

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Dalam bab ini, perbincangan adalah difokuskan kepada kerangka teori, model dan kajian lampau yang mendasari serta menyokong kajian ini. Menurut Celine (2000), sesuatu kajian itu perlu disokong dengan teori dan konsep yang mendasarinya supaya kajian tersebut dapat difahami dengan lebih mudah, lebih teguh dan lebih bermakna.

Bahagian pertama bab ini akan memberi gambaran sepintas lalu kepada seluruh perbincangan dalam bab ini. Bahagian kedua pula adalah mengenai latar belakang sekolah bertaraf PTj yang akan membincangkan definisi dan konsep PTj, kriteria-kriteria sekolah PTj, kelebihan-kelebihan sekolah PTj dan maksud pengurusan kewangan sekolah PTj. Dalam bahagian ketiga pula, pelaksanaan kewangan sekolah PTj akan dibincangkan. Perbincangan adalah berkaitan dengan teori-teori pelaksanaan, model pengurusan kewangan sektor awam, sistem belanjawan, kecekapan dan keberkesanan, desentralisasi pengurusan kewangan, konsep Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS), kejelasan pengetua dan autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan.

Manakala, dalam bahagian keempat pula membincangkan tentang model pengurusan kewangan sekolah oleh Knight (1983), punca-punca kewangan sekolah, kos dan perbelanjaan sekolah, kawalan proses pengurusan kewangan sekolah dan masalah-masalah pelaksanaan. Akhirnya, dalam bahagian ini, pengkaji merumuskan semua perbincangan dalam bab dua ini.

2.2 Latar belakang sekolah bertaraf Pusat Tanggungjawab (PTj)

Idea penubuhan sekolah-sekolah bertaraf PTj di seluruh negara adalah dapatan daripada lawatan Yang Berhormat Menteri Pendidikan Malaysia ke sekolah-sekolah yang mendapati keadaan sekolah berada dalam keadaan yang daif dan tidak sesuai sebagai institusi pendidikan. Antara punca masalah yang dibangkitkan oleh sekolah adalah peruntukan kewangan yang telah disalurkan melalui Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) ke sekolah-sekolah tersebut tidak mencukupi. Oleh yang demikian sekolah perlu mengemukakan permohonan kepada JPN untuk semua perolehan barangan, perkhidmatan serta projek. Proses ini mengambil masa yang lama dan kerap kali keperluan sekolah tidak dapat diberikan keutamaan oleh JPN (Bahagian Kewangan, 2001).

Pada 14 April 2000, Menteri Pendidikan telah mengarahkan supaya kuasa autonomi di beri kuasa kepada sekolah supaya tidak terlalu bergantung dengan JPN. Oleh yang demikian, pihak pengurusan KPM mencadangkan bahawa sekolah boleh menerima peruntukan dalam bentuk waran selain daripada geran mata pelajaran dan Lain-lain Perbelanjaan Berulang Tahun (LPBT). Bermula pada dan Julai 2000, sebanyak 30 sekolah telah dipilih sebagai projek rintis dan Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) dan telah bersetuju supaya sekolah-sekolah tersebut di berikan taraf PTj (Bahagian Kewangan, 2001).

2.2.1 Definisi dan konsep PTj

Pusat Tanggungjawab (PTj) adalah merupakan organisasi Kerajaan Persekutuan yang melaksanakan dasar-dasar kerajaan dan berakauntabiliti terhadap sejumlah peruntukan yang diberikan kepada organisasi tersebut. Organisasi ini juga merupakan pejabat perakaunan iaitu institusi yang berbelanja dan memungut hasil kerajaan (INTAN, 2006). Menurut JANM (2007). Pusat Tanggungjawab (PTj) adalah institusi atau organisasi

yang menerima waran daripada JANM untuk membelanjakan wang awam dan mengawal peruntukan tersebut (JANM, 2007).

Menurut Curry (1996), PTj adalah institusi yang melaksanakan perancangan secara intensif melalui pengagihan sumber-sumber yang sedia ada. Manakala, Whalen (1991) menerangkan bahawa PTj adalah sebuah institusi yang mengamalkan sistem desentralisasi kewangan yang perlu memberikan justifikasi kepada semua perbelanjaan dan pendapatan supaya dapat membantu institusi tersebut meningkatkan pendapatan dan mengawal kos-kos perbelanjaan. Sistem ini adalah lebih terancang dan dapat membantu pengurus institusi mengurus perubahan melalui jangkaan peruntukan belanjawan. Pandangan ini disokong oleh Strauss dan Curry (2002) yang menyatakan secara konseptual, bahawa PTj adalah sebuah institusi yang boleh menambahkan pendapatan dan bertanggungjawab kepada kos-kos yang terlibat daripada usaha-usaha yang dilakukan.

Berdasarkan maksud dan konsep yang diberikan oleh Curry (1996), INTAN (2006), JANM (2007), Strauss dan Curry (2002), Whalen (1991), PTj dapat dirumuskan bahawa adalah institusi yang mengamalkan desentralisasi kewangan dan melaksanakan perancangan yang strategik berasaskan sumber-sumber yang ada serta berakauntabiliti terhadap penambahan pendapatan dan kos-kos yang terlibat.

Selain itu, Strauss dan Curry (2002) juga telah menggariskan sebelas prinsip PTj untuk memudahkan sesebuah PTj dikenal pasti. Prinsip-prinsip bagi PTj adalah, (i) dapat membuat keputusan dengan lebih cepat berdasarkan maklumat, (ii) kadar desentralisasi adalah bergantung kepada saiz dan kompetensi institusi, (iii) tanggungjawab adalah bergantung kepada autoriti yang diberi, (iv) pihak berkuasa harus memberi kerjasama dan maklumat serta latihan untuk mencapai matlamat, (v) mempunyai panduan yang jelas tentang tanggungjawab serta autoriti yang diberi, (vi) meluaskan konsep usahawan di kalangan pengurus, (vii) mudah untuk menyediakan

maklumat untuk menyediakan laporan prestasi, (viii) prestasi pencapaian akademik yang cemerlang jelas dapat dibuktikan, (ix) pengukuran adalah lebih kepada *outcomes* daripada input yang ada, (x) prestasi kewangan lebih baik berdasarkan perancangan, dan (xi) setiap individu adalah berperanan untuk membuat keputusan dan menjalankan peranan masing-masing dengan lebih baik.

Manakala, Perin (1996b) pula telah menghuraikan beberapa garis panduan untuk melaksanakan PTj. Antaranya ialah, (i) mempunyai undang-undang dan peraturan secara bertulis dan jelas yang dikemukakan bagi membuat keputusan yang lebih efektif, (ii) mempunyai insentif dan hukuman yang jelas dalam operasi bagi menentukan kebertanggungjawaban dan kuasa kepada seseorang, (iii) mempunyai tanggungjawab dan autoriti yang konsisten, bersedia dan mempunyai tempoh yang sesuai bagi membolehkan pengurus mendapatkan maklumat yang mencukupi, (iv) mempunyai maklumat dan rekod yang kemas kini dan boleh diakses pada bila-bila masa, (v) mempunyai perancangan yang lebih telus terhadap sumber-sumber yang ada dan lebih kepada prioriti, matlamat dan objektif seperti yang telah dirancang, (vi) mempunyai sistem desentralisasi yang peka terhadap dengan matlamat organisasi dalam melaksanakan program, dan (vii) mempunyai keupayaan memberi perkhidmatan yang memberi manfaat kepada lebih ramai orang secara lebih komprehensif, dan (viii) mempunyai tahap-tahap pelaksanaan mengikut prosedur yang berkuat kuasa.

Walau bagaimanapun Kaplan (1997) melihat dari segi kesukaran dalam pelaksanaan PTj. Pelaksanaan PTj adalah sukar dilaksanakan dalam organisasi pendidikan disebabkan oleh peningkatan kepada kos pendidikan, *outcomes* pendidikan yang tidak jelas dan kefahaman pengurus sekolah terhadap peranannya dalam pengurusan PTj serta tanggungjawabnya kepada kerajaan, industri dan masyarakat masih kabur. Menurut Kaplan (1997) lagi, kompleksiti dalam pengurusan PTj dalam institusi pendidikan berlaku kerana kurangnya perjanjian program yang mengaitkan PTJ

dengan pengukuran prestasi dan struktur organisasi dalam pendidikan amat bergantung kepada arahan pihak atasan. Tambahan pula apabila pengurus sekolah mempunyai agenda tersendiri dalam pelaksanaan program-program yang menyebabkan pembuatan keputusan kewangan menjadi tidak konsisten.

Pandangan ini disokong oleh Massy (1990) yang menyatakan bahawa pada dasarnya PTj adalah merupakan alternatif untuk membuat keputusan dengan cepat dan mengurangkan birokrasi dalam sistem kawalan berpusat. Namun, menurutnya lagi tidak semua operasi desentralisasi melibatkan semua bahagian dalam sesebuah organisasi. Umumnya, hanya pemprosesan data, gaji, pembelian dan fi perundangan dilaksanakan di peringkat sekolah kerana konsep PTj yang diamalkan adalah bergantung kepada sejarah, budaya dan stail pengurusan organisasi yang berkenaan.

Berdasarkan pandangan Bahagian Kewangan (2001), Curry (1996), Kaplan (1997), Massy (1990), Perin (1996a, 1996b), Strauss dan Curry (2002), dapat dirumuskan bahawa terdapat sepuluh ciri sekolah PTj iaitu, (i) mempunyai perancangan kewangan berdasarkan misi dan visi sekolah (ii) mempunyai kuasa autonomi dalam membuat keputusan kewangan sekolah oleh pengurus, (iii) mempunyai akauntabiliti dalam membuat keputusan kewangan sekolah, (iv) perancangan kewangan sekolah adalah mengikut keperluan sekolah, (v) mempunyai inisiatif untuk menambahkan pendapatan, (vi) mempunyai kawalan perbelanjaan mengikut prosedur kewangan yang sedang berkuat kuasa, (vii) mempunyai fleksibiliti dalam perbelanjaan berdasarkan keutamaan, (viii) mempunyai budaya keusahawanan dalam pengurusan kewangan sekolah, (ix) mempunyai data-data dan rekod kewangan yang lengkap, dan (x) mempunyai laporan prestasi bagi aktiviti yang dijalankan.

2.2.2 Kriteria-kriteria pemilihan sekolah PTj

Pemilihan sekolah sebagai sekolah bertaraf PTj adalah berdasarkan kriteria-kriteria tertentu iaitu, (i) mempunyai murid lebih daripada 551 orang, (ii) sekolah adalah bukan sekolah bantuan modal kerajaan, (iii) mempunyai Pembantu Tadbir (PT) kewangan yang cekap dan mahir, (iv) penyata kewangan sekolah tidak menerima laporan audit berteguran dalam tempoh tiga tahun berturut-turut, dan (v) pengetua atau guru besar adalah cekap dalam pengurusan kewangan (Bahagian kewangan, 2001).

Hasil pemantauan ke atas prestasi sekolah-sekolah di bawah projek rintis, didapati pengurus sekolah-sekolah tersebut telah jelas, faham, mendapat pengetahuan tentang tanggungjawab sebagai PTj dan tatacara penyelenggaraan rekod-rekod kewangan. Kejelasan dan kefahaman pengurus sekolah tersebut disampaikan melalui penyeliaan dan tunjuk ajar dari semasa ke semasa serta pemantauan yang berterusan. Seterusnya, perluasan PTj ini dilaksanakan dengan menaik taraf 200 buah sekolah pada setiap tahun. Perluasan sekolah-sekolah bertaraf PTj adalah berperingkat-peringkat. Pada peringkat awal yang bermula April 2001, sebanyak 200 buah sekolah telah naiktaraf sebagai PTj. Hasilnya, sebanyak 1,425 buah sekolah harian (menengah dan rendah) di seluruh negara telah dinaik taraf sebagai PTj bagi tahun 2000 hingga tahun 2007. Jadual 2.1 di bawah ini menunjukkan bilangan sekolah yang telah dinaik taraf mengikut negeri bagi tahun 2000 hingga tahun 2007 (Bahagian Kewangan, 2007).

Selain itu, pihak KPM juga telah memberi latihan kepada pengetua dan guru besar serta dua orang Pembantu Tadbir (PT) kewangan sebagai persediaan untuk menjalankan tanggungjawab sebagai PTj yang meliputi aspek-aspek belanjawan, kewangan, perakaunan, perolehan, pungutan, kawalan dan audit. Sekolah juga telah dibekalkan dengan senarai semak tindakan-tindakan dan tanggungjawab yang perlu dijalankan berdasarkan kepada peraturan-peraturan kewangan, Arahan dan Pekeliling

Jadual 2.1 : Bilangan sekolah-sekolah PTj dari tahun 2000 hingga tahun 2007 mengikut negeri

Negeri	Jumlah
Perlis	33
Kedah	125
Pulau Pinang	66
Perak	147
Selangor	154
Wilayah Persekutuan	103
Negeri Sembilan	101
Melaka	65
Johor	148
Pahang	132
Terengganu	119
Ke;antan	124
Sabah	96
Sarawak	7
Wilayah Persekutuan Labuan	7
Jumlah	1,425

Sumber : Bahagian Kewangan (2007)

Perbendaharaan, Akta Prosedur Kewangan 1957 dan lain-lain peraturan yang berkaitan (Bahagian Kewangan, 2001). Justeru itu, Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) telah diarahkan untuk mengeluarkan Waran Peruntukan Kecil (WPK) atau sub waran kepada Pusat Tanggungjawab (PTj) dan sub aktiviti yang lain. WPK yang disalurkan termasuklah Belanja Mengurus di bawah Dasar Sedia Ada bagi semua kod perbelanjaan kecuali peruntukan tuntutan pertukaran guru kepada semua sekolah selewat-lewatnya dua minggu dari tarikh waran di terima daripada Bahagian Kewangan (Bahagian Kewangan, 2005a). Sekolah menerima waran peruntukan kecil daripada semua JPN bagi semua kod perbelanjaan di bawah kod Objek AM (OA) 10000 (Emolumen), OA 20000 (Perkhidmatan dan Bekalan), OA 30000 (Aset) dan OA 40000 (Pemberian dan Kenaan Bayaran Tetap). Pemilihan sekolah, perjawatan dan latihan telah diadakan penyelarasan secara kolaboratif bersama dengan Bahagian Sekolah, Bahagian Sumber

Manusia, Institut Aminuddin Baki dan Bahagian Kewangan (Bahagian Kewangan, 2001).

2.2.3 Kelebihan sekolah bertaraf PTj

Naik taraf sekolah-sekolah harian kepada PTj telah menjadikan pengetua atau guru besar sekolah-sekolah tersebut mempunyai lebih kuasa autonomi dalam membuat keputusan berkaitan dengan kewangan dan perjalanan operasi sekolah masing-masing (Bahagian Kewangan, 2001). Hal ini adalah berkait dengan pertambahan sumber peruntukan dan kuasa berbelanja untuk memudahkan pengetua dan guru besar membuat perancangan tentang pembangunan akademik, kokurikulum dan pengurusan sekolah.

Justeru, sekolah-sekolah menengah bertaraf PTj juga mempunyai kelebihan yang berbeza daripada sekolah bukan bertaraf PTj. Antaranya ialah (i) dapat mengadakan saluran bagi menyampaikan peruntukan tahunan dan tambahan secara terus ke sekolah mengikut keperluan sekolah tersebut, (ii) memberi tanggungjawab dan akauntabiliti kepada sekolah untuk menguruskan keperluan dan kewangan, (iii) mempercepatkan urusan perolehan dan bayaran kerana urusan tidak melalui JPN, (iv) kawalan belanjawan dan prestasi yang lebih teratur, (v) pembayaran gaji guru dan kakitangan sokongan yang lebih cepat, dan (vi) pertambahan perjawatan seorang Ketua Pembantu Tadbir (KPT) (Bahagian Kewangan, 2001).

Selain itu, implikasi menaik taraf sekolah harian kepada PTj, telah menjadikan beban tugas pengurusan kewangan sekolah semakin bertambah kerana selain daripada mengamalkan sistem perakaunan sekolah (akaun kerajaan dan akaun SUWA) sekolah juga perlu menyelenggarakan rekod perakaunan PTj secara berasingan seperti Buku Vot apabila waran peruntukan diterima (Bahagian Kewangan, 2001). Oleh yang demikian, pertambahan perjawatan Ketua Pembantu Tadbir (KPT) sekurang-kurangnya dapat akan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan sekolah dalam

pelaksanaan sesuatu dasar seperti yang disarankan oleh Gerston (1997). Ini adalah kerana tugas-tugas pengurusan kewangan bertaraf PTj merangkumi tugas-tugas pengurusan kewangan bukan PTj seperti yang telah di gariskan oleh Bahagian Kewangan, Kementerian Pelajaran Malaysia seperti Jadual 2.2 di bawah ini

Jadual 2.2 : Tugas-tugas Pembantu Tadbir sekolah sebelum sekolah dan selepas sekolah PTj	
Tugas sebelum PTj	Tugas selepas PTj
1. Memastikan Geran Per Kapita diterima mencukupi dan tepat pada masa	1. Memastikan Geran Per Kapita diterima mencukupi dan tepat pada masa
2. Memastikan semua rekod kutipan dan bayaran di peringkat sekolah direkodkan dan kemas kini	2. Memastikan semua rekod kutipan dan bayaran di peringkat sekolah direkodkan dan kemas kini
3. Menentukan perolehan aset, bekalan dan perkhidmatan dan kerja dikendalikan dengan cekap dan mematuhi prosedur	3. Menentukan perolehan aset, bekalan dan perkhidmatan dan kerja dikendalikan dengan cekap dan mematuhi prosedur
4. Melaporkan semua terimaan dan bayaran tahunan berdasarkan Akta Pendidikan 1996 (Kumpulan Wang Kerajaan, SUWA dan Asrama)	4. Melaporkan semua terimaan dan bayaran tahunan berdasarkan Akta Pendidikan 1996 (Kumpulan Wang Kerajaan, SUWA dan Asrama)
5 Pembayaran gaji	5 Pembayaran gaji
	6. Pengendalian Peruntukan
	7 . Menyediakan Buku Tunai Cerakinan berserta dengan lampiran-lampiran

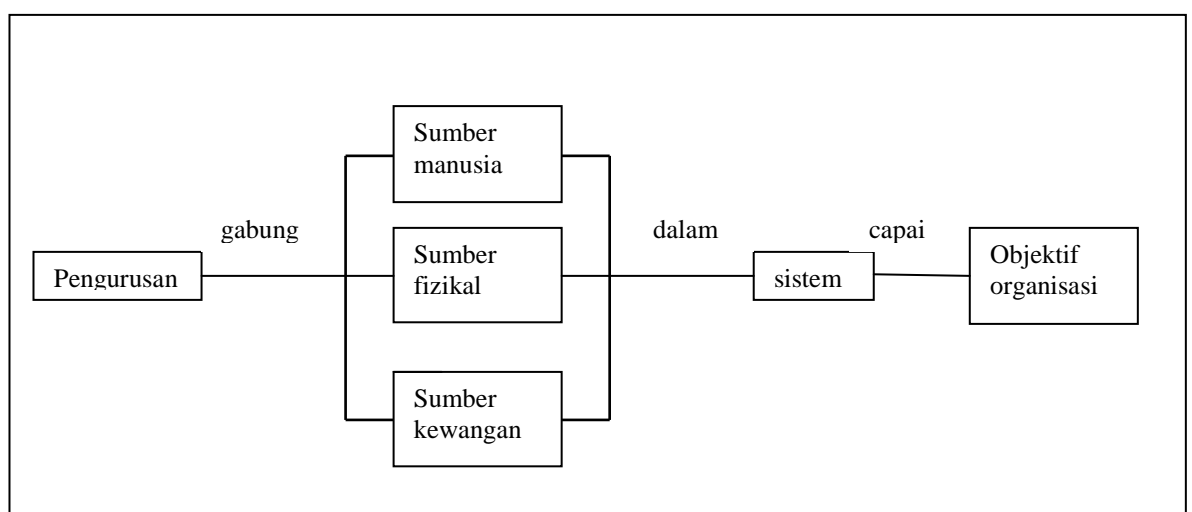
Selain itu, Shahril (2005a) juga telah menghuraikan empat kelebihan dan lima kekurangan sekolah bertaraf PTj. Antara kelebihan sekolah dinaik taraf PTj adalah (i) kawalan kewangan lebih terjamin serta tidak berlaku penyelewengan dan kekurangan peruntukan, (ii) pemantauan prestasi kewangan lebih teratur kerana perlu berurusan secara terus dengan JANM, (iii) pembayaran gaji lebih cepat dan (iv) kawalan perbelanjaan dan pembayaran di buat terus melalui Ketua Audit Negara. Manakala, antara kekurangan sekolah PTj iaitu, (i) berlaku kelewatan pembayaran dan perolehan

barangan, (ii) kawalan perbelanjaan lebih ketat, (iii) tempoh perbelanjaan adalah terhad, (iv) perlu mematuhi peraturan kewangan perolehan setiap kali pembelian barangan dan perkhidmatan, dan (v) hasil kerajaan tidak boleh dibelanjakan dan perlu dimasukkan dalam hasil kerajaan.

Seterusnya, bagi memberi penjelasan mengenai kajian pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia ini, definisi dan maksud pengurusan kewangan akan diperbincangkan.

2.2.4 Definisi dan maksud pengurusan kewangan

Tujuan sesebuah organisasi ditubuhkan adalah untuk mengeluarkan barangan atau perkhidmatan untuk mencapai matlamat organisasi tersebut sama ada untuk mendapatkan keuntungan mahupun untuk kebajikan ahli (Mosley et al., 2008). Bagi mencapai maksud ini, pengurusan dalam organisasi perlu dibentuk dengan berdasarkan menggabungkan jalin sumber-sumber yang ada seperti sumber-sumber manusia, sumber-sumber fizikal dan sumber-sumber kewangan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.1 di bawah ini (Mosley et al., 2008).



