



# **LAPORAN**

# **MODEL UNIVERSITI UNTUK**

# **MALAYSIA**

Dibentangkan kepada

**Jabatan Pengurusan IPT  
Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia**

oleh

**Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara (IPPTN)  
d/a Suite 109A, Tingkat 1, Kompleks EUREKA  
Universiti Sains Malaysia  
11800 Minden  
Pulau Pinang**

**Mei 2006**

# KANDUNGAN

	<b>Ringkasan Eksekutif</b>	iv
<b>1.0</b>	<b>Pengenalan</b>	1
<b>2.0</b>	<b>Pernyataan Pemasalahan</b>	1
<b>3.0</b>	<b>Objektif</b>	2
<b>4.0</b>	<b>Kaedah</b>	3
<b>5.0</b>	<b>Idea dan Konseptualisasi Model Universiti untuk Malaysia</b>	4
5.1	Idea Asas Model	4
5.2	Konsep Model Universiti	4
5.3	Senario untuk Universiti Masa Depan	7
<b>6.0</b>	<b>Model Universiti untuk Malaysia</b>	11
6.1	Kerangka Model Berdasarkan Sumber Kewangan dan “ <i>Idea of a University</i> ”	11
6.2	Kerangka Model Berdasarkan Beberapa Pertimbangan Tadbir Urus	14
<b>7.0</b>	<b>Pengisian Model Universiti untuk Malaysia: Sistem Tadbir Urus</b>	16
7.1	Sistem Pentadbiran	16
	7.1.1 <i>Struktur Tadbir Urus Universiti dan Kolej Universiti Semasa</i>	16
	7.1.2 <i>Peranan dan Matlamat Universiti dan Kolej Universiti</i>	18
	7.1.3 <i>Model Sistem Tadbir Urus Universiti yang Dicadangkan</i>	20
	7.1.4 <i>Cadangan Perubahan Sistem Tadbir Urus</i>	21
7.2	Sistem Kemasukan Pelajar/Hal Ehwal Pelajar	27
	7.2.1 <i>Kemasukan Pelajar</i>	27
	7.2.2 <i>Proses Kemasukan</i>	28
	7.2.3 <i>Dasar Pendidikan Negara</i>	29
	7.2.4 <i>Bimbingan Mengenai Kemasukan ke IPT</i>	29

7.3	Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia	33
	7.3.1 <i>Pengurusan Sumber Manusia</i>	34
	7.3.2 <i>Pembangunan Sumber Manusia</i>	38
7.4	Penyelidikan	42
	7.4.1 <i>Isu Penyelidikan</i>	43
	7.4.2 <i>Penyelidikan dan Model Universiti untuk Malaysia</i>	45
<b>8.0</b>	<b>Kaedah dan Pembiayaan Universiti</b>	46
8.1	Menjana Dana Sendiri	47
8.2	Mengurangkan Kos Pembangunan dan Kos Operasi	49
<b>9.0</b>	<b>Model Pembangunan Program Akademik</b>	51
9.1	Outcomes	51
	9.1.1 <i>Kemahiran</i>	51
	9.1.2 <i>Kualiti Intelek</i>	52
	9.1.3 <i>Atribut Afektif</i>	52
	9.1.4 <i>Kumpulan yang Terlibat</i>	52
	9.1.5 <i>Tindakan</i>	53
	9.1.6 <i>Mekanisme</i>	54
	9.1.7 <i>Pelan Tindakan</i>	55
<b>10.0</b>	<b>Implikasi Perundangan Model Universiti untuk Malaysia</b>	59
<b>11.0</b>	<b>Rumusan</b>	59
	<b>Bibliografi</b>	60

## SENARAI JADUAL

7.1	Tadbir Urus: Cadangan Penambahbaikan	22
9.1a	Pelan Tindakan untuk Sistem, Modal Insan dan Persekitaran	56
9.1b	Pelan Tindakan untuk Kelompok Pelajar dan Kurikulum	57

## SENARAI RAJAH

5.1	Model Universiti Era Perindustrian	5
5.2	Model Pembelajaran yang Kini Muncul	6
5.3	Pemetaan Ruang Kemungkinan Senario untuk Masyarakat Berilmu	7
5.4	Enam Senario Universiti	9
6.1	Jenis Universiti Berdasarkan Sumber Kewangan dan Idea Universiti	12
6.2	Ruang Pemilihan Jenis Universiti yang Diingini	13
6.3	Kerangka Model Universiti untuk Malaysia: Pertimbangan Tadbir Urus	15
7.1	Struktur Tadbir Urus Universiti Semasa	17
7.2	Struktur Tadbir Urus Kolej Universiti Semasa	18
9.1	Model untuk Mencapai Kecemerlangan Akademik	58

## Ringkasan Eksekutif

- 1.0 Malaysia, seperti juga negara-negara lain yang berhasrat untuk memanfaatkan perkembangan semasa dan masa hadapan dalam arena pendidikan tinggi, perlu mengkaji dan seterusnya memperkenalkan model universiti yang relevan, sesuai lagi dinamik untuk merealisasikan hasrat ini.
- 2.0 Persoalan pokok dalam merangka model universiti untuk Malaysia ialah sama ada wajar satu model sahaja yang diterima pakai atau lebih realistik jika beberapa model digunakan untuk matlamat tertentu.
- 3.0 Idea asas model universiti untuk Malaysia ialah perbezaan peranan (*role differentiation*), yang bermaksud setiap kelompok atau kategori institusi pengajian tinggi di Malaysia mempunyai peranan dan tanggungjawab tertentu berdasarkan perlembagaan atau/dan statut masing-masing. Bertolak daripada ini maka adalah lebih sesuai Malaysia mempunyai beberapa model selaras dengan sistem pengajian tinggi yang terkandung di dalamnya pelbagai jenis atau kategori institusi pengajian tinggi.
- 4.0 Sesuatu model universiti perlu mengandungi beberapa komponen yang penting seperti berikut: tujuan atau matlamat universiti, falsafah pengajaran dan pembelajaran, dan sistem tadbir urus, pentadbiran dan kewangan.
- 5.0 Semasa merekabentuk sesuatu model universiti untuk Malaysia, adalah penting dikaji apakah yang mungkin berlaku pada masa hadapan terutamanya trend globalisasi, pengantarabangsaan, perkembangan teknologi, falsafah pendidikan, mod dan kaedah penyampaian, demografi, pola sosio-ekonomi dan tuntutan industri dan pasaran buruh.
- 6.0 Pelbagai senario berdasarkan jenis universiti boleh dijanakan sekiranya dua kekangan utama, sumber kewangan dan "idea sebuah universiti" menjadi asas pertimbangan. Dalam kontek ini, universiti pengajaran boleh mendapat segala sumber kewangannya daripada

- kerajaan dan tidak didesak untuk menjana sendiri (100 peratus) sumber kewangan. Untuk universiti penyelidikan pula, kemungkinan peratusan besar sumber kewangannya berpunca daripada sektor swasta atau aktiviti korporat dan perniagaan masing-masing. Seterusnya kolej universiti dan khususnya politeknik tidak diminta untuk menjanakan sendiri sumber kewangan.
- 7.0 Satu kemungkinan model universiti untuk Malaysia berdasarkan andaian bahawa walau apapun berlaku, universiti awam tidak patut dijadikan sebagai “universiti ala kilang” sepenuhnya; universiti tidak wajar mirip sebuah institut latihan. Dalam konteks ini, sistem pengajian tinggi di Malaysia boleh mengandungi empat kategori/kelompok universiti utama, iaitu universiti penyelidikan, universiti pengajaran yang berorientasikan tradisi akademik yang kukuh, kolej universiti yang menekankan misi pembelajaran *hands-on* yang jelas, dan politeknik yang mengutamakan misi vokasional dan teknikalnya.
- 8.0 Dari sudut devolusi dan autonomi (kewangan dan pengurusan) kedudukan universiti penyelidikan (RU), universiti pengajaran/pendidikan (TU), kolej universiti (KU) dan politeknik dalam model universiti untuk Malaysia berbeza.
- 9.0 Peranan dan matlamat universiti dan kolej universiti sebagai sebuah institusi pengajian tinggi yang berteraskan akademik perlu dipertahankan walaupun menggunakan sebarang pendekatan atau model bagi sesebuah universiti. Model yang dipertimbangkan akan menekankan kepada meningkatkan kecemerlangan akademik melalui proses penyampaian, penyebaran dan penjanaaan ilmu pengetahuan untuk dimanfaatkan oleh masyarakat dan rakyat dalam negara ini khususnya, dan di luar negara amnya.
- 10.0 Model sistem tadbir urus universiti bergantung kepada hala tuju universiti yang ingin dibawa tetapi prinsip asas adalah autonomi terarah dan/atau terkawal dan tahap kelenturan yang bersesuaian. Bagi memenuhi kriteria tadbir urus yang cekap adalah wajar tadbir urus universiti/kolej universiti dilawati semula dengan memberi sentuhan penambahbaikan.

- 11.0 Dalam usaha untuk menyediakan pengisian kepada model universiti seperti yang digambarkan sebelum ini, fokus sistem kemasukan pelajar ialah seperti berikut:
- i. Kriteria, proses dan kemasukan pelajar ke IPT
  - ii. Program pembangunan dan hal ehwal pelajar
  - iii. Peranan alumni sebagai modal insan yang penting dalam pembinaan negara
- 12.0 Ke arah pembentukan satu model universiti untuk Malaysia, beberapa isu semasa di dalam pengurusan dan pembangunan sumber manusia telah dikenal pasti. Isu-isu ini merupakan pengalaman umum bagi semua institusi pengajian tinggi di Malaysia.
- 13.0 Universiti seharusnya memainkan peranan yang penting bagi meningkatkan aktiviti penyelidikan sama ada dalam bidang *disciplinary knowledge* ataupun *mission-oriented knowledge*. Adalah sesuai sekali sekiranya kolej universiti dan universiti pengajaran/pendidikan memberi tumpuan kepada penyelidikan yang berbentuk *mission-oriented knowledge* manakala universiti penyelidikan harus memikirkan kedua-duanya sekali dan mungkin juga penyelidikan berbentuk *transdisciplinary*.
- 14.0 Dari segi pembiayaan IPTA, satu mekanisma yang lebih telus dirangka untuk menentukan pengagihan peruntukan kepada sesebuah IPTA. Garis panduan tersebut perlu berbeza mengikut jenis atau kategori universiti. Ketika ini, alasan mengapa peruntukan yang berbeza antara dua IPTA (yang lebih kurang sama dari aspek jenis institusi, bilangan pelajar serta tenaga pengajarnya) tidak jelas dan tidak begitu meyakinkan.
- 15.0 Dari aspek kewangan, jelas model universiti untuk Malaysia perlu satu garis panduan yang lengkap tentang bagaimana untuk memperoleh lebih banyak dana bagi membangunkan universiti tanpa bergantung sepenuhnya kepada kerajaan. Penambahan dana boleh dijalankan dengan mempergiatkan aktiviti akumulasi sumber dana sendiri di samping usaha-usaha untuk mengurangkan kos pembangunan ataupun kos operasi.

- 16.0 Model program akademik IPT yang dicadangkan adalah berfalsafahkan budaya akademik dan ini seharusnya menjadi tunjang atau paksi program akademik di semua IPT tidak mengira kategori atau kelompok. Budaya akademik yang dimaksudkan adalah budaya yang memupuk, menyemai dan menghasilkan individu yang mahir dalam bidang yang diceburi serta dalam aspek *soft skills*, memiliki sifat-sifat afektif yang baik dan juga memiliki kualiti intelektual. Kesemua aspek ini adalah disifatkan sebagai *outcomes* atau hasil yang diingini daripada budaya akademik yang dicadangkan.
- 17.0 Model universiti untuk Malaysia seperti yang dihuraikan menuntut beberapa perubahan dari segi perundangan. Seterusnya, perincian perubahan dalam sistem tadbir urus sesuai dengan model universiti yang dicadangkan dijelaskan.
- 18.0 Berdasarkan perspektif semasa dan masa akan datang, tidak mungkin ada satu model institusi yang digelar “universiti”. Keadaan yang lebih realistik ialah di mana Malaysia mempunyai satu sistem institusi pendidikan tinggi yang pelbagai. Kepelbagaian ini membawa maksud di Malaysia perlu ada pelbagai jenis atau kategori institusi pengajian tinggi, setiap satu kelompok atau kategori ini memenuhi keperluan tertentu dan peranannya juga amat jelas.

# LAPORAN MODEL UNIVERSITI UNTUK MALAYSIA

## 1.0 Pengenalan

Era globalisasi dan pengantarabangsaan pendidikan tinggi yang semakin rancak ketika ini adalah punca utama kemunculan beberapa kerangka model baru universiti yang ciri-cirinya berbeza daripada model tradisional. Model-model baru ini dikonseptualisasikan bagi mengatasi beberapa kelemahan dan kekurangan model universiti sedia ada. Kelemahan dan kekurangan ini boleh jadi yang telah dan sedang dialami oleh universiti tertentu atau dalam banyak keadaan ianya diandaikan ada pada model universiti sedia ada. Justeru, timbullah keperluan untuk memikirkan model baru bagi universiti sesuai dengan keadaan masa mendatang yang begitu mencabar. Sebagai contoh, dalam era digital dan ekonomi berasaskan pengetahuan, tuntutan supaya pendidikan tinggi lebih *accessible*, berkos murah, dan *convenient* atau mudah penyampaiannya telah memperlihatkan perumusan model-model organisasi baru untuk menggantikan model tradisional universiti 'residential' di Eropah dan USA (Hanna 1998). Rata-rata model baru yang diperkenalkan ini bertujuan untuk memenuhi tuntutan berpunca daripada ekonomi-pengetahuan. Selain itu, universiti berhasrat untuk memanfaatkan persekitaran yang telah mewujudkan peluang dan juga risiko untuk semua organisasi, termasuk institusi pengajian tinggi. Keadaan semasa dan lebih-lebih lagi pada masa hadapan menuntut supaya institusi pengajian tinggi meneroka dan menguji struktur, bentuk, dan proses urus tadbir, pembiayaan, pengajaran-pembelajaran, penyelidikan dan lain-lain yang difikirkan sesuai bagi menghadapi cabaran masa depan.

## 2.0 Pernyataan Pemasalahan

Malaysia, seperti juga negara-negara lain yang berhasrat untuk memanfaatkan perkembangan semasa dan masa hadapan dalam arena pendidikan tinggi, perlu mengkaji dan seterusnya memperkenalkan model universiti yang relevan, sesuai lagi dinamik untuk merealisasikan hasrat ini. Kajian ke atas sistem universiti Malaysia menjadi lebih mendesak jika dilihat dari sudut

tuntutan teras kedua *Rancangan Malaysia Ke Sembilan (RMK9)* iaitu “Meningkatkan Keupayaan Pengetahuan dan Inovasi Negara serta Memupuk ‘Minda Kelas Pertama’”.

Persoalan pokok dalam merangka model universiti untuk Malaysia ialah sama ada wajar satu model sahaja yang diterima pakai atau lebih realistik jika beberapa kerangka model digunakan untuk matlamat tertentu. Sebagai contoh, apakah lebih wajar universiti penyelidikan menerima pakai “Model Pembelajaran” manakala universiti pengajaran (*teaching university*) menggunakan “Model Era Perindustrian”? Apakah lebih praktikal dibina satu model penyatuan (*unifying model*) yang seterusnya diterima pakai oleh semua universiti tidak kira jenis atau kategori termasuk universiti awam dan swasta? Apakah unsur-unsur unik di Malaysia (seperti masyarakat berbilang etnik dan budaya, pemupukan budaya keusahawanan dan lain-lain) patut diberi pertimbangan dan diambil kira dalam model ini?

### **3.0 Objektif**

Laporan ini akan menghuraikan model universiti untuk Malaysia berdasarkan kajian yang telah meneliti aspek-aspek seperti berikut:

- i. Sistem pentadbiran
- ii. Sistem kemasukan pelajar
- iii. Struktur organisasi pelajar
- iv. Pengurusan sumber manusia
- v. Penyelidikan

Laporan ini juga akan menghuraikan aspek-aspek berikut:

- i. Kaedah dan model pembiayaan universiti
- ii. Model program akademik di universiti
- iii. Implikasi perundangan model yang dicadangkan

## 4.0 Kaedah

Kajian-kajian IPPTN sebelum ini seperti kajian pengangguran dalam kalangan siswazah, kurikulum universiti, pengkorporatan, *niche* penyelidikan, penstrukturan IPTS dan bengkel "*Idea of a University*" dijadikan bahan latar belakang kajian "Model Universiti untuk Malaysia" ini.

Seterusnya, Bengkel "Model Universiti untuk Malaysia" telah diadakan pada 21-23 April 2006 yang melibatkan tidak kurang daripada 60 orang peserta mewakili universiti/kolej universiti dan KPT. Peserta terdiri daripada pegawai-pegawai utama universiti/kolej universiti (seperti Pendaftar, Bendahari, Timbalan Naib Canselor Akademik) atau wakil-wakil mereka.

Perkara-pekerja dalam bahagian 3.0 laporan ini telah dibincang dan dikupas berdasarkan kumpulan fokus yang difasilitasi oleh felo bersekutu IPPTN dan pakar rujuk daripada Universiti Sains Malaysia. Peserta-peserta telah diberi pendedahan tentang beberapa isu utama berkaitan perkembangan pendidikan tinggi semasa dan masa mendatang, diikuti dengan penerangan tentang kaedah pembangunan senario, berdasarkan Kaedah Empat Kuadrant untuk membolehkan peserta membayangkan kekangan utama untuk pertimbangan dalam sesi perbincangan kumpulan fokus.

Hasil daripada perbincangan kumpulan fokus ini seterusnya dirumuskan untuk menghasilkan "Model Universiti untuk Malaysia" serta pengisiannya.

## **5.0 Idea dan Konseptualisasi Model Universiti untuk Malaysia**

### **5.1 Idea Asas Model**

Idea asas model universiti untuk Malaysia ialah perbezaan peranan (*role differentiation*), yang bermaksud setiap kelompok atau kategori institusi pengajian tinggi di Malaysia mempunyai peranan dan tanggungjawab tertentu berdasarkan perlembagaan atau/dan statut masing-masing. Bertolak daripada idea pertama ini maka adalah lebih sesuai Malaysia mempunyai beberapa model selaras dengan sistem pengajian tinggi yang terkandung di dalamnya pelbagai jenis atau kategori institusi pengajian tinggi. Dari sudut pendidikan tinggi, masa depan Malaysia di peringkat antarabangsa bergantung kepada kepelbagaian model universiti yang terdiri daripada berikut: institusi bermisikn vokasional dan teknikal; universiti berfokuskan pengajaran dan latihan tetapi berkeupayaan untuk menjalankan penyelidikan yang relevan kepada wilayah dan kawasan setempat; dan universiti intensif penyelidikan bertaraf dunia yang mantap juga tradisi akademiknya.

