltizam Bersama, Pemerkasaan Perlaksanaan**

18) Tidak banyak perbezaan fahaman atau tafsiran antara kita mengenai wawasan dan hala tuju UMT untuk masa hadapan. Kita sama-sama beriltizam untuk

menjadikan UMT sebuah universiti komprehensif berfokus terunggul di Malaysia, dikenali di rantau Asia Pasifik dan berupaya menabur bakti kepada masyarakat di negeri Terengganu. Apa yang mungkin berbeza ialah pendekatan dan gaya pengurusan untuk mencapai hasrat yang sama ini.

19) Pengalaman menerajui institusi penyelidikan di universiti dan agensi swasta (PETRONAS) mengajar saya mengenai pentingnya membina semangat beriltizam bersama untuk mencapai hasrat sekeluarga. Dalam konteks ini, prinsip pengurusan atau kepercayaan organisasi untuk mencapai matlamat yang telah dipersetujui, perlu jelas dan boleh diterima oleh semua warganya. Oleh itu, kita (pegawai kanan dan para profesor) akan bersama-sama mengurus UMT ini, sehingga mencapai hala tuju yang kita idamkan. Kami akan memilih gaya pengurusan yang memberikan penekanan kepada pendekatan menentukan dasar dan strategi pelaksanaan secara bersama, sambil menghormati tahap pengurusan yang berbeza di semua peringkat pelaksanaan.

20) Suatu yang penting diberikan keutamaan ialah keberkesanan dan pemerkasaan pelaksanaan. Dalam konteks ini, kita perlu bersifat jujur bagi kepentingan UMT untuk memilih 'pemimpin akademik atau pengurusan' yang bersesuaian dan dapat melaksanakan objektif pusat tanggungjawab masing-masing, khususnya fakulti dan institut penyelidikan. Oleh itu, saya sangat mengharapkan pendekatan yang lebih terbuka, khususnya dalam mengasah bakat pengurusan di kalangan generasi muda dan pertengahan, supaya kita mampu memilih pemimpin untuk masa depan daripada kalangan anda yang terbaik. Saya ingin syorkan, dekan dan pengarah perlu mengamalkan 'perancangan pelapis' untuk bakat akademik dan pemimpin akademik secara lebih berkesan.

### **Berfikiran Global, Bertindak Lokal dalam Mencari Kelainan**

21) Tema amanat YB Dato' Seri Menteri Pengajian Tinggi 2012 ialah '*Berfikiran Global, Bertindak Lokal*'. Konsep ini perlu dijadikan pegangan kita jika ingin melihat UMT relevan kepada masyarakat dan negaranya. Sebagai pensyarah dan penyelidik, kita perlu mengikuti trend perkembangan global kerana persoalan global mempengaruhi lokal dan penyelesaiannya juga berada di lokal. Oleh itu, kita perlu memberikan perhatian yang tinggi mengenai fenomena lokal yang berpotensi mempengaruhi sekitaran global. Dengan berfikiran begini, program pengajian dan penyelidikan mampu memberikan tumpuan kepada perkara yang mempengaruhi pembangunan di Terengganu, di Malaysia dan di rantau Asia Tenggara.

22) Bertindak lokal juga bererti mencari *nic* atau kelainan tersendiri. Inilah strategi untuk menjadi peneraju dan peneroka ilmu barisan hadapan dan tidak sekadar mengikuti dari belakang sahaja. Jika kita berfikiran global dan bertindak lokal, kita mampu menjadi pemimpin akademik dalam masa yang lebih singkat dan pada masa yang sama mengekalkan kelebihan bersaing untuk terus cemerlang. Dalam konteks ini, anda perlu yakin makmal pengajaran dan penyelidikan kita ialah Laut China Selatan, Tasik Kenyir, komuniti dan sumber alam sepanjang pesisir Pantai Timur Malaysia. Di sinilah kelainan boleh dicari, dan di sinilah punca penyelesaian kepada pelbagai isu global.

### **Sumber Bakat Pelbagai dan Perancangan Pengganti**

23) Kita perlu memilih dan melantik bakat akademik berasaskan kepada kecemerlangan ilmu. Walaupun usaha yang bersungguh-sungguh telah dilakukan untuk mengambil calon akademik dan menghantar mereka terus untuk memperolehi

ijazah Doktor Falsafah, beberapa proses pematapan perlu diberikan perhatian, umpamanya pertimbangan kesesuaian seseorang calon sebagai ahli akademik, mengisi lompong (*gap*) kepelbagaian disiplin, mengekalkan bakat sains lapangan (*field scientist*) yang kini semakin pupus dan amalan perancangan pengganti (*succession planning*) yang lebih berkesan.

24) Ahli atau bakat akademik merupakan kelompok yang istimewa dalam sesebuah masyarakat. Mereka pada prinsipnya ialah warga kecil masyarakat yang sangat menyintai ilmu, tidak pernah merasa jemu untuk mencari dan meneroka ilmu, dan sentiasa bersedia berkongsi ilmu. Oleh itu, mereka merupakan 'pemimpin ilmu' yang pada prinsipnya sentiasa mendahului pemikiran zamannya. Dalam konteks ini, pemilihan bakat akademik tidak hanya berasaskan kelulusan akademik, tetapi perlu mengambil kira sifat kepimpinan, keterbukaan, keghairahan mencari kebenaran dan sentiasa bersedia berkongsi ilmu. Ciri-ciri inilah yang membolehkan ahli akademik berjaya dan dihormati.

25) Universiti sebagai gedung ilmu perlu mempunyai ahli akademik yang menguasai kepelbagaian ilmu. Di universitilah tempat kita harus meraikan kepelbagaian disiplin ilmu. Walaupun UMT telah bertekad untuk memberikan fokus kepada 'ilmu mengenai kelautan', ini tidak bererti hanya bidang sains dan teknologi yang berkaitan dengan penerokaan sumber lautan sahaja yang diperlukan. Apabila kita melihat konsep 'kelautan' secara meluas, pelbagai aspek yang melibatkan dasar dan perundangan, perancangan dan pengurusan sumber, pembangunan ekonomi dan kesejahteraan komuniti dan pelbagai disiplin ilmu berkaitan laut dan pesisiran pantai diperlukan.

26) Dalam konteks ini, strategi utama pengambilan bakat akademik ialah dengan memberikan perhatian kepada mengisi lompong (*gap*) disiplin atau sub-disiplin yang kita belum miliki. Lebih-lebih lagi apabila kita telah dan sedang merancang program pengajian dan penyelidikan yang bakal diperkenalkan di masa hadapan. Tumpuan perlu diberikan kepada disiplin ilmu strategik, disiplin penting yang pakarnya semakin pupus (iaitu Ahli sains lapangan), dan disiplin baharu yang bersifat holistik dan terintegrasi (trans-disiplin).

27) Satu lagi isu kritikal mengenai pembangunan bakat akademik ialah kepentingan mengamalkan perancangan pengganti (pelapis). Ini adalah sesuatu yang sukar dan perlu diberikan perhatian yang serius. Proses membangun bakat akademik sebagai pengganti memerlukan masa, lazimnya antara 8 hingga 10 tahun sebaik sahaja calon memperolehi ijazah pertama dengan cemerlang. Mereka perlu dilatih untuk mendapatkan ijazah Sarjana/ Doktor Falsafah dan proses mentoring sebelum mampu 'mengganti' seseorang profesor yang akan bersara. Jika kita mengambil usia persaraan sebagai 60, maka proses melatih pengganti perlu bermula sebelum seorang profesor berkaitan berusia 50 tahun.