Rajah 2.1 : Pengurusan menggabungkan sumber-sumber organisasi dalam satu sistem
Sumber : Mosley et al. (2008)

Pernyataan ini disokong oleh Zaidatol Akmaliah (1990) yang menyatakan pengurusan adalah satu cara bagi mencapai matlamat melalui pengendalian input–input yang terdiri daripada kakitangan, kewangan, bahan mentah dan teknologi dengan tepat. Begitu juga dengan Stoner et al. (1995), Knight (1983) dan Thierauf et al. (1977) yang bersependapat dengan takrifan pengurusan tersebut. Stoner et al. (1995) menyatakan pengurusan adalah satu proses merancang, mengelola, memimpin dan mengawal kerja ahli-ahli organisasi dan menggunakan sumber-sumber organisasi yang ada untuk mencapai matlamat yang ditetapkan.

Manakala, Thierauf et al. (1977) pula menyatakan bahawa pengurusan adalah satu proses meletakkan input ke dalam sesebuah organisasi melalui perancangan, pengelolaan, pengarahan dan pengawalan bagi menghasilkan output yang diinginkan oleh pelanggan dan dapat mencapai matlamat organisasi. Knight (1983) pula menyatakan bahawa pengurusan adalah satu proses merancang, membahagi sumber, menyusun atur, menempatkan pekerja pada bahagian yang sesuai, mengawal sumber organisasi dan menyelesaikan masalah.

Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa pengurusan adalah satu proses merancang, mengelola, memimpin dan mengawal dengan menggabungkan sumber manusia, sumber kewangan dan sumber teknologi untuk mencapai matlamat organisasi berdasarkan pendapat Knight (1983), Mosley et al. (2008), Stoner et al. (1995), Thierauf et al. (1977) dan Zaidatol Akmaliah (1990).

Walau bagaimanapun, kadang kala pengurusan kewangan juga menggunakan istilah pentadbiran kewangan. Dalam hal ini, Dimmock dan Walker (1998) menyatakan bahawa pentadbiran adalah satu proses "apa" dan "bagaimana" sesebuah organisasi dikendalikan. Pendapat ini disokong oleh Caldwell dan Spinks (1998a) yang menyatakan pentadbiran kewangan adalah bagaimana wang boleh digunakan sebaik mungkin untuk menjalankan operasi sesebuah organisasi. Begitu juga Valente dan Valente

(2001) yang mentakrif pentadbiran kewangan sebagai tatacara atau langkah-langkah bagaimana wang di belanjakan dengan efisien. Manakala, Coleman dan Anderson (2000) pula telah mengkategorikan pentadbiran kewangan kepada beberapa proses yang melibatkan aktiviti merancang, melaksana, mengkoordinasi, mengawal dan menilai sumber-sumber kewangan.

Dalam konteks pentadbiran negara, Truman (1995) pula menyatakan bahawa pentadbiran kewangan adalah proses bagaimana kerajaan mendapatkan sumber kewangan dan bagaimana kerajaan membelanjakan sumber tersebut. Manakala, Garner (2004) memberi tafsiran yang lebih khusus kepada pentadbiran kewangan. Menurutnya, pentadbiran kewangan termasuklah mengurus belanjawan, mengurus terimaan dan pungutan, pengurusan pembelian dan perolehan, perbelanjaan dan pembayaran, pengurusan perakaunan dan pengauditan dan pengurusan aset. Manakala, OUM (2008) pula membahagikan pentadbiran kewangan kepada enam aspek utama iaitu (i) terimaan dan pungutan, (ii) pengurusan aset, (iii) perolehan dan pembelian, (iv) perbelanjaan dan pembayaran, (v) belanjawan dan (iv) akaun dan audit.

Berdasarkan perbincangan di atas, pengkaji berpendapat bahawa pengurusan kewangan dan pentadbiran kewangan adalah merupakan aktiviti yang hampir sama dan pentadbiran dilihat adalah sebahagian daripada pengurusan kerana pengurusan bukan sahaja melibatkan langkah-langkah dan prosedur tetapi juga melibatkan sumber-sumber lain. Pernyataan ini disokong oleh Zaidatol Akmaliah (1990) yang menyatakan bahawa takrifan pengurusan dengan pentadbiran tidak banyak berbeza tetapi pengurusan lebih menekankan pengurusan input-input organisasi.

Dalam konteks kajian ini, definisi pengurusan kewangan sekolah dirumuskan sebagai satu proses untuk merancang, mengelola, mengarah, mengawal, mengagihkan tugas dan menggembelng sumber-sumber kewangan organisasi yang ada bagi mencapai matlamat organisasi berdasarkan kepada peraturan dan undang-undang yang telah

ditetapkan. Aktiviti-aktiviti pengurusan kewangan termasuklah pengurusan terimaan dan pungutan, pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit, pengurusan perbelanjaan dan bayaran, pengurusan penyata kewangan tahunan, pengurusan stor dan aset kerajaan dan pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan. Pernyataan ini adalah bersandarkan kepada Caldwell dan Spinks (1998a), Coleman dan Anderson (2000), Mosley et al., (2008), Thierauf et al. (1977), Truman (1995), Valente dan Valente (2001) dan Zaidatol (1990).

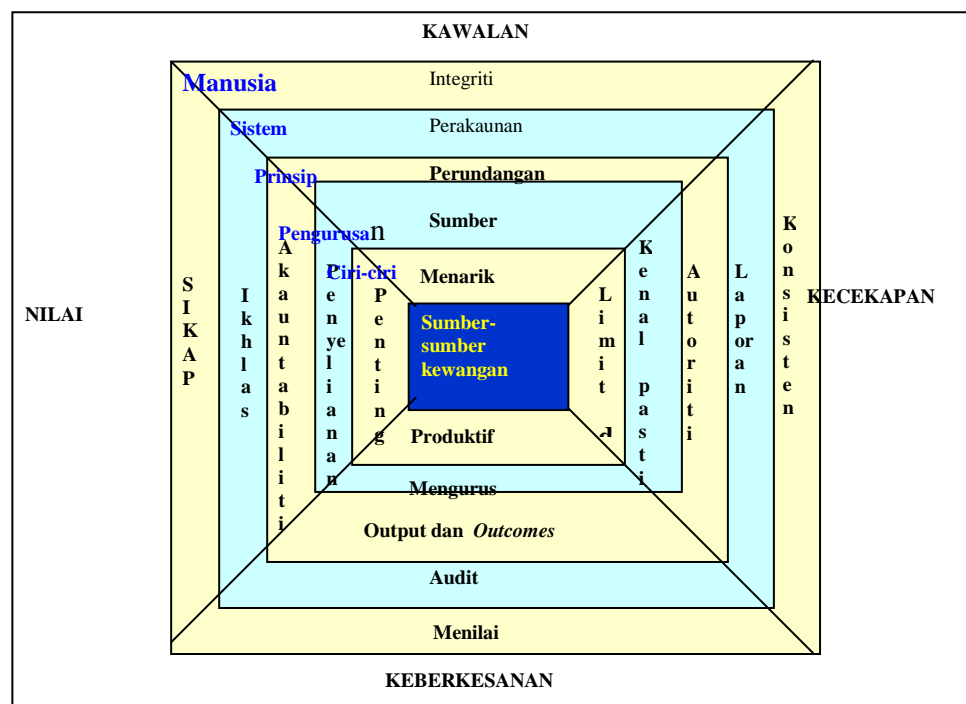
2.2.5 Pengurusan kewangan sektor awam

Sekolah menengah adalah salah satu daripada institusi sektor awam. Oleh yang demikian, pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj ini adalah akur dengan sistem kewangan negara. Pengurusan kewangan sektor awam boleh juga dikenali sebagai perakaunan sektor awam (Ali, 2004). Pengurusan kewangan sektor awam adalah lebih kepada menguruskan sumber-sumber kewangan berasaskan tatacara dan peraturan dalam negara (Ho, 2007). Keadaan ini berkait dengan kerana sumber-sumber kewangan umumnya adalah daripada kerajaan pusat yang merupakan amanah untuk di belanjakannya dengan betul (INTAN, 2006).

Dalam model *spider web* (lihat Rajah 2.2), pengurusan kewangan sektor awam adalah berasaskan kepada empat dimensi utama iaitu kawalan, kecekapan dan keberkesanan serta nilai. Kawalan dapat dilakukan dengan adanya integriti, perakaunan dan perundangan terhadap sumber-sumber kewangan, manakala kecekapan pula dapat dilihat melalui konsistensi dan pelaporan yang dibuat berdasarkan kepada autoriti dan had yang diberi (Abdul Rahim dan Singh, 2005). Manakala, teori institusi yang menggunakan perundangan, kesejagatan dan kuasa paksaan dalam mengawal sesebuah institusi (Sufean Husin, 2002).

Manakala, keberkesanan pula dapat dilakukan dengan menjadikan sesebuah institusi itu produktif iaitu dengan meningkatkan kemampuan institusi menghasilkan

output dan *outcomes* berdasarkan sumber-sumber kewangan yang ada. Keberkesanan juga dapat di lihat pada prestasi audit kewangan yang cemerlang (Ho, 2007). Nilai yang dipegang oleh seseorang pengurus yang dapat diterjemahkan melalui sikap, ikhlas melaksanakan tugas, berakauntabiliti, berkepimpinan untuk menyelia dan berminat untuk memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan secara terbaik (Ho, 2007; INTAN, 2006).



Rajah 2.2 : Model pengurusan kewangan sektor awam (*spider web model*)
Sumber : Ho (2007) dan INTAN (2006)

Setiap satu daripada dimensi amat dipengaruhi oleh beberapa faktor iaitu, faktor manusia, sistem, prinsip, kepengurusan dan ciri-ciri sumber-sumber kewangan. Faktor-faktor ini adalah saling berkait di antara satu sama lain. Faktor manusia dilihat adalah asas penting yang berdasarkan integriti, konsistensi, membuat penilaian dan sikapnya. Ho (2007) juga merumuskan asas-asas tersebut kepada "SIKAP" iaitu, S = *Supervision*, I = *Interest*, K = *Knowledge*, A = *Attitude*, P = *Procedures*. Ini bermakna, seseorang pengurus harus mempunyai berkeupayaan untuk menyelia, mempunyai minat,

mempunyai pengetahuan, mempunyai sikap yang positif dan mematuhi peraturan serta prosedur kewangan.

Asas kepada faktor sistem adalah berdasarkan sistem perakaunan, pelaporan, audit dan bebanannya, manakala asas kepada faktor prinsip pula termasuklah perundangan, autoriti, output dan *outcomes* serta akauntabiliti terhadap pengurusan kewangan tersebut. Selain itu, asas kepada faktor kepengurusan pula adalah sumber kewangan dapat diurus dan penyeliaan pegawai bawahan. Walau bagaimanapun, perkara yang lebih penting adalah pengurusan sumber kewangan yang perlu menarik minat, penting dan produktif serta mempunyai batasan. (Ho, 2007).

Kepentingan nilai dalam pengurusan kewangan turut dibincangkan oleh Syed Othman (1991). Bagi Syed Othman (1991), masalah utama dalam pengurusan kewangan ialah sikap pengurus dan sistem kewangan itu sendiri. Menurutnya lagi, masalah sikap dapat diatasi dengan pendekatan tauhid dan keadilan (Syed Othman, 1991). Pendekatan tauhid dalam pengurusan kewangan menurut Syed Othman (1991), adalah merupakan akar umbi kepada pembentukan akhlak dan budi pekerti yang tinggi. Hasil daripada paradigma tauhid adalah termasuklah kebaktian, kemuliaan, kebenaran, kesederhanaan, menepati janji, keadilan, kesabaran, disiplin, ihsan, toleransi, dan lain-lain lagi. Oleh itu, menurutnya lagi bagi menentukan pengurusan kewangan yang cemerlang, maka paradigma tauhid perlu di perkasa di setiap hati pengurus.

Keadilan dalam pengurusan kewangan adalah untuk menentukan supaya “habuan” kepada mereka yang benar-benar berhak. Justeru, sebagai pemegang amanah seseorang pengurus adalah bertanggungjawab untuk menguruskan kewangan dengan sempurna agar “mereka yang benar-benar berhak sahaja mendapat habuan mereka telah mendapat habuan mereka”. Tanpa prinsip keadilan ini, penyelewengan, pilih kasih dan penipuan dalam pengurusan kewangan akan menjadi tidak berkesan (Syed Othman, 1991). Dalam konteks ini, pengetua sebagai pengurus sekolah yang melaksanakan

pengurusan kewangan sekolah juga perlu menghayati prinsip tauhid dan keadilan dalam melaksanakannya.

Oleh sebab negara mengamalkan sistem kewangan berpusat maka sistem kewangan ini banyak bergantung pada Arahan Perbendaharaan (AP) dan prosedur kewangan yang berkuat kuasa dari semasa ke semasa. Hal ini berbeza sekiranya pengurus sekolah diberi autonomi dalam pengurusan kewangan sekolah.

Kesimpulannya, pelaksanaan pengurusan kewangan yang cekap dan cemerlang dalam sektor awam adalah bergantung pada kemantapan dan kekukuhan nilai dan sistem kewangan yang dibentuk seperti yang dibincangkan oleh Ho (2007), INTAN (2006) dan Syed Othman (1991). Nilai yang dibentuk dapat dilihat dengan penjanaan sikap-sikap positif yang ditunjukkan seperti kejujuran, ketelusan, berintegriti, amanah, adil dan bertanggungjawab (INTAN, 2006). Sistem kewangan adalah bergantung pada keperluan, kebolehlaksanaan, ketelusan, mudah dan difahami serta jelas di semua peringkat pelaksanaan.

2.2.6 Perbezaan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah dengan pelaksanaan pengurusan kewangan PTj

Konsep pelaksanaan kewangan sekolah (*school finance*) mempunyai perbezaan dengan pelaksanaan kewangan PTj daripada sudut operasinya. Ini adalah kerana pelaksanaan kewangan PTj menggunakan konsep desentralisasi belanjawan (*decentralized-budgeting system*) (Sorenson dan Goldsmith, 2006). Menurut Sorenson dan Goldsmith (2006) lagi, pelaksanaan kewangan sekolah yang disertakan dengan prosedur dan tatacara kewangan yang digubal berdasarkan dasar-dasar yang telah ditetapkan.

Oleh yang demikian, proses perancangan kewangannya adalah merujuk kepada laporan-laporan kewangan yang melibatkan rekod dan akaun bagi setiap urus niaga bagi aktiviti yang dilakukan adalah berdasarkan peruntukan yang diberi (Garner, 2004;

Sorenson dan Goldsmith, 2006). Pelaksanaan kewangan sekolah juga melibatkan peranan PPD, JPN dan Bahagian-Bahagian lain dalam KPM bagi menyalurkan peruntukan daripada kerajaan pusat kepada sekolah untuk memastikan pengagihan dan perbelanjaan peruntukan kewangan dilaksanakan dengan adil dan saksama. Punca-punca kewangan sekolah dan formula agihan telah ditentukan terlebih dahulu oleh semua pihak yang terlibat seperti di atas (Shahril, 2005a).

Dalam hal ini, Bahagian Kewangan (2001) telah menggariskan beberapa tugas dan peranan JPN dan PPD bagi memperkemas lagi pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj sekolah-sekolah di Malaysia. Antara tugas dan peranan JPN adalah: (i) Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) bertindak sebagai Ketua Pusat Tanggungjawab (PTj), (ii) mengeluarkan waran peruntukan dan peruntukan tambahan (jika perlu), (iii) membekalkan dokumen-dokumen yang akan digunakan oleh sekolah sebagai PTj, (iv) membantu pihak sekolah melaksanakan tanggungjawab sebagai PTj, (v) membuat pemantauan secara berterusan ke atas sekolah agar semua rekod kemasukan disemak pada setiap bulan dan mengemukakan laporan kepada Unit Kewangan JPN selewat-lewatnya pada tujuh hari bulan pada bulan-bulan berikutnya, (vi) mendapatkan laporan prestasi perbelanjaan bulanan oleh JPN dan mengemukakan kepada Cawangan Belanjawan, Bahagian Kewangan, KPM selewat-lewatnya pada 10 hari bulan pada bulan-bulan berikutnya, (vii) memastikan semua perjawatan staf sokongan bagi pengurusan kewangan sekolah diisi, (viii) memaklumkan kepada Jabatan Akauntan Negara (JANM) tentang sebarang peraturan yang akan dikenakan kepada sekolah yang melibatkan implikasi kewangan, (ix) memastikan semua peruntukan yang diberi kepada sekolah dibelanjakan sebelum penutupan akaun awam untuk tahun semasa.

Tugas dan peranan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) di bahagikan kepada lima aspek iaitu, (i) menguruskan terimaan, (ii) menguruskan deposit dan bukan deposit, (iii)

membantu JPN dalam pemantauan akaun sekolah, (iv) membangun sistem kewangan berkomputer seperti eSPKB, ePerolehan dan PATSKOM (jika dilaksanakan), dan (v) memastikan perbelanjaan dilakukan sebelum tahun berakhir.

Dari aspek menguruskan terimaan, PPD menjadi pemungut bagi pihak sekolah harian termasuk sekolah-sekolah PTj. Sekolah-sekolah tersebut membuat kutipan melalui kiriman wang atau cek atau draf bank atas nama PPD dan serahkan kepada PPD sebelum mengeluarkan resit. Justeru, sekolah tidak perlu mengeluarkan resit atau menyelenggarakan Buku Tunai Cerakinan selepas PPD mengambil alih tugas pemungut utama dan PPD akan menyediakan Penyata Pemungut dan menyerahkannya kepada bank untuk semua sekolah. Kutipan akan dicaj kepada "*chargeline*" PTj terlibat. Akhirnya, semua terimaan daripada murid-murid negara asing dibuat mesti selepas mendapat surat kelulusan daripada JPN terlebih dahulu. Dalam aspek bukan deposit PPD adalah bertanggungjawab mengemas kini lejar deposit, menyediakan penyata baki deposit, memohon kebenaran mewartakan deposit dan menyediakan baucar *refund* untuk deposit.

Pelaksanaan pengurusan kewangan PTj adalah lebih berfokus kepada perbelanjaan peruntukan yang diterima oleh sekolah berbanding dengan proses belanjawan sekolah yang lebih menyeluruh yang melibatkan sumber-sumber sekolah termasuklah sumber-sumber manusia, sumber fizikal dan sumber kewangan. Belanjawan yang dilakukan juga adalah juga selari dengan misi dan visi sekolah serta matlamat terakhir dalam pendidikan iaitu meningkatkan pencapaian murid. Dalam pengurusan kewangan bertaraf PTj, penyediaan belanjawan sekolah bukan sahaja melibatkan komitmen pengurus sekolah tetapi turut melibatkan komitmen pengurus di peringkat pengurusan dalam sekolah yang saling berkait dan bergantung seperti pasukan perancang, pemimpin dan pegawai maklumat dan data-data kewangan. Dalam konteks ini, pengurus kewangan di pelbagai peringkat pengurusan sekolah adalah termasuk

Penolong Kanan, Ketua-Ketua Bidang, Ketua-Ketua Panitia, Ketua Pembantu Tadbir, Penyelia Petang, Guru Data dan sebagainya (Sorenson dan Goldsmith (2006).

Oleh yang demikian, naik taraf sekolah-sekolah kepada PTj adalah merupakan satu peralihan daripada sistem kewangan yang sedia ada kepada satu sistem pengurusan kewangan yang “baru” iaitu pengurusan kewangan bertaraf PTj. Peralihan ini bertujuan supaya pengurusan kewangan sekolah-sekolah bertaraf PTj lebih cekap dan berkesan setanding dengan sekolah-sekolah di negara lain dalam era globalisasi ini.

2.3 Pelaksanaan pengurusan kewangan PTj

Dalam bahagian ini, pengkaji akan membincangkan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj yang berkaitan dengan teori-teori pelaksanaan, model pengurusan kewangan sektor awam, sistem belanjawan, kecekapan dan keberkesanan, desentralisasi pengurusan kewangan dan konsep Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) yang lebih dikenali sebagai *School Based Management (SBM)*. Selain itu juga, dibincangkan juga tentang kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTj dan kuasa autonomi pengetua dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan kewangan.

2.3.1 Teori pelaksanaan

Tahap pelaksanaan sesuatu dasar kerajaan bukanlah perkara mudah kerana tahap ini ia adalah merupakan tahap kritikal kerana perlu melibatkan komitmen menyeluruh dari banyak pihak (Gerston, 1997). Proses menterjemahkan polisi tersebut kepada tindakan dalam bentuk-bentuk program yang terbaik adalah tahap paling sukar terutamanya untuk dalam meningkatkan kualiti pendidikan (Grindle, 1980; Fullan dan Watson, 1999; Mazmanian dan Sabatier, 1980).

Menurut Wrinkler (1989), pelaksanaan pengurusan kewangan hingga ke peringkat sekolah adalah merupakan manifestasi kerajaan untuk mengurangkan beban

kewangan untuk pendidikan kepada komuniti dan ibu bapa. Dalam konteks kajian ini, pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj di sekolah adalah merupakan antara usaha-usaha KPM untuk melaksanakan dasar-dasar kewangan kerajaan hingga ke peringkat sekolah. Manakala Rein Van et al. (2001) pula menyatakan bahawa pelaksanaan dasar dipengaruhi oleh tiga faktor iaitu (i) kejelasan matlamat sesuatu dasar, (ii) kompleksiti pelaksanaan dan (iii) sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu dasar.

Haddad (1995) pula menyatakan implikasi pelaksanaan dasar ini melibatkan beberapa perubahan iaitu (i) perubahan kepada institusi, (ii) perubahan kepada corak pentadbiran dan (iii) melibatkan pengagihan sumber kewangan, manusia, fizikal, teknikal dan politik. Malah, menurut beliau lagi beberapa perkara juga perlu diberi perhatian terutamanya dalam situasi yang melibatkan kekangan pelaksanaan dasar, maklum balas yang diterima dan modifikasi ke pada dasar dan sebarang kekangan atau masalah yang dijangkakan berlaku semasa perancangan dibuat. Justeru, pemahaman pelaksana dasar mengenai matlamat dan tujuan sesuatu polisi dilaksanakan amat penting kerana pelaksana dasar akan menterjemahkan pelaksanaan pernyataan dasar ini melalui idea, tindakan dan nilai yang difahaminya (Grindle, 1980).