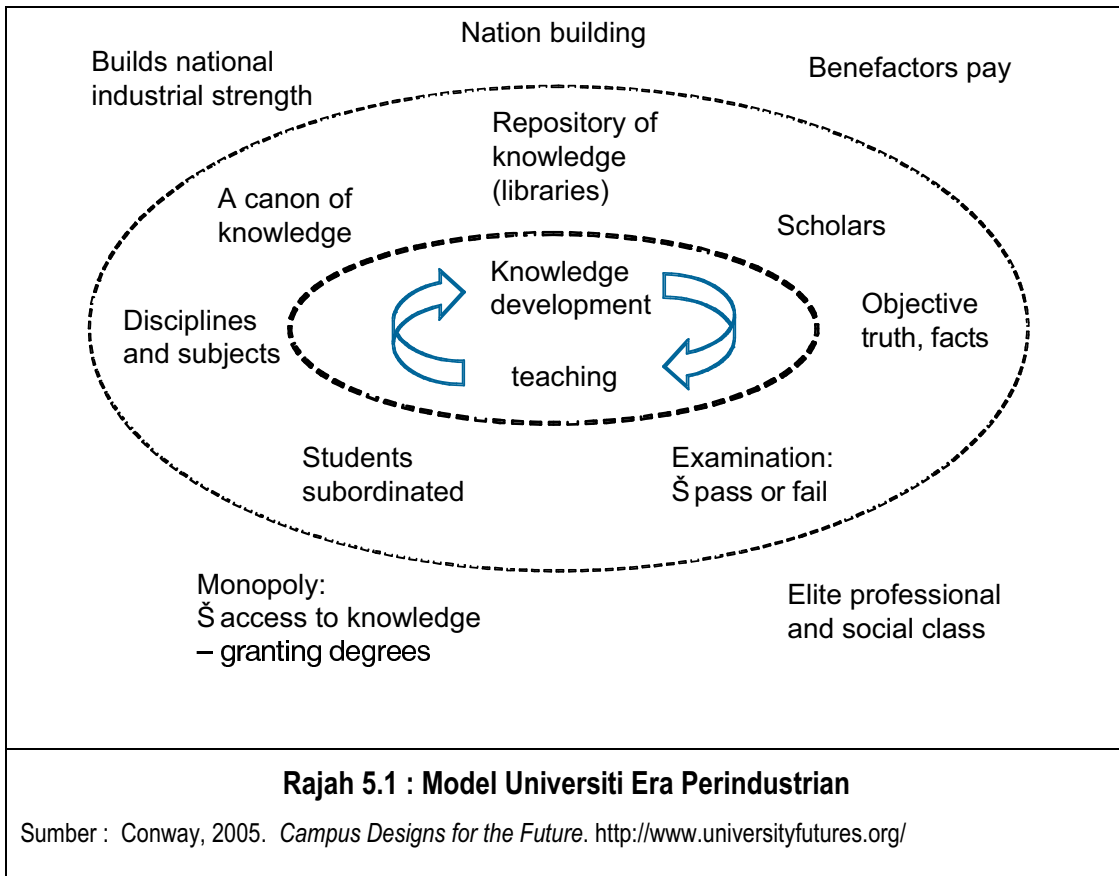
### **5.2 Konsep Model Universiti**

Sesuat model universiti perlu mengandungi beberapa komponen yang penting seperti berikut:

- i. Tujuan atau matlamat universiti
- ii. Falsafah pengajaran dan pembelajaran
- iii. Sistem tadbir urus, pentadbiran dan kewangan

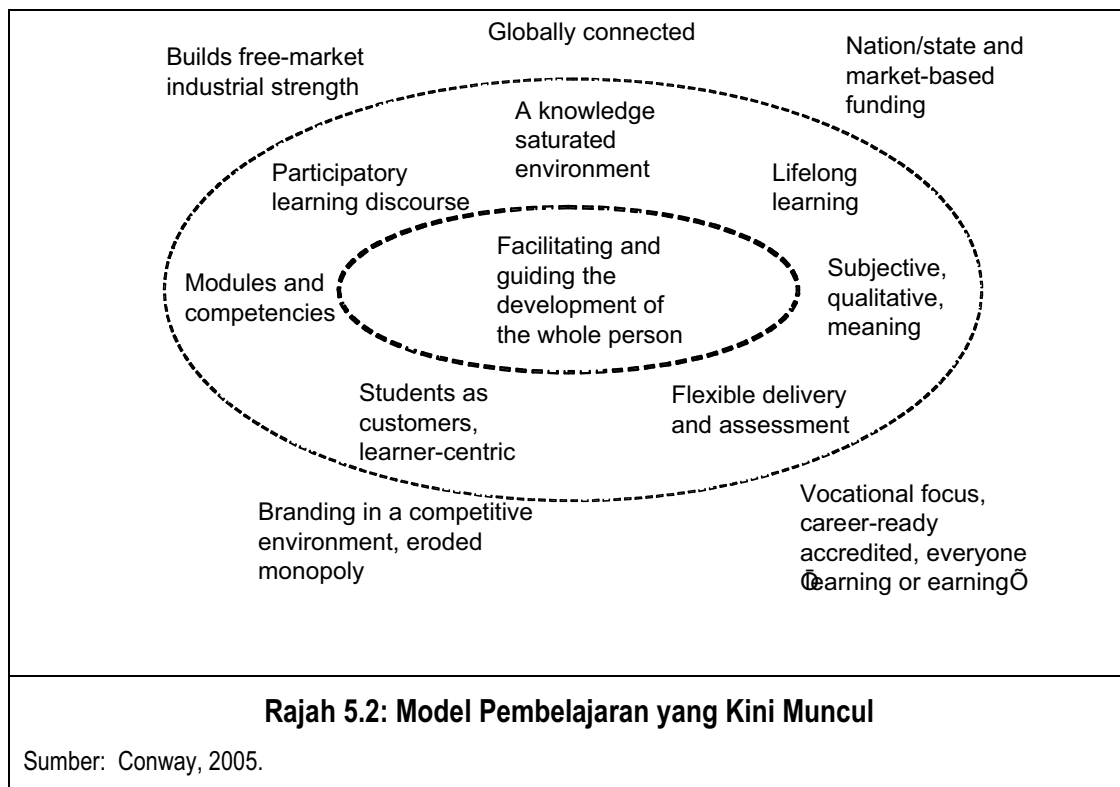
Dalam era perindustrian (Rajah 5.1), universiti berfungsi untuk membangunkan negara dan pendidikan lebih menjurus kepada kaedah mengajar. Dari sudut ini, matlamat utama universiti

ialah untuk mengeluarkan graduan yang mempunyai kemahiran dan ilmu tertentu sesuai untuk mengisi jawatan dalam industri. Paradigma *objectivist* menjadi asas tingkah laku profesor dan pelajar; ilmu dianggap sesuatu yang benar dan hanya terdapat satu kebenaran. Ilmu itu ada pada para profesor atau diwujudkan oleh profesor yang akan menurunkannya kepada pelajar melalui kaedah mengajar, yang bersifat sehalu iaitu daripada profesor kepada pelajar. Dalam situasi begini, budaya mengupas, dan mungkin juga mencabar pandangan, pendapat dan ilmu dalam kalangan masyarakat kampus universiti bukan suatu yang lumrah. Situasi begini menimbulkan keadaan di



mana penilaian hanya berdasarkan “lulus-gagal” dan pelajar hanya perlu menunjukkan pemahaman ilmu untuk lulus pengajian. Ringkasnya, pelajar tidak diberi peluang dan galakan untuk menerokai minat atau bakat masing-masing. Dalam era industrialisasi umpamanya kursus-kursus diatur dan ditawarkan mengikut disiplin dan pelajar hanya menumpu kepada disiplin masing-masing sahaja. Paling penting ketika ini, pendidikan di universiti dilihat sebagai elitis kerana hanya yang mampu sahaja berpeluang melalui dan memanfaatkan pendidikan tinggi.

Model baru universiti yang kini muncul (Rajah 5.2), dilihat daripada sudut *pembelajaran* (berbanding dengan *pengajaran*). Para profesor tidak lagi menjadi fokus dalam kelas kerana proses pembelajaran telah beralih daripada pengajar kepada pelajar (*learner-centric*). Pendidikan bersifat dua hala, sebagai satu proses tunjuk ajar dan fasilitasi untuk menghasilkan seorang graduan yang *holistic*. Paradigma *objectivist* menggantikan paradigma *constructivist*; ilmu dianggap sebagai mempunyai makna yang subjektif dan kualitatif. Dengan itu, pembelajaran memerlukan penyertaan yang tinggi dalam kalangan pelajar dan profesor. Disiplin pengajian tidak lagi penting dan pelajar digalakkan untuk mengambil kursus daripada pelbagai disiplin (*transdisciplinary*).

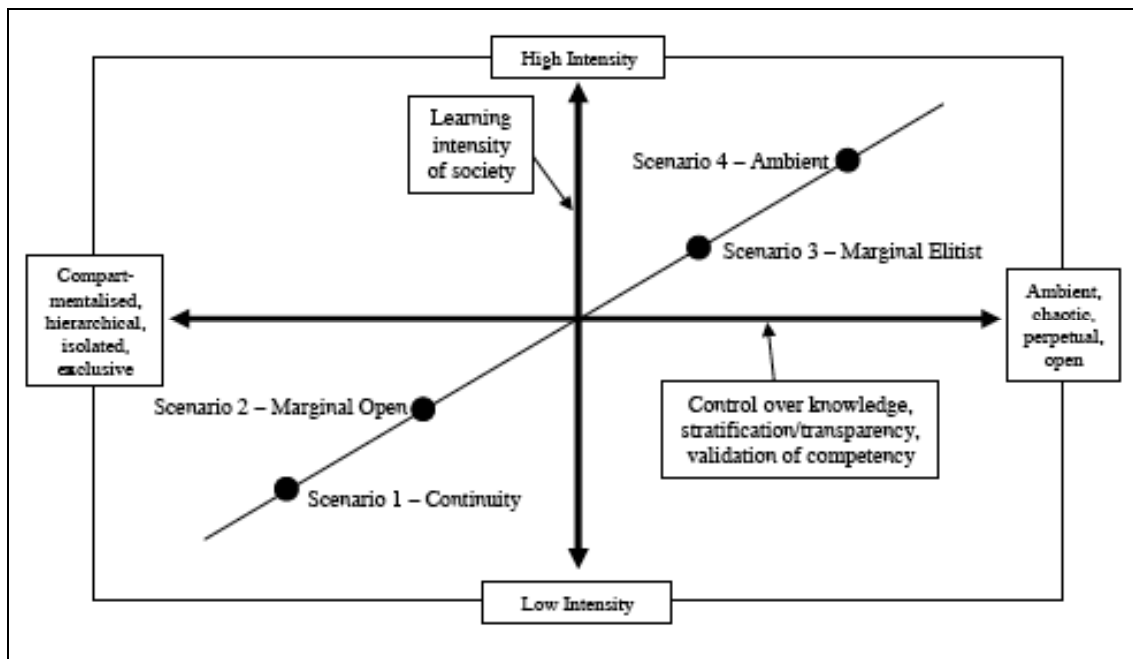


Model universiti pada masa depan juga perlu mengambil kira perkembangan di peringkat global, mempunyai hubungan erat dengan institusi luar dan mesti *accessible* kepada semua lapisan masyarakat yang berbeza kemampuan kewangan, bakat dan intelek (*multi-intelligences*). Senario ini telah digariskan dalam *Rancangan Malaysia Ke Sembilan (RMK9)* dan *Laporan Jawatankuasa Mengkaji, Menyemak dan Membuat Perakuan Tentang Perkembangan dan Hala Tuju Pendidikan Tinggi Malaysia* (Laporan Wan Zahid).

### 5.3 Senario untuk Universiti Masa Depan

Semasa mereka bentuk sesuatu model universiti untuk Malaysia, adalah penting dikaji apakah yang mungkin berlaku pada masa hadapan terutamanya trend globalisasi, pengantarabangsaan, perkembangan teknologi, falsafah pendidikan, mod dan kaedah penyampaian, demografi, pola sosio-ekonomi dan tuntutan industri dan pasaran buruh. Pembangunan senario merupakan satu-satunya kaedah untuk menghayati apakah yang mungkin berlaku kepada pendidikan tinggi sekiranya sesuatu peristiwa berlaku.

Satu contoh kajian yang pernah dijalankan untuk membangunkan senario universiti dilaporkan Miller (2003) dengan menggunakan Kaedah Empat Kuadran seperti ditunjukkan dalam Rajah 5.3.



**Rajah 5.3 : Pemetaan Ruang Kemungkinan Senario untuk Masyarakat Berilmu**

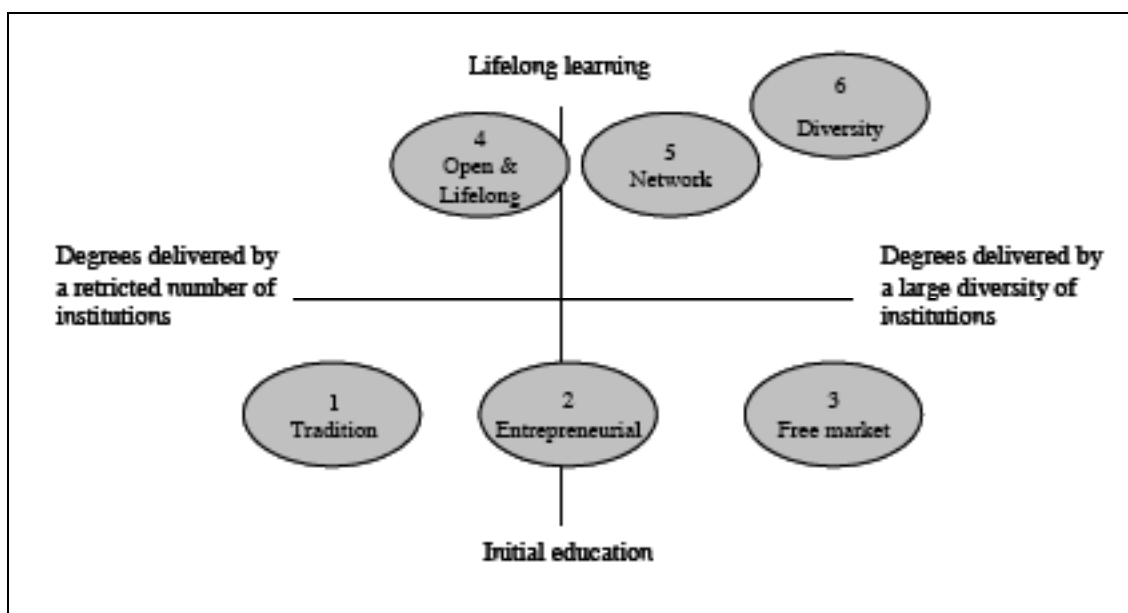
Sumber: Miller, 2003. "The Future of the Tertiary Education Sector : Scenarios for a Learning Society". Kertas kerja untuk OECD/Japanese Seminar on the Future of Universities, Tokyo.

Dalam contoh ini, Miller mengkaji dua pembolehubah, iaitu intensiti pembelajaran masyarakat (paksi y); dan bagaimana ilmu dikawal dan diagihkan kepada masyarakat (paksi x). Seterusnya, Miller mencadangkan enam senario (Rajah 5.4) dan senario ini boleh dihuraikan seperti berikut:

- i. Senario yang pertama (tradisional) merupakan keadaan sekarang dengan kerajaan memainkan peranan yang aktif dan dominan dalam pembiayaan kewangan, kawalan dan pengurusan universiti. Keupayaan untuk menjana pendapatan sendiri dan penglibatan di arena antarabangsa adalah terhad.
- ii. Senario yang kedua (keusahawanan) membayangkan universiti awam dan swasta berupaya memperoleh kewangan daripada pelbagai sumber (awam dan swasta) tetapi kebanyakan pelajar adalah orang muda yang memasuki institusi pengajian tinggi sebagai persediaan untuk kerjaya dan pekerjaan. Aktiviti penyelidikan semakin penting dan kawalan terhadap harta intelek lebih ketat dan pengajaran akan menjadi elitis.
- iii. Dalam senario ketiga (pasaran bebas), syarikat swasta akan mengawal universiti swasta, kewangan akan dijana oleh mekanisma pasaran dan pelajar juga merupakan pekerja syarikat yang memiliki universiti berkenaan. Kuasa pasaran akan menentukan pengkhususan universiti (misalnya, universiti penyelidikan, pengajaran, perniagaan, dan lain-lain).
- iv. Senario keempat (pendidikan sepanjang hayat dan bersifat terbuka) mengambil kira trend populasi yang semakin berusia dan menua (*aging population*). Universiti akan memfokus kepada pembangunan profesional (pekerja dibiayai oleh syarikat untuk belajar) dan peningkatan ilmu dengan penekanan kepada *universal access* oleh semua orang tidak kira umur. Dalam senario ini, universiti akan hanya memberi sedikit tumpuan kepada penyelidikan dan lebih mementingkan tuntutan pasaran.
- v. Senario kelima (rangkaiannya institusi sedunia) merupakan tindak balas terhadap tuntutan pasaran. Pelajar akan dapat merekabentuk kursus sendiri dan boleh memilih kursus daripada mana-mana institusi di seluruh dunia. *E-learning* menjadi kaedah penyampaian

yang dipilih dan kursus akan menjadi terpiawai (*standardised*). Oleh kerana teknik pengajaran dan teknologi sentiasa berubah, sebilangan besar ahli akademik akan ketinggalan dan hanya sebilang kecil profesor akan mencapai status “superstars”.

- vi. Senario keenam (kepelbagaian pembelajaran yang diakui) membayangkan keadaan di mana pendidikan tinggi secara formal akan lenyap. Pembelajaran akan menjadi satu proses yang bersifat sepanjang hayat, di pejabat, di rumah, berdasarkan pembangunan sendiri, melalui pengalaman dan sebagainya. “*Open source*” menjadi model pembelajaran utama dan sebahagian besarnya adalah percuma<sup>1</sup>.



**Rajah 5.4 : Enam Senario Universiti**

Sumber: Miller, 2003.