28) Bakat akademik berbeza dengan kebanyakan perjawatan lain. Ahli akademik bukan kepunyaan jabatan atau fakulti walaupun atas urusan pentadbiran mereka ditempatkan di sesebuah fakulti. Mereka yang telah mencapai tahap keintelektual yang tinggi, tidak sahaja diperlukan untuk mengendalikan program di UMT, tetapi kepakaran beliau juga diperlukan oleh masyarakat tempatan, negara dan global. Oleh itu, bakat akademik pada prinsipnya ialah hak negara dan komuniti global. Oleh itu, UMT perlu mengamalkan konsep 'mobiliti akademik' seperti yang sedang diperkenalkan oleh KPT secara bijaksana (tanpa mengabaikan tugas hakiki) untuk kepentingan pelbagai pihak demi pembangunan negara.

## **PROGRAM AKADEMIK**

### **Memperkuh Program Sedia Ada**

29) Pada masa ini kita mempunyai sekitar 7,000 pelajar prasiswazah dan hampir 600 pelajar pascasiswazah. Kita telah merancang untuk meningkatkan bilangan pelajar kepada 8,500 menjelang 2015 dan kepada 10,000 apabila kita mencapai negara maju pada tahun 2020. Untuk mencapai sasaran ini, kita perlu terlebih dahulu melihat kembali program sedia ada, bagaimana untuk memantapkan dan meningkatkan lagi kualiti program ini. Kita juga perlu membangunkan dasar yang jelas mengenai nisbah program yang bersifat membangun keupayaan intelektual, program bersifat gunaan (separa-ikhtisas) dan program ikhtisas. Ini penting kerana selain kualiti program, konsep kebolehpasaran graduan banyak bergantung kepada jenis program yang ditawarkan dan permintaan modal insan mahir dalam negara.

30) Kualiti program pengajian boleh ditingkatkan dengan memberikan perhatian kepada beberapa perkara berikut: pencapaian akademik pelajar yang memohon masuk ke UMT, peningkatan kualiti ahli akademik, kemudahan prasarana pengajian dan pendekatan kaedah pembelajaran yang inovatif. Antara pendekatan inovatif pengajian yang penting diberikan perhatian ialah pendedahan kepada pengalaman lapangan, pembelajaran berasaskan output dan memperluaskan penggunaan kemudahan e-pembelajaran. Kita perlu memberikan tumpuan kepada semua aspek ini jika beriltizam untuk menjadikan UMT tempat pilihan utama pelajar cemerlang dan meningkatkan peratusan kebolehpasaran graduan.

31) Untuk mencapai hasrat ini, kita tidak perlu tergesa-gesa membangunkan program pengajian baharu, tetapi sebaliknya melihat kembali program sedia ada dan membuat penilaian yang menyeluruh mengenai kerelevanan, daya tarikan, kualiti pembelajaran (tenaga akademik dan prasarana) dan kebolehpasaran. Berdasarkan penilaian ini, kita perlu berani membuat perubahan sama ada untuk mengekalkan dan memantapkan pendekatannya, atau jika mendapati ada program kurang relevan atau lemah, secara beransur-ansur menggugurkan program tersebut.

32) Pada masa yang sama, semua program baharu yang sedang dirancang dan berada pada beberapa tahap pelaksanaan perlu dikaji semula secara menyeluruh, menjajarkan dengan fokus pengajian UMT dan diperkenalkan hanya apabila telah bersedia berbuat demikian.

### **Program Antarabangsa**

33) Pengantarabangsaan merupakan program besar KPT yang telah diberikan mandat oleh kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebagai pusat 'pengajian tinggi antarabangsa'. Walaupun matlamat utama program ini ialah untuk meningkatkan jumlah pelajar antarabangsa datang dan belajar di negara kita, tetapi bagi kita di UMT, pengantarabangsaan mempunyai maksud yang lebih meluas. Sebagai sebuah universiti awam yang berada di Terengganu, kita perlu memegang semangat 'universiti sebagai entiti universal' dan berusaha menjadi relevan pada peringkat negara dan global. Untuk mencapai hasrat ini, kita perlu membangunkan program akademik (sama ada program pengajian dan penyelidikan) yang bersifat universal dan untuk kepentingan sejagat.

34) Pada masa ini kita telah memasarkan program prasiswazah dan pascasiswazah ke luar negara secara menyeluruh. Bagaimanapun, kita perlu sedar

sebahagian besar daripada program kita telah dibangunkan atas tuntutan kebangsaan dan untuk pelajar tempatan. Dalam keadaan begini, kita tidak dapat menarik minat pelajar antarabangsa yang cemerlang untuk datang dan belajar di UMT. Dalam konteks ini, kita perlu membuat satu perancangan strategik pengantarabangsaan yang lebih terfokus dan mampu menarik lebih ramai bakat akademik dan pelajar antarabangsa untuk bersama kita di negeri Terengganu ini.

35) Pada peringkat awalan ini, saya ingin mengesyorkan kita hanya mewujudkan beberapa program prasiswazah dan siswazah (kerja kursus) yang bersifat 'antarabangsa' sepenuhnya. Program begini dikenali sebagai 'Program Antarabangsa'. Kita perlu bangunkan program yang berasaskan selera antarabangsa, melantik sebahagian ahli akademik daripada kalangan masyarakat antarabangsa dan memasarkannya kepada penuntut antarabangsa. Untuk mengambil faedah daripada kursus seumpama ini, kita perlu mewujudkan dasar di mana sejumlah pelajar cemerlang tempatan dipelawa untuk mengikuti program ini.

36) Pada masa yang sama kita masih boleh memberikan ruang kepada penuntut antarabangsa untuk datang dan memilih apa sahaja program yang ditawarkan oleh fakulti khususnya untuk pelajar tempatan. Dalam keadaan begini, mereka sedar, mereka sebenarnya mengikuti program pengajian yang bersifat tempatan dan perlu akur dengan semua peraturan yang menyokong pengendalian program, termasuk mengikuti kuliah yang diberikan dalam Bahasa Melayu. Situasi ini sama seperti sejumlah pelajar kita (terutamanya prasiswazah) yang mengikuti pengajian di UK, USA, Australia, Jerman, Jepun, Korea dan China.

### **Program Baharu Bersifat Multidisiplin**

37) Tuntutan pendidikan dan pengajian abad ke-21 adalah berbeza dengan bentuk pendidikan masa lepas. Kini kita dapat melihat perubahan yang berterusan daripada pendekatan berasaskan ilmu kepada yang berasaskan sektor pembangunan dan daripada yang bersifat mono-disiplin kepada multi-, inter- dan trans-disiplin. UMT perlu menyahut cabaran ini jika tidak mahu ketinggalan dan menjadi tidak relevan untuk pembangunan negara. Saya berbangga dengan kedudukan semasa di mana sistem pengajian kita dipandu oleh tiga fakulti yang bersifat disiplin ilmu dan tiga lagi fakulti bersifat sektor pembangunan. Dalam konteks ini, kita telah mempunyai asas yang kukuh untuk berganjak kepada program pengajian yang bersifat multidisiplin.