Teori mengenai kajian pelaksanaan dasar dapat dikelaskan kepada tiga peringkat aliran pemikiran mengikut generasi iaitu: (i) generasi pertama (1970an), (ii) generasi kedua (1980an) dan (iii) generasi ketiga (1990an). Ketiga-tiga peringkat generasi pemikiran ini mempunyai kekuatan masing-masing. Aliran pemikiran generasi pertama lebih memberi fokus kepada metodologi kajian kes, pemikiran generasi kedua lebih kepada membincangkan dan membuat analisis, manakala kerangka teori dan pemikiran generasi ketiga adalah memperkemaskan lagi kerangka teori yang ada.

Menurut Pressman dan Wildavsky (1973), dalam generasi pertama (1970an) masalah utama dalam proses pelaksanaan adalah bertitik tolak pada kegagalan untuk

mencapai matlamat dan hala tuju seperti yang dirancang. Oleh yang demikian, setiap program itu dikatakan tidak berjaya jika tidak mencapai matlamat walaupun masalah yang timbul adalah di luar kawalan seperti ketidakcukupan kewangan atau perubahan dalam politik setempat. Umumnya, kebanyakan metodologi kajian yang digunakan adalah kajian kes yang menghuraikan tentang penglibatan kuasa pentadbiran dalam sesebuah organisasi yang menjalankan program kerajaan.

Selain itu, dapatan kajian Bank Dunia dalam Shahril (2002a), mengenai sistem pendidikan di Indonesia, yang menemukan empat masalah utama iaitu: (i) pengurusan pendidikan yang kompleks kerana melibatkan tiga institusi birokrasi iaitu pada peringkat nasional, negeri dan daerah kerana setiap jabatan mempunyai tugas masing-masing menyebabkan sering kali berlaku komunikasi yang tidak jelas sehingga menjejaskan kecekapan pengurusan, (ii) penentuan program, perancangan dan pembiayaan tidak selaras dengan pentadbiran pusat dan menjadi halangan kepada kemajuan sekolah, (iii) sistem anggaran peruntukan menghadapi masalah rumit kerana setiap jabatan cuba untuk mendapatkan anggaran peruntukan yang lebih dan menyebabkan perbincangan mengenainya telah melewati kelulusan dan keadaan ini melemahkan pengurusan, (iv) keberkesanan sekolah adalah amat bergantung kepada pengetua sekolah yang berkemampuan terutamanya untuk mengelolakan sumber-sumber yang ada. Keadaan ini menyebabkan wujudnya jurang antara sekolah yang kaya dengan sekolah yang miskin disebabkan oleh keterampilan pentadbir sekolah (Shahril, 2002a).

Teori mengenai pelaksanaan dasar ini terus berkembang dan dianggap sebagai peringkat generasi kedua (1980-an) dalam teori pelaksanaan sehingga terhasilnya tiga model utama (Cline, 2000) iaitu, (i) Model Pelaksanaan Proses (Van Meter dan Van Horn, 1975), (ii) Model Pendekatan Atas-Bawah (Mazmanian dan Sabatier, 1983), dan (iii) Model Pendekatan Bawah-Atas (Hjern Benny, 1982).

Model Pelaksanaan Proses (Van Meter dan Van Horn, 1975)

Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), pelaksanaan dasar adalah segala tindakan yang diambil oleh sekumpulan atau individu bagi mencapai matlamat seperti mana yang telah dirancang termasuklah perkara yang berlaku semasa pelaksanaan dasar tersebut. Justeru, perancang dasar seharusnya sedar tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kerana umumnya tahap tersebut adalah paling kritikal dalam pencapaian matlamat terakhir dasar. Oleh itu Van Meter dan Van Horn (1975) telah menggariskan enam pemboleh ubah iaitu, (i) objektif dan standard dasar, (ii) sumber-sumber sokongan dasar, (iii) pemantauan, (iv) agensi-agensi yang terlibat, (v) keadaan ekonomi, politik dan sosial dan (vi) kesediaan pelaksana.

Sesuatu dasar mestilah mempunyai objektif dan standard dasar. Bagi menentukan sesuatu pelaksanaan dasar itu berjaya atau sebaliknya, petunjuk-petunjuk kejayaan perlu terlebih dahulu dikenal pasti untuk membuat penilaian kualiti pelaksanaan. Menurut Pressman dan Wildavsky (1973), pelaksanaan sesuatu dasar tidak dapat ditentukan kejayaan atau kegagalannya sekiranya objektif dasar tidak ditentukan. Selain itu, pelaksanaan program-program baru kerajaan memerlukan penambahan dalam sumber-sumber yang menyokong pelaksanaannya seperti penambahan sumber kewangan, penambahan staf dan penambahan peralatan. Adalah tidak adil sekiranya kegagalan pelaksanaan program baru diletakkan pada pelaksana sedangkan keperluan sumber-sumber untuk melaksanakannya tidak disediakan. Umumnya, kegagalan pelaksanaan adalah disebabkan oleh ketiadaan dan kekurangan sumber-sumber yang diperlukan.

Pemantauan oleh pembuat dasar adalah amat diperlukan oleh pelaksana bagi memastikan kejayaan pelaksanaan sesuatu dasar tersebut. Perhubungan yang baik ini memberi kefahaman yang lebih mendalam kepada pelaksana tentang hala tuju dasar tersebut sekali gus akan memberi maklumat kepada pembuat dasar mengenai

perkembangan dan permasalahan yang berlaku. Kadang kala terdapat halangan yang ekstrem yang menentang pelaksanaan dasar dan umumnya kuasa paksaan atau kuasa ganjaran yang perlu digunakan untuk memastikan dasar tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaiknya.

Pelaksanaan sesuatu dasar bukan sahaja melibatkan sebuah organisasi sahaja tetapi bahagian-bahagian dan jabatan-jabatan lain juga terlibat. Oleh yang demikian, sokongan dari bahagian dan jabatan lain amat penting bagi memastikan kejayaan pelaksanaan dasar tersebut. Keadaan ekonomi, politik dan sosial juga turut memberi impak kepada pelaksanaan dasar. Contohnya, keadaan ekonomi yang tidak stabil dan bantahan oleh orang awam juga boleh menimbulkan halangan kepada kejayaan kepada pelaksanaan dasar tersebut.

Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) terdapat tiga jenis maklum balas dari pelaksana dalam kesanggupan untuk melaksana sesuatu dasar. Maklum balas tersebut termasuklah pelaksana mempunyai pemahaman yang jelas tentang dasar, pematuhan arahan tentang dasar dan mempunyai kemahuan yang tinggi dalam melaksanakan dasar. Menurutny lagi, pelaksana yang mempunyai kemahuan yang tinggi semasa melaksana sesuatu dasar akan menjadikan pelaksanaan dasar tersebut menjadi lebih berkesan. Sebaliknya, penentangan oleh pelaksana juga menyumbang kepada kegagalan pelaksanaan dasar tersebut.

Model Pendekatan Atas-Bawah (Mazmanian dan Sabatier, 1983)

Menurut Mazmanian dan Sabatier (1983), pelaksanaan dasar bermaksud pelaksanaan dasar secara umum melalui perundangan yang lahir daripada beberapa masalah dan isu yang perlu diselesaikan bagi mencapai matlamatnya. Proses pelaksanaannya adalah secara berperingkat-peringkat yang melibatkan beberapa agensi, kumpulan sasaran, impak dan akhirnya melibatkan penilaian terhadap pelaksanaannya.

Mazmanian dan Sabatier (1983) juga telah menghuraikan maksud pelaksanaan dengan lebih komprehensif iaitu, (i) mengenal pasti isu atau masalah yang berbangkit yang menghalang pelaksanaan, (ii) keupayaan dan kemampuan kerajaan menguatkuasakannya melalui perundangan agar matlamat tercapai dan (iii) impak pelaksanaan yang melibatkan faktor sosioekonomi dan politik. Beliau juga telah menggabungkan beberapa pemboleh ubah sebelum ini dan menjadikan enam pemboleh ubah yang baru bagi memastikan pelaksanaan dasar yang lebih berkesan. Antaranya (i) objektif yang jelas dan konsisten, (ii) teori yang cukup (iii) struktur pelaksanaan (iv) komitmen dan kepimpinan agensi pelaksana, (v) sokongan pihak-pihak berkepentingan dan (iv) keadaan teknologi dan sosioekonomi.

Objektif perlu jelas dan konsisten kerana dasar yang mempunyai objektif yang jelas dan konsisten terutama dari segi perundangannya bertujuan untuk membuat penilaian terhadap pelaksanaan dasar tersebut. Kecukupan teori yang mendasari sesuatu pelaksanaan itu perlu bagi pengesahan terutama berkaitan dengan sebab dan akibat. Pelaksanaan dasar menjadi kurang berjaya sekiranya tidak disandarkan kepada teori yang sesuai semasa pelaksanaannya.

Pelaksanaan sesuatu dasar juga melibatkan beberapa agensi lain dan penguatkuasaan undang-undang yang menyokong untuk mencapai objektifnya. Hal ini bertujuan supaya pencapaian objektif dan pelaksana tidak bersendirian. Selain itu sokongan pihak-pihak berkepentingan dan komitmen dari pihak berkepentingan, seperti kehakiman dan politik penting bagi menangani masalah yang ditimbulkan oleh orang awam mengenai dasar yang dilaksanakan. Perubahan dalam sosial, ekonomi dan teknologi dalam negara juga turut merubah dasar yang dilaksanakan. Ini adalah berdasarkan persepsi dan prioriti dalam pengalihan sumber-sumber kewangan untuk menguatkuasakannya.

Berbeza daripada model Van Meter dan Van Horn (1975), Mazmanian dan Sabatier (1983) memberi fokus kepada pendekatan atas-bawah yang menyetengahkan faktor-faktor yang dimanipulasikan dalam melaksanakan sesuatu dasar dan menentukan sama ada objektif pelaksanaan tersebut tercapai. Pendekatan atas-bawah ini lebih mencerminkan dasar yang dibuat di peringkat atas dalam hierarki kerajaan dan diterjemahkan dalam bentuk arahan melalui penguatkuasaan undang-undang. Perbezaan di antara kedua-dua model tersebut adalah seperti dalam Jadual 2.3 di bawah ini.

Jadual 2.3 : Perbandingan Model Van Meter dan Van Horn (1975) dengan Mazmanian dan Sabatier (1983)

Van Meter dan Van Horn (1975)	Mazmanian dan Sabatier (1983)
Objektif dan standard dasar	Objektif jelas dan konsisten
Komitmen agensi-agensi lain dan kesediaan pelaksana	Komitmen dan sokongan dari agensi lain
Sumber-sumber dan pemantauan	Struktur pelaksanaan
Keadaan sosial, ekonomi dan politik	Sokongan pihak-pihak berkepentingan dan keadaan sosioekonomi dan teknologi
Tiada	Kecukupan teori

Berdasarkan kedua-dua model, beberapa ciri pelaksanaan dasar yang berkesan dapat digariskan iaitu, (i) objektif yang jelas dan konsisten, (ii) menyerahkan tanggungjawab kepada agensi secara rasmi yang konsisten dengan objektif, (iii) menyediakan tambahan sumber kewangan kepada agensi dan (iv) menghubungkan dengan keadaan politik, permintaan sosial dan politik. Walau bagaimanapun, Mazmanian dan Sabatier (1983) memberi lebih penekanan kepada kecukupan teori yang mendasari sesuatu pelaksanaan dasar tersebut.

Model Pendekatan Bawah-Atas (Hjern Benny, 1982)

Perbincangan sebelum ini mengandaikan bahawa dasar digubal oleh individu atau kumpulan yang berautoriti tinggi seperti kerajaan pusat yang memanipulasikan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan dasar tersebut. Namun, pendekatan bawah-atas

oleh Hjern Benny (1982) pula membincangkan pelaksanaan dasar adalah sebaliknya iaitu dari bawah ke atas. Penggubalan dasar di peringkat bawahan dan di bawa ke atas dikatakan lebih “direstui” kerana dasar yang dibuat adalah lebih spesifik dan lebih relevan.

Pendekatan atas-bawah lebih berfokus kepada panduan dan nasihat daripada peringkat atasan sebaliknya, pendekatan bawah-atas lebih memberi fokus kepada mengenal pasti faktor yang menyebabkan halangan dalam pelaksanaan dasar untuk di bawa ke atas. Perbandingan antara dua pendekatan ini dapat ditunjukkan dalam Jadual 2.4 di bawah ini.

Jadual 2.4 : Perbandingan Pendekatan Atas- Bawah dengan Pendekatan Bawah-Atas

	Pendekatan Atas-Bawah (Mazmanian dan Sabatier (1983))	Pendekatan Bawah-Atas (Hjern Benny, 1982)
Fokus	Keputusan kerajaan pusat	Usul dasar dari peringkat bawah
Ciri-ciri pelaksana	Arahan dari kerajaan ke bawah	Usul dasar dari rakyat di bawah ke atas
Penilaian	Penilaian kepada pencapaian objektif dasar	Kurang analisis penilaian diberikan
Fokus keseluruhan	Bagaimana pencapaian objektif dapat dilaksanakan dalam sistem	Strategi dalam mengenali halangan pelaksanaan

Dalam generasi ketiga (1990-an), Goggin et al. (1990) telah memperkenalkan model hubungan antara kerajaan dalam melihat peranan pelaksana dalam proses pelaksanaan dasar. Menurutnya lagi, kajian mengenai pelaksanaan dasar ini adalah lebih spesifik dari segi konseptual dan metodologi berbanding dengan pendekatan sebelumnya. Manakala Celine (2000) menyifatkannya model tersebut sebagai pemikiran generasi ketiga disebabkan oleh teori yang mendasarinya adalah lebih kukuh. Walau bagaimanapun, menurut Peters (2002), pendekatan proses pelaksanaan dari atas-bawah dan pendekatan bawah-atas adalah juga merupakan aliran pemikiran generasi ketiga memandangkan pendekatan tersebut adalah sangat kompleks untuk difahami.

Berdasarkan model tersebut, terdapat tiga pemboleh ubah dibentuk, iaitu (i) faktor yang mempengaruhi dan halangan dari pihak atasan, (ii) faktor yang mempengaruhi dan halangan dari pihak bawahan dan (iii) halangan yang lebih spesifik. Kesemua faktor yang mempengaruhi dan memberi halangan kepada pelaksanaan dasar ini dikenal pasti di semua peringkat dan keupayaan organisasi menjadikannya sebagai input dan maklum balas kepada pembuat dasar. Keupayaan organisasi termasuklah struktur organisasi, personel dan sumber kewangan dan selain itu organisasi juga memberi perhatian kepada keadaan dan isu- isu global sosial, ekonomi dan politik.

Terdapat beberapa faktor yang lebih kritikal perlu dikenal pasti dalam melaksanakan sesuatu dasar. Ini adalah kerana menurut Peters (2002), untuk memahami lebih baik mengenai proses pelaksanaan dasar adalah mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan. Gerston (1997) mengelaskan faktor-faktor kritikal yang mempengaruhi proses pelaksanaan kepada tiga aspek iaitu, (i) pembiayaan, (ii) bilangan agensi pelaksana, dan (iii) politik dan kawalan birokrasi.

Sumber kewangan yang cukup adalah diperlukan untuk menentukan kejayaan pelaksanaan dasar yang baru. Ini termasuklah melatih dan mengambil lebih ramai tenaga kerja, membiayai kos operasi dan lain-lain perbelanjaan perancangan jangka panjang untuk mencapai matlamat. Selain itu, bilangan agensi pelaksana yang terlibat juga mempengaruhi pelaksanaan sesuatu dasar. Menurut Gerston (1997), lebih banyak agensi pelaksana yang terlibat, kebarangkalian kejayaan sesuatu pelaksanaan tersebut lebih rendah. Ini bermakna, lebih sedikit agensi pelaksana adalah lebih baik dan mudah mencapai matlamat pelaksanaan. Menurutnya lagi, agensi pelaksana hendaklah diberi punca kuasa dan tanggungjawab untuk melaksanakannya.

Birokrasi juga adalah penting bagi untuk memastikan kejayaan pelaksanaan kerana melaluinya peraturan dan undang-undang ditentukan dan diterjemahkan dalam bentuk praktis. Mengikut Gerston (1997) proses pelaksanaan dasar banyak bergantung

pada pemahaman dan pentafsiran pelaksanaan mengenai sesuatu dasar tersebut. Malah, menurutnya lagi, ada kalanya jika perlu peraturan dan undang-undang dipinda mengikut kefahaman birokrasi bagi memastikan matlamat pelaksanaan tercapai.

Selain itu, dalam sesuatu pelaksanaan dasar terdapat pelbagai halangan dan masalah. Antaranya, permintaan orang-orang berkepentingan, kekurangan pembiayaan, prioriti yang berubah dan kekurangan pemantauan. Pelbagai permintaan dari ahli politik perlu diberi perhatian serius dalam proses pelaksanaan kerana ia menghalang kelancaran proses pelaksanaan. Hal ini adalah kerana ia akan melemahkan sistem birokrasi dalam negara. Menurut Gerston (1997), sekiranya birokrasi tidak diikuti supaya lebih memudahkan proses, ini bermakna nilai polisi dan undang-undang akan berkurang. Kekurangan pembiayaan dalam pelaksanaan dapat menyebabkan kegagalan pencapaian matlamat pelaksanaan. Menurut Gerston (1997) lagi, jika sesuatu program yang dilaksanakan tidak mendapat sumber-sumber yang mencukupi, pelaksanaan tersebut adalah merupakan pembaziran kos dan tenaga.

Selain itu, prioriti yang berubah menyebabkan pembuat dasar menukar prioriti bagi melayani permintaan semasa dan perubahan ini akan cenderung untuk menjadi sebab kepada kegagalan pelaksanaan. Ada kalanya, pelaksanaan dasar “diganggu” oleh politik yang mempunyai agenda dan matlamat sampingan, maka matlamat utama dasar sukar dicapai kerana mempunyai pelbagai matlamat dalam satu-satu pelaksanaan dasar. Begitu juga kurang pemantauan kerajaan boleh menyebabkan pelaksanaan kurang berjaya. Ini adalah kerana dalam kerajaan pembuat dasar adalah oleh bukan orang yang sama yang melaksanakannya.

Berdasarkan perbincangan mengenai teori pelaksanaan oleh Cline (2000), Hjern Benny (1982), Gerston (1997), Goggin et al. (1990), Peters (2002), Pressman dan Wildavsky (1973), Mazmanian dan Sabatier (1983), dan Van Meter dan Van Horn (1975), dapat dirumuskan bahawa pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj

adalah berdasarkan Pendekatan Bawah-Atas. Pembuatan keputusan adalah di peringkat bawah dan di bawa ke atas yang diakui ia lebih efisien dalam pengurusan kewangan. Manakala, pengurusan kewangan sekolah lebih cenderung kepada Pendekatan Atas-Bawah yang mana pembuatan keputusan kewangan telah di tentukan terlebih dahulu di peringkat lebih atas. Walau bagaimanapun, pelbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya seperti birokrasi, pembiayaan, prioriti dan kekurangan pemantauan.

Kajian tentang pelaksanaan PTj telah dilakukan oleh Strauss dan Curry (2002) di beberapa buah universiti setelah 25 tahun beroperasi sebagai PTj. Kajian ini bertujuan mengenal peranan dan tanggungjawab institusi berkenaan kerana beberapa masalah yang timbul seperti kurikulum, kemasukan pelajar, saiz kelas dan bilangan kursus yang ditawarkan, pembangunan dan penyelenggaraan. Kajian ini juga mengupas tentang panduan dan prinsip sistem PTj, kebaikan dan keburukannya dan kritikan terhadap perjalanannya.

Dapatan kajian menunjukkan PTj tidak dapat dilaksanakan mengikut undang-undang sepenuhnya kerana sering bertukar misi dan visi mengikut keadaan tertentu. PTj memerlukan pegawai kewangan profesional dan Ketua Jabatan yang berpengetahuan dalam kewangan. Menurutny lagi, pelaksanaan PTj banyak bergantung pada kualiti pemimpin institusi tersebut. Autoriti diberikan kepada peringkat bawahan tetapi autonomi masih tidak diberikan sepenuhnya kerana keputusan bergantung pada peringkat atasan.

Kajian tentang pelaksanaan kewangan PTj oleh Hensley et al. (2001) adalah berkaitan dengan perlaksanaan PTj di dua buah institusi pendidikan tinggi. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti perlaksanaan sistem PTj di dua buah institusi pendidikan tinggi yang merupakan sistem belanjawan yang mengutamakan autoriti dan tanggungjawab organisasi berkenaan terhadap belanjawan pusat berkenaan. Temu bual dilakukan secara *in-depth* kepada 12 responden yang memberi fokus kepada *content*

analysis. Kajian ini mendapati kebanyakan responden adalah berminat untuk melaksanakan PTj dan ia adalah merupakan alternatif kepada sistem yang sedia ada terutama kepekaan kepada kos-kos yang terlibat.

Walau bagaimanapun, dalam pelaksanaannya majoriti responden kurang bersetuju terhadap sistem kewangan PTj kerana ia amat bergantung kepada stail kepimpinan semasa dalam menguruskan kewangan institusi tersebut. Ini adalah kerana PTj lebih bersifat fleksibel dan banyak bergantung kepada Ketua Jabatan dalam membuat keputusan. Selain itu, responden kurang berpuas hati terhadap kepada perkembangan kepada kualiti akademik memandangkan Ketua Jabatan lebih mengutamakan prestasi kewangan berbanding dengan akademik.

Dapatan kedua-dua kajian tersebut disokong oleh kajian oleh Lim (1997), Nazari dan Candy (2001) tentang pelaksanaan Sistem Belanjawan Diubahsuai (SBD) di agensi kerajaan. Kajian mendapati pemberian kuasa autonomi tidak berlaku sepenuhnya kerana pentadbiran peringkat atasan masih tidak membenarkan “keistimewaan” tersebut dan keadaan ini bertentangan dengan prinsip *let managers manage*.