<sup>1</sup> Open University, UK menyediakan semua bahan pembelajaran sendiri mereka untuk kegunaan orang ramai mulai October 2006. “OU announces £5.6m project to make learning material free on the internet” (10 Mar 2006) <http://www3.open.ac.uk/media/fullstory.aspx?id=8573>

Sebagai contoh, Universiti Sains Malaysia telah menerokai pembangunan senario masa depannya dan daripada usaha ini beberapa kemungkinan telah dijanakan. Seterusnya, lima senario dipilih untuk kajian mendalam. Beberapa ciri utama senario tersebut adalah seperti berikut:

- i. **Autonomous / Universiti Dalam Taman** – universiti, profesor dan pelajar mempunyai kebebasan akademik untuk pembangunan *holistic* berasaskan nilai-nilai cinta alam semulajadi.
- ii. **Ala Carte** – pendidikan menumpu kepada pelajar yang boleh memilih kursus-kursus yang ingin diikuti. Senario ini berpunca daripada desakan pasaran yang memerlukan pekerja pelbagai bakat.
- iii. **Korporat** – universiti awam didesak untuk menjana pendapatan. Pensyarah dan pelajar akan bekerja penuh masa atau separuh masa di luar universiti. Kos pengajian pelajar akan ditanggung oleh majikan masing-masing dan mereka mengikuti kursus yang berkaitan dengan kerja mereka.
- iv. **Negeri (State U)** – serupa dengan Universiti Korporat tetapi dimiliki oleh Kerajaan Negeri yang terpaksa bekerjasama dengan pihak swasta. Universiti dibentuk berasaskan kelebihan sesuatu negeri (contohnya, dalam petroleum, perhutanan, perindustrian, pelancongan, perubatan, dan lain-lain).
- v. **Invisible** – pendidikan formal akan lenyap dan teknologi akan memainkan peranan utama dalam penyampaian kursus. Ilmu akan menjadi hak awam dan dinikmati oleh semua.

Apakah implikasi senario-senario ini kepada model universiti untuk Malaysia? Adakah lebih realistik jika kajian berlatarbelakangkan pelbagai senario? Apakah bentuk dan masa depan universiti yang menjadi impian masyarakat Malaysia? Adakah terdapat peristiwa atau trend yang tidak akan dapat dielakkan dan ini akan memandu pendidikan tinggi ke arah atau *trajectory* tertentu? Misalnya, adakah teknologi maklumat dan Internet akan membuka ruang kepada sektor swasta untuk menguasai pendidikan tinggi sehingga mengancam kedudukan universiti awam dari segi kos, cara penyampaian dan kaedah pendidikan? Sebahagian besar daripada persoalan-

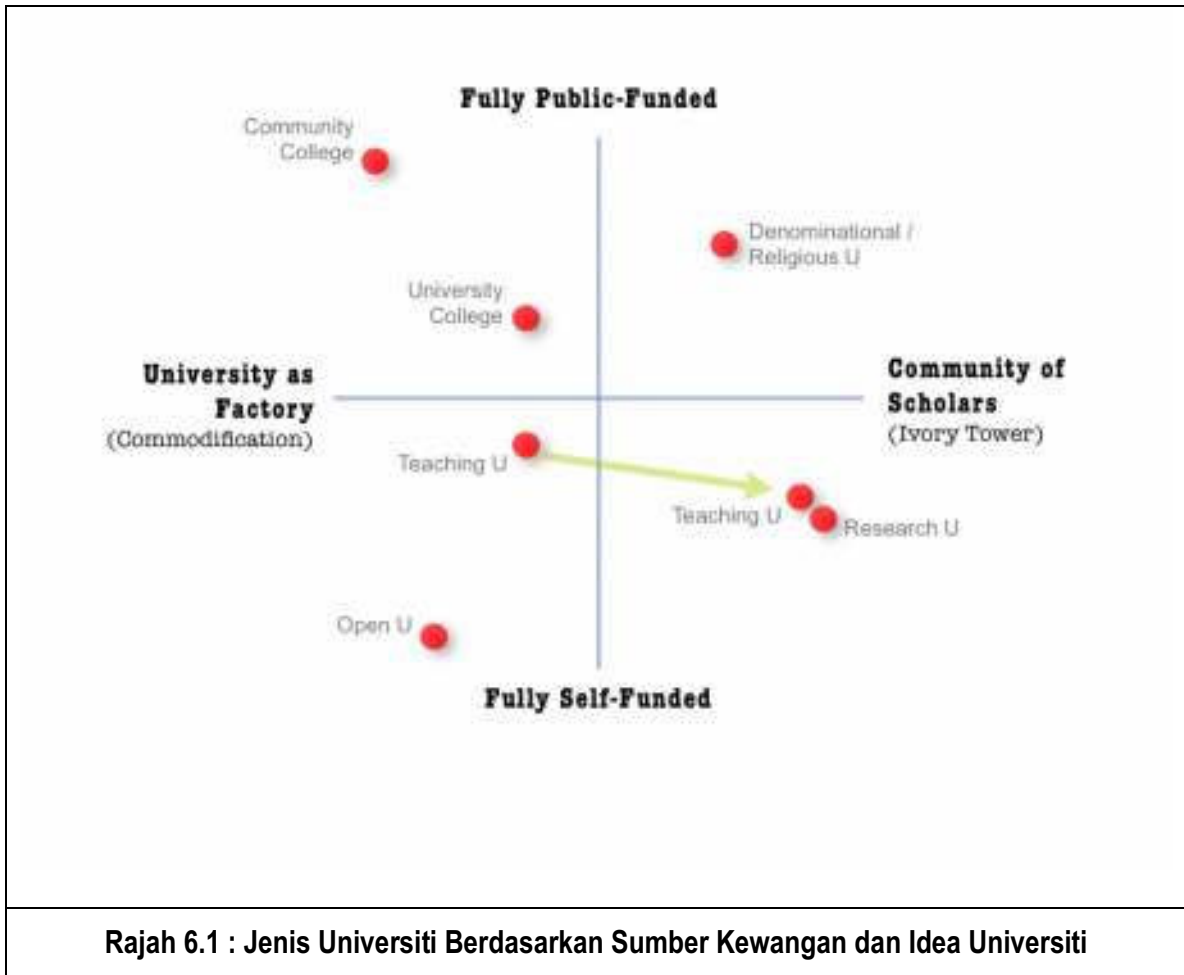
persoalan yang diajukan sebelum ini telah terjawab apabila diteliti *Rancangan Malaysia Ke Sembilan* (RMK9) dan *Laporan Wan Zahid*. Ini seterusnya dijadikan *organizing principles* untuk merangka model universiti untuk Malaysia.

## **6.0 Model Universiti untuk Malaysia**

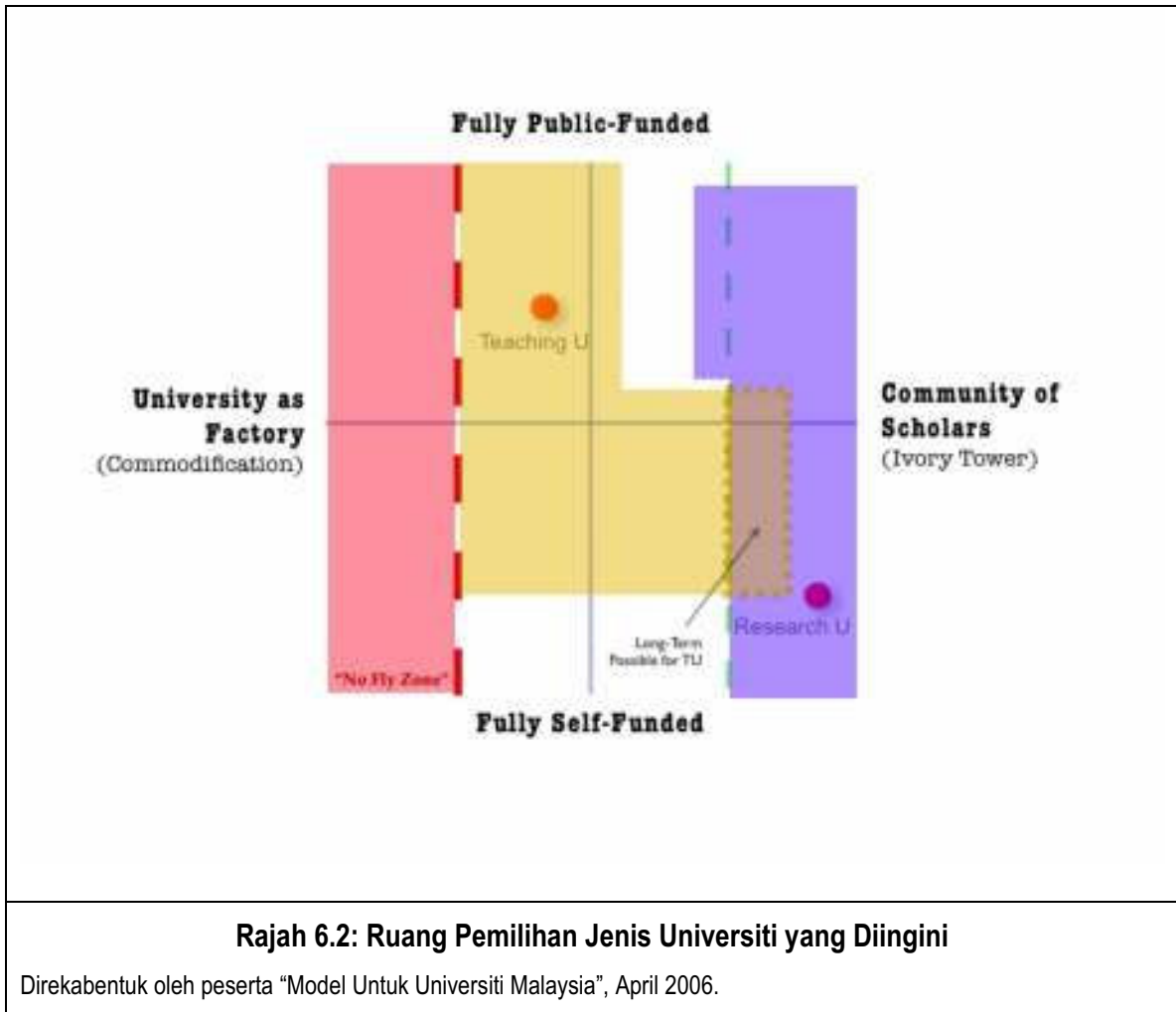
### **6.1 Kerangka Model Berdasarkan Sumber Kewangan dan “*Idea of a University*”**

Pelbagai senario berdasarkan jenis universiti boleh dijanakan sekiranya dua kekangan utama, sumber kewangan dan “idea sebuah universiti” (Rajah 6.1), menjadi asas pertimbangan. Di paksi *y*, universiti mungkin mempunyai tiga sumber kewangan: seratus-peratus daripada kerajaan, campuran sumber awam dan swasta, atau semuanya daripada sumber swasta. Di paksi *x*, idea sebuah universiti (*idea of a university*) diterjemahkan sebagai *community of scholars*, iaitu kemuncak keunggulan sesebuah universiti. Di sini, kebebasan akademik amat penting dan mod pembelajaran mengutamakan aspek percambahan fikiran, pemikiran kritis, kreatif dan inovatif. Di sebelah kiri paksi *x* ini, universiti dibayangkan sebagai sebuah “kilang” dengan kursusnya dipakejkan dan keutamaan ialah pengeluaran graduan yang mempunyai ilmu dan kemahiran sesuai untuk keperluan industri.

Andaian utama di sebalik sistem pengkategorian institusi pengajian tinggi seperti di atas ialah *role differentiation*; setiap kategori atau kelompok institusi pengajian tinggi ada peranan masing-masing dalam pembangunan negara. Walaupun terdapat tindih-tindan peranan dalam beberapa hal, peranan utama perlu diperjelaskan dan dipatuhi.



Berdasarkan Rajah 6.1, universiti pengajaran boleh mendapat segala sumber kewangannya daripada kerajaan dan tidak didesak untuk menjana sendiri (100 peratus) sumber kewangan. Untuk universiti penyelidikan pula, kemungkinan peratusan besar sumber kewangannya berpunca daripada sektor swasta atau aktiviti korporat dan perniagaan masing-masing. Seterusnya kolej universiti dan khususnya politeknik tidak diminta untuk menjanakan sendiri sumber kewangan.



Rajah 6.2 merumuskan satu kemungkinan model universiti untuk Malaysia berdasarkan andaian bahawa walau apapun berlaku, universiti awam tidak patut dijadikan sebagai “universiti ala kilang” sepenuhnya; universiti tidak wajar mirip sebuah institut latihan. Dalam konteks ini, sistem pengajian tinggi di Malaysia boleh mengandungi empat kategori/kelompok universiti utama, iaitu universiti penyelidikan, universiti pengajaran yang berorientasikan tradisi akademik yang kukuh, kolej universiti yang menekankan misi pembelajaran *hands-on* yang jelas, dan politeknik yang mengutamakan misi vokasional dan teknikalnya.

Universiti penyelidikan perlu menekankan pembangunan ilmu dan reka bentuk baru. Dalam hal ini, universiti penyelidikan mesti berfungsi sebagai *a community of scholars*. Universiti pengajaran pula boleh bertindak sebagai “universiti ala kilang” (tetapi bukan sepenuhnya), namun begitu adalah

diharapkan dalam jangka masa panjang idea dan konsep *community of scholars* itu menjadi tunggak universiti-universiti pengajaran. Hanya dengan pendekatan begini semua graduan yang dihasilkan oleh universiti tempatan bukan sekadar mahir dan berpengetahuan dalam bidang masing-masing malah mempunyai ciri-ciri manusia yang *holistic*, kreatif, inovatif, berfikiran kritikal serta berupaya bersaing dan berdikari.

## 6.2 Kerangka Model Berdasarkan Beberapa Pertimbangan Tadbir Urus

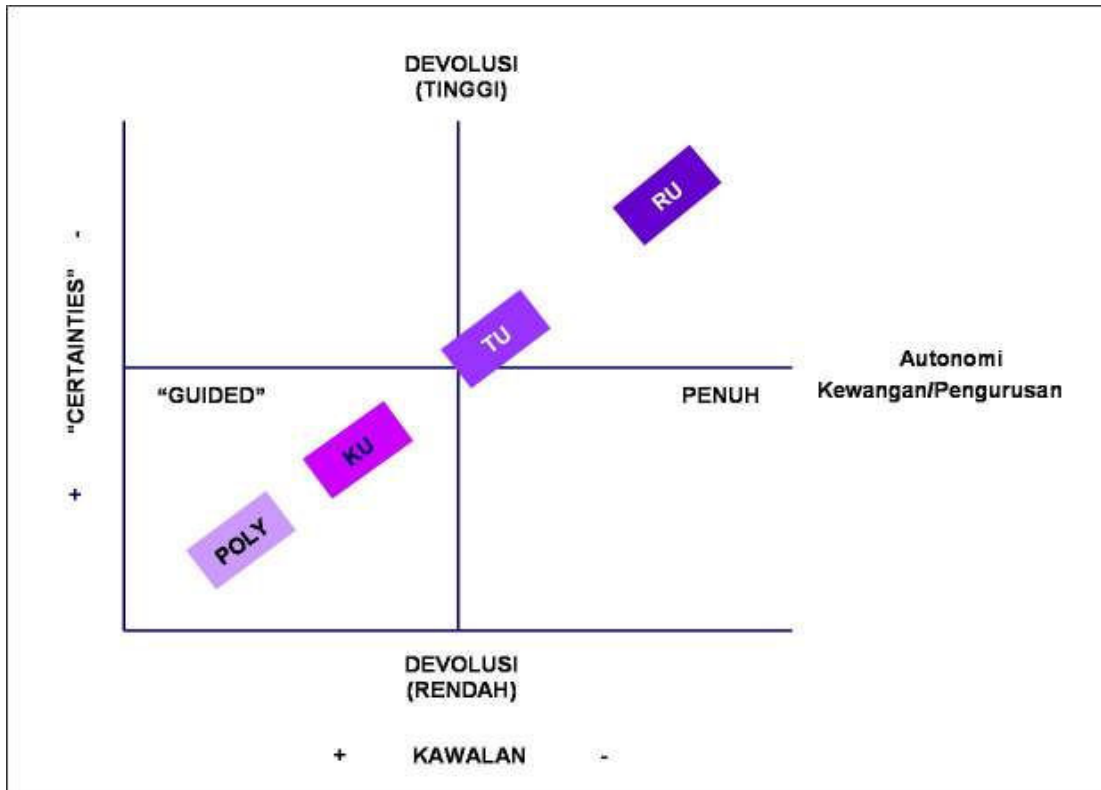
Rajah 6.3 memperlihatkan kedudukan universiti penyelidikan (RU), universiti pengajaran/pendidikan (TU), kolej universiti (KU) dan politeknik dalam model universiti untuk Malaysia yang telah mengambil kira aspek autonomi (kewangan dan pengurusan), devolusi, kawalan dan tahap '*certainties*'. Politeknik berada dalam kuadrant di sebelah kiri-bawah dan ini bermaksud politeknik tidak memerlukan tahap devolusi yang tinggi dan autonomi pula memadai bersifat *guided*. Kawalan kerajaan ke atas politeknik tinggi dan oleh itu tahap kepastian atau *certainties* juga adalah tinggi. Jika dikaitkan dengan Rajah 6.1, politeknik berperanan untuk menyediakan tenaga kerja terlatih yang diperlukan industri/pasaran.

Kolej universiti berada dalam kuadrant yang sama dengan politeknik. Walau bagaimanapun kolej universiti dibenarkan tahap autonomi dan devolusi yang lebih berbanding dengan politeknik. Gambaran model ini ialah kawalan ke atas kolej universiti perlu dan oleh itu tahap kepastian masih tinggi. Jika dikaitkan dengan Rajah 6.1, KU dilihat sebagai berperanan untuk menyediakan tenaga kerja yang mahir dan terlatih untuk memenuhi keperluan industri/pasaran.

Universiti penyelidikan berada di kuadrant atas-kanan dan daripada kedudukan ini implikasi model ialah universiti penyelidikan perlu diberi autonomi penuh, devolusi yang tinggi, serta kawalan yang paling minima. Autonomi dan devolusi yang tinggi ini boleh mewujudkan *uncertainties* yang tinggi. Dalam konteks Rajah 6.1, universiti penyelidikan bermatlamatkan *community of scholars*.

Universiti pengajaran/pendidikan berada di tengah-tengah kuadrant tetapi *trajectory* lebih cenderung ke arah kuadrant atas-kanan kerana universiti kategori ini akan terus berusaha untuk

menjadi universiti penyelidikan. Kedudukan universiti kategori ini di tengah-tengah kuadran membawa maksud bahawa autonomi, devolusi, kawalan dan *certainties* berada pada tahap sederhana.