38) Kepimpinan fakulti perlu mempunyai paradigma baharu dan melihat UMT sebagai satu entiti yang kita sama-sama sanjungi. Universiti bukan terdiri daripada beberapa fakulti yang masing-masing bergerak secara bersendirian menuju ke haluan masing-masing. Sempadan antara fakulti (malah antara jabatan) perlu dikaburkan atau dihapuskan, dan kita mula bergerak sebagai sebuah warga UMT yang besar. Apabila paradigma begini terjelma, kita mulai bersedia untuk membangunkan program multidisiplin yang merentasi sempadan jabatan dan fakulti.

39) Pada masa yang sama, kita boleh memikirkan dan melaksanakan secara beransur pendekatan memperkenalkan pelbagai kursus umum (asas), liberal, pembangunan kemahiran insaniah (termasuk berbahasa kedua dan ketiga), keusahawanan dan kokurikulum dengan lebih terintegrasi. Persoalannya, bagaimana kita mencari formula yang seimbang untuk program pengajian yang berbeza, sebagai contoh program bersifat ikhtisas, gunaan (separuh-ikhtisas) dan pembangunan ilmu (keintelektualan). Antara perkara penting yang boleh dilakukan



ialah dengan memperkenalkan aktiviti pendidikan tidak formal dan bukan formal yang lebih mantap dan menjadikan kolej kediaman sebagai satu sekitaran pembelajaran berterusan yang penting. Selain itu, kita boleh melihat kembali mekanisme melaksanakan kursus pengajian umum, dan bagaimana boleh dimantapkan lagi.

### **Kontinum Diploma-Sarjana Muda-Sarjana**

40) Senario semasa untuk mendapatkan belajar berkualiti memilih UMT sebagai tempat menimba ilmu ialah dengan memperkenalkan program diploma yang menyokong bidang tujahan pengajian di UMT. Antara kursus diploma yang boleh diperkenalkan ialah Diploma Sains dan Teknologi, Diploma Pembangunan Sumber Marin dan Diploma Pengurusan Infrastruktur Marin. Pendekatan seumpama ini membolehkan kita memilih sebahagian pelajar yang cemerlang untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat ijazah dan sebahagian yang lain dapat membantu keperluan modal insan separuh mahir yang sangat diperlukan untuk pembangunan negara.

41) Kita juga perlu memperkenalkan pendekatan pengajian yang lebih lentur (fleksibel) dan berinovasi. Dalam konteks ini, UMT boleh memperkenalkan program bersifat suatu 'kontinum Diploma-Sarjana Muda-Sarjana' secara kerja kursus. Program begini membolehkan pelajar cemerlang pada peringkat diploma atau ijazah Sarjana Muda meneruskan pengajian hingga ke peringkat Sarjana. Bagi beberapa program yang terpilih, pelajar cemerlang yang masuk ke program diploma boleh memperolehi ijazah Sarjana dalam masa lima tahun (berbanding masa tujuh tahun yang diperlukan) dalam keadaan biasa.

42) Program diploma boleh dijadikan sebagai 'feeder' (pemula masuk ke universiti) bagi pelajar berkeupayaan tinggi. Selepas satu tahun mengikuti program diploma (yang lazimnya dua tahun), pelajar terbaik (umpamanya, 25% teratas) akan ditawarkan mengikuti program prasiswazah. Berikunya selepas tiga tahun mengikuti program prasiswazah (untuk program empat tahun), pelajar terbaiknya pula akan ditawarkan program sarjana secara kerja kursus selama satu tahun. Program seumpama ini tidak sahaja membuka peluang pelajar cemerlang mendapatkan ijazah Sarjana dalam masa yang singkat, tetapi juga dapat meningkatkan tahap kemahiran bagi meningkatkan kadar kebolehpasaran pelajar.

### **Program Pascasiswazah (Penyelidikan)**

43) Program pascasiswazah penyelidikan telah diamalkan sejak UMT ditubuhkan dan lazimnya berkaitan dengan kepakaran yang terdapat di fakulti dan institut penyelidikan. Pada masa ini terdapat 435 orang pelajar yang sedang membuat penyelidikan untuk memperolehi ijazah Sarjana, dan 177 orang bagi ijazah PhD dalam 38 bidang. Program ini perlu diteruskan kerana inilah cara terbaik membina modal insan intelek (ilmuan) yang diperlukan bagi melaksanakan perancangan pengganti ahli akademik dan pegawai penyelidik di pelbagai institusi penyelidikan dalam dan luar negara. Bagaimanapun, kita masih perlu meningkatkan kualiti infrastruktur penyelidikan dan penyeliaan (bakat akademik) untuk menarik lebih ramai pelajar yang cemerlang memilih UMT.

44) Kini telah tiba masanya, fakulti dan institusi penyelidikan memberikan tumpuan yang lebih terfokus kepada beberapa program pascasiswazah (penyelidikan) yang berkaitan dengan bidang tujahan dan kekuatan penyelidikan masing-masing. Kita boleh memperkenalkan beberapa zamalah pascasiswazah atau skim bantuan khas dalam beberapa bidang tujahan penyelidikan utama dan usaha

ini boleh menjadi daya tarikan pelajar cemerlang untuk memilih UMT sebagai destinasi utama menimba dan meneroka ilmu baharu.

45) Dalam konteks yang sama, kita perlu juga memulakan usaha memperkenalkan program pascasiswazah (penyelidikan) yang bersifat inter- dan multidisiplin (termasuk MSc/ PhD Industri). Pada peringkat permulaan, institut dan pusat penyelidikan dapat menentukan beberapa bidang penyelidikan multidisiplin atau sektor utama, dan mengenal pasti potensi penyelia yang berada di fakulti di dalam dan luar UMT. Program ini boleh dilaksanakan melalui perkongsian penyeliaan melibatkan beberapa kepakaran yang diperlukan iaitu sama ada dengan menggunakan konsep Jawatankuasa Penyeliaan atau berasaskan pendekatan Penyelia Utama dan Penyelia Bersama seperti yang telah diamalkan kini.

### **PEMBANGUNAN PELAJAR**

46) Kita perlu sentiasa mengingati diri sendiri, kehadiran kita (ahli akademik dan staf sokongan pengurusan) adalah untuk mendidik dan membangun pelajar. Pelajar merupakan pelanggan utama kita dan perlu diberikan perhatian tinggi sepanjang masa. Begitupun, kita juga perlu sedar, pelajar merupakan 'orang dewasa' (bukan kanak-kanak sekolah) yang hadir secara sementara di UMT untuk menuntut dan meneroka ilmu. Kita perlu merancang dan menyediakan bimbingan akademik, kemudahan pembelajaran dan sekitaran kampus yang sebaik mungkin bagi membolehkan mereka belajar dan mengembangkan potensi dalam suasana yang kondusif.

47) Dalam konteks ini, kita perlu secara sedar dan terancang, membina asas pembelajaran yang menyeluruh iaitu dengan memberikan perhatian yang seimbang kepada kekuatan akademik dan kemahiran insaniah. Oleh itu, fakulti tidak harus hanya menumpukan kepada program dan kurikulum 'formal' sahaja, tetapi sebaliknya memberikan perhatian tinggi kepada pendidikan 'informal atau non-formal'. Kita perlu berani mengurangkan jumlah kursus formal dan meningkatkan aktiviti tidak formal yang dapat mencetus keghairahan pelajar untuk menimba ilmu. Apabila kita berjaya mewujudkan suasana minat yang mendalam terhadap ilmu dan keinginan untuk 'pembelajaran sendiri', kita sebenarnya telah berjaya mewujudkan suasana kecemerlangan pembelajaran di sekitaran kampus UMT yang kita cintai ini.