Walau bagaimanapun, kajian oleh Zaidah (2004) adalah mengenai kebaikan dan keburukan sekolah menengah harian selepas bertaraf PTj di Petaling Jaya mendapati bahawa beberapa urusan dapat diselesaikan lebih cepat terutamanya gaji guru dan tuntutan perjalanan yang sebelum ini di uruskan oleh Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) atau Jabatan Pelajaran Negeri (JPN). Selain itu, kajian kes ini juga mendapati pengetua mempunyai lebih kuasa autonomi dalam pemindahan peruntukan berbanding dengan sebelum PTj.

Dari aspek ketelusan, pengurusan kewangan selepas PTj lebih telus kerana transaksi dipantau secara terus oleh Jabatan Akauntan Negara (JANM). Walau bagaimanapun, sekolah-sekolah bertaraf PTj tidak mendapat tambahan peruntukan untuk penyelenggaraan, bangunan dan peralatan. Dapatan kajian ini selari dengan kajian

oleh Mokhtar (2003) yang menyatakan sekolah tidak mendapat pertambahan peruntukan untuk penyelenggaraan bangunan dan peralatan tetapi penambahan peruntukan adalah disebabkan peruntukan untuk membayar gaji, elaun dan tuntutan perjalanan yang sebelum ini dilakukan oleh pihak PPD atau JPN.

Begitu juga kajian oleh Jaimis (2004) pula adalah mengenai amalan pengurusan kewangan di sebuah sekolah menengah kebangsaan agama bertaraf PTj di Sabah telah mendapati bahawa pengetua telah akur dengan Arahan Perbendaharaan dan Tatacara Pengurusan Kewangan Sekolah. Dalam lima aspek yang dikaji iaitu kawalan pengurusan umum, kawalan terimaan, kawalan perbelanjaan, penyelenggaraan buku tunai dan buku vot, hanya pengurusan aset yang masih kurang ditepati. Kajian ini adalah berbentuk kajian kes yang menggunakan teknik temu bual dan semakan dokumen.

Rumusannya, pelaksanaan pengurusan kewangan PTj menghadapi banyak halangan terutamanya dalam aspek pemberian kuasa autonomi yang terbatas kepada beberapa prinsip kewangan PTj tidak dipraktikkan sepenuhnya. Selain itu, pelaksanaan pengurusan kewangan PTj banyak bergantung pada kepimpinan pengurus sekolah. Kesannya, pelaksanaan pengurusan kewangan PTj didapati kurang berjaya dan mengambil tempoh masa yang lama untuk mencapai matlamatnya. Pernyataan ini disandarkan kepada perbincangan oleh Hensley et al. (2001), Lim (1997), Nazari dan Candy (2001), Strauss dan Curry (2002).

Oleh sebab pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj ini adalah manifestasi kepada pelaksanaan dasar kewangan kerajaan, maka pengkaji berpendapat sistem belanjawan kerajaan perlu dihuraikan dalam menjelaskan lagi pengurusan kewangan sekolah PTj.

2.3.2 Sistem Belanjawan

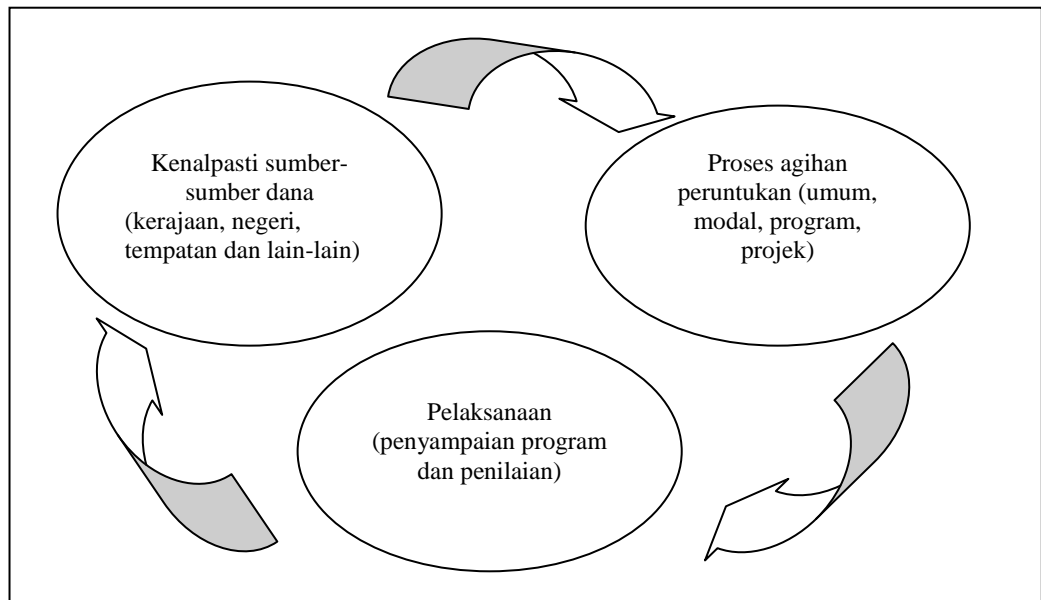
Pelaksanaan pengurusan kewangan PTj adalah merupakan pelaksanaan kepada sistem belanjawan (Hensley et al., 2001) seperti yang diterangkan dalam Bab 1 sebelum ini. Secara umumnya, belanjawan sektor awam adalah berbeza daripada pengurusan kewangan perniagaan memandangkan organisasi bukan kerajaan tidak bertujuan untuk mendapatkan keuntungan berbanding dengan pihak swasta (Engku Ismail et al., 2006).

Belanjawan awam didefinisikan sebagai satu pernyataan hasil dan perbelanjaan bagi masa hadapan yang digunakan sebagai satu alat perancangan dan pengurusan sumber ekonomi negara dengan memenuhi keperluan rakyat (INTAN, 2006). Manakala, Engku Ismail et al. (2006) mendefinisikan belanjawan sebagai satu kawalan yang melibatkan anggaran hasil dan belanja serta akauntabiliti pihak berkuasa untuk meramal dan merancang perbelanjaan yang akan dibuat ke atas orang awam.

Oleh yang demikian, konsep belanjawan merupakan satu perancangan kewangan yang merangkumi penentuan hasil dan perbelanjaan yang dirangka dan diolah sedemikian supaya ia dapat mencapai matlamat dan tujuan yang telah ditentukan (Engku Ismail et al., 2006). Tracy (1996) pula mentakrif belanjawan sebagai perancangan yang komprehensif bagi tujuan untuk mencapai objektif organisasi berdasarkan kepada pengagihan sumber-sumber yang ada. Hussey (1999) pula mendefinisikan belanjawan sebagai mengenal pasti pendapatan dan perbelanjaan dalam bentuk kewangan yang terlibat perancangan organisasi.

William (2005) mentakrif belanjawan adalah satu sistem kewangan yang dijadikan kayu pengukur untuk menilai prestasi sesebuah organisasi. Menurutnya lagi, belanjawan sekolah digunakan untuk menjadi penandaarasan kepada penilaian aktiviti dan program pendidikan yang dijalankan berdasarkan kepada perancangan yang telah dibuat. Perancangan kewangan yang dibuat tersebut adalah berdasarkan kepada anggaran pendapatan dan anggaran perbelanjaan sekolah. Secara ringkasnya, dapat

dirumuskan bahawa belanjawan adalah proses menyedia, mengumpul maklumat, dan mengawal perancangan kewangan seperti yang ditunjukkan oleh pusingan belanjawan dalam Rajah 2.3 di bawah ini.



Rajah 2.3 : Pusingan belanjawan.
Sumber: William (2005)

Berdasarkan Rajah 2.3, dalam pusingan belanjawan, sesebuah organisasi haruslah mengenal pasti anggaran sumber dana kewangan atau pendapatan sama ada daripada kerajaan, negeri, tempatan dan lain-lain sumbangan. Berasaskan kepada dana tersebut, anggaran agihan peruntukan perlu dilakukan sama ada perbelanjaan umum, perbelanjaan modal dan perbelanjaan program atau projek, dan kemudian melaksanakan program yang telah dirancang dan seterusnya menilai program tersebut berdasarkan kepada perbelanjaan yang dibuat. Walau bagaimanapun, perancangan kewangan ini bukanlah dilakukan oleh seorang sahaja tetapi ia perlu komitmen warga sekolah yang lain terutamanya menentukan objektif, rasional perbelanjaan, ketelusan dan penghayatan dasar-dasar kerajaan (Mintzberg, 1994; William, 2005).

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat dirumuskan bahawa belanjawan adalah merupakan pernyataan anggaran pendapatan dan anggaran perbelanjaan pada masa akan datang bagi tujuan untuk membuat perancangan dan kawalan untuk sesebuah

organisasi. Penegasan dalam menyediakan belanjawan awam yang teratur terkandung dalam Arahan Perbendaharaan 29 hingga 51 yang menetapkan semua agensi kerajaan dan pegawai yang terlibat supaya mengemukakan cadangan belanjawan masing-masing berasaskan kepada Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 1, Tahun 2000 berkaitan dengan Garis Panduan Penyediaan Cadangan Perbelanjaan tahun 2001 (JPA, 2002).

Pada dasarnya, belanjawan awam adalah penentu kepada sejumlah peruntukan kewangan bagi setiap sektor, pengagihan peruntukan dan penstabilan ekonomi negara kerana hasil kewangan negara adalah terhad. Tambahan pula, pada masa yang sama perbelanjaan semakin bertambah dari semasa ke semasa dan pengagihan peruntukan adalah diberi mengikut keutamaan. Pengagihan peruntukan ini juga dibuat berdasarkan "formula" tersendiri supaya sektor-sektor perkhidmatan awam tertentu seperti pendidikan, kesihatan dan perumahan diberi perhatian kerana terdapat perkhidmatan yang diberikan secara percuma. Dengan adanya fungsi agihan ini, jurang antara golongan miskin dan kaya serta subsidi kerajaan dapat dikurangkan. Justeru itu, setiap perbelanjaan perlu dilaksanakan seperti yang dirancang dan akur kepada undang-undang dan prosedur kewangan yang sedang berkuat kuasa.

Menurut Levacic (1993) dan Mosley et al., (2008), belanjawan mempunyai empat fungsi utama iaitu: (i) perancangan dan membuat keputusan, (ii) kawalan, (iii) akauntabiliti, dan (iv) motivasi. Menurut beliau lagi, menyediakan belanjawan untuk tahun akan datang adalah sebahagian daripada perancangan bagi anggaran pendapatan dan anggaran perbelanjaan yang mungkin dikenakan di sepanjang tempoh tersebut. Pembuatan keputusan pula adalah untuk memastikan perancangan tersebut dibuat berdasarkan sumber-sumber yang ada dan mencukupi. Selain itu, Levacic (1993) juga menyatakan bahawa belanjawan adalah merupakan alat kawalan kerana belanjawan yang digunakan bagi memastikan keputusan yang telah diambil dapat dilaksanakan seperti yang telah dirancang. Kawalan mungkin berdasarkan pengalaman yang lepas,

rekod-rekod transaksi yang lalu, atau ramalan masa depan tetapi yang lebih penting adalah akauntabiliti pengurus organisasi bagi setiap perbelanjaan yang dibuat.

Akauntabiliti atau *stewardship* adalah merupakan obligasi pengurus sekolah untuk menguruskan kewangan mengikut perancangan dan memastikan peruntukan kewangan telah dibelanjakan “di tempat yang betul, pada masa yang betul dan dengan jumlah yang betul” (Mosley et al., 2008). Oleh yang demikian peranan penyediaan belanjawan ini adalah untuk memastikan ‘*value of money*’ bagi setiap ringgit yang di belanjakan. Akauntabiliti perlu disertai dengan penurunan kuasa dalam membuat keputusan kewangan yang jelas. Hal ini penting supaya ia dapat “memotivasikan” pengurus sekolah untuk melaksanakan tanggungjawabnya (Mosley et al., 2008).

Oleh yang demikian, Picus (2004) mencadangkan supaya pengetua hendaklah terlibat dalam perancangan belanjawan di PPD dan JPN kerana pengetua sering menghadapi masalah dan cabaran dalam melaksanakannya. Kajian oleh Picus (2004) ini adalah berkaitan dengan mengira kecukupan kos pendidikan dengan kemahiran yang diperoleh oleh pelajar mengukur dan menentukan kos pendidikan menggunakan empat model antaranya ialah menggunakan *evidenced-based model*. Model ini direka bentuk sebagai strategi dalam meningkatkan pencapaian pelajar berasaskan kepada peruntukan yang ada. Ini adalah kerana belanjawan adalah aktiviti paling penting dalam pengurusan sumber dan ia merupakan alat yang digunakan untuk memastikan bahawa sumber-sumber yang ada untuk melaksanakan aktiviti yang dirancang untuk mencapai objektif (Archibald dan Odden, 2000; Edwards et al., 1996; Blandford, 2009a).

Walau bagaimanapun, masih terdapat pada praktiknya kes di mana, pengetua, timbalan pengetua dan pegawai akaun merancang belanjawan sekolah sesama mereka sahaja (Bursh dan Odden, 1997; Earley, 1994). Oleh yang demikian, dapat dinyatakan bahawa belanjawan adalah lembaran anggaran pendapatan dan perbelanjaan berdasarkan kepada keutamaan untuk mencapai matlamat organisasi berdasarkan

Blandford (2009a), Levacic (1993), Mosley et al. (2008), Picus (2004) dan William (2005).

Oleh sebab sekolah PTj adalah merupakan institusi kerajaan, sekolah PTj juga perlu akur kepada sistem belanjawan dalam negara. Belanjawan negara terdiri dari dua komponen utama iaitu jumlah anggaran hasil (jangkaan pendapatan yang diperoleh) dan jumlah anggaran perbelanjaan (jangkaan perbelanjaan yang dilibatkan). Punca pendapatan negara adalah meliputi semua jenis pendapatan yang diterima sama ada dalam bentuk cukai, yuran, perkhidmatan, lesen dan lain-lain kecuali zakat dan fitrah. Manakala, perbelanjaan adalah terdiri daripada perbelanjaan *overhead* (mengurus) dan perbelanjaan modal.

Perbelanjaan mengurus adalah perbelanjaan yang digunakan untuk membiayai aktiviti harian yang bersifat berulang dan berterusan. Perbelanjaan pembangunan adalah merupakan perbelanjaan modal dan tidak berulang tetapi memberi pulangan dalam jangka panjang. Perbelanjaan ini dikelaskan kepada dua iaitu perbelanjaan tanggungan (wajib) dan perbelanjaan perbekalan. Perbelanjaan wajib (kod T) adalah perbelanjaan yang wajib ditanggung tanpa mengira situasi di bawah Perkara 98, Perbendaharaan Persekutuan iaitu gaji Ketua Hakim, gaji Ketua Audit Negara, Peruntukan Diraja, bayaran pencen, perbelanjaan suruhanjaya dan lain-lain. Perbelanjaan wajib ini telah diperuntukkan di dalam Perlembagaan, dan tidak memerlukan kelulusan Parlimen. Manakala, perbelanjaan bekalan (kod B) adalah perbelanjaan harian bagi setiap jabatan dalam usaha untuk menyediakan perkhidmatan awam. Ia perlu dibentangkan dan diluluskan oleh Parlimen di bawah Perkara 100 dan 101, Rang Undang-undang Perbekalan Tambahan, Perlembagaan Persekutuan (Engku Ismail et al., 2006; INTAN, 2006).

Perbelanjaan pembangunan pula tertakluk di bawah Akta Kumpulan Wang Pembangunan 1966. Secara umumnya, perbelanjaan pembangunan dikenal pasti

sekiranya ia melibatkan jumlah peruntukan yang besar, aliran keluar masuk wang dalam jangka panjang, dibiayai dengan pinjaman yang besar, memerlukan penyelenggaraan pada masa hadapan, dan memberikan faedah yang besar kepada ramai orang awam seperti pembinaan sekolah dan institusi perguruan. Semua agensi kerajaan termasuk Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri dan Kerajaan Tempatan menggunakan struktur kod hasil dan kod perbelanjaan bagi memudahkan penyediaan belanjawan, perakaunan dan kawalan perbelanjaan. Berdasarkan kepada Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 5, Tahun 2004. Semua objek perbelanjaan didasarkan kepada kod-kod lima angka yang terdiri dari Objek Am, Objek Sebagai, Objek Kumpulan Lanjut dan Objek Lanjut seperti contoh yang ditunjukkan dalam Jadual 2.5 di bawah ini.

Jadual 2.5 : Kod-kod perbelanjaan lima angka

Objek	Kod	Perkara
Objek Am	10000	Emolumen
Objek Sebagai	11000	Gaji dan upah
Objek Kumpulan Lanjut	11100	Gaji dan upah kakitangan awam
Objek Lanjut	11101	Gaji biasa kakitangan awam

Sehubungan itu, sekolah-sekolah PTj juga tidak terkecuali daripada menggunakan kod-kod perbelanjaan yang telah diwartakan dengan menyelenggarakan buku vot dan buku tunai cerakinan. Justeru itu, pengetua sekolah sebagai pelaksana harus mahir dan pembantu tadbir kewangan sebagai pembantu pelaksana harus memahami sistem kod perbelanjaan ini agar pengurusan kewangan sekolah yang “baru” ini dapat dikendalikan dan diuruskan sebaik mungkin. Ini adalah kerana sekolah bukan PTj tidak mengamalkan sistem ini dan tidak menyelenggarakan buku vot dan buku tunai cerakinan sebagaimana yang harus dilakukan oleh PTj (Shahril, 2005a).

Pelaksanaan pengurusan kewangan kerajaan adalah berasaskan reformasi dan perkembangan model-model sistem belanjawan yang telah banyak diguna pakai oleh

negara-negara maju. Perubahan kepada sistem belanjawan ini terhasil apabila keadaan dan perkembangan ekonomi sesebuah negara itu berlangsung dengan lebih kompleks serta menyedari tentang keperluan kecekapan dan '*value of money*' setiap pembayar cukai. Sistem belanjawan merujuk kepada cara atau kaedah bagaimana sesuatu belanjawan itu disediakan, sama ada dipersembahkan dalam bentuk laporan yang berasaskan anggaran pendapatan dan anggaran perbelanjaan (Xavier, 2002).

Terdapat tiga peringkat dan jenis model sistem belanjawan kerajaan iaitu Sistem Belanjawan Tradisional atau *Line Item (SBT)*, Sistem Belanjawan Program dan Prestasi (SBPP) dan Sistem Belanjawan Diubahsuai (SBD) atau lebih dikenali sebagai *Modified Budgeting System (MBS)*. Secara umumnya, sekiranya laporan dipersembahkan dalam berasaskan pendapatan dan perbelanjaan, kaedah SBT digunakan manakala jika laporan dipersembahkan berasaskan program-program tertentu, maka SBPP digunakan. SBD adalah merupakan pengubahsuaian dan penambahbaikan SBPP, yakni bergantung kepada situasi dan keadaan-keadaan tertentu yang lebih fleksibel dan pembuatan keputusan Ketua Jabatan (INTAN, 2006; Xavier, 2001a, 2002).

Sistem Belanjawan Tradisional (1957-1968)

Sistem Belanjawan Tradisional (SBT) memberi lebih tumpuan kepada aspek kawalan input berbanding dengan kawalan output (prestasi). Sistem ini diamalkan sejak pemerintahan British sehinggalah zaman selepas merdeka. Fokus utama sistem ini adalah berorientasikan kawalan perbelanjaan. Kawalan dilakukan kepada had peruntukan objek perbelanjaan berkenaan dan diberikan daripada aspek kesahan, pematuhan peraturan dan pematuhan perbelanjaan selaras dilakukan dengan kelulusan belanjawan (INTAN, 2006).

Selain itu, penyediaannya lebih mudah dan tidak memerlukan kakitangan yang berkemahiran tinggi kerana setiap item dalam belanjawan yang disediakan akan dijadikan asas kepada belanjawan yang akan datang. Ini adalah disebabkan oleh jumlah yang diperuntukkan bagi setiap item akan ditokok (*incremental*) atau dikurangkan daripada amaun yang sedia ada. *SBT* pula menumpukan kepada aspek input, iaitu sumber kewangan yang diperlukan bagi pengendalian operasi manakala output yang dicapai hasil daripada perbelanjaan yang dilakukan tidak diberi pertimbangan yang sewajarnya. Ini disebabkan oleh ia tidak mengambil kira dasar dan polisi kerajaan yang boleh disesuaikan dengan perkembangan ekonomi semasa.

Sistem ini dirasakan tidak berkemampuan untuk memberi justifikasi kepada kehendak persekitaran kewangan semasa yang menuntut kerajaan supaya membuat perubahan dalam sistem belanjawan negara. Meskipun begitu, sesetengah agensi kerajaan masih mengamalkan sistem ini terutama yang berorientasikan perkhidmatan seperti Majlis Agama serta Jabatan Pengairan dan Saliran (INTAN, 2006)

Sistem Belanjawan Program dan Prestasi (1968 hingga 1989)

Sistem Belanjawan Program dan Prestasi (SBPP) adalah lahir daripada kelemahan Sistem Belanjawan Tradisional (SBT). Oleh itu, kerajaan telah menjemput dua orang pakar daripada Yayasan Ford untuk mengkaji sistem pengurusan awam di Malaysia. Hasil kajian telah dikemukakan dalam Laporan Esman dan Montgomery yang mendapati SBT tidak dapat memberi maklumat yang diperlukan dan menyulitkan Perbendaharaan untuk membuat penilaian yang menyeluruh ke atas permohonan kementerian dan jabatan. Ekoran daripada laporan tersebut, Thomas Mugford seorang pakar dari Kanada telah dijemput dan dipertanggungjawabkan untuk membantu Malaysia menggubal satu sistem belanjawan yang dapat memenuhi keperluan pembangunan negara (INTAN, 2006).