Rajah 6.3: Kerangka Model Universiti untuk Malaysia: Pertimbangan Tadbir Urus

## 7.0 Pengisian Model Universiti untuk Malaysia: Sistem Tabdir Urus

### 7.1 Sistem Pentadbiran

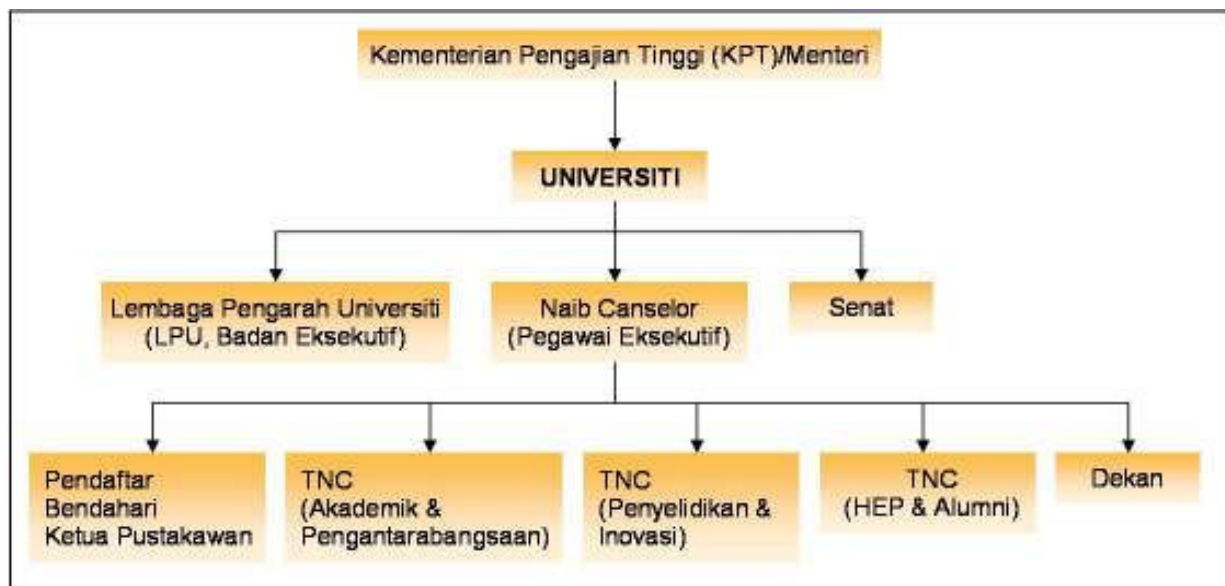
#### 7.1.1 Struktur Tadbir Urus Universiti dan Kolej Universiti Semasa

Berdasarkan struktur tadbir urus universiti (Rajah 7.1) dan kolej universiti (Rajah 7.2) terdapat beberapa ciri pembezaan matlamat asal penubuhan universiti dan kolej universiti. Namun begitu, yang ketara ialah dari segi pelaksanaan, kolej universiti berfungsi seperti universiti dalam banyak perkara dengan hanya perubahan dalam beberapa *nomenclature* perjawatan tertinggi. Perbezaan umum adalah universiti dipimpin oleh Naib Canselor, dan dibantu oleh Timbalan Naib Canselor, manakala kolej universiti dipimpin oleh Rektor dan dibantu oleh Timbalan Rektor. Fungsi berkaitan dengan pengambilan pelajar, pengajaran dan pembelajaran, kepelbagaian dalam struktur program akademik, penyelidikan dari segi skop dan bidang penyelidikan, perkhidmatan staf dan struktur pentadbiran dan sokongan bukan akademik, tidak berbeza dengan sesebuah universiti penuh. Ini menjadikan universiti dan kolej universiti boleh menetapkan hala tuju tanpa dipengaruhi oleh matlamat asal penubuhannya.

Bagi kolej komuniti, konsep pendidikan sepanjang hayat adalah teras utama penubuhan dan pelaksanaannya menekankan kepada pendidikan yang bercorak terbuka mengikut keperluan semasa. Matlamat penubuhan kolej komuniti adalah untuk meningkatkan keupayaan warganegara dengan mempunyai kelayakan pada pendidikan *tertiary*. Model yang mungkin diikuti oleh institusi yang menekankan konsep pendidikan sepanjang hayat adalah jelas, tetapi bagi universiti dan kolej universiti, model yang sebenar haruslah bergantung kepada kecenderungan dan matlamat penubuhannya.

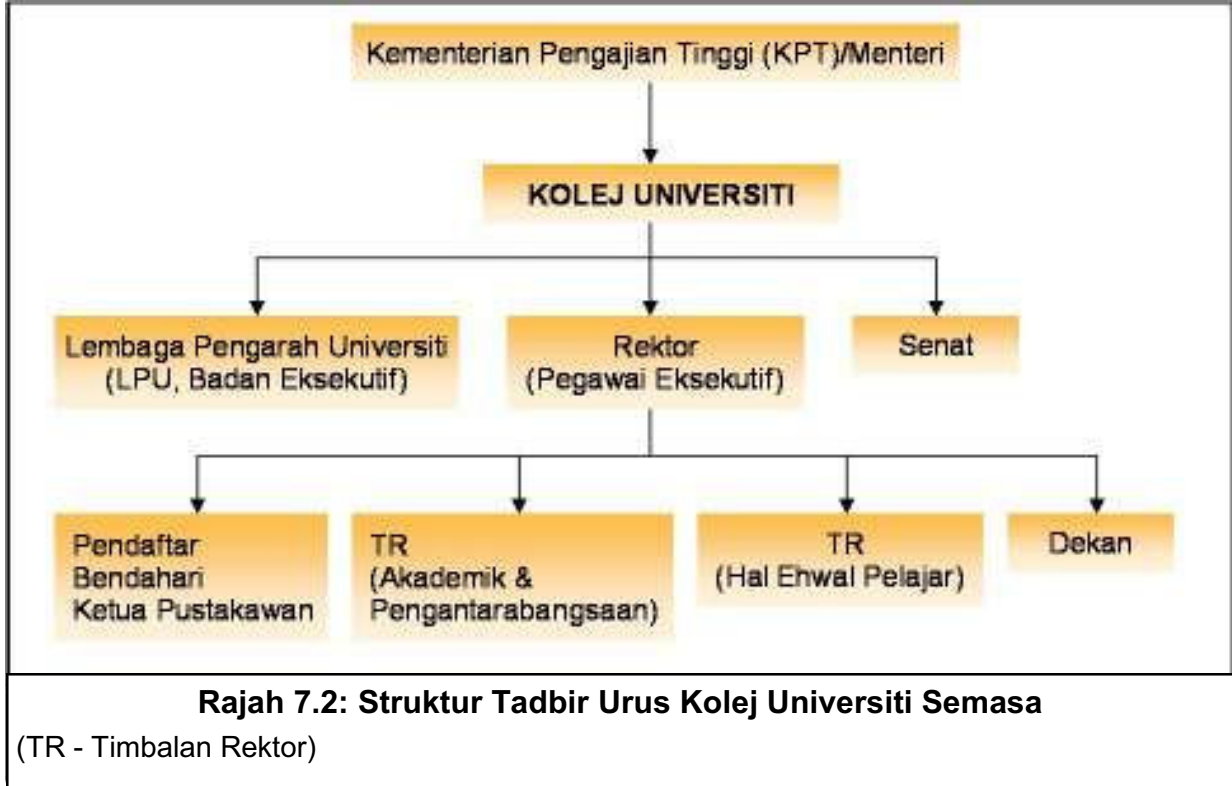
Dari sudut tadbir urus, model sebenar bagi sebuah universiti seharusnya tidak tetap dan boleh berubah mengikut keperluan. Keadaan yang dinamik ini tidak boleh dielakkan

kerana pentadbiran harus peka kepada perubahan dan keperluan semasa di peringkat nasional, serantau dan global dalam menentukan keutamaan dalam membuat dasar bagi universiti tersebut. Beberapa persoalan yang mungkin timbul dalam struktur tadbir urus ini: sebagai contoh, adakah struktur dan peranan yang dimainkan oleh setiap komponen dalam struktur yang diamalkan sehingga kini boleh diterima? Adakah LPU, Naib Canselor atau Timbalan Naib Canselor masih relevan dalam bentuk yang sedia ada dari segi peranan dan tugas yang dijalankan? Sememangnya apabila model universiti berubah, peranan ini juga perlu diubahsuai. Apabila dilihat secara umum, struktur yang sedia ada ini masih boleh diterima dan relevan, namun usaha ke arah mewujudkan tadbir urus yang baik, struktur dan cara pelaksanaan serta fungsi komponen di dalam struktur ini perlu dimantap atau ditambah baik, bagi memastikan matlamat universiti dapat dicapai dengan jayanya.



**Rajah 7.1: Struktur Tadbir Urus Universiti Semasa**

(TNC - Timbalan Naib Canselor)  
 (HEP - Hal Ehwal Pelajar)



### 7.1.2 Peranan dan Matlamat Universiti dan Kolej Universiti

Peranan dan matlamat universiti dan kolej universiti sebagai sebuah institusi pengajian tinggi yang berteraskan akademik perlu dipertahankan walaupun menggunakan sebarang pendekatan atau model bagi sesebuah universiti. Model yang dipertimbangkan akan menekankan kepada meningkatkan kecemerlangan akademik melalui proses penyampaian, penyebaran dan penjanaan ilmu pengetahuan untuk dimanfaatkan oleh masyarakat dan rakyat dalam negara ini khususnya, dan di luar negara amnya. Peranan penting yang menjadi tunjang bagi sesebuah universiti dan kolej universiti adalah:

- i. harus mengutamakan kepentingannya sebagai institusi akademik yang cemerlang,
- ii. untuk melahirkan modal insan dan tenaga kerja yang bukan sahaja berkemahiran dan berkepakaran untuk menggerakkan aktiviti ekonomi negara, tetapi dilengkapi dengan nilai kerohanian dan kemanusiaan yang bermutu tinggi,

- iii. menjadi institusi yang menyampaikan, menyebarkan dan menjana ilmu pengetahuan melalui proses penerokaan ilmu, penyelidikan berkualiti dan perkongsian ilmu,
- iv. bertanggungjawab terhadap masyarakat, dan
- v. sebagai pemangkin dalam pembangunan fizikal, modal insan dan aspek kerohanian insan melalui proses pendidikan peringkat tinggi.

Walaupun bagaimanapun, pendekatan atau model yang akan dipertimbangkan dalam menjayakan semua peranan, sesebuah institusi pengajian tinggi perlu berpegang kepada prinsip dan matlamat asal penubuhannya. Kecenderungan peranan dan fungsi bagi sesebuah universiti/kolej universiti akan menentukan pendekatan/model yang akan diikuti. Ini akan mengelompokkan universiti/kolej universiti sama ada sebagai sebuah universiti/kolej universiti berupaya menjana pendapatan (korporat), universiti pengajaran, universiti penyelidikan, universiti yang mengkhusus dalam bidang tertentu dan universiti untuk menyediakan latihan kepakaran dan tenaga mahir. Bagi semua model universiti yang akan digunakan, peranan sebagai sebuah institusi akademik tidak boleh diabaikan atau dinafikan. Di samping universiti bertanggungjawab membekalkan ilmu pengetahuan melalui kurikulum yang mantap bagi menyediakan pelajar dan graduan yang mempunyai nilai "*marketability*" dan "*employability*" yang tinggi, universiti masih mempunyai peranan yang besar terhadap masyarakat. Selain daripada itu, konsep memberi dan menyampaikan ilmu serta bimbingan dalam pembentukan graduan yang lengkap ditekankan melalui proses pengajaran dan pembelajaran pelbagai peringkat. Proses pengajaran dan pembelajaran yang dinamik menggunakan pelbagai pendekatan memerlukan model tadbir urus universiti yang berpaksikan autonomi terarah dan/atau terkawal agar kelenturan dalam pentadbiran dapat diwujudkan bagi memastikan setiap peranan universiti mencapai objektif asalnya.

### 7.1.3 Model Sistem Tadbir Urus Universiti yang Dicadangkan

Model sistem tadbir urus universiti bergantung kepada hala tuju universiti yang ingin dibawa tetapi prinsip asas adalah autonomi terarah dan/atau terkawal dan tahap kelenturan yang bersesuaian. Walau bagaimanapun, jelas sekali model atau pendekatan universiti yang dipertimbangkan untuk tadbir urus dalam usaha mewujudkan satu bentuk tadbir urus yang baik, harus mempunyai kriteria berikut:

- i. Proses pentadbiran yang cekap, cepat, telus, berkesan, beretika, proaktif, kreatif, inovatif, terbuka dan ikhlas
- ii. Tahap daya saing yang setanding pada peringkat global
- iii. Tahap kelenturan yang tinggi dalam pelaksanaan dasar dan pengurusan
- iv. Akauntabiliti
- v. Berautonomi dengan dasar atau konsep devolusi secara berperingkat daripada KPT hingga kepada jentera pentadbiran di universiti/kolej universiti
- vi. Bijak mengimbangi proses pemusatan dan nyahpemusatan
- vii. Penggunaan teknologi dalam pentadbiran bagi meningkatkan kecekapan proses pentadbiran
- viii. Tadbir urus secara dikongsi (penyertaan *stakeholders* pada pelbagai peringkat)
- ix. Menekankan kesinambungan dasar dalam perubahan kepimpinan khususnya dalam perkara yang berkaitan dengan pelantikan pegawai utama universiti
- x. Perancangan pelapis kepimpinan yang mantap. Perubahan kepimpinan tidak seharusnya menjejaskan dasar universiti secara mendadak
- xi. Mengutamakan peranan dan matlamat penubuhan universiti/kolej universiti dalam tadbir urus

Adalah penting tahap kelenturan dalam tadbir urus diguna pakai untuk disesuaikan dengan peranan dan matlamat universiti/kolej universiti dengan mengambil kira kecenderungan peranan dan fungsi utama yang akan dimainkan oleh sesebuah universiti.

Kriteria ini bukan hanya terhad kepada peringkat LPU atau Naib Canselor tetapi perlu digarap dan diterap kepada semua peringkat pentadbiran universiti.

#### *7.1.4 Cadangan Perubahan Sistem Tadbir Urus*

Bagi memenuhi kriteria di atas adalah wajar tadbir urus universiti/kolej universiti perlu dilawati semula dengan memberi sentuhan penambahbaikan (Jadual 7.1). Tadbir urus perlu menekankan amalan baik dalam semua urusan pada semua peringkat. Paling penting kecekapan dan ketelusan perlu dipertingkatkan dengan mensasarkan setiap individu yang terlibat dalam tadbir urus melaksanakan tugas dengan jujur, amanah dan ikhlas. Tadbir urus yang baik akan mudah diadaptasikan kepada semua jenis dan bentuk model universiti. Kemungkinan akan berlaku kesilapan dan masalah akan timbul sepanjang pelaksanaan tadbir urus. Walau bagaimanapun, proses penambahbaikan secara berterusan harus menjadi pegangan dalam perjalanan tadbir urus berdasarkan kepada perubahan semasa dalam dunia pengajian tinggi, pembangunan ekonomi, keperluan dan pasaran guna tenaga negara, perkembangan teknologi dan perkembangan sosial masyarakat. Mengikut kesesuaian, bukan hanya perkembangan dan perubahan dalam negara yang perlu dipertimbangkan tetapi ia harus menjangkau untuk melihat perubahan pada peringkat antarabangsa (fenomena globalisasi) bagi memberi daya saing kepada universiti pada peringkat global.

**Jadual 7.1: Tadbir Urus: Cadangan Penambahbaikan**

Bil.	Amalan semasa	Cadangan penambahbaikan
1.	Kuasa eksekutif sebenar berada pada kerajaan pusat. Perlembagaan, akta, statut dan garis panduan meletakkan Menteri sebagai kuasa utama Tadbir urus universiti dan dikawal oleh Kementerian Pengajian Tinggi (KPT).	Proses devolusi penurunan kuasa Menteri kepada universiti, khususnya kepada LPU secara berperingkat untuk memberi autonomi terkawal. Autonomi ini perlu diterjemahkan sebagai suatu pendekatan memberi kelenturan dalam tadbir urus bagi meningkatkan kecekapannya.
2.	Hubungan antara universiti dengan KPT dan agensi pusat yang lain, yang bersifat terlalu mengawal dan ini akan menghalang kreativiti dan inovasi dalam tadbir urus universiti.	Dicadangkan universiti diberikan autonomi dan devolusi kepada LPU/Naib Canselor dalam perkara berikut berpandukan garis panduan yang jelas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelantikan profesor kontrak/bersara</li> <li>2. Menetapkan gaji permulaan staf ekspatriat yang dilantik mengikut pengalaman</li> <li>3. Program akademik yang telah ditetapkan dan diperakukan oleh senat/LPU sesebuah universiti</li> <li>4. Penawaran program (bidang pengkhususan) dalam Ijazah yang sama</li> <li>5. Isu pengurusan penyelidikan termasuk pengurusan dana/geran penyelidikan</li> <li>6. Isu hal ehwal pelajar yang berkaitan dengan memberi kebebasan kepada pelajar untuk membina ciri daya saing.</li> </ol>
3.	Mengikut perlembagaan Seksyen 7 (1), perkara a, b dan c memerlukan kelulusan Menteri Kewangan untuk melaksanakan aktiviti penubuhan syarikat dan perbadanan.	Dicadangkan devolusi kuasa Menteri Kewangan kepada LPU untuk meluluskan pelaksanaan aktiviti a,b dan c dengan suatu garis panduan yang jelas.