48) Program pengajian di universiti bersifat pelbagai. Ia bukan sahaja yang melibatkan kepelbagaian bidang ilmu atau disiplin, tetapi tujuan pembelajaran juga berbeza. Salah satu bentuk pengajian yang bersifat tradisional ialah 'pengajian untuk membangun daya intelek' atau latihan untuk meningkatkan keupayaan berfikir dan menyelesaikan masalah berasaskan disiplin ilmu. Dalam konteks ini, fakulti yang berasaskan disiplin ilmu, tidak perlu memberikan tumpuan berlebihan kepada 'kebolehpasaran' pelajar, tetapi sebaliknya memikirkan pendekatan pembelajaran terbaik untuk menghasilkan graduan cemerlang. Graduan cemerlang berupaya mempengaruhi bakal majikan untuk mengambil mereka bekerja bukan hanya berasaskan kepada disiplin ilmu, tetapi keupayaan intelek dan keupayaan penyelesaian masalah yang luar biasa.

49) Fakulti yang menjurus kepada pembangunan sektoral, khususnya dalam sektor kelautan perlu memberikan tumpuan kepada 'pengajian untuk memantap asas profesionalisme atau kemahiran bekerja'. Dalam konteks ini, pendekatan pengajian perlu mendedahkan pelajar kepada pengalaman praktikal, menyelesaikan isu sebenar dan meningkatkan kemahiran teknikal. Pembangunan kurikulum juga perlu sensitif kepada kehendak pasaran dan keluwesan untuk menghadapi

perubahan. Aspek kerelevanan untuk menerajui pembangunan negara dan kebolehpasaran graduan merupakan perkara asas yang perlu diberikan pertimbangan. Hubungan Universiti - Industri perlu dijalin rapat bagi membolehkan pelajar mengenali dan terlibat dengan industri yang berkaitan sebelum tamat pengajian.

### **Kemahiran Insaniah dan Kebolehpasaran Graduan**

50) Kemahiran insaniah, terutamanya kemahiran berkomunikasi dalam Bahasa Inggeris (bahasa antarabangsa) telah diberikan perhatian sejak beberapa tahun terakhir ini. Kemahiran insaniah ini dinyatakan sebagai faktor kejayaan utama dalam kebolehpasaran graduan. Untuk menyahut cabaran ini, program kokurikulum dan kemahiran keusahawanan telah diperkenalkan dan menjadi aktiviti yang diberikan penekanan dalam program pembangunan pelajar ketika berada di kampus. Pemantauan yang berkesan diperlukan untuk memastikan program begini memenuhi sasaran.

51) Apakah program yang dilaksanakan menunjukkan hasil yang positif, kemahiran insaniah pelajar bertambah baik dan kebolehpasaran graduan juga terus meningkat. UMT perlu meneruskan usaha dengan mencari pendekatan baharu bagaimana kita boleh menghasilkan graduan yang pandangannya berbeza dan sentiasa bersikap positif apabila berhadapan dengan cabaran. Saya cadangkan kita memperkasakan konsep 'Pembelajaran Sepanjang Hayat' atau 'Pembelajaran Kendiri'. Antaranya, kita boleh menyediakan ruang atau kemudahan bagi pelajar memilih sejumlah aktiviti yang membolehkan mereka terdedah dengan pengetahuan dan pengalaman baharu. Dan kita terima usaha ini sebahagian daripada sistem pembelajaran keseluruhan untuk mencapai kecemerlangan.

### **Kolej Sebagai Sekitaran Pembelajaran Lanjutan**

52) Kita perlu meneruskan gagasan pembelajaran sepanjang hayat ke tahap yang lebih tinggi lagi. Antaranya, saya ingin mencadangkan kehidupan di kolej kediaman ditransformasikan menjadi tempat 'pembelajaran kedua' yang boleh dilakukan secara berterusan berasaskan pendekatan 'informal dan non-formal' yang telah saya nyatakan terdahulu. Memandangkan lebih daripada separuh masa pelajar ketika bersama kita dihabiskan di sekitar kolej, sebahagian daripada program kokurikulum dan pendedahan penguasaan Bahasa Inggeris atau bahasa ketiga boleh dijalankan di kolej kediaman. Pengetua dan barisan felo kolej masing-masing perlu meneliti bagaimana cadangan mewujudkan tradisi kolej dan sekitar pembelajaran lanjutan ini boleh dilaksanakan secara berkesan.

### **Kemudahan dan Keselesaan Pelajar Antarabangsa**

53) Jika kita berhasrat membuka pintu yang lebih luas kepada pelajar antarabangsa, kita perlu meneliti apakah kemudahan yang boleh kita sediakan untuk mereka menumpukan masa untuk pembelajaran dengan selesa. Bagi pelajar yang datangnya dari negara maju, pelajar matang dan berkeluarga, mereka memerlukan kemudahan kediaman dan sistem sosial yang baik dan lebih menyeluruh. Dalam konteks ini, kita perlu membangunkan kompleks pelajar antarabangsa yang serba lengkap dengan pelbagai kemudahan supaya ingatan mereka semasa berada bersama kita dengan pengalaman manis yang menggembirakan.

## **Pemeriksaan Alumni**

54) Alumni adalah aset penting yang tidak ternilai harganya dan boleh menjamin kelestarian masa depan UMT. Alumni adalah sekelompok kecil 'bekas pelajar' yang telah bersama kita, mendapat pendidikan dan pengetahuan daripada kita dan kini telah menjadi warga negara berkedudukan, berjaya dan bersama memacu pembangunan negara. Banyak universiti terkehadapan, mempunyai sistem alumni yang baik dan mendapat 'dana pembiayaan' untuk penyelidikan dan pembangunan daripada ahli alumninya. Pada prinsipnya, kita perlu memberikan perhatian yang serius dan memperkasa jaringan alumni kita untuk masa depan yang lebih cemerlang.

55) UMT merupakan universiti muda yang baru berusia melepasi 10 tahun. Oleh itu masih belum terlambat jika kita mengambil kesempatan untuk mengenali setiap individu alumni dan mengukuhkan jaringan antara universiti dan alumni. Beberapa langkah strategik perlu diambil sebaik sahaja individu pelajar menjejakkan kakinya di UMT. Di samping kita mempunyai pangkalan data yang lengkap mengenai setiap alumni, kita juga perlu mengatur program yang melibatkan 'bakal alumni' (pelajar semasa), alumni muda (mereka yang masih mencari atau baru bekerja), dan alumni lama (mereka yang telah mantap dalam dunia pekerjaan dan telah menjadi pemimpin masyarakat). Pelbagai jenis program boleh diperkenalkan, termasuk mewujudkan beberapa bentuk dana pembiayaan untuk zamalah, penyelidikan dan kebajikan pelajar.