Hasilnya, SBPP diperkenalkan di Malaysia melalui Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 5 tahun 1968 yang berasaskan kepada *Manuals on Programme and Performance Budgeting System* seperti mana yang diperkenalkan oleh Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) kepada negara-negara sedang membangun. Beberapa kementerian yang telah dipilih sebagai perintis kepada projek ini termasuklah Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Kementerian Kerja Raya (KKR) dan Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) (Engku Ismail et al., 2006; INTAN, 2006)

Sistem SBPP adalah berdasarkan pencapaian objektif yang telah ditetapkan pada sesuatu program. Seseorang pengurus perlu membuat keputusan yang bijaksana semasa merancang dan melaksanakan program-program berdasarkan kepada pengagihan sumber-sumber yang terhad dan objektif-objektif program mengikut fungsinya. Antara beberapa aspek yang diberi penekanan dalam sistem ini adalah objektif, projek, program dan aktiviti. Objektif perlu dinyatakan dengan jelas, ringkas dan tepat, berdasarkan kepada fungsi agensi yang berkenaan. Selain itu, objektif juga hendaklah memberi fokus kepada cara yang paling terbaik untuk mencapai objektif berdasarkan kepada sumber-sumber yang terhad mengikut keutamaannya (*priority*), kepentingannya, kesegeraan pada kos yang lebih rendah. Sistem ini merangsang dan memahami matlamat, fungsi dan tanggungjawab yang telah ditetapkan agar dapat pengawalan input dan output dapat dibuat secara lebih berkesan.

Namun begitu, pelaksanaan sistem ini memerlukan lebih ramai kakitangan yang mahir dan melibatkan kos yang tinggi terutama dalam pengurusan prestasi. SBPP juga memerlukan setiap objektif perlu untuk dikuantifikasi kepada setiap ringgit yang menunjukkan kejayaan atau kegagalannya sesuatu program tersebut. Penggunaan teknik yang abstrak dan matematik yang kompleks untuk mengukur prestasi menyebabkan sistem ini menerima kritikan daripada semua baik di peringkat atasan mahupun di peringkat bawahan. Ini adalah disebabkan oleh sebahagian daripada output

adalah sukar untuk dinilai keberkesannya terutamanya dalam pemberian perkhidmatan (INTAN, 2006: Kaplan, 1997). Oleh yang demikian, sistem ini juga menerima pelbagai reaksi yang menyatakan kegagalannya berfungsi dan tidak sebagaimana yang sepatutnya.

Sistem Belanjawan Diubah suai (1990 hingga kini)

Bagi memperbaiki pengurusan kewangan lebih moden, SBD diperkenalkan pada 1989 selepas satu kajian yang dibuat pada tahun 1987 oleh Abul Rizvi daripada *Commonwealth Fund Technical Cooperation (CFTC)*. Hasil kajian menunjukkan kelemahan SBPP yang ketara ialah “permainan poker” dalam penyediaan belanjawan oleh kementerian dan jabatan (INTAN, 2006).

Justeru, SBD bertujuan untuk mengagihkan beberapa proses dan tanggungjawab dalam perancangan dan pengurusan kewangan dari Kementerian Kewangan kepada kementerian dan jabatan sebagai satu usaha yang selaras dengan konsep *let managers manage* dan *devolution of authority*. Melalui Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 1, 1990, SBD dilaksanakan bertujuan untuk membaiki agihan sumber supaya matlamat belanjawan sebenar dicapai. Selain itu ia dapat mengukuhkan pencapaian SBPP kerana dapat membantu pengurusan program mempertingkatkan lagi prestasi program dan dapat memudahkan dan meningkatkan akauntabiliti.

Dari segi perlaksanaannya, SBD mengekalkan ciri-ciri SBPP iaitu penentuan objektif, struktur program dan aktiviti, pengukuran prestasi, dan penilaian program. Selain itu, kuasa membuat keputusan diturunkan sebaik mungkin di peringkat Pusat Tanggungjawab (PTj) untuk mempercepatkan pelaksanaan aktiviti. Berasaskan konsep *let managers manage*, pengurusan menentukan keutamaan keperluan dan pengagihan sumber kewangan untuk mencapai objektif organisasi dan meningkatkan prestasi. Akhirnya, pengurusan juga boleh membuat mengenai keputusan mengenai pertukaran

peruntukan kewangan yang diseimbangkan dengan akauntabiliti agar dapat mengikut prestasi yang ditentukan. Ia bertujuan untuk mengelakkan salah guna sumber kewangan, pembaziran, kepentingan diri dan kecuaiian. Konsep-konsep utama dalam SBD mengenai peruntukan ialah Dasar Sedia Ada (DSA), Dasar Baru (DB), *One off*, *Threshold*, perjanjian program, laporan pengecualian, petunjuk prestasi dan penilaian program.

2.3.3 Ciri-ciri Sistem Belanjawan Diubah suai (SBD)

Di samping beberapa konsep yang sedia ada dalam sistem belanjawan program dan prestasi, SBD juga mempunyai ciri-ciri lain iaitu batas belanjawan (ET), perjanjian program, laporan pengecualian dan penilaian program cara berjadual. Batas Perbelanjaan (ET) adalah satu jumlah yang telah ditetapkan oleh Perbendaharaan di peringkat permulaan proses belanjawan tahunan sebagai peruntukan bagi sesebuah agensi yang membiayai dasar yang sedia ada bagi tahun berkenaan. Had ini Jumlah ini mestilah dipatuhi boleh setiap agensi semasa mereka mengemukakan cadangan perbelanjaan oleh bagi dasar yang sedia ada. Pengiraan Perbelanjaan (ET) mengikut SBD adalah seperti berikut:

$$\text{Batas perbelanjaan (ET)} = \text{Dasar yang sedia ada} - \text{One Off} + \text{Inflasi} - \text{Dividen}$$

One off adalah merupakan satu perbelanjaan luar biasa yang tidak dapat dielak dan bukan perbelanjaan tahunan bagi tahun sebelumnya seperti perbelanjaan mengecat bangunan sekolah. Manakala dasar sedia ada (DSA) ialah semua aktiviti yang dijalankan pada tahun semasa (kecuali *one offs*), yang telah mendapat kelulusan atau pihak berkuasa yang lain seperti jemaah menteri. Selain daripada peruntukan yang diberikan dalam batas perbelanjaan di atas, pihak kementerian atau agensi boleh memohon peruntukan tambahan daripada Perbendaharaan. Walau bagaimanapun,

peruntukan ini perlu dikemukakan secara berasingan dan bertujuan untuk membiayai dasar baru dan *one off* bagi tahun berkenaan sahaja. Manakala, amaun yang diluluskan oleh Perbendaharaan ini pula bagi tujuan ini adalah bergantung kepada paras *threshold* setiap agensi (Engku Ismail et al., 2006; Xavier, 2002).

Menurut Engku Ismail et al., (2006), *threshold* adalah satu nilai yang telah ditetapkan oleh Perbendaharaan sebagai asas untuk menentukan jumlah peruntukan tambahan yang boleh diluluskan oleh Perbendaharaan yang berkaitan dengan cadangan dasar baru atau *one off* setiap agensi. Peruntukan tambahan akan diberikan sekiranya nilai setiap cadangan tidak melebihi nilai *threshold*. Manakala, peruntukan sebenar yang boleh diterima oleh setiap agensi kerajaan di kementerian dan jabatan untuk satu tahun belanjawan adalah seperti formula berikut:

$$\text{Peruntukan sebenar} = \left[\text{Batas perbelanjaan} - \text{Peruntukan Dasar Baru dan One- Off} \right] = \text{Penjimatan pengubahsuaian}$$

Perjanjian program merupakan suatu persetujuan antara agensi dengan Perbendaharaan mengenai input, output yang akan dikeluarkan dan impak yang hendak dicapai untuk setiap aktiviti yang dikenal pasti. Perjanjian ini dibuat mengikut peringkat-peringkat tertentu bermula dari peringkat atasan hinggalah bawahan. Kandungan perjanjian program ini mengandungi 14 elemen terdiri dari maksud bekalan, agensi program, aktiviti kod, bidang kuasa, objektif, analisis keperluan dan dasar, pelanggan, sumber-sumber, spesifikasi output, petunjuk impak dan rancangan penilaian (INTAN, 2006).

Di samping itu, agensi juga dikehendaki menyediakan satu laporan pengecualian daripada aktiviti kepada Perbendaharaan sekiranya sesuatu program itu tidak mencapai matlamat seperti yang dipersetujui dalam perjanjian. Laporan berkenaan perlulah mengemukakan alasan yang berkaitan dengan kegagalan mencapai sesuatu aktiviti atau

program dan cadangan langkah-langkah yang akan diambil untuk mengatasi masalah berkenaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan tahap akauntabiliti awam, mengenal pasti masalah yang mungkin timbul di peringkat pelaksanaan yang lebih awal, membolehkan pengurus melaksanakan kerja mereka dengan lebih bebas dan menjadi asas kepada pembuatan keputusan.

Penilaian secara berjadual setiap program yang dilaksanakan dinilai dari semasa ke semasa, dan dilaksanakan sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh lima tahun. Bagi program yang mempunyai banyak laporan pengecualian, penilaian program dilakukan dengan lebih kerap. Penilaian program ini, maka ia dapat membantu pihak pengurusan memperoleh maklumat terkini terutamanya yang berkaitan dengan perubahan dasar yang lebih sesuai, menyediakan asas dalam mempertingkatkan perancangan strategik bagi agensi berkenaan dan akhirnya akan meningkatkan akauntabiliti program dan pengurusan kewangan. Selain itu, penilaian program oleh agensi pelaksana sendiri melalui penurunan kuasa kepada pegawai bawahan setakat bidang kuasa dan akauntabiliti mereka dilaksanakan agar keputusan kewangan boleh dibuat dengan cepat.

Semakan belanjawan ke atas aspek peruntukan perbelanjaan mengurus akan dibuat pada setiap suku tahun atau setengah tahun sesuatu rancangan belanjawan semakan ini dibuat bagi memastikan peruntukan belanjawan adalah mencukupi atau tidak. Sekiranya agensi kerajaan memerlukan peruntukan tambahan bagi membiayai perbelanjaan bekalan maka ia boleh di buat berdasarkan kepada Perkara 101 Perlembagaan Persekutuan (Akta Perbekalan Tambahan) setelah dibahaskan dan diluluskan (INTAN, 2006; Xavier, 2001a).

Oleh itu, secara prinsipnya belanjawan kewangan negara yang diamalkan adalah merupakan desentralisasi pengurusan kewangan di mana tanggungjawab dan akauntabiliti pengurusan kewangan diturunkan sehingga ke peringkat sekolah. Walau

bagaimanapun, kelulusan pengecualian diberikan tertakluk kepada faktor keutamaan, untuk sesuatu peruntukan kerajaan bukanlah satu yang mudah untuk diberikan kerana ia bergantung pada banyak faktor dan kelulusan dan mengikut keutamaan. Di samping itu, usaha menaik taraf sekolah sebagai PTj memerlukan maklumat dan data yang kemas kini supaya penilaian terhadap program dapat dijalankan dengan lebih tepat. Oleh itu, ringkasnya pengurusan kewangan sekolah PTj dilihat bukan sahaja setakat mencapai objektif tetapi juga perlu melihat kepada keberkesanan atau impak daripada menjalankan aktiviti-aktiviti tersebut.

Berkait dengan hal ini, sekolah PTj dikehendaki menyediakan ABM dan menyelenggarakan buku vot seperti mana yang telah diterangkan sebelum ini (Bahagian Kewangan, 2001). Walau bagaimanapun, pengetua merasa tidak “selesa” mengenai pengurusan kewangan yang diubahsuai kerana kurang mahir dan cekap dalam menguruskan kewangan (Blandford, 2009a). Menurutny lagi, masalah utama pengetua dalam belanjawan sekolah ialah menyediakan belanjawan, mengawal dan mengkaji semula untuk membuat belanjawan tahun depan (Blandford, 2009a). Pengetua juga “menderita” akibat kekurangan latihan dan kepakaran dalam kewangan dan oleh itu salah satu sebab mengapa program kepengetuaan diwujudkan (Augenblick, 1985; Blandford, 2009a; IAB, 2006).

Sebagai rumusan, pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTJ memberi cabaran yang besar kepada pengetua sebagai pemimpin sekolah untuk memahirkan diri dalam ilmu kewangan berbanding dengan sebelumnya pengetua lebih kepada menjadi pemimpin pengajaran. Keadaan ini membebankan pengetua kecuali pengetua diberi latihan dan kemahiran dalam pengurusan kewangan. Pernyataan ini adalah bersandarkan kepada (Bahagian Kewangan, 2001; Blandford, 2009a; Engku Ismail et al., 2006, Earley, 1994; Hensley et al., 2001; INTAN, 2006; IAB, 2006; Xavier, 2001).

2.3.4 Konsep kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan kewangan PTj

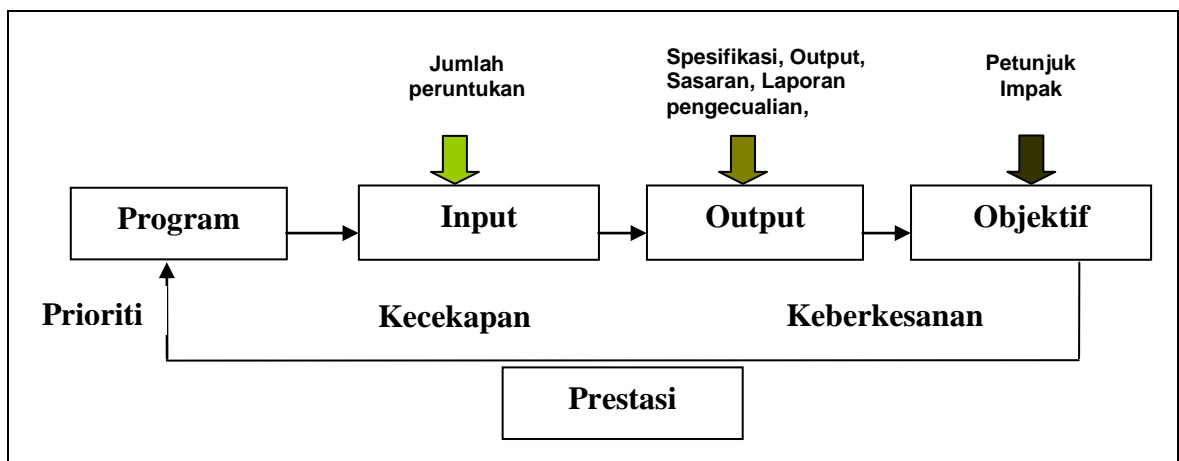
Dalam pengurusan perakaunan, PTj adalah merupakan tahap yang tinggi di mana pengurus PTj mempunyai tanggungjawab untuk mendapatkan semua maklumat tentang kos dan hasil daripada beberapa jabatan di bawahnya (Knight, 1983). Manakala, Reafnsyder (1996) menjelaskan lagi bahawa peranan pengurus PTj adalah sebagai individu yang bertanggungjawab untuk membuat penilaian dan membuat keputusan kewangan berdasarkan kos dan hasil organisasi yang direkodkan pada setiap hari.

Meskipun begitu, kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan sekolah kerap kali diperbincangkan, namun masih belum ada kayu pengukurannya. Knight (1993) menegaskan bahawa tiada seorang pun yang boleh menyatakan kos untuk pendidikan adalah murah dan penambahan kos pendidikan dapat menjamin pendidikan yang lebih berkualiti.

Thomas (1990) menjelaskan kecekapan dan keberkesanan pendidikan sebagai situasi di mana objektif tercapai dengan menggunakan kos yang paling rendah. Menurutnya lagi, keberkesanan adalah berkaitan dengan memaksimumkan faedah berdasarkan kepada sumber-sumber yang ada dan terhad. Oleh yang demikian beliau mendefinisikan kos efektif sebagai pencapaian objektif yang paling berfaedah dengan menggunakan kos yang paling rendah. Eugene et al. (1967) pula menyatakan bahawa kos efektif sering dikaitkan dengan pencapaian kualiti pendidikan yang tinggi. Menurutnya, kos efektif di sekolah adalah berkaitan dengan hubungan pengajaran dan pengajaran dengan penggunaan sumber-sumber manusia dan fizikal dengan kos yang paling rendah jika dibandingkan antara dua buah sekolah yang mempunyai pencapaian dalam pendidikan yang hampir sama. Oleh yang demikian, kos efektif adalah amat penting terutamanya dalam pembangunan sekolah pada masa yang akan datang.

Manakala, belanjawan yang efektif pula adalah lebih fleksibel dalam perancangan pendidikan. Menurut Levacic (1992), amalan yang efektif adalah hasil

daripada integrasi di antara perancangan kewangan, kurikulum dan staf untuk mencapai objektif sekolah. Menurutnya, pengetua harus membuat keputusan untuk menggunakan sumber bagi mendapatkan kos yang efektif dengan mengambil kira belanjawan sebagaimana yang telah dirancang. Pengetua hendaklah menentukan prioriti peruntukan kewangan bagi setiap program untuk membolehkannya mengukur output melalui kuantiti, kualiti, masa dan kos setiap aktiviti. Laporan kajian impak hendaklah dibuat bagi menilai keberkesannya sama ada ia menepati matlamat dan objektif asal. Sekiranya perbelanjaan tidak menepati objektif, laporan pengecualian harus dibuat. Hubungan akauntabiliti dengan kecekapan dalam menguruskan kewangan boleh ditunjukkan dalam Rajah 2.4 di bawah ini.



Rajah 2.4 : Model hubungan akauntabiliti dengan kecekapan dan keberkesanan dalam perjanjian program.
Sumber: INTAN (2006)

Oleh yang demikian, dalam mencapai kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan, perubahan sikap dan perubahan tingkah laku dalam kalangan pengurus sektor awam amat penting bagi meningkatkan penjimatan dalam perbelanjaan awam, menambahkan lebih nilai wang dan memberikan perkhidmatan awam yang lebih efisien (INTAN, 2006).

Bagi tujuan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan, desentralisasi pengurusan kewangan diperkenalkan dalam sistem pentadbiran negara termasuklah dalam KPM. Penegasan dan keseriusan KPM dalam hal ini dapat ditunjukkan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (PIPP). Salah satu daripada petunjuk kejayaan daripada enam teras utama PIPP adalah untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan pendidikan.

Antara strategi utama yang digariskan di bawah petunjuk kejayaan itu adalah memantapkan pengurusan kewangan melalui empat pelan tindakan iaitu; (i) pemberian autonomi dan mengurangkan karenah birokrasi dengan cara memperluaskan dan memperbanyakkan bilangan sekolah bertaraf PTj serta memperluaskan sistem geran kepada sekolah-sekolah di Sabah dan di Sarawak, (ii) mengkaji norma-norma perjawatan pengurusan kewangan bagi memastikan pengurusan dan perekodan kewangan lebih tersusun dan lengkap dengan cara menambahkan perjawatan pembantu tadbir kewangan di sekolah, (iii) meningkatkan latihan pengurusan kewangan melalui pemberian latihan di semua peringkat personel bertujuan untuk memberi maklumat, pengetahuan dan kemahiran berkaitan dengan undang-undang, dasar serta peraturan kewangan yang sedia ada supaya perkara-perkara tersebut difahami dengan jelas dan dipatuhi sepenuhnya, dan (iv) *leverage* penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) di dalam pengurusan kewangan di KPM melalui perluasan sistem penyaluran geran per kapita (PCG) melalui akaun bank sekolah serta perluasan pelaksanaan Sistem Perancangan Kawalan Belanjawan Secara elektronik (eSPKB) dan ePerolehan (eP) di sekolah-sekolah di seluruh negara (Bahagian Kewangan, 2007; BPPDP, 2006).

Keadaan ini bermakna KPM serius melaksanakan inovasi dalam sistem pentadbiran dan pengurusan sekolah untuk meningkatkan komitmen dan

mempertingkatkan kecekapan dalam sistem penyampaian pendidikan secara lebih telus dan lebih berwibawa khususnya dalam pengurusan kewangan. Sehubungan itu, dalam kajian ini pengkaji berpendapat konsep desentralisasi pengurusan harus di fahami memandangkan terdapat pelbagai bentuk desentralisasi.

2.3.5 Desentralisasi pengurusan kewangan

Pengurusan kewangan PTj adalah merupakan salah satu bentuk desentralisasi kewangan dalam sistem pentadbiran negara. Premis untuk melaksanakan desentralisasi pengurusan kewangan dari pusat hingga ke peringkat sekolah adalah untuk menuju kepada pengurusan kewangan yang lebih cekap dan lebih berkesan sekali gus untuk menghasilkan pendidikan yang berkualiti di dalam negara (Knight, 1993; Omelas, 2000).

Sehubungan itu, Omelas (2000) telah menggariskan lima tujuan utama pelaksanaan desentralisasi pengurusan kewangan iaitu: (i) untuk meningkatkan kecekapan pengurusan dengan membuat andaian bahawa pengurusan lebih cekap jika melibatkan tanggungjawab dan akauntabiliti orang bawahan, (ii) penurunan kuasa (*empowerment*) dengan andaian pengurusan lebih cekap jika komuniti, ibu bapa dan guru menguruskan kewangan sendiri, (iii) ekonomi pasaran (*market economy*) dengan andaian bahawa perkhidmatan lebih cekap dan kompetitif, (iv) penswastan yang mana sekolah lebih bertanggungjawab dengan kewangan sendiri, dan (v) perancangan kewangan adalah memenuhi dan mengikut keperluan sekolah.

Selain itu, pembuatan keputusan kewangan di peringkat sekolah ini adalah penting terutama untuk memenuhi keperluan dan tuntutan masyarakat pada masa kini. Pandangan ini disokong oleh Ray et al. (2005), yang menyatakan “sekolah pilihan” ibu bapa kini lebih tertumpu kepada pengurusan sekolah cemerlang dari aspek kejayaan-kejayaan program sekolah, kurang kerenah birokrasi, kebebasan guru membuat

keputusan dalam pengajaran, mengamalkan desentralisasi pengurusan dan guru-guru yang berketerampilan dan standard.

Menurut *United Nation Development Project (UNDP)* (1999), desentralisasi pentadbiran umum adalah penurunan tanggungjawab merancang, mengurus dan mengagih sumber daripada kerajaan pusat kepada agensi-agensi-agensi di bawahnya, unit-unit di peringkat kerajaan, semi kerajaan dan bukan kerajaan serta badan-badan bukan kerajaan. Penurunan tanggungjawab ini lebih menyeluruh dan lebih berfokus daripada pihak pusat kepada pihak tempatan dari segi autoriti pentadbiran, lebih ekonomi dari segi tanggungjawab dan lebih berautonomi dari segi politik. Desentralisasi dalam konteks pendidikan awam (*public education*) dapat dibahagikan kepada empat jenis iaitu: (i) *deconcentration* (ii) *delegation* (iii) *devolution*, dan (iv) *privatization* (UNDP, 1999, Wrinkler, 1989).