4.	<p>Peranan LPU dan Naib Canselor tidak jelas kerana ia tidak distatutkan dan pelantikan dibuat oleh Menteri. Timbul masalah salah tafsiran dan ketidakfahaman peranan dan skop tanggungjawab LPU dan Naib Canselor. Keadaan ini menimbulkan konflik dalam tadbir urus.</p>	<p>Perlu menyediakan garis panduan tentang peranan dan tanggungjawab LPU dan Naib Canselor. KPT dicadangkan mewujudkan satu 'task force' yang dianggotai oleh personaliti yang mahir dan berpengalaman dalam pendidikan tinggi untuk menyediakan garis panduan ini. Dokumen tentang peranan dan tanggungjawab ini harus disertakan bersama dengan watakah pelantikan ahli LPU dan Naib Canselor.</p>
5.	<p>Keanggotaan LPU yang memberati konsep korporat, walaupun universiti belum mencapai entiti korporat sebenar. Pemikiran ahli LPU menekankan matlamat menjadikan universiti sebagai entiti korporat tanpa mengambil kira peranan sebenar universiti sebagai institusi akademik dan mempunyai tanggungjawab sosial.</p>	<p>Keanggotaan LPU harus mencerminkan keperluan universiti/kolej universiti dan terdiri juga daripada ahli akademik yang mewakili kepentingan peranan sebuah universiti dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan tanggungjawab sosial. Pemilihan pengerusi dan keanggotaan LPU dicadangkan daripada mereka yang berupaya mengimbangi peranan sebenar penubuhan universiti, di samping menerima hakikat bahawa universiti adalah sebuah institusi akademik. Untuk memberi makna dalam peranan LPU, universiti perlu mewujudkan jawatankuasa pemilihan pengerusi dan ahli LPU yang akan membuat penilaian awal sebelum dikemukakan kepada Menteri (KPT) untuk pemilihan terakhir. Bilangan keahlian dalam jawatankuasa ini tidak harus kurang daripada lima dan tidak melebihi 10 orang profesor kanan dan profesor Emeritus yang dibantu oleh dua (2) personaliti luar yang berkepentingan kepada universiti perlu dipilih untuk menganggotai jawatankuasa ini. Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh Naib Canselor. Jawatankuasa ini juga akan membuat cadangan kepada Menteri untuk pelanjutan seseorang ahli LPU yang telah tamat tempoh. Penubuhan jawatankuasa ini dilihat sebagai satu kaedah untuk mengelakkan fenomena melobi oleh individu tertentu.</p>

6.	<p>Pelantikan Naib Canselor oleh Menteri tanpa perbincangan dengan LPU.</p> <p>Bahagian II Seksyen 12 (1) menyatakan peranan Naib Canselor sebagai Ketua Eksekutif dan pegawai akademik tidak ditafsirkan dengan jelas oleh LPU.</p>	<p>Perundingan/perbincangan Menteri KPT dengan LPU perlu dilakukan, dan Naib Canselor bukan dilantik oleh LPU dan bukan bertanggungjawab kepada LPU. Pelantikan Naib Canselor yang lebih telus dengan mengambil kira hasrat organisasi dan staf universiti serta faktor masa dalam pelantikan perlu diambil kira. Pelantikan pertama Naib Canselor harus tidak kurang daripada tempoh tiga tahun. Pemilihan Naib Canselor harus dilakukan oleh satu jawatankuasa pemilihan yang dianggotai oleh profesor kanan universiti termasuk profesor Emeritus yang akan membuat penilaian awal sebelum dikemukakan kepada Menteri untuk pertimbangan. Bilangan keahlian dalam jawatankuasa ini tidak harus kurang daripada lima dan tidak melebihi 10 orang dan Naib Canselor dan Timbalan Naib Canselor semasa bukan ahli dalam jawatankuasa ini. Ahli luar daripada universiti boleh dipertimbangkan mengikut keperluan yang tidak melebihi dua (2) orang. Pertimbangan atau kriteria utama dalam pemilihan Naib Canselor adalah seseorang yang tahap kesarjanaan dan kepimpinan akademik yang cemerlang sesuai dengan peranan universiti sebagai institusi akademik. Ini dilihat sebagai <i>role model</i> atau kepimpinan melalui teladan yang dapat mewakili komuniti akademik. Timbalan Naib Canselor perlu diberi pertimbangan sebagai salah seorang calon dalam pemilihan Naib Canselor. Jawatankuasa ini juga akan membuat cadangan kepada Menteri untuk pelantikan seseorang Naib Canselor yang telah tamat tempoh. Penubuhan jawatankuasa ini dilihat sebagai satu kaedah untuk mengelakkan fenomena melobi oleh individu tertentu.</p>
7.	<p>Pelantikan Timbalan Naib Canselor melalui perbincangan atau perundingan dengan Naib Canselor tidak dilaksanakan.</p>	<p>Perundingan/perbincangan Menteri dengan Naib Canselor perlu dilakukan. Pelantikan Timbalan Naib Canselor yang lebih telus dengan mengambil kira hasrat universiti dan faktor masa dalam membuat pelantikan. Pemilihan dan pelantikan TNC perlu dilihat sebagai suatu proses penyediaan pelapis dalam kepimpinan universiti dan perlu diberi perhatian yang teliti berasaskan rasional yang kukuh, terutamanya kriteria kecemerlangan akademik seseorang calon.</p>

8.	Kuasa Senat (Bahagian II Seksyen 20 (1) sebagai badan akademik dikawal sepenuhnya oleh Naib Canselor oleh kerana semua keanggotaannya dilantik oleh Naib Canselor. Keanggotaan/komposisi senat perlu diubah untuk memberi keadaan “ <i>check and balance</i> ”.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dicapangkan perkara (d) digantikan dengan “tidak melebihi 20 ahli akademik yang dilantik oleh fakulti, pusat pengajian atau sekolah mengikut keutamaan dari segi jawatan tertinggi dan pengalaman.</li> <li>2. Naib Canselor juga boleh mengko-opt ahli tidak lebih daripada 10 orang untuk menganggotai senat. Dua daripada ahli ko-opt terdiri daripada Bendahari dan Ketua Pustakawan.</li> <li>3. Pendaftar sebagai setiausaha senat perlu distatutkan.</li> </ol>
9.	Peranan dan struktur penubuhan pusat kecemerlangan yang tidak jelas dan tidak seragam antara satu universiti dengan universiti yang lain. Kesan daripada keadaan yang tidak jelas ini telah menyebabkan kesukaran untuk pusat mengekalkan kecemerlangannya. Implikasi pembaziran sumber kewangan dan tenaga pengajar timbul akibat daripada kelemahan tadbir urus.	Dicadangkan penubuhan pusat kecemerlangan dan KPT perlu menyediakan kriteria yang jelas untuk membolehkan penubuhan pusat kecemerlangan di universiti bagi memastikan kelestarian dan kecemerlangannya dapat dikekalkan untuk tempoh masa yang lama. Status pusat kecemerlangan boleh digururkan sekiranya gagal mengekalkan kriteria yang telah ditetapkan.
10.	Isu akauntabiliti universiti dalam tadbir urus yang tidak jelas.	Akautabiliti seorang Naib Canselor perlu dipertahankan sebagai pegawai eksekutif. Dicapangkan sistem audit dalaman diamalkan secara mantap dan laporan dikemukakan kepada LPU setiap tiga bulan tanpa gagal.
11.	Peranan universiti terhadap masyarakat sebagai penyediaan pelajar yang “ <i>employable</i> ”, “ <i>marketable</i> ” dan bermutu tidak diimbangi dengan aspek sokongan sama ada daripada KPT atau agensi pusat. Ini menjadi beban kepada universiti yang harus mengorbankan mutu pendidikan untuk membentuk modal insan yang bermutu tinggi.	KPT/agensi pusat harus mengambil kira “input” dan mendapat “output” yang diharapkan terutamanya dalam unsur-unsur yang di luar kawalan universiti seperti mutu pelajar yang memasuki universiti dan peruntukan kerajaan.

12.	Peranan perhubungan awam KPT dan universiti yang tidak selaras yang seterusnya menjadi punca pembaziran sumber kos dan kakitangan.	<p>Dicadangkan KPT bertanggungjawab menyelaras sepenuhnya aktiviti promosi pendidikan tinggi negara khususnya pada peringkat pengajian siswazah di luar negara dengan sokongan dan bantuan universiti. Promosi dalam negara untuk program pra-siswazah tidak perlu dilakukan kerana kemasukan pelajar ke universiti masih dikawal oleh Bahagian Pengurusan Kemasukan, JP-IPT. KPT disarankan memberi penerangan ini termasuk isu pemilihan dan meritokrasi.</p> <p>Pendaftar sesebuah universiti adalah penjaga data dan maklumat universiti. Proses perhubungan awam harus dilakukan melalui Pendaftar yang bertanggungjawab mencerminkan status semasa sesebuah universiti.</p>
-----	--	---

## 7.2 Sistem Kemasukan Pelajar/Hal Ehwal Pelajar

Pendidikan merupakan teras kepada pembangunan sesebuah negara. Pendidikan tinggi seharusnya berperanan untuk menyediakan satu bangsa yang akan melangkah ke arah masa depan dengan penuh persediaan, dan berhadapan dengan tuntutan masa depan dengan keupayaan yang jitu.

Oleh yang demikian, satu corak pemilihan pelajar untuk mengikuti pendidikan tinggi harus digariskan agar setiap ahli masyarakat berpeluang untuk melanjutkan pendidikan tinggi, sesuai dengan konsep pendemokrasian pendidikan. Pelajar yang mendapat tempat di institusi pendidikan tinggi berpeluang menjalani pengalaman pengajian tinggi yang sistematik, yang merangkumi sistem akademik, dan pembangunan pelajar. Aspek inilah yang menjadi teras penting di dalam pembentukan model universiti untuk Malaysia.

Dalam usaha untuk menyediakan pengisian kepada model universiti seperti yang digambarkan sebelum ini, fokus sistem kemasukan pelajar ialah seperti berikut:

- i. Kriteria, proses dan kemasukan pelajar ke IPT
- ii. Program pembangunan dan hal ehwal pelajar
- iii. Peranan alumni sebagai modal insan yang penting dalam pembinaan negara

### 7.2.1 Kemasukan Pelajar

Kriteria kemasukan ke pusat pengajian tinggi (awam dan swasta) perlu diwujudkan dan harus dilihat dari perspektif pembangunan negara. Oleh yang demikian sistem penilaian untuk pemilihan kemasukan pelajar ke pusat pengajian tinggi seharusnya:

- i. berdasarkan penilaian yang menggunakan pelbagai kaedah untuk menentukan merit calon,
- ii. mengambil kira pencapaian akademik, ko-kurikulum, dan tahap sosio-ekonomi,
- iii. tidak berdasarkan pencapaian akademik semata-mata, dan
- iv. juga dijalankan secara '*decentralization*' oleh setiap institusi.

Pada ketika ini, pola kemasukan pelajar ke pusat pengajian tinggi adalah seperti berikut:

- i. kurang calon lelaki berbanding calon perempuan yang mendapat merit tinggi. Ini mungkin menyebabkan ketidakseimbangan di dalam memenuhi bekalan sumber tenaga manusia pada masa depan,
- ii. ada calon yang layak terdiri daripada golongan orang kurang upaya. Walau bagaimanapun mereka tidak berjaya menandingi calon yang lebih cemerlang.

### 7.2.2 Proses Kemasukan

Menyedari wujudnya kekangan untuk melanjutkan pengajian ke pusat pengajian tinggi, maka beberapa inisiatif harus diambil untuk:

- i. mewujudkan pelbagai saluran untuk kemasukan ke pusat pengajian tinggi. ('*Pathways*' seperti *Post-SPM*, *Post STPM*, Matrikulasi, Sijil, dan Diploma),
- ii. mewujudkan pelbagai tahap dan kategori kelayakan kemasukan,
- iii. mengiktiraf pengalaman kerja tetapi dengan syarat minima (contoh: tiga kredit peringkat SPM sebagai syarat kemasukan),
- iv. mengiktiraf program luar kampus,
- v. mewujudkan program untuk warga emas,
- vi. mewujudkan pelbagai sumber bagi menyediakan calon kemasukan,
- vii. memberi maklum balas kepada sistem pendidikan menengah yang tidak menyediakan pelajar untuk pengajian tinggi (*outdated traditional syllabus*),
- viii. meningkatkan program pra-diploma, program pengemaskinian (*re-tooling programmes*), program kemahiran dan program latihan singkat,
- ix. menggalakkan bekas pelajar Kolej Komuniti, IKBN, ILP dan lain-lain untuk melanjutkan pengajian ke IPT, dan
- x. menjalankan Kajian Pengesanan (*Tracer Study*) untuk mendapatkan maklumat pekerjaan (*job mobility*) bekas pelajar dari institusi di atas. Kajian Pengesanan sedia ada bersifat "one-off".

Pendidikan tinggi di Malaysia adalah penting untuk pembinaan bangsa dan perlu mementingkan ciri-ciri integrasi dan perpaduan bangsa. Oleh yang demikian, perlu ada sebuah *Regulatory Body* yang memastikan semua program pengajian tinggi berpaksikan satu DASAR PENDIDIKAN yang berterusan dan berkesinambungan. Negara perlu mempunyai satu dasar pendidikan yang *homogeneous* yang diterjemahkan di dalam sistem pendidikan rendah, menengah, tinggi, dan juga pendidikan sepanjang hayat (*lifelong learning*).

### 7.2.3 *Dasar Pendidikan Negara*

Institusi pengajian tinggi harus mengambil kira aspek perancangan sumber tenaga kerja atau sumber manusia untuk negara pada masa depan. Oleh yang demikian, isu kemasukan pelajar ke pusat pengajian tinggi perlu:

- i. dikaitkan dengan keperluan sumber manusia untuk pembangunan negara (*human resource planning/ human capital development*) mengambil kira pola pekerjaan graduan wanita dan *job mobility* mereka, dan
- ii. mengambil kira wujudnya senario tenaga kerja wanita yang kurang berminat untuk meneruskan kerjaya kerana mengutamakan pembangunan keluarga.

### 7.2.4 *Bimbingan Mengenai Kemasukan ke IPT*

Untuk memastikan program pengajian di institusi pendidikan tinggi sesuai dengan keperluan sumber manusia negara, maka perlu juga diwujudkan satu mekanisme untuk:

- i. membimbing pelajar tentang membuat pemilihan program akademik yang sesuai dengan minat, kebolehan, dan personaliti mereka serta sesuai dengan peluang pekerjaan setelah tamat pengajian,

- ii. mewujudkan mekanisma untuk menggalakkan pemilihan kerjaya secara terpimpin (*informed career choice*) dan seterusnya pelajar akan dimasukkan ke program yang sesuai dengan ciri-ciri dan kelayakan mereka, dan
- iii. melibatkan peranan sekolah dan lain-lain institusi yang berkenaan untuk mewujudkan *informed choice* dalam kalangan pelajar sebelum memilih program pengajian.

Menyedari pentingnya sumber manusia yang berkualiti dan berterusan, maka peluang pendidikan tinggi haruslah dibuka kepada semua peringkat masyarakat. Dasar kemasukan ke institusi pengajian tinggi perlu memberi peluang kepada mereka yang:

- i. ingin mendapatkan ilmu (*knowledge-oriented policy*),
- ii. ingin belajar secara berterusan dan menambah pengetahuan, kemahiran dan kebolehan. Ini bertepatan dengan konsep '*lifelong learning*,'
- iii. terdiri daripada pelbagai latar belakang, umur, dan kelayakan,
- iv. kurang berkemampuan, dan
- v. berminat untuk belajar pelbagai disiplin pengajian tanpa menjurus kepada program pengajian yang tertentu. Konsep *negotiated education* – yang berkonsepkan '*interdisciplinary*' harus dipertimbangkan.

Menyedari wujudnya kelompok masyarakat yang tidak berkemampuan, walaupun diberi peluang, untuk melanjutkan pengajian (kerana kemiskinan), maka sistem kemasukan ke institusi pendidikan tinggi di Malaysia juga perlu mewujudkan mekanisma untuk memberi bantuan kepada mereka yang kurang berupaya dari segi kewangan. Ini boleh dilaksanakan dengan:

- i. melibatkan agensi-agensi lain untuk membantu meringankan beban kewangan calon, dan
- ii. mengambil sikap proaktif untuk memaklumkan calon tentang wujudnya peluang bantuan dari sumber zakat dan lain-lain.

Untuk menarik lebih ramai calon yang berkualiti untuk mengikuti pengajian di sesebuah institusi, maka sesebuah institusi haruslah:

- i. meningkatkan bilangan dan kualiti tenaga akademik,
- ii. mewujudkan kemudahan dan perkhidmatan kelas pertama,
- iii. memperbaiki ratio pelajar-ahli akademik, dan
- iv. mewujudkan sistem saaraan yang menarik untuk tenaga akademik.

Berdasarkan faktor di atas, adalah dicadangkan supaya kemasukan pelajar ke institusi pengajian tinggi berteraskan beberapa perkara seperti berikut:

- i. menggunakan kaedah meritokrasi terpimpin yang berdasarkan jantina, keupayaan fizikal, dan etnik (*meritocracy within quota*),
- ii. meritokrasi perlu mengambil kira faktor berikut:
  - a. Akademik 70%
  - b. Ko-kurikulum 10%
  - c. Status sosio-ekonomi 10%
  - d. Latar belakang demografi lain 10%
- iii. merit juga boleh diberikan berdasarkan kriteria lain seperti rujukan (*referral*) dan ujian kemasukan (*entrance examination*).

Untuk memastikan proses kemasukan yang efisien dan efektif, adalah dicadangkan agar:

- i. diwujudkan satu pemuafakatan (*collaboration*) di antara Kementerian Pelajaran Malaysia dan Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. Usaha ini boleh membantu menyediakan pelajar untuk mendapat maklumat, bimbingan dan bantuan untuk melanjutkan pengajian ke IPT
- ii. meningkatkan peranan sekolah dalam usaha membimbing pelajar untuk membina aspirasi kerjaya dan seterusnya dapat membuat pilihan yang tepat dan sesuai dengan minat dan kelayakan mereka (mewujudkan *informed choice*)

- iii. meningkatkan program '*Outreach*'. Di samping itu *roadshows* juga boleh dianjurkan dari semasa ke semasa untuk membimbing kaunselor sekolah tentang syarat dan peluang kemasukan ke IPT
- iv. membuat hebahan tentang pelbagai saluran atau *pathways* untuk melanjutkan pengajian ke IPT kepada masyarakat.

Isi-isi penting program pembangunan dan hal ehwal pelajar selaras dengan model universiti untuk Malaysia adalah seperti berikut:

- i. pembangunan pelajar merujuk kepada usaha untuk membina pelajar yang berkeperibadian tinggi atau *towering personality*,
- ii. usaha ini memerlukan proses yang sistematik dan bersepadu untuk melahirkan graduan yang mempunyai pengetahuan, kemahiran, dan sikap yang positif,
- iii. usaha menyemai rasa hormat (*respect*), akhlak (*ethics*) dan nilai (*values*) yang merupakan tunggak utama pendidikan tinggi. Aspek-aspek ini penting dalam usaha pembinaan bangsa dan negara dan ianya selari dengan konsep *sustainable development*.

Pelbagai program yang membantu pembinaan rasa hormat, nilai dan akhlak pelajar adalah seperti:

- i. Program pengkayaan (*enrichment programmes*) untuk membina kemahiran bahasa dan profesionalisme.
- ii. Aktiviti ko-kurikulum berkredit (*credited co-curricular activities*) untuk membina kemahiran generik (*generic skills*).
- iii. Huraian buku (*Book review*) untuk memupuk budaya ilmu dan budaya membaca.
- iv. Program sukan dan budaya untuk membina sikap positif, nilai dan akhlak mulia.
- v. Program peringkat asrama (*Collegial programmes*).
- vi. Program berasaskan akademik (*academic-based programmes*).