## **PERANAN BAHARU AKADEMIK**

### **Mengekal Peranan Tradisi, Menyanjung Peranan Baharu**

56) Masih ramai ahli akademik berpandangan tugas utama mereka ialah mengajar (termasuk menyelia), menyelidik dan menghasilkan penerbitan ilmiah dalam bidang kepakaran masing-masing. Tuntutan lain adalah tugas sampingan yang boleh dilakukan sekiranya berminat atau terpaksa dilakukan atas permintaan institusi. Walaupun mengajar (peranan pertama), menyelidik dan menerbit (peranan kedua) merupakan peranan tradisi akademik yang penting dan perlu diberikan keutamaan, kita perlu menyedari bahawa peranan universiti telah berkembang dan wujud tuntutan supaya universiti juga memberikan sumbangan kepada masyarakat (peranan ketiga). Peranan ketiga ini menjadi lebih penting bagi kita di UMT, sebuah universiti awam, dibiaya melalui dana awam dan berada di negeri Terengganu.

57) Saya melihat peranan ahli akademik dalam era globalisasi ini boleh dibahagikan kepada tiga: peranan asas, peranan utama, dan peranan baharu (*emerging roles*). Peranan asas ialah meningkatkan keupayaan intelek dan kepakaran disiplin ilmu melalui penyelidikan disiplin. Ini perlu dilakukan sepanjang masa, sama ada secara individu atau melalui penyeliaan penyelidikan pelajar. Bakat dan kepakaran perlu digilap berasaskan penyelidikan berterusan (penyelidikan sepanjang hayat) dan dibuktikan melalui penulisan ilmiah (kertas prosiding, makalah jurnal dan buku). Keupayaan dan kewibawaan seseorang ahli akademik diukur melalui sumbangan dan pencapaian akademik dalam bidang kepakaran masing-masing.

58) Peranan utama ialah berkaitan dengan pengajaran dan penyeliaan untuk menghasilkan graduan berilmu dan relevan untuk masyarakat (prasiswazah dan pascasiswazah). Dalam konteks ini, ahli akademik juga perlu meningkatkan kemahiran sebagai pendidik, sebagai mentor dan menghasilkan bahan pengajaran

yang asli (contohnya buku teks). Pengajaran di peringkat universiti, bukan sekadar menyampaikan ilmu, tetapi menyampaikan pemikiran asli yang dibangunkan berdasarkan hasil penyelidikan kepakaran. Pensyarah seharusnya mampu menyampaikan 'state-of-the-arts' dalam bidang kepakaran masing-masing dan mencetuskan pemikiran yang kritis bagi melatih keupayaan intelek pelajar.

59) Peranan baharu merupakan peranan yang dituntut oleh masyarakat luar kampus (komuniti, agensi kerajaan dan swasta dan masyarakat sivil/ madani). Ini meliputi peranan sebagai 'intelek awam', penasihat dasar dan teknikal kepada agensi kerajaan dan swasta dan menerajui R & D (komersial). Ahli akademik tidak lagi dianggap sebagai modal insan untuk jabatan atau fakulti, tetapi merupakan 'bakat' yang ditempatkan di universiti. Anda perlu memainkan peranan asas di peringkat universiti dan pada masa yang sama, kepakaran dan pengalamannya diperlukan untuk pembangunan komuniti setempat dan negara. Malah, akhirnya sebahagian daripada bakat akademik di UMT diperlukan sebagai 'pemain global'.

60) Dalam konteks ini, kita perlu menerima peranan baharu ini dengan hati terbuka dan mengakui bakat akademik bersifat multi-fungsi. Dasar 'mobiliti akademik' yang baru sahaja diperkenalkan oleh Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) perlu diterjemahkan untuk kepentingan universiti dan negara. Mobiliti akademik meliputi perkongsian bakat akademik antara jabatan, fakulti/ institut, universiti, dan universiti dengan agensi kerajaan dan swasta. Pada peringkat UMT, kita perlu laksanakan dan kukuhkan konsep felo penyelidik bersekutu (*associate research fellow*) dan lantikan berganda (*dual appointment*) di fakulti dan institut. Dekan fakulti atau pengarah institut perlu melihat perkongsian bakat akademik merupakan satu keperluan strategik untuk menyahut peranan baharu yang membawa banyak faedah kepada institusi dan individu akademik.

### **Kekuatan Diri Asas Kekuatan Institusi**

61) Kekuatan akademik UMT bergantung kepada kekuatan fakulti dan institut penyelidikan, sementara kekuatan fakulti/ institut pula bergantung kepada kepakaran dan kewibawaan individu akademik. Oleh itu, kita perlu memberikan penekanan kepada mengenal pasti, membina dan seterusnya mengukuhkan kekuatan atau bakat akademik. Setiap seorang ahli akademik akan menjadi aset penting UMT, dan perkembangannya akan dipandu dan dipantau secara berterusan. Bagi memenuhi hasrat ini, satu entiti khusus iaitu Pembangunan Bakat Akademik akan diperkenalkan bagi membolehkan potensi ahli akademik digilap dan digunakan untuk meningkatkan kekuatan institusi.

62) Bagi membolehkan setiap bakat akademik digembleng untuk kepentingan UMT, negara dan masyarakat global, kita tidak boleh lagi menganggap bakat akademik sebagai hak (kepunyaan) jabatan, fakulti atau institut penyelidikan. Mereka adalah hak universiti tetapi ditempatkan di fakulti atau institut sebagai pusat tanggungjawab bagi membolehkan mereka menyediakan sistem sokongan akademik yang bersesuaian. Untuk melaksanakan pelbagai program pengajian, program penyelidikan dan program pemindahan ilmu dan teknologi, bakat akademik akan diurus secara matriks berdasarkan kepada kepakaran dan keupayaan tampungan masing-masing. Penilaian prestasi tidak lagi dibebankan kepada pencapaian fakulti dan institut, tetapi berdasarkan kepada individu dan program yang dilaksanakan.

63) UMT akan memberikan perhatian kepada penilaian prestasi individu bakat akademik (bukannya prestasi fakulti atau institut) melalui keupayaan dan

sumbangan keintelektual. Keupayaan akademik akan diasaskan kepada kecenderungan kepimpinan iaitu sama ada pemimpin pengajaran, pemimpin penyelidikan dan intelek awam. Walau bagaimanapun, asas kewibawaan akademik masih merupakan sumbangan kepakaran berbentuk penerbitan ilmiah, pembentangan pemikiran dalam seminar dan persidangan, dan output penyelidikan yang boleh dimanfaatkan oleh masyarakat. Saya ingin mengesyorkan juga, berilah perhatian kepada pembangunan Bahasa Melayu sebagai bahasa ilmu tinggi kerana anda merupakan benteng terakhir untuk memastikan tamadun bangsa tidak berkubur ditelan zaman.

### **Membina Nilai Bersama**

64) Bagi menyahut peranan baharu, kita perlu membina nilai bersama (*shared value*) yang boleh dijadikan pegangan oleh seluruh warga UMT. Nilai bersama mempermudah kita memberikan tumpuan kepada hala tuju pengajaran dan penyelidikan yang dapat menonjolkan kekuatan dan kelainan kita. Dalam konteks ini, UMT bernasib baik anda semua telah menterjemahkan visi dan misi kita kepada iltizam bertemakan 'Terokaan Seluas Lautan' (*Ocean of Discoveries*). Oleh itu, saya percaya warga UMT telah sepakat untuk memberikan tumpuan kepada penerokaan kepelbagaian rahsia alam, khususnya yang berkaitan dengan pembangunan sumber kelautan untuk kesejahteraan sejagat. Ini merupakan kemajuan yang memberangsangkan, dan kita boleh bersama menterjemahkan nilai sepunya ini kepada program pengajian, penyelidikan dan aktiviti pemindahan ilmu untuk faedah pelajar, masyarakat setempat dan pembangunan negara.