Dari sudut kewangan pula, Wrinkler (1989) menyatakan keempat-empat jenis desentralisasi ini mempunyai corak sistem kewangan yang berbeza-beza. Desentralisasi secara *delegation* adalah memberi kuasa autonomi kepada organisasi dengan memberi dana tetapi kawalan adalah minimum seperti yang dilaksanakan di Universiti SENA di Brazil. Dalam *deconcentration* pula, peringkat bawahan diberi kuasa untuk melaksanakan tugas tetapi perlu bertanggungjawab sepenuhnya kepada peringkat yang lebih tinggi. Contohnya seperti di Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) kepada Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) di laksanakan di Peru, Columbia, Chile dan Filipina. *Devolution* pula adalah pemberian kuasa kepada organisasi untuk mendapatkan hasil kerajaan dan boleh menggunakan hasil tersebut. Kuasa mentadbir adalah daripada kerajaan pusat dan ia dianggap sebagai satu sub unit kerajaan dan dikatakan sama fungsi dengan Persekutuan (*federalism*). Situasi ini digunakan di Malaysia, Brazil, India dan Pakistan. Walau bagaimanapun, kuasa mentadbir adalah melalui kerajaan pusat. Akhir sekali,

privatization adalah merupakan kebenaran yang diberi kepada pihak luar untuk mengurus dan mentadbir organisasi (Wrinkler, 1989).

Desentralisasi dalam pengurusan kewangan atau fiskal bermaksud reformasi dalam ketulenan, keberkesanan dan ketelusan dalam pengurusan kewangan sektor awam. Ketulenan dalam proses desentralisasi pengurusan kewangan termasuklah (i) ketelusan dalam pengagihan, (ii) anggaran dalam institusi tempatan dan (iii) mempunyai autonomi dalam membuat keputusan (Wrinkler, 1989).

UNDP (1999) menjelaskan kepentingan pengurusan kewangan dari falsafah pengurusan berasaskan matlamat adalah tanggungjawab untuk mencapai objektif dengan batasan peruntukan kewangan yang merupakan petunjuk kepada prestasi yang sebenarnya. UNDP (1999) juga menghuraikan bahawa desentralisasi sebagai sistem yang berkait rapat dengan pembaharuan dalam amalan kerajaan yang melebarkan tanggungjawab melalui penurunan kuasa. Ini termasuklah dari segi perancangan, belanjawan dan teknik-teknik dan pengurusan dan mengadaptasi cara baru yang dapat membangunkan program dengan lebih berkesan. Walau bagaimanapun, desentralisasi bukan alternatif kepada sentralisasi, tetapi kedua-duanya penting dan mempunyai peranan masing-masing.

Dalam pengurusan kewangan sekolah di Malaysia, bentuk desentralisasi yang diamalkan adalah desentralisasi terpinpin (*devolution of decentralization*). Dalam konteks ini, pengetua tidak dibenarkan untuk membuat keputusan mengikut penilaian sendiri tetapi perlu berpandu kepada prosedur dan arahan-arahan yang sedang berkuat kuasa daripada pihak atasan (Shahril, 2002a). Menurutnya lagi, sistem pendidikan dalam negara adalah berbentuk sentralisasi memandangkan pembiayaan pendidikan dalam negara adalah daripada kerajaan pusat. Oleh kerana sistem pendidikan negara yang bertambah kompleks dan diterajui oleh beberapa peringkat seperti JPN, PPG dan PPD, sekolah tidak dapat melaksanakan urusan pentadbiran dengan cekap dan berkesan.

Situasi ini memberi implikasi daripada sistem birokrasi yang berlapis-lapis kepada perluasan sekolah-sekolah bertaraf PTJ yang merupakan salah satu pendekatan yang terbaik untuk menuju ke arah desentralisasi yang dipimpin (Shahril, 2005a). Pernyataan ini disokong oleh Albright dan Gilleland (1994) yang menyatakan sistem belanjawan berpusat cenderung untuk tidak jelas berkaitan dengan program dengan operasi fiskal kerana pembuatan keputusan adalah daripada pentadbiran pusat.

Meskipun terdapat kajian tentang ketidakcekapan pengurusan kewangan namun masih belum ada cara yang paling tepat yang dapat mengukur keberkesanan dan faedah dalam pendidikan secara empirikal. Tambahan pula, kesan sesuatu program pendidikan hanya akan dapat dilihat dalam tempoh yang lebih panjang, selain data dan maklumat mengenainya tidak lengkap turut menyumbang kepada kegagalan tersebut (William, 1996).

Pernyataan ini disokong oleh Ward (2006), yang mengatakan bahawa pelaksanaan program-program pendidikan di sekolah-sekolah awam sukar untuk dilihat keberkesanannya walaupun sudah hampir 20 tahun berlaku perubahan dan penambahbaikan polisi dan dasar kewangan. Sekolah awam bukan sahaja dikatakan tidak mempunyai matlamat yang jelas, malah kaedah pengurusan dan peranan pihak pentadbiran pusat untuk merealisasikan matlamat pendidikan juga masih kabur.

Selain itu, kaedah ini adalah bertujuan untuk memperkasakan sekolah supaya sekolah dapat lebih berdikari dan tidak terlalu bergantung kepada arahan pusat apabila ingin membuat keputusan yang dapat meningkatkan kemajuan sekolah. Masyarakat sekolah termasuk komuniti yang terlibat secara aktif dalam merumuskan strategi, sasaran dan tujuan pendidikan seterusnya dapat melonjakkan kecemerlangan pendidikan (Shahril, 2005a).

Walau bagaimanapun, Knight (1983) pula melihat desentralisasi dalam pengurusan kewangan sekolah dari sudut yang berbeza iaitu kawalan ke atas kos bagi

program-program pendidikan yang terlibat. Ini disebabkan oleh kos program yang bermula dari peringkat atasan sehingga ke peringkat sekolah bukannya hanya tertumpu pada sekolah sahaja seperti kos-kos penggajian, prasarana, penyelenggaraan bangunan, latihan dan pemantauan, pengurusan dan pentadbiran, penyelidikan dan lain-lain lagi. Dalam hal ini, adalah tidak adil jika sekolah dipertanggungjawabkan sepenuhnya terhadap keberkesanan sesuatu program walaupun program tersebut dilaksanakan di sekolah. Jelasnya, kos sebenar program di sekolah adalah tidak terkawal berbanding kos yang terlibat dalam sektor perkilangan.

Institute of Public Administration of Canada (1999) dalam UNDP (1999), menyatakan bahawa desentralisasi wujud apabila kerajaan menurunkan kuasa melalui geran, mengagih tugas dan berkongsi tanggungjawab dengan kakitangan kerajaan untuk menjalankan sesuatu tugas. Ini bermakna, kerajaan pusat dilihat berada di tengah-tengah tetapi dikawal selia oleh beberapa bahagian di sekelilingnya. Desentralisasi dalam pengurusan kewangan pendidikan amat penting kerana ia sering dikaitkan dengan kelemahan dan ketidakcekapan pengurusan secara berpusat (Omelas, 2000).

Menurut Wrinkler (1989), tujuan utama desentralisasi dalam pendidikan dapat dibahagikan kepada tiga kategori iaitu (i) pembiayaan pendidikan (*educational finance*), (ii) kecekapan dan keberkesanannya dan (iii) kuasa politik. Menurut beliau lagi, kerajaan berpeluang memberi kelonggaran kepada sekolah bagi mendapatkan pembiayaan tambahan daripada komuniti, swasta, badan bukan kerajaan dan ibu bapa untuk membantu melaksanakan aktiviti sekolah. Ini penting kerana peruntukan kewangan kerajaan adalah terhad. Di samping itu, usaha ini akan dapat melibatkan komuniti secara lebih aktif dengan kelangsungan pendidikan di sekolah (Wrinkler, 1989). Townsend (1996) pula menyatakan enam tujuan desentralisasi sekolah iaitu: (i) merupakan penambahbaikan kepada keberkesanan pengurusan di peringkat sekolah, (ii) meningkatkan kepimpinan pengajaran, (iii) sekolah lebih efisien dalam menggunakan

sumber, (iv) meningkat kualiti pembelajaran, (v) meningkatkan ke boleh pasaran pendidikan dan (vi) menggalakkan *outcomes* pelajar.

Kajian oleh Omelas (2000) berkaitan dengan pelaksanaan dasar desentralisasi kewangan sekolah di Mexico telah mendapati bahawa kerajaan persekutuan telah memindahkan 31 tanggungjawab negeri kepada tanggungjawab akauntabiliti guru di sekolah. Penurunan autoriti kewangan ini juga dilaporkan oleh Miller et al. (2004) dalam kajian yang meninjau perubahan kepada polisi dan pelaksanaannya di peringkat kerajaan persekutuan, negeri, daerah dan sekolah yang berfokus kepada akauntabiliti. Walau bagaimanapun, pengagihan peruntukan dan sumber ke sekolah adalah sukar untuk dilaksanakan kerana sekolah mempunyai objektif yang berbeza-beza.

Manakala kajian oleh *Center for Comprehensive School Reform and Improvement* (CSRI) (2006) yang telah membuat kajian yang berkaitan dengan penambahbaikan sekolah dan membina kerangka konseptual berkaitan dengan penambahbaikan sekolah di 80 buah sekolah dan 23 daerah yang dijalankan selama 15 tahun. Kajian ini mendapati bahawa perubahan polisi mengikut keperluan, penggembleran sumber-sumber kewangan sekolah serta kerjasama dengan pentadbiran daerah adalah menjadi strategi utama dalam penambahbaikan sekolah. Selain itu, kajian tentang pelaksanaan dasar kewangan banyak tertumpu kepada penambahbaikan sekolah dengan memberi kuasa autonomi kepada sekolah atau institusi untuk mentadbir dan menguruskan kewangan sendiri.

Kajian oleh Gershberg dan Meade (2005), berkaitan dengan *Nicaragua Autonomous School Programme* mendapati sebahagian dari sekolah yang diberi kuasa autonomi oleh kerajaan adalah sebahagian daripada amalan sistem desentralisasi pendidikan. Pemberian kuasa ini, bertujuan untuk mengawal aktiviti ibu bapa terutama sekali untuk mengawal keputusan bagi sumber-sumber sekolah yang ada. Dapatan kajian ini menunjukkan tidak banyak peruntukan kewangan diperolehi daripada kegiatan

ibu bapa dan aktiviti komersial sekolah. Pendapatan sekolah adalah hasil daripada sumbangan dari ibu bapa pelajar kepada pihak sekolah.

Walau bagaimanapun, konsep desentralisasi dan amalan berbeza-beza bagi negara-negara membangun. Menurut Fullan (2001), negara-negara membangun yang mengamalkan dasar pemusatan kuasa dari atas ke bawah. Keadaan ini menyebabkan Ketua Jabatan adalah berperanan sebagai pengantara peringkat atasan dengan peringkat bawahan. Perkara ini mengakibatkan pihak pelaksana tidak dapat melakukan sebarang perubahan atau penambahbaikan tanpa arahan dari pihak atasan. Manakala, Singh (2000) menyatakan, perkembangan dan pembangunan sesebuah negara berbeza-beza disebabkan faktor sejarah negara. Pendapat ini disokong oleh Wrinkler (1989) dan Shahril (2002a), yang mengatakan desentralisasi yang dimaksudkan adalah desentralisasi terpinpin (*devolution*). Desentralisasi ini hanya memberi kuasa kepada organisasi untuk mendapatkan hasil kerajaan dan boleh membelanjakannya.

Oleh yang demikian, pengurus sekolah perlu mempunyai kefahaman yang jelas mengenai ilmu kewangan, kesediaan dalam kemahiran pengetahuan dalam pengurusan kewangan supaya dapat melaksanakan tanggungjawab mereka dengan berkesan (Fullan, 2001). Selain itu, mereka juga seharusnya mampu untuk mengurus kewangan berikutan meningkatnya tanggungjawab birokrasi seperti membida untuk peruntukan tambahan, melaksanakan perancangan strategik dan membelanjakan peruntukan bagi memaksimumkan keberkesanan peruntukan yang ada yang sebelum ini dilaksanakan dan dikawal oleh pentadbiran pusat.

Oleh yang demikian, dapat dirumuskan bahawa pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj adalah merupakan salah satu bentuk desentralisasi pengurusan kewangan berdasarkan kepada (Gershberg dan Meade, 2005; Fullan, 2001; Knight 1983, 1992, 1993; Miller et al., 2004; Omelas, 2000; Ray et al., 2005; Shahril, 2002a, 2005a; UNDP, 1999; Wrinkler, 1989). Oleh yang demikian, dalam konteks ini pengetua

sebagai pengurus sekolah diberikan lebih kuasa autonomi untuk membuat keputusan yang terbaik bagi sekolah masing-masing. Hal ini bermakna, pengetua sekali gus berupaya dan mampu untuk merancang dan dapat membelanjakan peruntukan mengikut kesesuaian dan keutamaannya. Oleh yang demikian, pengkaji berpendapat sistem Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) juga perlu difahami. Walau bagaimanapun terdapat beberapa istilah yang digunakan seperti banyak negara menggunakan *School-Based Management (SBM)* seperti di Amerika Syarikat, Hong Kong dan Singapura, manakala *Local Management School (LMS)* dan *School Management Initiative (SMI)* di United Kingdom dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia.

2.3.6 Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS)

Pelaksanaan dan perkembangan PBS bermula sejak 1960-an dan pada 1980-an telah dapat terbukti dapat meningkatkan taraf organisasi dan dapat meningkatkan 'kualiti' organisasi pendidikan dengan memberi peluang kepada sekolah untuk membuat keputusan bagi mencapai matlamatnya (Caldwell dan Spinks, 1998a, 1998b; Fullan dan Watson, 1999). Menurut Caldwell (1996), PBS adalah sebagai sekolah yang berada dalam satu sistem desentralisasi di mana wujudnya kuasa untuk membuat keputusan berdasarkan sumber-sumber yang diperuntukkan. Menurutnya lagi, pengetua berperanan dan bertanggungjawab untuk memberi jawapan segala tindakan dan keputusan yang diambil atas sesuatu perkara di peringkat sekolah mengikut kefahamannya berdasarkan kepada arahan, prosedur, undang-undang, pekeliling-pekeliling dan surat pekeliling.

Manakala, Cheng (1996) pula menyatakan bahawa PBS adalah merupakan pengurusan sekolah mengikut acuan sendiri dan hanya perlu mengambil kira warga sekolah seperti pengetua guru, ibu bapa dan pelajar dalam membuat keputusan untuk menggunakan sumber-sumber yang ada dan menyelesaikan masalah supaya sekolah

dapat terus maju ke hadapan. Caldwell dan Spinks (1998a) dan Ellison (2007) pula, bersepakat menyatakan bahawa sekolah adalah merupakan sebahagian daripada pentadbiran pusat yang menjalankan fungsinya dan menyokong usaha untuk mencapai misi dan visinya. Selain itu, sekolah bertanggungjawab untuk memberi jawapan terhadap segala tindakan dan keputusan yang diambil atas sesuatu perkara dan merupakan “orang tengah” di antara pentadbiran pusat dengan pihak sekolah.

Selain itu, Caldwell dan Spinks (1998a) telah menggariskan beberapa ciri-ciri PBS, iaitu: (i) berkuasa tetapi berfokus kepada kerajaan pusat, (ii) sistem pendidikan yang responsif kepada pasaran ekonomi semasa, (iii) mentadbir sendiri sekolah kerajaan lebih luas di samping rangka kerja dari pusat supaya kurang jurang antara pusat dan sekolah, (iv) lebih menggalakkan kualiti pengurusan setiap sekolah, (v) menggalakkan perkembangan fungsi sekolah berasaskan ICT, (vi) menggalakkan pengurusan penyelesaian masalah, kreatif dan inovatif, pembelajaran sepanjang hayat dan pembelajaran semula, (vii) menggalakkan peranan ibu bapa dan komuniti dalam aktiviti sekolah, (viii) menggalakkan perkhidmatan yang lebih baik agar dapat berpeluang membantu sekolah.

Menurut Hoyle (1995), terdapat pelbagai faedah yang diperoleh daripada pelaksanaan PBS antaranya, (i) membenarkan sekolah membuat keputusan, (ii) menggunakan sumber-sumber sekolah yang ada dengan cekap dan berkesan, (iii) dapat melibatkan setiap individu dalam sekolah, (iv) melibatkan pembuatan keputusan dan akauntabiliti di peringkat bawahan, dan (v) meningkatkan prestasi sekolah sekali gus meningkatkan prestasi pelajar. Ringkasnya, PBS ini adalah merupakan sistem pengurusan secara desentralisasi yang lebih baik yang dapat diadaptasi dan menyelesaikan pelbagai masalah sekolah mengikut situasi dan keadaan sekolah berasaskan sumber-sumber yang ada.

Keberkesanan PBS pula dikaitkan dengan penurunan kuasa pentadbiran terpinpin (*devolution*) pengurus sekolah termasuklah tanggungjawab pengurusan kewangan, penambahbaikan kepada *outcomes* pelajar, kesan kepada ekuiti dalam sekolah. Walaupun bilangan kajian mengenainya amat sedikit, namun Brown dan Cooper (2000) telah menggariskan beberapa petunjuk kejayaan dalam pelaksanaan pengurusan PBS, antaranya ialah (i) autonomi, fleksibiliti dan responsif, (ii) perancangan oleh pengetua dan komuniti, (iii) menggunakan peraturan yang baru, (iv) saling berkaitan dengan persekitaran sekolah, (v) setia kawan sesama staf, dan (vi) kewibawaan pengetua dan guru. Oleh yang demikian, pengukuran keberkesanan pengurusan sekolah yang melaksanakan PBS adalah dengan menilai tanggungjawab dan kuasa yang diberikan kepada pengetua dan guru (Hoyle, 1995)

Walau bagaimanapun dapatan Smyth (1993) dalam Hoyle (1995) pula menyatakan banyak masalah dalam pelaksanaan PBS terutamanya dalam ekuiti pengagihan kewangan. Situasi ini disebabkan oleh kebergantungan sekolah kepada pentadbiran pusat yang menjadi budaya sekolah terutamanya dalam pemberian kuasa autonomi. Pengukuran kecekapan di peringkat sekolah adalah bergantung kepada persekitaran kurikulum, bahan, teknologi, manusia dan masa. Di samping itu faktor kepimpinan juga adalah mempengaruhi prestasi sekolah yang pada umumnya melihat kepimpinan transformasi, penurunan kuasa, kepercayaan, sinergi, akauntabiliti dan memberi perkhidmatan sekolah. Walau bagaimanapun ia bergantung kepada situasi kerajaan dan latar belakang pelajar.

Berdasarkan kepada Caldwell dan Spinks (1998a), kewangan adalah merupakan salah satu daripada tujuh sumber sekolah yang terpenting memandangkan kewangan boleh menentukan kualiti kepada pengajaran dan pembelajaran, kerana wang yang diperolehi akan digunakan untuk mendapatkan sumber-sumber yang lain seperti sumber manusia dan fizikal. Sumber manusia adalah seperti pengurus sekolah, guru dan staf sokongan,

manakala sumber fizikal adalah seperti bangunan, peralatan, perabot, buku dan bahan bantu mengajar (Archildbald, 2006: Broadbent et al., 1994). Selain itu, sumber kewangan juga penting untuk mendapatkan pengetahuan, motivasi, kemahiran, teknologi dan kepimpinan yang diperlukan oleh sumber manusia dalam mengendalikan sumber fizikal. Oleh yang demikian, pengurusan sumber kewangan ini amat penting dalam mengendalikan sumber-sumber sekolah yang lain bagi mencapai matlamat pendidikan yang berkualiti.

2.3.7 Kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTj

Akhir-akhir ini sekolah menjadi satu “perniagaan” dan keadaan ini menjadikan pengurus sekolah harus berupaya untuk melibatkan diri dan berkemahiran dalam pengurusan kewangan terutamanya berkaitan dengan hasil, perbelanjaan, pengambilan kakitangan dan perolehan aset (Sorenson dan Goldsmith, 2006). Menurutny lagi, adalah malang sekiranya pengetua gagal untuk memahami dan tidak jelas mengenai asas pembiayaan dan belanjawan peruntukan untuk sekolah. Akibatnya, pengetua menjadi mangsa dan gagal untuk menghadapi cabaran dalam pengurusan kewangan masa kini (Sorenson dan Goldsmith, 2006). Keadaan ini adalah disebabkan oleh pengetua kurang berpengalaman dan berpengetahuan dalam penyediaan belanjawan terutamanya berkaitan dengan konsep belanjawan kewangan sekolah.

Menurut Sorenson dan Goldsmith (2006), konsep kewangan sekolah mempunyai perbezaan dengan konsep belanjawan sekolah. Kewangan sekolah umumnya disertai dengan prosedur dan tatacara kewangan yang digubal berdasarkan dasar-dasar yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, proses perancangan kewangannya adalah berkaitan dengan laporan-laporan kewangan yang melibatkan merekod dan mengakaunkan setiap urus niaga ataupun operasi bagi aktiviti yang dilakukan (Garner, 2004; Sorenson dan Goldsmith, 2006). Sehubungan itu, kewangan sekolah melibatkan

peranan PPD, JPN dan Bahagian-Bahagian lain bagi memastikan pengagihan dan perbelanjaan peruntukan dilakukan dengan adil dan saksama.

Manakala, belanjawan sekolah adalah lebih kepada peruntukan yang diterima oleh sekolah dalam proses belanjawan berdasarkan sumber-sumber kewangan sekolah yang ada bagi mencapai matlamat terakhir dalam pendidikan iaitu meningkatkan pencapaian murid. Oleh yang demikian, penyediaan belanjawan sekolah bukan sahaja melibatkan pengurus sekolah sahaja tetapi melibatkan pelbagai pihak yang berintegrasi di antara satu sama lain seperti pasukan perancang, pemimpin berwawasan dan pegawai maklumat mengenai data-data kewangan yang lengkap dan terkini (Sorenson dan Goldsmith (2006).