- vii. Menjalankan penguatkuasaan untuk memupuk sikap positif dan budaya menghargai kemudahan yang disediakan.
- viii. Menanam sistem nilai, akhlak, rasa hormat dan sikap positif dalam proses pengajaran dan pembelajaran.
- ix. Melibatkan pensyarah dalam usaha membina peribadi pelajar.
- x. Memupuk budaya menuntut ilmu di luar bilik kuliah.

Peranan alumni sebagai modal insan yang penting di dalam pembinaan negara perlu ditekankan melalui:

- i. Usaha berterusan untuk menggembeng tenaga graduan atau alumni untuk turut mempraktikkan ilmu, kemahiran, dan nilai yang diperolehi dari institusi pengajian tinggi.
- ii. hubungan dengan alumni untuk menyemai kesedaran tentang keperluan memiliki nilai-nilai positif semasa berada di dunia kerjaya. Mereka harus berperanan sebagai *highly educated, skilled, and value-loaded human resources of the country*.

### **7.3 Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia**

Universiti beroperasi seiring dengan pengaruh suasana luaran di mana suasana sosial, politik, ekonomi dan trend teknologi terkini bersama memainkan peranan membentuk cabaran dan peluang untuk masa depan sesebuah universiti. Oleh yang demikian sesebuah universiti harus fleksibel dan bertindak balas kepada perubahan dan kehendak pasaran sama ada di dalam negara mahu pun di peringkat global. Amnya perubahan sosial memerlukan sesebuah universiti itu fleksibel di dalam amalan kerjanya untuk menarik lebih ramai tenaga kerja yang lebih berkualiti dan mahir menyertai organisasi dan pada masa yang sama meningkatkan mutu kualiti staf organisasi yang sedia ada. Peluang-peluang untuk meningkatkan pelaburan insan bagi setiap individu harus diperluaskan supaya dapat membentuk satu masyarakat universiti yang benar-benar intelek dan

mahir di dalam bidang masing-masing. Selain daripada itu, masyarakat universiti juga harus mempunyai nilai-nilai murni keagamaan dan kemanusiaan supaya persekitaran tempat kerja menjadi satu tempat yang harmonis dan tenang yang dapat menyumbang kepada peningkatan mutu dan produktiviti kerja. Ini memerlukan satu perancangan dan pembentukan yang fokus serta terurus di dalam membentuk staf yang berkemahiran tinggi yang kompetitif dan lasak kepada sebarang cabaran dan perubahan global.

Ke arah pembentukan satu model universiti untuk Malaysia, beberapa isu semasa di dalam pengurusan dan pembangunan sumber manusia telah dikenal pasti. Isu-isu ini merupakan pengalaman umum bagi semua institusi pengajian tinggi di Malaysia. Beberapa cadangan dikemukakan untuk memperbaiki sistem sedia ada ke arah pembentukan universiti yang cemerlang pada masa depan.

### 7.3.1 *Pengurusan Sumber Manusia*

Antara isu-isu pengurusan manusia yang dikenal pasti ialah:

- i. Rekrutmen Staf
- ii. Penilaian Staf
- iii. Perhubungan Staf and Kaunseling

#### i. Rekrutmen Staf

##### a) *Prosedur pelantikan staf akademik (pakar) bukan warganegara*

Universiti-universiti tempatan mempunyai masalah di dalam menarik keinginan dan perhatian staf akademik (pakar) bukan warganegara kerana skim gaji yang kurang menarik akibat daripada perbezaan di dalam nilai mata wang dan pertukaran mata wang asing. Dengan skim gaji yang setaraf atau setimpal, universiti dapat menarik lebih ramai para akademik yang pakar dan tersohor di peringkat antarabangsa menyertai IPTA. Di sini ingin dicadangkan perkara-perkara berikut:

- Mengkaji semula dasar penetapan gaji permulaan dan insentif yang menarik.
- Memperkemarkan proses dengan menyusun jadual mesyuarat oleh KPT secara berkala (contoh: adakan mesyuarat empat kali setahun. Oleh yang demikian, perancangan yang terperinci dapat dilakukan oleh pihak universiti).
- Mewujudkan satu sekretariat di peringkat KPT yang menyelaraskan pemilihan secara bersama dengan menyediakan sistem permohonan warganegara asing secara berpusat.

*b) Nisbah staf akademik dan pelajar*

Pada masa sekarang setiap universiti mempunyai nisbah staf akademik dan pelajar yang berbeza. Malah di dalam universiti itu sendiri keseragaman nisbah staf akademik dan pelajar tidak berlaku. Oleh yang demikian terdapat perbezaan nisbah staf akademik dan pelajar mengikut bidang dan program pengajian. Ini menyumbang kepada beban tugas staf akademik yang berbeza bukan sahaja di peringkat universiti malah di peringkat fakulti di dalam sesebuah universiti. Untuk menangani masalah ini, perlu dihasilkan unjuran pengambilan staf akademik dan pelajar mengikut bidang dan dicadangkan penetapan sasaran purata nisbah 1:17 merentas disiplin.

*c) Nisbah staf akademik dan staf bukan akademik*

Pengambilan staf akademik dan staf bukan akademik yang tidak terus akan mengakibatkan pembaziran sumber-sumber terutamanya sumber manusia. Penggunaan nisbah staf akademik dan staf bukan akademik bukanlah satu cara untuk mencapai kecekapan kerja yang efektif dan berkesan. Untuk menjadi lebih berkesan, perkara-perkara berikut diperlukan:

- Menetapkan norma berdasarkan saiz populasi Pusat Tanggungjawab

- Mengoptimumkan sumber manusia dengan meningkatkan penggunaan ICT.
- Menilai semula *Standard Operating Procedure* (SOP)

d) *Kelayakan staf akademik (Ph.D atau setaraf)*

Berbanding dengan negara-negara maju yang lain, universiti tempatan masih kekurangan staf akademik yang berkelulusan Ph.D atau yang setaraf dengannya. Dalam usaha Malaysia untuk menuju ke arah pengantarabangsaan dan universiti bertaraf dunia, tenaga akademiknya mestilah mempunyai kelayakan akademik tertinggi setanding dengan universiti-universiti negara lain yang bertaraf dunia. Untuk mencapai matlamat ini, staf akademik bukan sahaja perlu mempunyai kelayakan akademik yang tinggi tetapi mesti juga mempunyai sifat-sifat murni seperti jujur, amanah dan berdisiplin serta aktif di dalam dunia akademik (termasuk pengajaran, penyelidikan, penulisan dan perundingan) bagi menjamin kecemerlangan akademik pelajar.

e) *Prosedur penetapan gaji permulaan*

Penetapan gaji permulaan bagi staf akademik di universiti awam masih tidak menarik dalam kalangan graduan-graduan yang cemerlang akademiknya. Oleh yang demikian universiti tidak dapat bersaing untuk mendapat graduan yang cemerlang akademiknya kerana graduan-graduan seperti ini terlebih dahulu direkrut pihak swasta dengan tawaran gaji yang lebih lumayan. Walaupun universiti tidak mampu menawarkan gaji yang setanding dengan swasta, skim perkhidmatan universiti boleh diperkembangkan.

ii. Penilaian Staf

a) *Kriteria kenaikan pangkat pensyarah yang tidak seragam mengikut jawatan (Pensyarah Kanan / Profesor Madya / Profesor)*

Terdapat syarat kenaikan pangkat yang berbeza-beza di antara universiti, malah di dalam sesebuah universiti pun berlaku begitu. Ketidakteraturan di dalam kriteria kenaikan pangkat mengikut jawatan boleh menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan pensyarah. Untuk menangani masalah ini perkara berikut dicadangkan:

- Menyediakan kriteria penilaian mengikut kelompok universiti.
- Meliberalisasikan kenaikan pangkat staf akademik termasuk Gred Khas C ke atas.
- Menyediakan satu bentuk ganjaran kepada staf yang berprestasi baik supaya mereka terasa sumbangan kerja mereka dihargai dan seterusnya dapat meningkatkan lagi motivasi mereka untuk bekerja.

b) *Pelantikan ke jawatan tertinggi di IPTA yang tidak jelas*

Tidak terdapat satu kriteria pelantikan jawatan tertinggi di IPTA yang jelas dan telus. Oleh itu tawaran pelantikan jawatan Naib Canselor diadakan secara terbuka kepada mereka yang benar-benar layak dan tidak tertakluk kepada warga sesuatu universiti sahaja. Selain itu, kriteria pelantikan mestilah lebih telus.

iii. Perhubungan staf dan kaunseling

a) *Respon ke arah pengantarabangsaan*

Terdapat staf universiti yang rasa rendah diri dan seterusnya menjauhkan diri kerana tidak dapat berkomunikasi dengan baik terutamanya di dalam Bahasa Inggeris. Jika ramai staf bersikap sedemikian proses penerusan universiti ke arah

bertaraf dunia akan menjadi lambat dan sukar dicapai. Ke arah ini, perlu dipupuk satu suasana perhubungan kekeluargaan dalam kalangan staf supaya staf tidak terasa tersisih atau rendah diri. Suasana kerja yang baik dapat meningkatkan produktiviti pekerja. Perlu difikirkan juga untuk dilaksana sistem mentor untuk membimbing pensyarah muda/baru.

### 7.3.2 *Pembangunan Sumber Manusia*

Antara isu-isu pembangunan sumber manusia yang dikenal pasti ialah:

- i. Latihan dan Kursus
- ii. Cuti Belajar dan Cuti Sabatikal
- iii. Pembangunan Kompetensi / Profesional
- iv. Isu-isu lain: Pentadbiran dan *Smart Partnership*

i. Latihan dan Kursus

a) *Tiada struktur latihan / kursus berdasarkan laluan kerjaya*

Ketika ini tidak ada struktur latihan berdasarkan laluan kerjaya ke arah satu peluang pembentukan modal insan yang berpanjangan. Tanpa mengira kumpulan staf, setiap individu harus diberi peluang untuk meningkatkan mutu kerjaya melalui kursus atau latihan sambil bekerja sama ada secara formal atau tidak. Melalui kursus/latihan sepanjang laluan kerjaya staf bukan sahaja boleh meningkatkan ilmu pengetahuan dan pengalaman malah dapat juga memperbaiki produktiviti. Untuk tujuan ini maka perlu disediakan *Training Needs Analysis* (TNA) bagi menentukan laluan kerjaya yang jelas. Seterusnya, sediakan juga laluan kerjaya yang jelas bagi setiap kumpulan staf. Untuk melaksanakan perkara ini Pusat Latihan Universiti perlu ditubuhkan.

b) *Pemantauan keberkesanan latihan*

Latihan dan kursus yang diadakan tidak mempunyai satu sistem penilaian yang dapat memantau keberkesanan kursus tersebut kepada pesertanya. Oleh yang demikian matlamat diadakan kursus/latihan tersebut tidak diketahui sama ada berjaya dicapai atau tidak. Maka perlu disediakan satu sistem penilaian yang sistematik dan seragam untuk semua IPTA.

ii. Cuti belajar dan cuti sabbatical

a) *Staf tidak berjaya menamatkan pengajian dalam tempoh yang ditetapkan (pembaziran)*

Terdapat ramai staf akademik IPTA yang gagal menamatkan pengajian Ph.D sama ada di dalam atau di luar negara dalam tempoh yang ditetapkan. Kegagalan mereka menamatkan pengajian di dalam tempoh yang diberi menyebabkan pembaziran sumber dan kewangan serta melibatkan kos yang besar yang terpaksa ditanggung oleh pihak universiti dan kerajaan. Malah kegagalan ini juga membantutkan perancangan unjuran staf akademik. Untuk mengatasi masalah ini perkara-perkara berikut perlu diberi pertimbangan:

- Meminimumkan kadar kegagalan dengan cara menindik calon pensyarah dalam kalangan pelajar cemerlang sejak di peringkat Ijazah Pertama/Sarjana Muda.
- Memberi ganjaran kepada pensyarah yang berjaya menamatkan pengajian sebelum tamat tempoh yang ditetapkan.
- Mengenakan penalti kepada staf yang gagal menamatkan pengajian di dalam tempoh yang ditetapkan.
- Mengkaji punca kegagalan dari segala aspek supaya menjadi panduan kepada staf yang akan melanjutkan pelajaran dan juga kepada Bahagian Pembangunan dan Pengurusan Sumber Manusia di dalam membuat perancangan dan pemilihan calon staf yang layak.

b) *Peluang kepada pensyarah untuk mengembangkan pengetahuan dan ilmu*

Tidak ramai pensyarah yang mengambil peluang untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan pengalaman mereka melalui cuti sabbatical. Ini mungkin kerana cuti sabbatical yang diberi adalah singkat (maksimum 9 bulan) untuk mereka menyiapkan sesuatu laporan penyelidikan atau penulisan. Juga terdapat pensyarah yang gagal menyiapkan hasil penyelidikan/penulisan atau sebarang output yang berkaitan selepas tamat tempoh cuti sabbatical. Hal sebegini juga merupakan satu pembaziran kepada pihak universiti. Oleh itu, tempoh cuti sabbatical perlu diubah menjadi minimum 9 bulan dan maksimum setahun. Seterusnya, penalti dikenakan kepada pensyarah yang mengambil cuti sabbatical tetapi tidak menghasilkan output (penulisan/ penyelidikan).

c) *Peluang kepada staf bukan akademik untuk menimba ilmu pengetahuan*

Staf bukan akademik kurang diberi galakan dan peluang untuk sama-sama menimba ilmu pengetahuan sama ada dalam bentuk pendidikan formal mahupun kursus-kursus peringkat tinggi untuk meningkatkan kemahiran mereka. Oleh itu, staf bukan akademik perlu diberi peluang melanjutkan pengajian hingga ke peringkat Ph.D/kursus eksekutif. Selain itu, staf bukan akademik juga perlu diberi peluang untuk mengikuti program sangkutan dan terlibat di dalam aktiviti penyelidikan.

iii. **Pembangunan Kompetensi / Profesional**

a) *Tidak seragam dan tiada pengukuran yang jelas di antara IPTA*

Walaupun terdapat Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) untuk mengukur kompetensi pensyarah dan staf bukan akademik, tetapi cara dan kaedah pelaksanaan dan penilaian staf adalah berbeza mengikut universiti. Begitu juga dengan penilaian prestasi staf yang berbeza-beza dan tidak konsisten, bukan

sahaja di peringkat universiti malah di antara fakulti di dalam sesebuah universiti. Penilaian dan pengukuran yang tidak seragam boleh disalahgunakan oleh pihak tertentu dan seterusnya menimbulkan rasa tidak puas hati dan keraguan dalam kalangan staf. Oleh itu kaedah penilaian yang seragam untuk setiap kelompok atau kategori IPTA perlu dirangka dan penilaian mestilah adil dan saksama serta telus.

iv. Isu-isu lain: Pentadbiran dan *Smart Partnership*

a) *Pentadbiran: Penyediaan data statistik IPTA*

Kadangkala terdapat percanggahan maklumat atau data statistik akademik yang diberikan oleh IPTA dan KPT atau Jabatan Statistik. Penyebaran maklumat yang tidak tepat kepada masyarakat akan menimbulkan kurang kepercayaan masyarakat kepada kecekapan dan ketelusan sesebuah organisasi. Untuk menangani masalah seperti ini perlu diwujudkan penyelarasan data berpusat.

b) *Smart partnership: Perkongsian pengetahuan*

Walaupun ada peruntukan pelantikan profesor dan felo *adjunct* bagi sesebuah universiti, tetapi kemudahan ini tidak digunakan sebaik mungkin. Perkongsian bijak dapat dicapai melalui penglibatan sektor swasta di dalam penyampaian ilmu dan pengalaman mereka kepada universiti. Melalui pelantikan ahli-ahli korporat yang berjaya sebagai profesor, felo *adjunct* dan lain-lain, pengetahuan yang bersifat praktikal boleh disampaikan kepada staf dan pelajar dengan berkesan. Selain daripada itu, melalui perkongsian bijak ini, staf akademik dan bukan akademik berpeluang mengikuti latihan sambil bekerja di sektor swasta.

## 7.4 Penyelidikan

Penyelidikan merupakan aspek yang sangat penting bagi sesebuah universiti. Tanpa penyelidikan, tiadalah 'roh' bagi universiti tersebut. Lebih spesifik lagi, aktiviti penyelidikan membolehkan universiti untuk terus berkembang dengan menyumbangkan ilmu yang boleh dimanfaatkan bagi mengharungi cabaran masa hadapan. Ianya selaras dengan salah satu misi asas bagi sesebuah universiti, iaitu untuk menjana ilmu dan menyebarkannya. Menurut Duderstadt (2000), masyarakat percaya dan menyokong misi asas universiti yang berasaskan pengajaran dan penyelidikan. Jelas sekali, penyelidikan sangat penting terutamanya untuk membolehkan pensyarah di universiti mengikuti perkembangan ilmu dan seterusnya menyumbang ilmu dalam bidang kepakarannya. Secara ringkasnya, penyelidikan boleh dianggap mercu tanda bagi sesebuah universiti kerana tanpanya status sebuah universiti boleh dipersoalkan.

Di Malaysia sudah ada 18 buah institusi pengajian tinggi awam (IPTA) bertaraf universiti. Kebanyakan institusi ini berhadapan dengan persoalan peranan yang boleh dimainkan dalam aktiviti penyelidikan. Walau bagaimanapun, tidak semuanya boleh memainkan peranan penyelidikan yang dapat memberikan impak yang signifikan dalam bidang ilmu yang diterokai. Hal ini benar bagi kolej universiti dan juga universiti pengajaran kerana tumpuan institusi ini lebih kepada pengajaran bagi mengeluarkan graduan yang profesional. Kolej universiti umpamanya telah dipertanggungjawabkan untuk mengeluarkan graduan yang profesional dalam bidang sains dan teknologi. Bagaimanapun, setelah kolej universiti ini menjadi kukuh dan stabil diharapkan pensyarah-pensyarahnya juga dapat melibatkan diri dalam aktiviti penyelidikan yang berfokus kepada isu-isu tempatan/wilayah di mana institusi itu beroperasi.

Bagi universiti penyelidikan pula, fokusnya hendaklah lebih kepada penyelidikan di samping aktiviti utamanya dalam pengajaran kepada pelajar pra-siswazah dan pelajar siswazah. Aktiviti penyelidikan di universiti penyelidikan hendaklah mencerminkan keserjanaan, iaitu penyelidikan yang terkini mahu pun "*blue sky*" dan dapat menyumbang ilmu dan pengetahuan dalam bidang yang diterokai. Ini bermakna, universiti penyelidikan harus berada di hadapan dalam menerokai topik-topik penyelidikan yang dianggap bermutu dalam kalangan sarjana. Universiti penyelidikan haruslah memberikan tumpuan yang lebih untuk melahirkan bilangan graduan yang lebih ramai di

peringkat sarjana dan kedoktoran kerana di peringkat ini, ilmu dijana melalui penyelidikan yang dijalankan oleh calon-calon siswazah. Oleh itu, universiti penyelidikan haruslah sentiasa membangunkan kepakaran dan keupayaan para pensyarah untuk menyelia calon-calon siswazah. Ringkasnya, staf akademik universiti penyelidikan hendaklah terdiri daripada mereka yang memiliki ijazah kedoktoran untuk membolehkan mereka menjalankan penyelidikan dan juga menyelia calon-calon siswazah dengan baik.