### **Koridor Ekonomi Pantai Timur**

65) UMT bernasib baik kerana berada di tengah-tengah daerah yang sedang dibangunkan oleh Kerajaan Persekutuan dalam gagasan Koridor Ekonomi Pantai Timur (ECER). Dalam situasi begini, kita bukan sahaja berada di pusat koridor Pantai Timur, tetapi boleh menjadi salah sebuah institusi utama untuk bersama menjayakan wawasan ini. Kita perlu berfikir dan merancang bersama dengan Urus Setia ECER, apakah bentuk program dan aktiviti yang boleh dilaksanakan, sama ada sebagai peneraju utama, atas bersama-sama dengan agensi kerajaan atau pihak berkepentingan yang lain. Pada masa ini Pusat Pembangunan Sosial (CSD) telah diberi kepercayaan untuk menyelaras projek kerjasama UMT-ECER. Memandangkan tuntutan ECER melibatkan semua fakulti dan institut, untuk membolehkan usaha ini ditingkatkan dan dijayakan secara berterusan, saya mencadangkan supaya diwujudkan Unit Koordinasi Pembangunan ECER dan ditempatkan di bawah pemantauan Penolong Naib Canselor (Hal Ehwal Penyelidikan dan Inovasi).

66) Dalam konteks ECER, kita perlu berpandangan jauh dan percaya bahawa UMT merupakan institusi pemikir, perancang dan pelaksana program pembangunan yang berteraskan pendidikan dan penyelidikan. Kita perlu menonjolkan diri dan memaklumkan kepada negara, kita merupakan institusi peneraju pembangunan ekonomi daerah Pantai Timur yang berteraskan sokongan pengajian tinggi. Untuk membolehkan UMT dipercayai dan diterima sebagai pemimpin, kita perlu menjajarkan beberapa program pengajian (pra dan pascasiswazah), program penyelidikan dan program pemindahan ilmu bersesuaian dengan objektif transformasi pembangunan ECER.

67) Salah satu usaha yang telah dipelopori dan perlu diberikan nafas baharu ialah pewujudan Institut Penyelidikan Kenyir. Dalam konteks ini, Kenyir merupakan tasik buatan yang terbesar di rantau Asia Tenggara dan merupakan entiti 'wilayah

pembangunan luar bandar' yang mencerminkan kawasan pendalaman istimewa di Terengganu. Pusat ini tidak sahaja akan memberikan tumpuan kepada kajian Akuakultur Air Tawar, tetapi boleh turut meneroka beberapa komponen pembangunan penting seperti kesejahteraan komuniti pinggiran tasik, kepelbagaian warisan tabii dan budaya dan pemajuan pelancongan berasaskan ilmu (antaranya, ekopelancongan, geopelancongan dan pelancongan rekreasi).

### **Peneraju Universiti Komprehensif Berfokus**

68) Dengan kenaikan taraf lima universiti yang telah matang menjadi Universiti Penyelidikan (RU), ruang untuk mengungguli Universiti Komprehensif negara terbuka luas. Soalnya sekarang, apakah kita ingin mengikuti jejak langkah 'abang-abang kita' - menjelang 2015 menjadi RU yang baharu (kita akan sentiasa menjadi pengikut), atau kita boleh mencari haluan baharu dan menjadi sebuah universiti yang memimpin negara! Dalam konteks ini, kita bernasib baik kerana KPT/ JPT telah memperkenalkan konsep Universiti Komprehensif (Berfokus), dan UMT telah diberikan amanah untuk menjadi universiti yang menerajui gagasan pembangunan sumber laut dan pesisir pantai. Ini satu peluang keemasan, dan kita perlu menyahut peluang ini dan menjadikan UMT universiti terkehadapan mengenai sains kelautan.

69) Saya dapat perhatikan prasarana dan program pengajian dan penyelidikan telah dijajar ke arah menjadi universiti peneraju sains kelautan. Syabas dan tahniah saya ucapkan kepada pemimpin yang mendahului saya mengenai pandangan jauh ini. Bagaimanapun, tugas yang ditinggalkan masih mencabar - apakah strategi kita untuk memberi fokus kepada program dan aktiviti yang dapat menunjukkan 'hasilan berimpak tinggi' dan kita terus berada di barisan hadapan memimpin negara. Inilah urusan yang masih perlu kita lakukan secara bersama dengan iltizam yang tinggi dan semangat berpasukan yang tulen.

### **PENYELIDIKAN DAN INOVASI**

70) Apabila negara memperkenalkan dasar Penyelidikan dan Pembangunan (R & D) mulai Rancangan Malaysia Ke-6, negara percaya kemajuan dan pertumbuhan ekonomi hanya boleh dicapai melalui inovasi dan hasilan produk penyelidikan. Dana R & D diperkenalkan melalui mekanisme *Intensification of Research in the Priority Areas* (IRPA) dan ramai ahli akademik di universiti diberikan mandat untuk menjayakan dasar atau program ini. Antara sebab utama, penyelidik universiti terlibat secara aktif ialah negara tidak memiliki para penyelidik dari kalangan pemain industri. Pada ketika itu, sebahagian besar daripada industri pembuatan dan perkhidmatan bergantung kepada 'teknologi luaran'. Ini merupakan 'jejak kunci penting' dalam pembangunan universiti tempatan dan sejarah keupayaan R & D para penyelidik dari kalangan ahli akademik.

71) Dasar R & D negara telah mengubah senario hala tuju kebanyakan universiti tempatan, daripada kepakaran yang berpaksikan kepelbagaian ilmu kepada kepakaran dalam bidang tujahan penyelidikan yang boleh menjana kekayaan negara. Daripada perspektif, universiti sebagai pemacu pembangunan ekonomi negara - dasar ini telah berjaya membangun keupayaan penyelidikan universiti tempatan ke arah 'sains guna, pembangunan teknologi dan produk' relevan dengan keperluan membangun industri. Ini merupakan pencapaian yang membanggakan dan telah menjadi contoh banyak negara sedang membangun yang lain. Bagaimanapun, sejak beberapa tahun terakhir ini, kita dapat perhatikan impak negatif kepada keupayaan pembangunan universiti sebagai institusi untuk menjana dan mendidik masyarakat berasaskan kepelbagaian ilmu. Kekuatan dalam

penyelidikan fundamental (asas) semakin merosot dan pakar dalam beberapa disiplin ilmu yang menjadi asas dalam pembangunan sains semakin pupus.