Pernyataan ini juga di sokong oleh Knight (1983) dan Zaidah (2004) yang menyatakan bahawa pengetua yang tidak jelas dan memahami tanggungjawab yang di berikan kepadanya selepas sekolah dinaiktarafkan sebagai PTj. Hal ini berlaku di sebabkan oleh pelantikan pengetua sebagai pengurus PTj yang tidak jelas (Knight, 1983) dan Zaidah (2004) pula menyatakan pelantikan sekolah sebagai PTj adalah tidak formal dan tiada surat lantikan rasmi. Manakala Grindle (1980) yang menyatakan kefahaman pelaksana semasa melaksanakan sesuatu program adalah penting untuk mencapai matlamat terakhir.

Begitu juga, pernyataan ini disokong dengan dapatan kajian Sazali (2008) yang meninjau tentang penglibatan guru besar dalam pengurusan kewangan sekolah. Dapatan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tentang penglibatan guru besar dalam pengurusan kewangan antara guru besar yang belum dan selepas menghadiri kursus di IAB. Namun, kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tentang perbezaan min tahap efikasi guru besar yang pernah dengan yang belum menghadiri kursus kewangan anjuran IAB.

Selain itu, menurut kajian BPPDP (2006b), terdapat sekolah menengah yang kurang membelanjakan peruntukan PCG bantuan mata pelajaran disebabkan oleh tiada perancangan perbelanjaan, guru tidak memohon peruntukan untuk membeli bahan dan ada responden yang tidak tahu akan kewujudan peruntukan tersebut. Dapatan kajian juga menunjukkan ada sekolah yang tidak mempunyai surat pelantikan yang khusus dan rasmi berkaitan dengan pemberian dan naik taraf pengurusan kewangan sekolah kepada PTj. Pengetua sekolah hanya diberi kursus selama seminggu berkaitan dengan pengurusan kewangan bertaraf PTj yang didapati tidak mencukupi (Zaidah, 2004).

Oleh kerana tugas dan tanggungjawab yang tidak jelas terutamanya dalam aspek kelonggaran untuk menambahkan pendapatan sekolah, banyak sekolah yang menghadapi masalah tidak cukup peruntukan untuk menjalankan aktiviti terutamanya untuk membiayai Lain-lain Perbelanjaan Berulang Tahun/ Lain-lain Perbelanjaan Khas (LPBT/LPK) sekolah. Punca-punca pendapatan sekolah adalah amat terhad dan hanya bergantung kepada peruntukan kerajaan (Azizah, 2004; Azman, 2001; Charil, 1984; Haris, 2002; Jaimis 2004; Liong, 2005; Loo, 1999; Mohamed, 1997; Mokhtar, 2003; Suryanti, 2004). Meskipun peruntukan kerajaan bagi sekolah bertaraf PTj bertambah, namun hakikatnya pertambahan tersebut adalah bagi perbelanjaan modal seperti gaji, elaun dan tuntutan perjalanan yang sebelum ini pengurusan tersebut dilakukan oleh JPN atau PPD (Mokhtar, 2003). Oleh yang demikian, Grindle (1980) berpendapat bahawa kejelasan dan kefahaman pelaksana adalah penting bagi menentukan pencapaian matlamat terakhir sesuatu program.

Walau bagaimanapun, menurut Sorenson dan Goldsmith (2006) kesedaran mengenai kemahiran dan pengetahuan mengenainya boleh dipelajari melalui latihan dan pengalaman terutamanya bagi pengetua baru. Oleh itu, pengetua perlu menambah baik setiap amalan, mengutamakan perancangan dan pembangunan sekolah, melibatkan diri dalam aktiviti sekolah, mengurus kewangan, dan mengurus personel supaya pengurusan

sekolah yang lebih cekap dan berkesan berdasarkan padangan Sorenson dan Goldsmith (2006).

Pandangan ini disokong oleh Caldwell (2008) yang mengatakan bahawa pengetua perlu berubah kepada lebih bersikap profesional dalam pengurusan kewangan. Perubahan ini penting memandangkan pengetua sejak akhir-akhir ini menghadapi banyak cabaran dan perlu kreatif menangani isu terutamanya tuntutan yang mempersoalkan peranan dan tanggungjawab kerajaan terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran. Kebanyakan isu-isu yang ditimbulkan oleh pelaksana adalah berkaitan dengan masalah kewangan (Patrinors et al., 2007).

Oleh yang demikian, Sharp (1994) dengan panjang lebar telah menekankan tentang peri pentingnya seseorang pengetua sekolah menengah harus tahu asas mengenai terma-terma dalam pengurusan kewangan supaya boleh bertugas dengan lebih baik dan boleh berdiskusi dengan pihak pusat, peringkat pelajaran daerah dan komuniti. Menurutnya lagi pengetua harus tahu tujuh perkara iaitu,

Pertamanya ialah pengetua harus tahu sumber-sumber pendapatan sekolah sama ada daripada yuran murid, bantuan kerajaan atau dari cukai. Kedua, pengetua harus faham tentang pendapatan sekolah akan berubah mengikut keadaan dari semasa ke semasa bergantung pada ekonomi negara kerana ia bergantung pada hasil cukai. Ketiga, pendapatan sekolah ini juga bergantung pada daerah-daerah yang kaya dan miskin kerana bergantung pada kemajuan ekonomi di kawasan tersebut (Sharp, 1994).

Keempat, mengetahui asas formula pengiraan kos bagi setiap murid yang ditanggung agar dapat berjimat cermat di samping mempertahankan kualiti pendidikan. Kelima, peruntukan kerajaan adalah sama rata bagi setiap murid tanpa mengambil kira pendapatan kawasan yang mempunyai pembayar cukai yang tinggi ataupun tidak. Ini adalah kerana pendidikan harus diberikan kepada semua murid.

Keenam, pengetua harus tahu minima berkaitan statistik kewangan bagi membantu menyokong dokumen kewangan seperti bilangan pelajar miskin, pelajar vokasional dan teknik, kebiasaan sumbangan komuniti bagi tujuan mendapatkan bantuan dari pusat untuk membolehkan perancangan kos-kos terlibat mengikut keperluan. Ketujuh, pengetua harus maklum dengan yuran murid dan pelbagai bantuan bagi murid yang miskin seperti bantuan makanan, pusat sumber, bantuan biasiswa, kebajikan dan lain-lain lagi (Sharp, 1994).

Sekiranya peruntukan tidak mencukupi, pengetua harus tahu bagaimana mendapatkan peruntukan dari akaun lain yang tidak digunakan. Selain itu, pengetua perlu menjelaskannya dalam mesyuarat dan mengadakan sesi perbincangan supaya pengetua lebih memahami dasar-dasar kewangan yang berkuat kuasa. Walau bagaimanapun dalam beberapa kajian kes yang lain pengetua melaksanakan tugas mengurus kewangan dengan lebih berkesan sekiranya jelas dan faham tentang prosedur-prosedur kewangan yang berkuat kuasa. Dalam kajian kes mengenai pengurusan kewangan sekolah di sebuah Sekolah Pendidikan Khas yang bertaraf PTj oleh Muhamad Sopian (2003) mendapati bahawa pengurusan kewangan sekolah telah mematuhi peraturan kewangan yang berkuat kuasa. Kajian ini juga mendapati sekolah tidak pernah mendapat audit berteguran adalah berpunca daripada pengetua mempunyai pengetahuan, kemahiran dan berpengalaman dalam bidang kewangan.

Dapatan ini disokong oleh dapatan kajian oleh Wan Shamsiah (2008) mengenai pengurusan kewangan sekolah kluster yang bertaraf PTj. Kajian mendapati pengetua mempunyai kompetensi dan tahap profesionalisme yang tinggi dan mematuhi peraturan dan prosedur kewangan yang berkuat kuasa. Selain itu dapatan kajian juga menunjukkan sekolah menghadapi masalah kerana kerenah birokrasi yang tinggi. Kajian yang dijalankan menggunakan instrumen soal selidik kepada 48 orang guru sebagai responden.

Manakala, kajian kes oleh Azizah (2004) mengenai pengurusan kewangan sekolah menengah harian biasa yang bertaraf PTj di daerah Kuala Terengganu mendapati bahawa pengetua sekolah berpengalaman dan berpengetahuan dalam pengurusan kewangan. Selain itu, kajian mendapati Jawatankuasa Kewangan Sekolah penting dalam membuat perancangan kewangan sekolah. supaya pengurusan kewangan lebih telus.

Begitu juga dapatan kajian oleh Zainordin (2005) mengenai pengurusan kewangan bagi pengetua baru di Negeri Sembilan mendapati pengetua baru melaksanakan tugas menguruskan kewangan sekolah dengan telus dan tiada masalah melaksanakannya tanpa bimbingan daripada pihak atasan. Selain itu, kajian oleh Hoon (2003) mengenai pengurusan kewangan sekolah di dua buah sekolah menengah jenis bantuan modal di Sarawak mendapati peruntukan kerajaan adalah tidak mencukupi dan keberkesanan pengurusan kewangan adalah bergantung kepada kemahiran dan pengetahuan pengetua dalam bidang kewangan. Di samping itu, sekolah juga telah menepati Arahan Perbendaharaan dan prosedur kewangan yang berkuat kuasa.

Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa kejelasan dan kefahaman pengetua dalam pengurusan kewangan adalah amat penting dalam menentukan hala tuju sekolah. Pernyataan ini disandarkan kepada Azizah (2004), Grindle (1980), Sazali (2008), Sharp (1994), Sorenson dan Goldsmith (2006). Wan Shamsiah (2008), Zaidah (2004) dan Zainordin (2005).

2.3.8 Kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan PTj

Autonomi bermaksud pemerintahan sendiri tanpa dipengaruhi oleh pihak-pihak lain (Kamus Dewan, 2007). Manakala, Junaidah (2004) pula menyatakan berautonomi sebagai satu tahap untuk menentukan pembuatan keputusan yang penting tanpa dipengaruhi oleh sesiapa. Pernyataan di sokong oleh Brock (2003) yang mendefinisikan

autonomi sebagai tahap-tahap kebebasan untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dalam menentukan penjadualan dan prosedur kerja bagi mencapai matlamat organisasi. Selain itu, Nelson dan Quick (2000) mendefinisikan autonomi sebagai keupayaan dan kebolehan seseorang itu untuk memilih dan menentukan sebarang tindakan yang diambil.

Oleh yang demikian, kuasa autonomi dapat dirumuskan sebagai autoriti yang diberikan kepada pengetua supaya berkebolehan dan berupaya untuk membuat keputusan dalam pengurusan kewangan tanpa di pengaruhi oleh pihak lain berdasarkan pandangan Brock (2003), Junaidah (2004), Nelson dan Quick (2000).

Walau bagaimanapun kebanyakan halangan dan masalah dalam pelaksanaan PTj, kuasa autonomi tidak diberikan sepenuhnya kepada pengurus. Kesannya, ada sebahagian prinsip PTj diikuti dan sebahagian lagi tidak diikuti menyebabkan kecekapan dan keberkesanan pelaksanaan PTj sukar dibuktikan (O'Sullivan, 2000; OUM, 2008).

Antara kelebihan sekolah bertaraf PTj adalah menjadikan pengetua sekolah PTj mempunyai lebih kuasa autonomi dalam membuat keputusan berkaitan dengan kewangan dan perjalanan operasi sekolah masing-masing (Bahagian Kewangan, 2001). Tujuannya adalah untuk membolehkan sekolah mendapat pertambahan sumber peruntukan dan kuasa berbelanja dan memudahkan pengetua membuat perancangan tentang pembangunan akademik, kokurikulum dan pengurusan sekolah. Ini adalah kerana menurut O'Sullivan (2000), individu yang dilantik sebagai pengurus sumber-sumber pendidikan adalah juga bertanggungjawab sebagai pengurus kewangan. Oleh sebab pengurusan kewangan sekolah kini cuba beralih kepada pengurusan kewangan kerajaan kepada sistem pengurusan yang lebih berkesan, maka pengetua sebagai pengurus kewangan bukan sahaja berperanan sebagai pengurus kewangan tetapi lebih

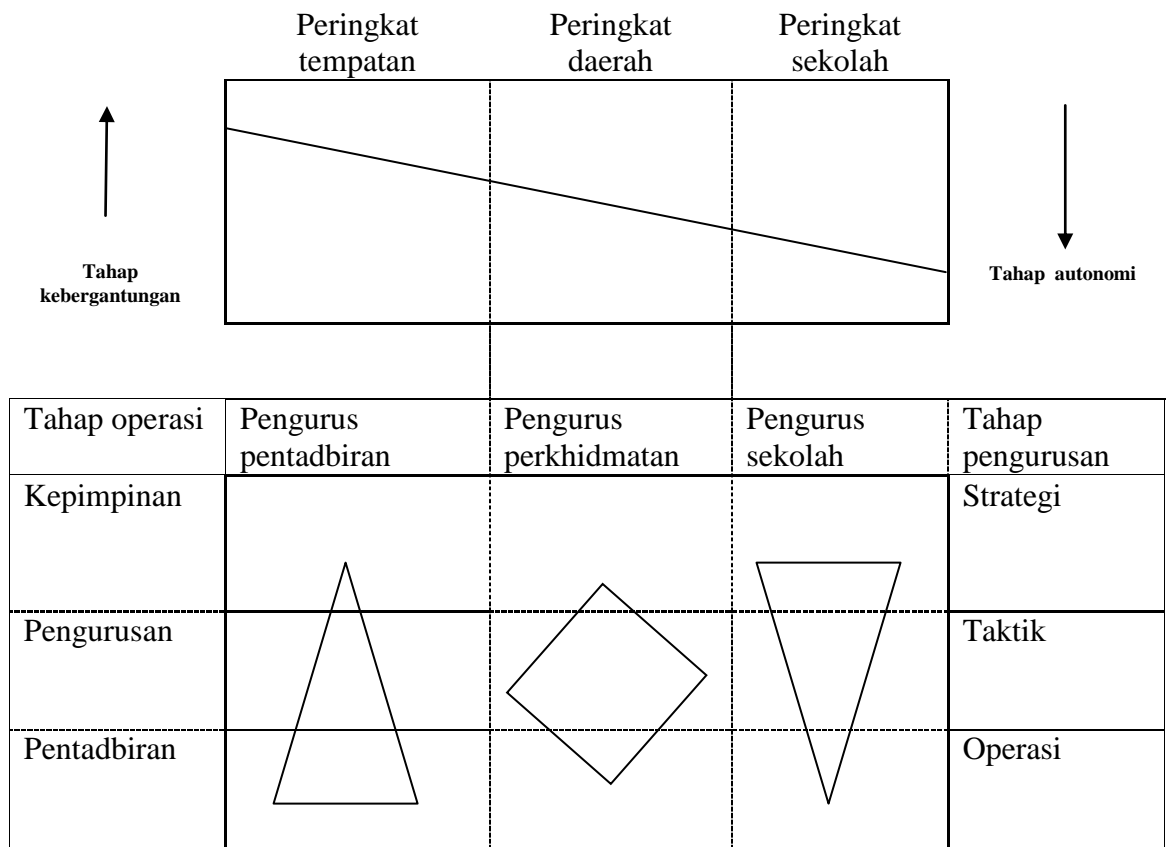
daripada itu. Antaranya termasuklah pengurusan sumber manusia dan fizikal dan juga sebagai pengurusan dana dan promosi (Blandford, 2009a; O'Sullivan, 2000).

Pandangan ini disokong oleh Dean (1996), yang menyatakan pada akhir abad ke 21, peranan pengetua sebagai pengurus kewangan sekolah berubah kepada empat tugas utama dalam pentadbiran iaitu, (i) mengurus sumber-sumber manusia dan pemasaran, (ii) mengawal kewangan sekolah, (iii) mengurus sumber-sumber fizikal dan (iv) mengurus keselamatan sekolah. Walau bagaimanapun, keadaan ini amat bergantung pada kuasa autonomi untuk membuat keputusan yang diberikan kepada pengurus sekolah kerana pembuatan keputusan kewangan boleh dilakukan oleh pengurus di peringkat bawahan melalui penurunan kuasa (Dean,1996).

Tahap autonomi dan tahap kebergantungan dalam membuat keputusan kewangan boleh dilihat dalam Rajah 2.5 di bawah ini. Menurut O'Sullivan (2000), tahap autonomi dalam pengurusan kewangan adalah berbeza-beza mengikut tahap tanggungjawab pengurus iaitu di pentadbiran, pengurusan dan pemimpin. Pada bahagian atas rajah tersebut menunjukkan kontinum autonomi dan kebergantungan dalam operasi pengurusan sekolah. Bagi pengurusan berasaskan sekolah, kuasa autonomi operasi adalah tinggi berbanding dengan operasi berdasarkan pengurusan sekolah melalui daerah dan negeri. Di peringkat pentadbiran pengurusan kewangan adalah seperti melakukan tugas rutin seperti menyelaras dan merekod akaun dan pemfailan. Manakala, pada peringkat pengurusan pula termasuklah membuat keputusan dan penyeliaan. Seterusnya, di peringkat pemimpin adalah berkaitan dengan pemikiran strategik, penggubalan polisi dan membuat semakan serta penilaian.

Di peringkat memberikan perkhidmatan sekolah iaitu memberi perkhidmatan pengajaran dan pembelajaran terbaik memberi keutamaan kepada pengurusannya berbanding dengan tahap pemimpin dan pentadbiran. Selain itu pada pengurusan berorientasi sekolah, tahap pemimpin lebih diutamakan terutama dalam merancang

strategi dan membuat penilaian. Pandangan ini disokong dengan kajian oleh *International Educational Leadership Centre (IELC)* dalam O’ Sullian (2000) yang berkaitan dengan jenis tugas pengurus dalam menjalankan tugasnya sebagai pengurus kewangan. Analisis kajian mendapati 43 peratus adalah berkaitan dengan perakaunan kewangan, 22 peratus berkaitan pengurusan sumber manusia, 21 peratus menyediakan kemudahan, 7 peratus berkaitan dengan perkhidmatan murid, 4 peratus untuk membuat pemasaran dan 3 peratus adalah berkaitan dengan ICT. Oleh yang demikian, tugas pengurus kewangan bukan sahaja tertumpu pada mengurus kewangan sahaja tetapi lebih daripada itu.



Rajah 2.5 : Tahap-tahap autonomi dalam pengurusan sekolah
 Sumber : O’Sullivan (2000)

Kajian oleh Gawlik (2008) yang berkaitan dengan kuasa autonomi pengetua di sekolah charter dan sekolah awam dalam perancangan prestasi, penyediaan kurikulum, penilaian dan pengambilan guru dan pengurusan kewangan sekolah. kajian ini memberi

tumpuan kepada tiga tahap kritikal autonomi pengetua iaitu dalam (i) autonomi pihak atasan kerajaan (ii) autonomi pelanggan sekolah dan (iii) autonomi di sekolah. Kajian ini adalah kajian kuantitatif berasaskan kepada pilihan penjaga (*family choice*), kebebasan membuat perundangan (*deregulations*) dan pembuatan keputusan oleh penjaga. Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti sejauh mana tahap autonomi pengetua di sekolah charter dan sekolah awam. Dapatan kajian mendapati bahawa pengetua mempunyai kuasa autonomi yang jelas tetapi ia banyak bergantung dan dipengaruhi oleh *Local Education Authority (LEA)*. Pengetua sekolah charter didapati lebih mempunyai kuasa autonomi berbanding pengetua sekolah awam dalam aktiviti-aktiviti yang sekolah jalankan dan ia juga menjadikan pemahaman yang jelas mengenai kuasa autonomi dalam organisasi sekolah.

Kajian mengenai kuasa autonomi juga dikaitkan dengan penyelewengan dan rasuah. Kajian oleh Levacic dan Downes (2004) pula, bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara pembiayaan sekolah secara desentralisasi dengan penyelewengan dan rasuah. Kajian ini juga memuatkan beberapa kajian kes di institusi pendidikan yang bertujuan melihat pelaksanaan dan perkembangan tahap-tahap desentralisasi pengurusan kewangan sekolah apabila sekolah diberi kuasa autonomi dalam pengurusan sekolah. Kajian mendapati sektor pendidikan tiada bezanya dengan sektor lain yang mana mempunyai kontrak yang lebih besar dalam mendapat peluang rasuah dan penyelewengan.

Selain itu kajian juga mencadangkan peruntukan daripada kerajaan pusat yang diagihkan untuk perbelanjaan pendidikan perlu dibelanjakan sebagaimana sepatutnya terutamanya bagi negara membangun dan negara sedang membangun. Seterusnya, kajian menyimpulkan bahawa rasuah dan penyelewengan kewangan bukan bergantung kepada pemberian autonomi dalam desentralisasi atau sentralisasi sistem pengurusan tetapi lebih kepada budaya dan nilai etika rakyat sesebuah negara itu sendiri.

Menurutnya lagi, rasuah lebih terdedah jika didapati lebih ramai terlibat dalam membuat keputusan. Walau bagaimanapun rasuah dapat dikurangkan dengan adanya kawalan di bawah perbendaharaan yang lebih cekap sekiranya sekolah mempunyai akaun sekolah sendiri. Selain itu, pengurusan yang lebih telus dapat mengurangkan rasuah dan penyelewengan (Levacic dan Downes, 2004).

Selain itu, kajian tentang pengurusan kewangan sekolah di luar negara dikaitkan dengan fleksibiliti dalam pengurusan kewangan, kuasa autonomi berbelanja, dan agihan peruntukan. Kajian oleh Lopez (2006), yang bertujuan untuk mengenal pasti "*student-weighted formula*" untuk membuat pengagihan peruntukan dan fleksibilitinya dalam pengurusan kewangan di institut pengajian tinggi. Didapati peruntukan diagihkan mengikut Model Belanjawan Program Prestasi berdasarkan autonomi kewangan seperti yang diberi penekanan dalam sistem desentralisasi.