#### *7.4.1 Isu Penyelidikan*

##### *i. Penyelidikan untuk menjana kewangan – haruskah tertumpu kepada R&D → C*

Pihak kerajaan yang banyak membiayai penyelidikan wajar meminta pulangan dalam bentuk produk yang boleh dikomersialkan. Namun begitu, ada penyelidikan yang berbentuk teoritikal dan tidak kesampaian bagi penyelidik dalam bidang tertentu untuk menghasilkan produk yang boleh dikomersialkan. Begitu juga penyelidikan dalam bidang sastera dan sains sosial yang hasilnya tidak dapat dikomersialkan seharusnya tidak dipinggirkan. Menurut Duderstadt (2000), universiti mestilah menjadi tempat di mana potensi manusia diubah dan dibentuk, budaya disampaikan daripada satu generasi ke satu generasi dan ilmu baru dihasilkan bagi membina masa hadapan. Dalam konteks ini, peranan universiti dalam penyelidikan tidak seharusnya tertumpu kepada R&D untuk tujuan komersial sahaja tetapi haruslah lebih dari itu untuk menjamin kesejahteraan negara dan manusia sejagat pada masa hadapan. Penyelidikan yang dapat mewujudkan pembangunan negara yang seimbang dan tidak hanya menitikberatkan produk untuk komersial haruslah digalakkan.

ii. *Penyelidikan untuk pembiayaan atau pembiayaan untuk penyelidikan*

Universiti harus melihat peranannya sama ada untuk menjana ilmu atau menjana kewangan. Sekiranya peranannya lebih kepada penyelidikan untuk pembiayaan bermakna universiti tersebut mementingkan aspek pembiayaan lebih daripada penyelidikan. Sebaliknya, jika universiti mengambil pendekatan yang lebih kepada penyelidikan maka penyelidikan yang hendak dijalankan itu akan dijalankan tanpa mengambil kira sumber pembiayaan.

iii. *Etika dalam penyelidikan*

Dalam keghairahan untuk berjaya dalam persaingan aspek etika dalam penyelidikan hendaklah dipelihara supaya penyelidikan yang dijalankan sememangnya mengikut prosedur yang ditetapkan.

iv. *Masa diperlukan untuk membangunkan budaya penyelidikan*

Setiap pensyarah hendaklah mempunyai kesungguhan dalam mewujudkan budaya penyelidikan. Bagaimanapun, oleh kerana kekangan yang wujud pada masa ini, seperti sistem sokongan yang tidak begitu mantap (termasuklah prasarana dari segi kemudahan makmal dan peralatan), menyebabkan segelintir pensyarah kurang berminat untuk menjalankan penyelidikan. Mungkin melalui dana daripada peruntukan RMK9 ini, universiti dapat membangunkan kemudahan yang diperlukan dan akhirnya dapat membudayakan penyelidikan di universiti. Sistem perantis perlu juga diperkenalkan bagi memupuk budaya penyelidikan dalam kalangan pensyarah, tetapi proses ini memakan masa.

v. *Pembiayaan daripada pihak swasta*

Pihak universiti harus berusaha dengan lebih gigih lagi untuk mendapatkan pembiayaan daripada pihak swasta bagi menjalankan penyelidikan yang relevan dan sesuai dengan kehendak industri. Walau bagaimanapun, dalam hal ini universiti perlu ada garis panduan yang perlu dipatuhi agar penyelidikan ini nanti tidak terlalu terikat dengan tuntutan pihak swasta (punca penting tergadainya etika penyelidikan).

vi. *95 peratus pengkomersialan hasil penyelidikan gagal*

Masa yang diperlukan untuk mengkomersialkan hasil penyelidikan begitu lama dan perlu difikirkan kaedah dan cara untuk mendana pengkomersialan supaya ianya tidak menemui jalan buntu sekiranya agenda negara dalam aspek ini hendak dicapai.

vii. *Akauntabiliti penyelidik*

Walaupun idea kebebasan akademik itu disanjung tinggi, setiap penyelidik perlu ada sikap bertanggungjawab dan tahap akauntabiliti yang tinggi terhadap aktiviti penyelidikannya.

#### 7.4.2 *Penyelidikan dan Model Universiti untuk Malaysia*

Kerajaan menaruh harapan yang tinggi pada universiti untuk menyediakan modal insan yang diperlukan untuk pembangunan negara melalui penyelidikan dan pengajaran. Universiti seharusnya memainkan peranan yang penting bagi meningkatkan aktiviti penyelidikan sama ada dalam bidang *disciplinary knowledge* ataupun *mission-oriented knowledge*. Short (2003) menggunakan istilah *disciplinary knowledge* bagi ilmu yang dijanakan dalam sesuatu disiplin dan *mission-oriented knowledge* bagi ilmu yang dibentuk

untuk menyokong dan melengkapkan pelbagai aktiviti manusia. Berdasarkan istilah *Short*, sesuai sekali sekiranya kolej universiti dan universiti pengajaran/pendidikan memberi tumpuan kepada penyelidikan yang berbentuk *mission-oriented knowledge* manakala universiti penyelidikan harus memikirkan kedua-duanya sekali dan mungkin juga penyelidikan berbentuk *transdisciplinary*.

## 8.0 Kaedah dan Pembiayaan Universiti

Dalam mencapai hasrat untuk membolehkan lebih ramai rakyat memiliki ijazah universiti, peluang untuk belajar diperluaskan dengan mewujudkan lebih banyak IPT. Penubuhan IPTS dipermudahkan melalui Akta Pendidikan Tinggi 1996 tetapi sektor ini memerlukan kaedah pembiayaan yang lebih mencabar. Bagi pihak kerajaan, kos pendidikan tinggi semakin meningkat dan setakat ini sebahagian besar daripada kos ini ditanggung oleh pihak kerajaan. Ini adalah selaras dengan peranan dan tanggungjawab sosial dan pendidikan pula adalah *public good*. Memandangkan kos pengajian di IPTS adalah di luar kemampuan sebahagian besar kohort yang memasuki universiti, maka kerajaan telah menubuhkan lebih banyak institusi pengajian tinggi awam. Pertumbuhan pesat IPTA membawa implikasi besar kepada pola peruntukan kewangan yang bakal diterima oleh setiap universiti. Walaupun dalam RMK9, lebih banyak peruntukan disediakan untuk IPTA, namun pertambahan bilangan IPTA akan mengakibatkan penurunan peruntukan sebenar yang bakal diterima oleh setiap IPTA.

Peruntukan kewangan untuk IPTA diperlukan untuk perbelanjaan mengurus dan juga perbelanjaan bagi pembangunan. Bagi universiti baru, peruntukan yang besar diperlukan untuk pembangunan prasarana seperti bangunan, dewan kuliah, makmal, asrama dan kemudahan lain untuk pekerja dan pelajar. Jumlah peruntukan yang besar juga diperlukan untuk membangunkan sumber manusia dan menjalankan kajian. Bagi universiti yang telah lama wujud, belanja mengurus semakin tinggi, tetapi peruntukan yang besar juga diperlukan untuk tujuan penambahan, peningkatan atau pemuliharaan prasarana sedia ada.

Sesuai dengan senario pembiayaan seperti di atas, satu mekanisma yang lebih telus dirangka untuk menentukan pengalihan peruntukan kepada sesebuah IPTA. Garis panduan tersebut perlu

berbeza mengikut jenis atau kategori universiti. Ketika ini, alasan mengapa peruntukan yang berbeza antara dua IPTA (yang lebih kurang sama dari aspek jenis institusi, bilangan pelajar serta tenaga pengajarnya) tidak jelas dan tidak begitu meyakinkan.

Dari aspek kewangan, jelas model universiti untuk Malaysia perlu satu garis panduan yang lengkap tentang bagaimana untuk memperoleh lebih banyak dana bagi membangunkan universiti tanpa bergantung sepenuhnya kepada kerajaan. Penambahan dana boleh dijalankan dengan mempergiatkan aktiviti akumulasi sumber dana sendiri di samping usaha-usaha untuk mengurangkan kos pembangunan ataupun kos operasi.

## **8.1 Menjana Dana Sendiri**

Untuk membolehkan universiti di Malaysia menjana dana sendiri, lebih banyak kuasa diberi kepada pihak universiti untuk bertindak seperti sebuah syarikat. Walau bagaimanapun, autonomi kewangan ini perlu selaras dengan Model Universiti untuk Malaysia (Rajah 6.3).

### *i. Penentuan yuran oleh universiti*

Yuran pengajian merupakan salah satu sumber kewangan utama bagi universiti. Ketika ini, yuran pengajian yang perlu dibayar oleh pelajar adalah sangat rendah. Kerajaan memberi subsidi untuk membolehkan semua pelajar yang cemerlang berpeluang untuk belajar di universiti. Dengan itu, perbezaan antara jumlah yuran pengajian yang perlu dibayar dengan kos sebenar untuk pengajian adalah terlalu besar. Adalah dicadangkan supaya keputusan untuk menentukan yuran pengajian dibuat oleh pihak universiti. Bagaimanapun, pihak KPT boleh menentukan julat yang munasabah bagi yuran berdasarkan jenis universiti. Penetapan kadar yuran yang berbeza boleh ditentukan bagi universiti penyelidikan, kolej universiti dan universiti pengajaran. Untuk mengekalkan bantuan terutama bagi pelajar yang kurang berkemampuan, subsidi pembiayaan yuran boleh ditukar kepada bentuk biasiswa.

Seterusnya, kadar yuran pengajian bagi pelajar antarabangsa ditentukan berdasarkan kos sebenar. Tarikan untuk belajar di Malaysia tidak sepatutnya disebabkan oleh yuran yang sangat murah, tetapi tarikan untuk belajar seharusnya datang dari kecemerlangan universiti itu sendiri.

Ketika ini agihan peruntukan kerajaan kepada sesebuah universiti ditentukan berdasarkan bilangan pelajar pra-siswazah tetapi perkara ini perlu dilihat semula supaya pengagihan peruntukan perlu juga mengambil kira bilangan pelajar siswazah terutama bagi universiti penyelidikan. Lebihan dana ini juga akan membolehkan lebih banyak penyelidikan pasca ijazah yang berkualiti dijalankan.

ii. *Menjalankan perniagaan*

Beberapa buah universiti telah pun menjalankan perniagaan melalui anak syarikat. Misalnya UKM Holdings diwujudkan di UKM untuk mentadbir urusan termasuk khidmat runding, hospital dan program pengajian luar. Bagaimanapun, lebih autonomi diberi kepada pihak universiti (mengikut kategori) untuk menjalankan perniagaan. KPT berhak untuk mempertimbangkan kelulusan terhadap cadangan perniagaan yang ingin dijalankan oleh IPTA. Bagaimanapun, segala urusan perniagaan seharusnya diserahkan kepada kawalan pihak universiti sepenuhnya. Antara cadangan yang dibuat adalah pengusahaan pusat konvensyen. Buat masa ini, universiti membelanjakan terlalu banyak wang untuk tujuan penganjuran bengkel, seminar dan kursus di luar kampus. Dengan adanya pusat konvensyen sendiri yang dilengkapi bilik penginapan dan restoran, pembaziran boleh dielakkan. Selain itu, pihak universiti boleh juga memberi khidmat ini kepada pihak lain.

iii. *Menyediakan khidmat pakar*

Penjanaan kewangan melalui pemberian khidmat pakar sememangnya dilaksanakan di kebanyakan IPTA, khususnya melalui kerja konsultasi dan pengajaran. Selain itu, IPTA juga mempunyai kepakaran seperti khidmat runding bagi penanaman dan penjagaan

pokok, landskap ataupun pembangunan bahan multimedia. Dalam hal ini, usaha yang lebih giat dalam menyediakan khidmat pakar dijalankan untuk penjanaan dana bagi IPTA.

*iv. Penyewaan peralatan*

Universiti mempunyai banyak peralatan mahal dan kemudahan yang tidak dipunyai oleh banyak pihak luar. Lebih kelonggaran perlu diberi kepada IPTA untuk memberi servis atau menyewa peralatan atau kemudahan yang ada di IPTA kepada pihak luar.

*v. Sumber kewangan lain*

Sebagai langkah untuk menambah dana di sesebuah IPTA, universiti diberi autonomi dalam memperoleh dana tambahan. Antara sumber yang dikenal pasti adalah melalui alumni universiti. Walaupun pemerolehan dana melalui alumni sememangnya diusahakan oleh kebanyakan universiti tetapi dana yang diperolehi tidak banyak. Antara cadangan yang dibuat adalah supaya pelajar diwajibkan untuk memberi sumbangan balik kepada universiti dan kutipan dibuat melalui yuran pengajian pada semester akhir pengajian.

IPTA perlu lebih aktif untuk mengesan dan mencari sumber kewangan, terutamanya dari negara lain seperti Jepun dan Kesatuan Eropah.

## **8.2 Mengurangkan Kos Pembangunan dan Kos Operasi**

*i. Kuliah secara maya*

Untuk mengurangkan kos operasi di IPTA, sesetengah kuliah boleh dijalankan secara maya, terutama bagi kuliah yang melibatkan isi kandungan bukan teknikal atau kuliah bagi kursus umum universiti seperti kursus Tamadun Islam dan Tamadun Asia. Terlalu ramai pengajar diperlukan untuk menjalankan kursus umum universiti. Pengajaran secara maya dilihat sebagai satu penyelesaian untuk mengurangkan kos operasi sesuatu universiti.

ii. *Pengurangan staf sokongan*

Universiti mempunyai terlalu banyak staf dari kumpulan sokongan. Nisbah seorang pensyarah kepada empat orang staf sokongan merupakan satu keadaan yang biasa di IPTA. Nisbah pengajar kepada staf sokongan bagi sesetengah universiti terkemuka adalah 1:0.5. Jelas, IPTA membelanjakan terlalu banyak wang bagi tujuan ini. Keperluan staf sokongan yang besar juga disebabkan oleh banyaknya urusan dengan KPT yang perlu diselesaikan oleh pegawai. Nisbah ini boleh dikurangkan sekiranya pihak KPT memberi lebih banyak kuasa kepada universiti dalam banyak urusan dan mengurangkan 'red tape' dalam urusan KPT.

iii. *Perkhidmatan pegawai kontrak*

Antara alternatif lain yang dicadangkan sebagai langkah mengurangkan kos operasi adalah pengambilan lebih ramai pensyarah, pegawai dan pekerja kontrak. Perkhidmatan pensyarah kontrak sedia wujud tetapi ia boleh digiatkan. Antara khidmat lain secara kontrak yang boleh mengurangkan kos kepada universiti adalah perkhidmatan penjagaan kawasan juga pembersihan tandas.

iv. *Penyewaan peralatan*

Universiti perlu sentiasa mempertimbangkan sama ada membeli atau menyewa alat yang diperlukan dan langkah menyewa mungkin lebih berkesan dari segi kos. Sebagai contoh, peralatan seperti komputer, perabut dan mesin fotostat boleh disewa dan tidak dibeli. Penyewaan bangunan untuk mempercepatkan kelengkapan prasarana bagi membangunkan sesebuah universiti baru dilihat sebagai berkesan dari segi kos.

## 9.0 Model Pembangunan Program Akademik

Model program akademik IPT yang dicadangkan adalah berfalsafahkan budaya akademik dan ini seharusnya menjadi tunjang atau paksi program akademik di semua IPT tidak mengira kategori atau kelompok. Budaya akademik yang dimaksudkan adalah budaya yang memupuk, menyemai dan menghasilkan individu yang mahir dalam bidang yang diceburi serta dalam aspek *soft skills*, memiliki sifat-sifat afektif yang baik dan juga memiliki kualiti intelektual. Kesemua aspek ini adalah disifatkan sebagai *outcomes* atau hasil yang diinginkan daripada budaya akademik yang dicadangkan.

Selain *outcomes*, terdapat beberapa aspek lagi yang perlu diambil kira untuk merealisasikan budaya akademik; kumpulan yang terlibat, mekanisme, dan tindakan. Keempat-empat 'aspek utama' ini akan dihuraikan di bawah.

Walau apa pun bentuk sesebuah IPT, sama ada ianya universiti penyelidikan atau universiti pengajaran ataupun kolej universiti, budaya akademik ini perlu diterapkan dalam kalangan pelajar dan staf.

### 9.1 Outcomes

*Outcomes* yang ingin diterapkan dalam kalangan pelajar IPT secara umumnya dibahagi kepada tiga aspek: kemahiran, kualiti intelektual dan atribut afektif. Ketiga-tiga aspek ini dianggap penting untuk melahirkan pelajar yang bukan sahaja cemerlang dalam bidang yang diceburi tetapi juga mahir berfikir, berdikari, berketerampilan serta berperibadi dan berakhlak murni.

#### 9.1.1 Kemahiran

Kemahiran merangkumi apa yang dinamakan *hard skills* dan *soft skills*. Kemahiran dari segi *hard skills* merupakan kemahiran teknikal dan profesional yang diperlukan untuk membolehkan graduan menjalankan tugas mereka di tempat kerja. Namun memiliki

kemahiran tersebut sahaja tidak mencukupi. Graduan juga perlu memiliki *soft skills* seperti kemahiran mengurus, memimpin, bertutur dalam pelbagai bahasa, komunikasi, penulisan laporan, sosial dan juga keusahawanan.

Program akademik yang dicadangkan perlu memupuk kemahiran-kemahiran ini untuk melahirkan graduan yang bukan sahaja pakar dalam bidangnya tetapi juga mahir menyesuaikan diri di tempat kerja secara profesional dan sosial. Kemahiran-kemahiran ini, khususnya kemahiran memimpin, mengurus dan keusahawanan membolehkan graduan berdikari dengan mencari peluang pendapatan sendiri.

#### 9.1.2 *Kualiti Intelek*

Tidak kurang pentingnya dalam program akademik yang dicadangkan ialah pemupukan kualiti intelek dalam kalangan pelajar. Ini termasuk penguasaan ilmu yang tinggi dan mahir dalam pemikiran analitikal, kreatif, kritikal, inovatif serta memiliki *multi-intelligences*.