### **Penyelidikan untuk Memperkasa Kepakaran Individu**

72) Untuk menangani keperluan mengimbangi kepentingan sains fundamental dan sains gunaan (atau teknologi), kita perlu memperkenalkan konsep pembangunan 'bakat akademik' melalui pemerkasaan kepakaran individu akademik. Untuk menjayakan hasrat ini, UMT akan memperkenalkan 'Program Penyelidikan untuk Pembangunan Akademik' yang akan diselaraskan oleh Timbalan Naib Canselor (Akademik dan Antarabangsa). Program ini bertujuan untuk membolehkan ahli akademik menjalankan aktiviti penyelidikan dalam bidang kepakaran masing-masing secara berterusan sebagai sebahagian daripada latihan pembangunan bakat. Pada peringkat awal, program ini akan menggunakan dana dalaman serta sebahagian daripada dana latihan bagi membolehkan ahli akademik mengasah bakat untuk membolehkan mereka menjalankan tugas pengajaran, penyeliaan dan pemindahan pengetahuan dengan lebih berkesan dan cemerlang.

73) Program ini tidak sahaja mampu meraikan kepelbagai kepakaran akademik, tetapi mampu meningkatkan jumlah ahli akademik yang aktif menyelidik dan boleh menjadi pemimpin penyelidikan di masa hadapan. Ahli akademik perlu melihat peranan asasnya ialah 'Penyelidikan Sepanjang Hayat' (seperti konsep 'Pembelajaran Sepanjang Hayat' untuk staf yang lain) dan menganggap menjalankan penyelidikan fundamental sebagai latihan mengasah kepakaran dan kemahiran bagi mencapai kelainan sehingga setiap ahli akademik di UMT boleh dikenali di peringkat kebangsaan atau global berkepakaran tersendiri.

### **Penyelidikan dan Inovasi untuk Pembangunan Negara**

74) UMT telah menyahut cabaran negara untuk melaksanakan agenda Penyelidikan dan Inovasi (P & I) dan kini telah mencapai kejayaan yang boleh dibanggakan. Penyelidikan kita secara berkumpulan dan dengan sokongan fakulti serta institut penyelidikan, pada dua tahun terakhir ini (2011-12) telah memperolehi dana hampir RM10 juta daripada pelbagai skim dana penyelidikan yang dianjurkan oleh kerajaan. UMT mengharapkan, tidak sahaja bilangan penerbitan ilmiah berkualiti kita bertambah, tetapi bilangan IP turut meningkat dan sebilangan inovasi penyelidikan ini boleh dikomersialkan. Untuk membawa usaha ini ke tahap yang lebih tinggi, beberapa perancangan dan tindakan strategik perlu dilaksanakan.

75) Sebagai langkah awal, kedudukan kepimpinan akademik yang kita perkenalkan iaitu Penolong Naib Canselor (PNC) (Hal Ehwal Penyelidikan dan Inovasi) perlu diperkukuhkan berasaskan sistem kepimpinan sedia ada dan saranan YB Dato' Seri Menteri Pengajian Tinggi ketika menyampaikan Amanat Tahun 2012, iaitu mengangkatnya ke jawatan Timbalan Naib Canselor (TNC) supaya penyandang mempunyai mandat yang diiktiraf dan dapat memberikan kepimpinan dengan iltizam yang lebih tinggi. UMT akan memberikan prioriti dan berusaha meyakinkan KPT/ JPT bahawa masanya telah tiba bagi UMT mempunyai Timbalan Naib Canselor (TNC) yang ketiga, khusus untuk mengurus hal ehwal penyelidikan dan inovasi.

76) UMT telah memilih jalan yang tepat apabila memperkenalkan tema penyelidikan yang dikenali sebagai '*Special Interest Group*' (SIG). Ini merupakan keperluan pembangunan P & I secara berkumpulan untuk meneroka pengetahuan baharu untuk kepentingan pembangunan negara. Saya yakin SIG telah dibangunkan berasaskan wujudnya kepimpinan penyelidikan dalam pelbagai bidang ilmu yang



bersesuaian dengan bidang tujuhan penyelidikan negara. Beberapa perkara perlu diberikan perhatian dalam pembangunan SIG, antaranya ia perlu menggalakkan penyelidikan multidisiplin dan rentas fakulti untuk memberikan impak yang tinggi.

77) SIG dapat membantu pembangunan P & I UMT dan negara dalam dua keadaan. Pertama SIG boleh menjadi nukleus atau pencetus kepada pembangunan Pusat dan Institut Penyelidikan dalam bidang strategik yang berupaya memajukan beberapa sektor pembangunan untuk kepentingan negara. Akhirnya, kita boleh mempunyai beberapa institut penyelidikan yang diiktiraf sebagai Pusat Kecemerlangan Penyelidikan Pengajian Tinggi (HiCoE). Kedua, SIG juga boleh berkembang secara tidak formal (berasaskan keupayaan dana penyelidikan) yang akhirnya menjadi kumpulan penyelidikan tidak formal dengan kewibawaan bertaraf kebangsaan atau antarabangsa. Sementara, UMT mungkin hanya mampu mewujudkan beberapa pusat atau institut penyelidikan, tetapi perkembangan kumpulan penyelidikan tidak formal bertaraf kebangsaan atau global, tidak mempunyai batas dan hanya ditentukan oleh wawasan dan iltizam pemimpin serta pasukan penyelidikan masing-masing.

78) Institut Penyelidikan seperti Institut Oseanografi dan Sekitaran (INOS), Institut Bioteknologi Marin (IBM) dan Institut Akuakultur Tropika (AKUATROP) seharusnya berupaya memperkenalkan penyelidikan peneraju (*flagship*) yang mempunyai impak tinggi dan mampu membantu agenda inovasi negara. Perancangan projek penyelidikan perlu melihat keseluruhan 'kontinum penyelidikan' daripada penyelidikan fundamental sehingga pembangunan produk dan pengkomersialan. Untuk menjadi peneraju, kita harus memulakan langkah berasaskan kekuatan sedia ada dan memberikan perhatian kepada pendekatan sains bersifat watan iaitu berasaskan sumber tempatan yang masih belum dipelopori oleh kumpulan penyelidikan lain.

79) Dalam konteks ini, kita perlu menerima hakikat bahawa universiti adalah sebahagian daripada proses inovasi negara dan keistimewaan kita terletak kepada keupayaan untuk menjalankan penyelidikan bersifat asas dan gunaan yang mampu menghasilkan inovasi. Kita tidak sahaja perlu memberikan tumpuan kepada menghasilkan makalah ilmiah, tetapi perlu melanjutkan usaha kita sehingga menghasilkan harta intelek (IP). Tindakan selanjutnya kita perlu lebih berhati-hati kerana ia mulai berada di luar keupayaan universiti. Dalam keadaan strategik, kita bolehlah membentuk Syarikat Terbitan Universiti (STU) untuk membangun dan memajukan produk yang boleh dikomersialkan. Bagaimanapun, pendekatan yang lebih berhemah ialah dengan mempertimbangkan untuk menyediakan kemudahan 'perlesenan IP' atau hanya sebagai rakan kongsi dengan industri yang mempunyai lebih keupayaan untuk memajukan perniagaan.

### **Memperkuh Infrastruktur Penyelidikan**

80) Selepas membuat lawatan di beberapa fakulti dan institut penyelidikan, saya perhatikan banyak peralatan penyelidikan telah dibangunkan, malahan terdapat alat yang hampir sama di beberapa makmal pengajaran atau penyelidikan. Mengukuhkan peralatan penyelidikan merupakan perkara asas untuk memajukan penyelidikan. Bagaimanapun, adalah satu tindakan yang tidak bijak jika peralatan yang mahal tidak dimanfaatkan sepenuhnya dan hanya digunakan oleh segelintir penyelidik sahaja. UMT akan memberikan perhatian yang tinggi mengenai perkara ini dan satu dasar yang jelas akan dibangunkan dalam konteks pembangunan (pembelian) peralatan penyelidikan yang canggih.