#### 9.1.3 *Atribut Afektif*

Intelektualiti dan kemahiran tiada gunanya sekiranya tidak berteraskan nilai yang murni. Oleh itu, program akademik yang dicadangkan perlu juga menerapkan kualiti afektif seperti integriti, nilai, etika dan peribadi yang positif.

#### 9.1.4 *Kumpulan yang Terlibat*

Tiga kumpulan telah dikenal pasti yang perlu memiliki budaya akademik ini. Mereka adalah kumpulan akademik, iaitu tenaga pengajar, kumpulan pengurusan dan kumpulan pelajar. Ketiga-tiga kumpulan ini perlu menanam dan mengaplikasi budaya akademik dalam menjalankan tugas mereka di IPT. Ketiga-tiga kumpulan ini memainkan peranan yang penting dalam menghasilkan ciri-ciri yang disebut di atas dalam kalangan pelajar.

Malah, selain pelajar, para akademik juga perlu memiliki ciri-ciri tersebut serta perlu kompeten dalam aspek pedagogi dan andragogi, memiliki pengetahuan tentang bidang

yang diajar yang terkini dan mempunyai afiliasi dengan pertubuhan-pertubuhan akademik atau profesional. Tidak dapat dinafikan faktor penting dalam menentukan kualiti pelajar yang tamat dari sesuatu IPT ialah kualiti pensyarah yang menjalankan tugas harian mereka. Ini bermakna kualiti pengajaran, penyeliaan, penilaian, penyelidikan dan penerbitan pensyarah perlu dipertingkatkan. Para akademik juga perlu memiliki dan mengamalkan etika dan nilai yang tinggi dalam tugas mereka.

Ciri-ciri ini juga harus dimiliki oleh kumpulan pengurusan IPT agar dapat membentuk suatu '*role model*' kepada pelajar, dan secara tidak langsung dapat mewujudkan suatu '*virtuous circle*'. Kumpulan pengurusan juga disarankan sentiasa meningkatkan profesionalisme mereka. Untuk ini kemudahan cuti sabbatical dicadangkan agar dipanjangkan kepada staf pengurusan selain staf akademik.

#### 9.1.5 *Tindakan*

Untuk menghasilkan budaya akademik, IPT perlu memiliki kaedah pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Sehubungan dengan ini, IPT perlu menjalankan sesi-sesi latihan/latihan semula yang bersesuaian dalam kalangan tenaga pengajarnya. Contoh latihan adalah kemahiran pengajaran dan pembelajaran, penulisan akademik dan pembentangan dan pengajaran berpusatkan pelajar.

Tenaga pengajar yang berbudaya akademik perlu memiliki keinginan (*passion*) untuk mengajar dan menjalankan penyelidikan secara aktif pada peringkat tempatan serta antarabangsa yang hasilnya dapat diaplikasi dalam penerbitan dan juga dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Mereka juga perlu membentuk afiliasi dengan badan-badan profesional dan kumpulan-kumpulan penyelidik untuk meningkatkan peluang penyelidikan dan jaringan.

Pelajar-pelajar perlu dididik tentang ciri-ciri yang diinginkan yang disebut sebagai *outcomes* di atas melalui pelbagai cara sama ada secara langsung (*explicit teaching and learning*) dan juga secara tidak langsung (*implicit teaching and learning*).

Polisi penggunaan bahasa pengantaraan yang seimbang (Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris) juga perlu agar pelajar mendapat pendedahan dan kemahiran dalam kedua-dua bahasa.

#### 9.1.6 Mekanisme

Untuk membolehkan tindakan-tindakan di atas diambil dalam menghasilkan budaya akademik di IPT, beberapa mekanisme dikenal pasti termasuk pembiayaan oleh *stakeholders*, sistem tadbir urus yang berautonomi, persekitaran yang kondusif dan kurikulum yang berorientasikan ciri-ciri kemahiran, intelek dan afektif dan berpandukan kepada pasaran kerja.

Perlu juga diwujudkan *self-regulatory system* dalam kalangan staf yang membolehkan staf memantau dan menambahbaikkan diri, misalnya dari segi motivasi diri dan kecekalan berkerja.

Pada peringkat awal, pembiayaan yang 'tinggi' dari *stakeholders* diperlukan. Tetapi dalam jangka masa panjang, jumlah pembiayaan dijangka berkurangan dengan sebahagian dari perbelanjaan dibiayai oleh IPT sendiri melalui sumber-sumber lain.

Sistem tadbir urus yang digunapakai harus berautonomi dan fleksibel, dan berlandaskan akauntabiliti dan *empowerment* dan berasaskan polisi kerajaan yang jelas (*certainties*).

Kurikulum pula perlu bersifat *broad-based*, *cross-discipline* dan dinamis. Pelajar-pelajar seharusnya mahir dalam bidang yang diceburi dan berpengetahuan dalam bidang-bidang lain yang berkaitan. Satu contoh adalah gabungan major-minor bidang sains dan sastera.

Kaedah pengajaran perlu bersifat *outcome-based*, *problem-based* dan berpusatkan pelajar (*student centred*). Pengajar perlu mengambil kira keperluan pelajar dan memberi tanggungjawab kepada pelajar dalam proses pembelajaran mereka. Mereka juga harus mencungkil dan menggalakkan potensi pelajar melalui proses penyelesaian masalah.

Kualiti penilaian pelajar juga harus dipertingkatkan dan diubahsuai supaya tidak mewujudkan pelajar cemerlang yang hanya '*exam-oriented*'. Kaedah penilaian harus dipelbagaikan.

Kurikulum IPT juga harus relevan dengan isu-isu serta trend-trend global yang terkini. Sehubungan dengan ini, penawaran/perlaksanaan program *industry/research attachment* kepada pelajar serta tenaga pengajar adalah wajar.

Untuk membolehkan IPT memberi perhatian yang sewajarnya kepada kemahiran-kemahiran dan aspek-aspek intelek dan afektif yang disebut di atas, pelajar yang memasuki IPT perlu memiliki sekurang-kurangnya kemahiran bertutur dalam Bahasa Inggeris dan Bahasa Malaysia, selain daripada kecemerlangan akademik. Dalam hal ini, pihak sekolah perlu memainkan peranan dalam menghasilkan pelajar yang berupaya bertutur dalam kedua-dua bahasa dengan baik sebelum mereka memasuki IPT.

#### 9.1.7 *Pelan Tindakan*

Pelan tindakan yang dicadangkan untuk merealisasikan program akademik untuk model universiti Malaysia dibahagikan kepada lima aspek:

- i. Sistem
- ii. Modal insan
- iii. Persekitaran
- iv. Kelompok pelajar
- v. Kurikulum

Kelima-lima aspek ini dilihat dalam tiga jangka masa: pendek, sederhana dan panjang seperti dalam Jadual 9.1.

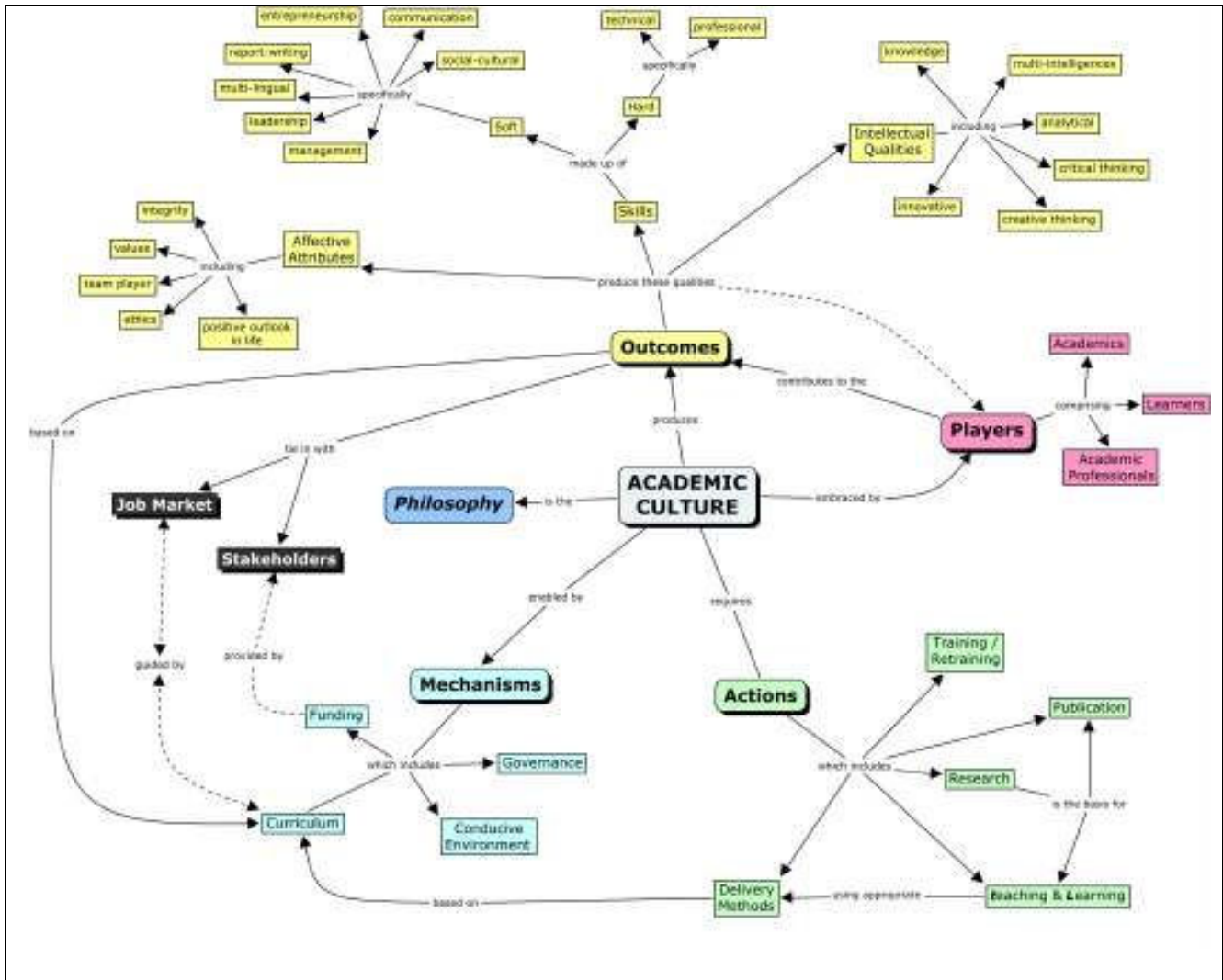
**Jadual 9.1a: Pelan Tindakan untuk Sistem, Modal Insan dan Persekitaran**

	Jangka pendek (5 tahun – sehingga 2010)	Jangka sederhana (10 tahun – sehingga 2015)	Jangka panjang (15 tahun – sehingga 2020)
<b>Sistem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Governan yang berlandaskan akauntabiliti, ketelusan dan autonomi, contohnya dalam aspek mengambil dan membuang pekerja</li> <li>- Pelantikan VC secara terbuka</li> <li>- Melaksanakan reformasi Birokrasi</li> <li>- Menyemai budaya prestasi cemerlang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan <i>Self-regulatory system</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan 'Star Alliance University system' untuk mobiliti pelajar dan staf</li> </ul>
<b>Modal Insan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan anjakan paradigma/budaya kerja</li> <li>- Melaksanakan penilaian berasaskan prestasi (<i>Performance based assessment</i>)</li> <li>- Meningkatkan kualiti kaedah latihan/pengajaran</li> <li>- Memupuk etika dalam pengajaran/penyelidikan/tugas</li> <li>- Mengadakan kerjasama antara agensi</li> <li>- Melaksanakan sistem <i>reward/punishment</i></li> <li>- Melaksanakan audit staf (<i>House cleaning</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IPT memiliki 75 peratus yang bertaraf Ph.D dalam kalangan pensyarah</li> <li>- Mewujudkan afiliasi profesional</li> <li>- Meningkatkan bilangan dan kualiti penerbitan oleh pensyarah</li> <li>- Mengamalkan perkhidmatan yang profesional</li> <li>- Meningkatkan keupayaan pengajaran dan pembelajaran</li> <li>- Melaksanakan Pembangunan Profesional Berterusan (CPD)</li> <li>- Mengambil staf dalam kalangan ekspatriat luar</li> <li>- Mewujudkan <i>Industrial University partnership</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangunkan staf yang bertaraf dunia</li> <li>- Mempertingkatkan <i>niche</i> universiti yang diiktiraf pada peringkat antarabangsa</li> </ul>
<b>Persekitaran</b>	<p>Mewujudkan persekitaran yang kondusif dalam aspek budaya kerja dan memiliki intra/infostruktur yang canggih</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan fasiliti</li> <li>- Melaksanakan perkongsian fasiliti khusus</li> <li>- Mengadakan/meningkatkan kerjasama dengan industri</li> <li>- Meningkatkan fasiliti pembelajaran (contoh <i>E-learning / teleworking</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mewujudkan kebebasan akademik</li> <li>- Mewujudkan suasana yang menarik</li> <li>- Melaksanakan sistem pembelajaran yang dapat diakses pada bila-bila masa dan di mana-mana</li> </ul>

**Jadual 9.1b: Pelan Tindakan untuk Kelompok Pelajar dan Kurikulum**

	<b>Jangka pendek (5 tahun – sehingga 2010)</b>	<b>Jangka sederhana (10 tahun – sehingga 2015)</b>	<b>Jangka panjang (15 tahun – sehingga 2020)</b>
<b>Kelompok pelajar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memenuhi keperluan kemasukan (<i>Entry requirement</i>)</li> <li>- Membentuk/mempertingkatkan hubungan antara IPT /KPT dan Kementerian Pelajaran untuk memastikan penyelarasan</li> <li>- Melaksanakan pendidikan sepanjang hayat</li> <li>- Mengiktiraf pembelajaran masa lalu (<i>Recognised Prior Learning</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menerima pelajar yang berkualiti</li> <li>- Melahirkan pelajar yang bersifat <i>cross-disciplinary</i> dan bertanggungjawab terhadap pembelajaran</li> <li>- Melaksanakan sistem kemasukan pelajar secara langsung (<i>Direct entry</i>)</li> <li>- Mengamalkan pendidikan sepanjang hayat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menerima pelajar antarabangsa</li> <li>- Menetapkan ratio pelajar pra-siswazah:siswazah seperti berikut: <ul style="list-style-type: none"> <li>- RU (40:60)</li> <li>- TU (70:30)</li> </ul> </li> <li>- Meningkatkan penawaran program pembelajaran sepanjang hayat</li> <li>- Melaksanakan sistem kemasukan yang fleksibel (eg. Gifted students)</li> </ul>
<b>Kurikulum – tinjauan semula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memupuk amalan pembelajaran berpusatkan pelajar dan berasaskan <i>learning outcomes</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebahagian besar pengajaran berpusatkan pelajar</li> <li>- Melaksanakan penilaian yang bersifat <i>broad-based</i></li> <li>- Mengamalkan budaya perolehan ilmu</li> <li>- Melaksanakan <i>internship</i> dalam industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengaplikasikan kurikulum yang terkini pada 2020</li> <li>- Melaksanakan pengajaran berpusatkan pelajar sepenuhnya.</li> <li>- Membenarkan pelajar memilih kursus dari universiti terbaik di dunia</li> <li>- Melaksanakan sistem universiti tanpa kalendar (Boleh masuk dan keluar pada bila-bila masa)</li> <li>- Membenarkan penanguhan pengajian untuk pembelajaran <i>experiential</i>.</li> </ul>

Lakaran model *untuk* mencapai kecemerlangan akademik seperti yang diuraikan dalam laporan ini diperlihatkan dalam Rajah 9.1.



Rajah 9.1 : Model untuk Mencapai Kecemerlangan Akademik

## **10.0 Implikasi Perundangan Model Universiti untuk Malaysia**

Model universiti untuk Malaysia seperti yang diuraikan dalam bahagian 6.0 laporan ini dan digambarkan melalui Rajah 6.2 dan 6.3 menuntut beberapa perubahan dari segi perundangan. Seterusnya, perincian perubahan dalam sistem tadbir urus sesuai dengan model universiti yang dicadangkan telah dijelaskan dalam bahagian 7.0 laporan ini.

## **11.0 Rumusan**

Berdasarkan perspektif semasa dan masa akan datang, tidak mungkin ada satu model institusi yang digelar “universiti”. Keadaan yang lebih realistik ialah di mana Malaysia mempunyai satu sistem institusi pendidikan tinggi yang pelbagai. Kepelbagaian ini membawa maksud di Malaysia perlu ada pelbagai jenis atau kategori institusi pengajian tinggi, setiap satu kelompok atau kategori ini memenuhi keperluan tertentu dan peranannya juga amat jelas. Ketika ini peranan dan fungsi institusi pengajian tinggi di Malaysia bertindih-tindan dan ada juga yang melampaui skop yang telah ditetapkan. Namun begitu, sistem universiti di Malaysia serta model yang diterima pakai perlulah bersifat dinamik. Ini bermaksud, peluang sentiasa terbuka untuk universiti pengajaran/pendidikan naik taraf menjadi universiti penyelidikan. Tetapi perlu ditekankan di sini bahawa peranan dan tanggungjawab kolej universiti dan politeknik untuk memenuhi keperluan tenaga kerja mahir seperti yang diperlukan industri dan pasaran mesti diberi perhatian yang sewajarnya. Kolej universiti berperanan untuk menerima lepasan politeknik yang cemerlang untuk melanjutkan pengajian peringkat ijazah yang cenderung kepada pembelajaran *hands-on*.

## Bibliografi

Baldrige, J. dan Deal, T. (1983) "*The Dynamics of Organisational Change in Education*", Berkeley, CA: McCutchan Publishing Company.

Conway, M. (2005) "*Campus Designs for the Future*". Web Address: [<http://www.universityfutures.org/>]

Duderstadt, J.J. (2000) "*A University for the 21<sup>st</sup> Century*". Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (2005) "*Laporan Jawatankuasa Mengkaji, Menyemak dan Membuat Perakuan Tentang Perkembangan dan Hala Tuju Pendidikan Tinggi Malaysia*". Shah Alam: Pusat Penerbit Universiti (UPENA).

Kerajaan Malaysia (2006) "*Rancangan Malaysia Ke Sembilan*", 2006-2010. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.

Hanna, D. E. (1998) "*Higher Education in an Era of Digital Competition: Emerging Organizational Models*", *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 2 (1), March, 66-95. Web Address: [<http://www.aln.org/>]

Miller, R. (2003) "*The Future of the Tertiary Education Sector: Scenarios for a Learning Society*". Kertas kerja untuk *OECD/Japanese Seminar on the Future of Universities*, Tokyo.

Short, E.C. (2003) "*Knowledge and the Educative Functions of a University: Designing the Curriculum of Higher Education*", *J. Curriculum Studies*, 35 (2), 139-148.