81) Saya ingin mencadangkan agar fakulti memberikan tumpuan kepada pembangunan 'peralatan pengajaran' untuk meningkatkan kualiti dan kemahiran pelajar masing-masing. Sementara institut penyelidikan membangunkan 'peralatan penyelidikan' yang perlu digunakan sepanjang masa, serta alat yang perlu dibangunkan secara khusus untuk projek penyelidikan peneraju berimpak tinggi.

82) Sementara beberapa alat penyelidikan yang canggih akan dibangunkan oleh UMT berasaskan konsep Makmal Penyelidikan Berpusat (MPB) yang bertaraf makmal universiti. Pendekatan begini mempunyai banyak kebaikan dan dapat meningkatkan keupayaan penyelidikan kelompok penyelidikan yang lebih besar. Oleh kerana kita hanya membangunkan beberapa MPB, tumpuan yang lebih boleh diberikan dalam konteks pengurusan dan penjagaan peralatan. Akhirnya, MPB boleh dibangunkan sehingga menjadi makmal berakreditasi dan jika didapati sesuai boleh diangkat menjadi makmal bertaraf kebangsaan.

### **Bakat Akademik Berpengalaman**

83) Untuk mengukuhkan keupayaan penyelidikan, UMT bernasib baik kerana telah memiliki ramai bakat akademik yang berkelulusan PhD dan ghairah untuk menjalankan penyelidikan dan menghasilkan inovasi. Bagaimanapun, sebahagian besar daripada anda merupakan bakat muda (berusia antara 30-39 tahun) dan masih memerlukan bimbingan. Untuk membolehkan bakat akademik muda mendapat bimbingan yang tepat, kami bercadang untuk menjemput ahli akademik matang dari negara maju di rantau Asia Pasifik (umpamanya Jepun, Korea, China, Australia, New Zealand) menyumbang kepakaran dengan UMT dan menjadi mentor untuk bersama memajukan beberapa bidang tujahan penyelidikan berimpak tinggi yang dapat melonjakkan keupayaan dan prestasi kita.

### **PEMANTAPAN GOVERNANS**

84) Baru-baru ini, pihak pengurusan tertinggi telah mengadakan bengkel untuk meneliti Struktur Organisasi UMT daripada perspektif bagaimana untuk meningkatkan kecekapan pengurusan dan pentadbiran sejajar dengan tuntutan masa hadapan. Beberapa isu kekangan struktur telah dibincangkan, dan kami berpendapat pendekatan pengurusan perlu bersifat lebih lentur (fleksibel) dan telus dengan memperkenalkan gabungan sistem pentadbiran bersifat hierarki, matriks dan organik. Pada peringkat universiti kita akan memperkenalkan struktur yang berasaskan kepada fungsi utama dan mengurangkan lapisan hierarki. Pada peringkat fakulti gabungan sistem hierarki dan matriks boleh diperkenalkan, sementara di institut penyelidikan pula, sistem hierarki dan organik boleh diwujudkan.

85) Naib Canselor (bersama-sama dengan Timbalan-timbalan Naib Canselor) akan memberikan tumpuan kepada capaian kepimpinan tertinggi, memantap hala tuju universiti, memperkemas perancangan strategik, membangun dan mengekal bakat akademik dan menjayakan komunikasi korporat. Mandat khusus untuk Timbalan Naib Canselor (Akademik dan Antarabangsa) ditumpukan kepada isu pembelajaran dan pengajaran, dan meningkatkan aktiviti pengantarabangsaan. Penolong Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) akan memberikan tumpuan kepada memperkukuhkan aktiviti penyelidikan, penerbitan ilmiah, inovasi dan jaringan industri, sementara Timbalan Naib Canselor (Hal Ehwal Pelajar dan Alumni) pula akan memberikan penekanan untuk menjayakan program kokurikulum dan pembangunan pelajar secara syumul, pembangunan alumni, dan memantau isu berkaitan dengan kebolehpasaran pelajar.

86) Urusan teras UMT ialah pengajaran, penyeliaan, penyelidikan, penerbitan dan pemindahan ilmu kepada masyarakat - semua aktiviti ini perlu dilaksanakan di fakulti dan institut penyelidikan. Bagi membolehkan kita melaksanakan tugas asas ini Dekan dan Pengarah merupakan pengurus dan pentadbir akademik yang perlu diberikan kepercayaan dan sokongan yang secukupnya. Kepimpinan dekan (serta timbalan-timbalannya) perlu ditumpukan kepada memastikan pembelajaran dan penyeliaan dilaksanakan secara berkesan, sementara tugas pengarah pula penting bagi memastikan penyelidikan dan inovasi dilaksanakan dengan cemerlang. Kedua-dua dekan dan pengarah memerlukan sokongan yang padu daripada ahli akademik dan sistem sokongan pentadbiran.

87) Kita perlu mengembalikan peranan Pendaftar dan Pejabat Pendaftar sebagai peneraju Sistem Sokongan Pengurusan (SSP). Dalam konteks ini, Pejabat Pendaftar perlu merancang, mengurus dan mentadbir semua urusan perkhidmatan yang diperlukan untuk pengajaran, penyelidikan dan pemindahan ilmu. Pejabat Pendaftar perlu memberikan perhatian kepada keperluan pembangunan sumber manusia (staf akademik dan bukan akademik), infrastruktur untuk pengajaran dan penyelidikan, dan semua urusan pentadbiran yang dapat mempermudah pelaksanaan semua aktiviti akademik dan bukan akademik. Daripada perspektif yang sama, Bendahari dan Pejabat Bendahari pula perlu memastikan semua bentuk pengurusan, perkhidmatan dan pentadbiran kewangan universiti dilaksanakan dengan cekap, telus dan berhemah.

## **PENUTUP**

88) Syarahan ini menyentuh beberapa perkara asas yang sempat saya perhatikan dan memberikan respons kepimpinan kepada cabaran semasa dan akan datang. Saya tidak menyentuh beberapa entiti sistem sokongan akademik lain kerana keterbatasan masa. Bagaimanapun, ia tidak akan ditinggalkan dan akan terus diberikan perhatian. Dalam syarahan ini, aspek yang disentuh hanya meliputi isu menangani perubahan, program akademik, pembangunan bakat akademik dan pelajar, penyelidikan dan inovasi, mengharungi cabaran baharu dan penambahbaikan governans untuk membawa UMT ke tahap kecemerlangan.

89) Syarahan ini saya yakin telah menjelaskan kepada anda bagaimana saya melihat cabaran yang sedang dan akan diharungi dan peluang yang menunggu di hadapan anda semua. Semua usaha mengharungi perubahan tidak mungkin dapat saya laksanakan tanpa sokongan padu anda semua. Saya berharap, anda dapat memahami gaya pengurusan yang akan dibawa untuk beberapa tahun akan datang dan telah bersedia bersama-sama mengharungi cabaran seluas lautan demi kepentingan UMT tempat kita mendapat rahmat dan mencurahkan bakti.

Sekian, Wabillahi Taufiq Walhidayah, Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.