Selanjutnya, kajian oleh Levacic (2008), yang bertujuan untuk melihat perkembangan desentralisasi pengurusan kewangan dan autonomi pengurus sekolah Inggeris dari tahun 1988-2007. Dalam kajian ini tiga perkara dikenal pasti, iaitu memantapkan pengurusan sekolah (1988-1997), pengurusan staf (2002-2007), pengurusan staf secara berpusat (2002-2007) yang ditinjau dari segi kecekapannya, ekuiti dan ketelusan pengurusannya. Dapatan menunjukkan bahawa sekolah telah berjaya meningkatkan pengurusan kewangannya berdasarkan peruntukan yang diberikan oleh kerajaan pusat dan kerajaan tempatan melalui geran. Walau bagaimanapun, terdapat kelemahan daripada aspek ketelusan kepada peruntukan yang diberi dan cadangan kepada kajian tersebut adalah dengan penambahbaikan sistem pengurusan kewangan di sekolah agar lebih telus dan berwibawa.

2.4 Pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj

Dalam bahagian ini, maksud pengurusan kewangan sekolah dengan maksud pentadbiran kewangan sekolah dibincangkan. Ini adalah kerana pengkaji mendapati ada yang

menggunakan istilah pentadbiran kewangan dan ada yang menggunakan istilah pengurusan kewangan. Selain itu model pengurusan kewangan sekolah oleh Knight (1983) dan model pengurusan kewangan sekolah Jamaliah dan Norhasimah (2005) yang diubahsuai daripada Knight (1983) turut diperbincangkan. Di samping itu, dalam bahagian ini juga dibincangkan tentang punca-punca kewangan sekolah dan jenis akaun yang diselenggarakan. Selain itu dalam bahagian ini dibincangkan juga berkaitan dengan kawalan dalam proses pengurusan sekolah yang meliputi pengurusan buku tunai, panjar wang runcit, pengurusan terimaan dan bayaran, penyediaan penyata kewangan tahunan, pengurusan stor dan aset kerajaan, perolehan bekalan dan perkhidmatan dan pengauditan.

2.4.1 Model pengurusan kewangan sekolah

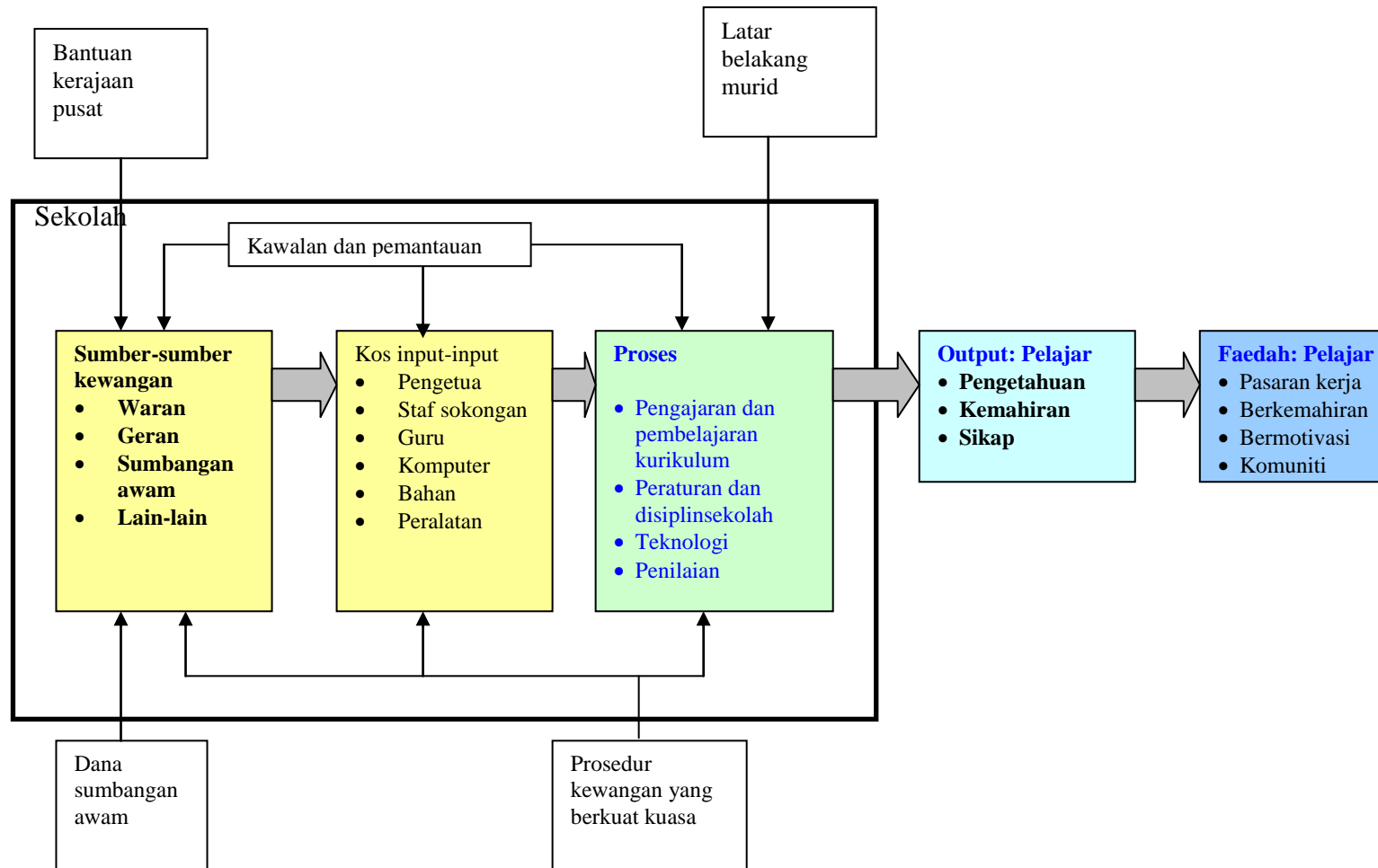
Model pengurusan sekolah boleh dilihat sebagai satu pusingan yang bermula dengan penetapan objektif, penentuan sumber kewangan, sumber fizikal, melaksanakan aktiviti dan program, menilai output dan *outcomes* pendidikan dan ia berterusan (Knight, 1983; Soaib Asimiran, 2003). Dalam model mengurus kewangan sekolah oleh Knight (1983), beliau mengaitkannya pengurusan kewangan sekolah dengan punca-punca dan kos-kos yang terlibat. Berdasarkan Rajah 2.6 model mengurus kewangan sekolah di bahagikan kepada beberapa peringkat iaitu bermula dari penjanaan punca-punca kewangan sekolah, input-input kewangan, output dan faedah.

Pada peringkat pertama, punca-punca kewangan sekolah dijana melalui bantuan kerajaan pusat, geran, yuran, sumbangan awam, cukai tempatan dan sewaan menggunakan premis. Seterusnya, pendapatan sekolah tersebut dibelanjakan kepada membayar kos-kos yang terlibat dalam pendidikan seperti gaji guru, staf sokongan, buku, alat tulis, bahan dan peralatan mengajar, makanan, pengangkutan dan penyelenggaraan dan bangunan.

Di peringkat proses pula, perbelanjaan dilakukan untuk membayar kos-kos yang terlibat bagi menjalankan aktiviti-aktiviti sekolah seperti pelaksanaan peraturan sekolah, pengajaran dan pembelajaran kurikulum, penggunaan teknologi dan penilaian. Walau bagaimanapun, dalam proses ini, kos yang terlibat adalah bergantung pada bilangan dan kualiti murid dan polisi-polisi-polisi kerajaan. Dalam hal ini, sekiranya bilangan murid meningkat, kos aktiviti dan begitu juga jika ramai murid yang lemah, kos pengajaran dan pembelajaran juga meningkat. Begitu juga dengan perubahan polisi kerajaan juga akan menyebabkan kos pendidikan juga meningkat.

Di peringkat output pula, adalah berkait dengan pembinaan kemahiran dan sikap murid dengan andaian semua keperluan, kelengkapan dan kemudahan adalah mencukupi. Akhirnya, adalah berkaitan dengan faedah jangka panjang yang diperoleh daripada menggunakan sejumlah wang dan dibelanjakan untuk melahirkan murid yang berkemahiran, bermotivasi, berhemah, berketerampilan serta berjasa kepada masyarakat dan negara.

Walaupun bagaimanapun, dalam hal ini pengurusan kewangan sekolah hanya tertumpu dan berfokus pada peringkat penjanaan punca-punca pendapatan dan perbelanjaan kos-kos yang terlibat daripada menjalankan aktiviti-aktiviti sekolah. Pengurus sekolah mempunyai autoriti dan berakauntabiliti untuk memastikan proses pengurusan kewangan sekolah teratur, cekap dan berkesan. Manakala, di peringkat output dan faedah pendidikan berada di luar kawalan pihak sekolah. Di samping itu juga, pengurusan kewangan sekolah juga dengan tertakluk kepada prosedur-prosedur kewangan dalam sektor awam yang berkuat kuasa.



Rajah 2.6 : Model pengurusan kewangan sekolah (ubah suai)
 Sumber : Knight (1983)

Peruntukan kewangan dalam pendidikan merupakan faktor utama kepada kejayaan pelaksanaan sesuatu program di sekolah. Walaupun faedah kepada pendidikan sukar untuk diukur secara langsung atau secara empirikal tetapi faedah ini dapat dilihat melalui kesan langsung kepada individu dan masyarakat dalam tempoh yang lebih panjang (Kaplan, 1997). Seehan (1971) telah menyenaraikan faedah langsung pendidikan kepada individu dan masyarakat seperti berikut; (i) meningkatkan produktiviti dan pendapatan seseorang pekerja melalui nilai tambah, (ii) dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara, (iii) dapat membasmi buta huruf dan seterusnya akan meningkatkan pengetahuan rakyat, (iv) meningkatkan peruntukan pendapatan secara cekap dan sama rata, dan (v) menambahkan mobiliti sumber pekerja dan migrasi ke mana-mana tempat yang menawarkan permintaan pekerja yang terlatih.

Keberkesanan pengurusan pendidikan dapat dilihat melalui agihan peruntukan yang betul. Menurut Odden dan Archibald (2001), matlamat reformasi pendidikan adalah untuk peningkatan pencapaian murid, meningkatkan kandungan kurikulum dan mencapai matlamat dasar pendidikan negara. Ketiga-ketiga matlamat ini dapat dicapai melalui agihan peruntukan yang betul iaitu membuat pembelian barangan yang berkualiti dan mengikut keperluan dan spesifikasi pendidikan untuk menentukan objektif program tersebut tercapai. Selain itu, latihan perancangan semasa membuat peruntukan adalah amat diperlukan untuk menentukan sasaran reformasi pendidikan dapat dipertingkatkan. Oleh sebab sumber-sumber terhad, belanjawan dilakukan supaya pelaksanaan lebih berakauntabiliti dengan peruntukan kewangan yang diterima, mampu melaksanakan aktiviti yang telah dirancang dan melakukan penambahbaikan dan pembangunan untuk masa hadapan.

Manakala, Caldwell dan Spinks (1992) menyatakan kewangan adalah merupakan salah satu daripada sumber yang terpenting dalam mendapatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti dalam pendidikan. Pernyataan ini

disokong oleh Anderson et al. (2001) yang menyatakan sumber kewangan merujuk kepada wang yang digunakan untuk mendapatkan sumber-sumber yang lain seperti kos untuk sumber manusia, kos untuk sumber fizikal, dan masa yang digunakan juga mempengaruhi kos yang digunakan. Kos sumber manusia termasuklah gaji guru, gaji pensyarah dan gaji staf sokongan. Manakala, kos sumber fizikal termasuklah kos mendapatkan bangunan, penyelenggaraan bangunan, bahan, peralatan, buku-buku dan bahan pengajaran guru. Selain itu, ia melibatkan kos perkhidmatan yang lain seperti kos mengadakan perkembangan staf seperti memberi latihan dan mengadakan mesyuarat. Manakala, tempoh masa yang panjang untuk sesuatu program juga mempengaruhi kos-kos yang terlibat.

Begitu juga dengan Jamaliah dan Norhasimah (2005) yang menyatakan pengurusan kewangan sekolah boleh ditakrif sebagai satu proses yang berterusan bermula daripada proses menganggar bilangan murid, membuat perancangan kewangan, mengagihkan peruntukan yang di terima, merekodkan pendapatan dan perbelanjaan dan seterusnya melaksanakan aktiviti-aktiviti yang telah dirancang mengikut panduan dan prosedur kewangan.

Pengurusan kewangan sekolah di bahagikan kepada dua bahagian iaitu bahagian pengurusan dan bahagian pentadbiran kewangan. Bahagian pengurusan dikendalikan oleh jawatankuasa yang terdiri daripada, Penolong kanan (PK) dan Ketua Bidang (KB) yang merangka strategi dan perancangan kewangan bagi menggunakan sumber-sumber yang ada untuk meningkatkan profesionalisme dalam pengajaran dan pembelajaran serta pencapaian murid. Manakala bahagian kedua pula, adalah pentadbiran kewangan yang melibatkan penyertaan Pengetua, Ketua Pembantu Tadbir (KPT), Ketua Panitia (KP), Jawatankuasa Kurikulum, Jawatankuasa Hal Ehwal Murid untuk meluluskan sesuatu peruntukan (Jamaliah dan Norhasimah, 2005).

2.4.2 Punca-punca kewangan sekolah

Secara umumnya, sekolah mempunyai tiga punca-punca kewangan yang utama iaitu peruntukan bantuan kerajaan dalam bentuk geran per kapita, bantuan dan sumbangan dari orang awam atau lebih dikenali sebagai SUWA dan peruntukan bantuan asrama (jika berkenaan). Punca-punca kewangan ini direkod dan diakaunkan dalam kumpulan wang yang berasingan iaitu Kumpulan Wang Kerajaan (KWK), Kumpulan Wang SUWA (KWS) dan Kumpulan Wang Asrama (KWA) jika ada asrama.

Walau bagaimanapun, pengecualian diberikan kepada sekolah yang muridnya kurang 100 orang iaitu hanya perlu membuka satu akaun sahaja memandangkan urusan niaganya terlalu sedikit. Penyelenggaraan setiap kumpulan wang ini adalah mengikut Buku Tatacara Kewangan dan Perakaunan Sekolah 2005 berkuat kuasa mulai 1 Januari 2006 supaya penyelenggaraan akaun kumpulan wang sekolah seragam dan standard dalam Surat Pekeliling Kewangan 9/2004 (Bahagian Kewangan, 2005a). Antara tujuan adalah untuk meningkatkan kecekapan dan akauntabiliti pengurus sekolah dalam pengurusan kewangan sekolah (Bahagian Kewangan, 2005b).

Selain itu, Bahagian Kewangan, (2001) telah menggariskan beberapa tugas utama sekolah menengah sebagai panduan iaitu, (i) memastikan PCG diterima mencukupi dan tepat pada masa, (ii) memastikan semua rekod kutipan dan bayaran di peringkat sekolah direkodkan dan kemas kini, (iii) menentukan perolehan aset, bekalan dan perkhidmatan dan kerja di kendalikan dengan cekap dan mematuhi prosedur, (iv) melaporkan semua terimaan dan bayaran tahunan berdasarkan Akta Pendidikan 1996 (Kumpulan Wang Kerajaan, SUWA dan Asrama) dan (v) pembayaran gaji.

Walau bagaimanapun, kajian kes oleh Hoon (2003) dan Judah (2002) mendapati terdapat perbezaan amalan pengurusan kewangan di Semenanjung dan di Sarawak. Menurut Hoon (2003), perbezaan adalah daripada aspek (i) sumber kewangan, (ii) penyelenggaraan pwr, (iii) akaun bank yang digunakan, (iii) JPN sebagai Ketua PTj,

(iv) menyelenggarakan buku vot, (v) menyediakan belanjawan yang lengkap, (vi) lebih peruntukan tidak boleh digunakan untuk tahun hadapan, (vi) pembayaran dilakukan oleh JANM dengan kebenaran JPN, (vii) pengauditan dilakukan di JPN sebagai Ketua PTj. Kajian adalah berbentuk kajian kes di mana subjek kajian adalah pengetua, PK dan pembantu tadbir kewangan dan teknik yang digunakan adalah temu bual, semakan dokumen dan pemerhatian.

Selain itu, Judah (2002) telah membuat perbandingan pengurusan kewangan di sebuah sekolah di Semenanjung dan di Sarawak. Kajian mendapati terdapat perbezaan dalam sumber-sumber pengurusan sekolah, kawalan pengurusan sekolah, pembayaran dan pengagihan peruntukan dari kerajaan. Walau bagaimanapun, kajian mendapati terdapat banyak persamaan dalam proses pengurusan perakaunan kewangan kerajaan kerana sekolah mematuhi prosedur kewangan yang telah ditetapkan. Selain itu sekolah menghadapi masalah yang sama dalam menguruskan kewangan sekolah, antaranya ialah kekurangan staf sokongan yang berkemahiran dan peruntukan kewangan yang tidak mencukupi melambatkan program dan aktiviti sekolah.

Kumpulan Wang Kerajaan (KWK)

Akaun Kumpulan Wang Kerajaan Sekolah (KWK) diselenggarakan bertujuan untuk merekodkan semua transaksi yang berkaitan dengan pemberian dan bantuan kerajaan. Bagi sekolah menengah pemberian bantuan geran per kapita (PCG) adalah merupakan satu bantuan kewangan di bawah peruntukan belanja mengurus KPM kepada setiap murid sekolah kerajaan dan sekolah bantuan kerajaan. Kadar peruntukan kewangan ke sekolah dalam bentuk PCG adalah mengikut bilangan enrolmen pelajar pada 1 Oktober tahun sebelumnya (SPK, 5/2002). Ia dapat di kategorikan kepada dua iaitu pemberian bantuan PCG mata pelajaran dan bukan mata pelajaran. Bantuan PCG mata pelajaran meliputi mata pelajaran teras, mata pelajaran wajib, mata pelajaran

tambahan/bahasa asing dan mata pelajaran elektif manakala, bantuan PCG bukan mata pelajaran terdiri dari Pusat Sumber Sekolah (PSS), Bimbingan dan kaunseling, LPBT /Lain-lain Perbelanjaan Khas (LPK) dan LPBT/LPK Asrama (Bahagian Kewangan, 2005b).

Berdasarkan kepada Surat Pekeliling KPM Bilangan 5, Tahun 2002 (Bahagian Kewangan, 2005a, 2005b), secara umumnya, mata pelajaran teras bagi sekolah menengah harian untuk adalah Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris, Pendidikan Islam, Pendidikan Moral, Sains, Matematik, Sejarah dan Geografi. Manakala bagi mata pelajaran wajib ialah Pendidikan Jasmani, Pendidikan Kesihatan, Kemahiran Hidup, Pendidikan Muzik, Pendidikan Seni Visual dan Tambahan Bahasa Asing termasuklah Bahasa Cina Komunikasi, Bahasa Tamil Komunikasi, Bahasa Arab Komunikasi, Bahasa Jepun, Bahasa Jerman dan Bahasa Perancis.

Bagi mata pelajaran elektif termasuklah Sains Tulen, Pengajian Islam, Sastera Ikhtisas, Kemanusiaan, Bahasa, Teknologi, Vokasional. Kumpulan mata pelajaran ini berbeza mengikut jenis sekolah dan mata pelajaran elektif yang ditawarkan. Contohnya, kumpulan PCG mata pelajaran elektif bagi sekolah-sekolah Pendidikan Khas Secara umumnya, jenis dan maksud perbelanjaan yang dinyatakan dan dibenarkan adalah untuk tujuan kemudahan pembelajaran murid (Bahagian, Kewangan, 2005)

Walau bagaimanapun, dalam Surat Perkeliling KPM Tambahan Pertama Bilangan 5, Tahun 2002 (Bahagian Kewangan 2005a), kadar agihan peruntukan komponen teras bagi Sains, Matematik dan Bahasa Inggeris telah ditentukan sebanyak 60 peratus dari jumlah peruntukan yang ada. Dari jumlah itu ia di bahagikan masing-masing mengikut nisbah peratusan 40:30:30.

Bagi perolehan dan pembelian harta modal, semakan semula perkiraan PCG dan tuntutan penyelarasan PCG harus diambil kira berdasarkan Surat Pekeliling KPM Pindaan Pertama Bilangan 5, Tahun 2002 (Bahagian Kewangan, 2005a). Melalui surat

ini, sekolah dibenarkan memperoleh atau membeli harta modal dengan menggunakan peruntukan PCG mata pelajaran dan bukan mata pelajaran untuk kegunaan pembelajaran murid. Pengetua diberi kuasa untuk menentukan sendiri harta modal yang diperlukan dan bertanggungjawab sepenuhnya bahawa peralatan itu semata-mata dibeli untuk tujuan pembelajaran murid. Kebenaran untuk pembelian harta modal peralatan menggunakan peruntukan PCG ini tertakluk kepada beberapa syarat –syarat.

Bagi sekolah menengah, nilai keseluruhan harta modal tidak melebihi RM10,000 setahun atau 30 peratus dari jumlah peruntukan PCG mata pelajaran dan bukan mata pelajaran kecuali LPBT/LPK yang mana lebih rendah. Manakala bagi Sekolah Kurang Murid (SKM), nilai harta modal yang dibeli tidak melebihi 30 peratus daripada peruntukan keseluruhan PCG. Berdasarkan pekeliling yang sama, kelulusan boleh dibuat oleh Pengetua melalui mesyuarat Jawatankuasa Kewangan Sekolah. Walau bagaimanapun, jumlah yang melebihi syarat hendaklah mendapatkan kebenaran Ketua PTj iaitu JPN melalui PPD (SPK Pindaan Pertama, 5/2002). Di samping itu, peruntukan yang di terima oleh sekolah hendaklah dibelanjakan pada tahun semasa dan tidak melebihi 10 peratus dari jumlah PCG yang diterima dalam tahun berkenaan yang dibenarkan untuk dibawa ke tahun hadapan (SPK, 5/2002). Justeru itu, semua peruntukan ini hendaklah direkodkan ke dalam Buku Tunai KWK mengikut butiran yang berkaitan (Bahagian Kewangan, 2005b).

Selain itu, peruntukan kewangan di bawah belanja pembangunan yang diberikan kepada Sekolah Bantuan Penuh Bukan Milik Kerajaan, KPM di mana bangunan dan tanah/tapak sekolah bukan milik Kerajaan Persekutuan. Bangunan, tanah dan tapak sekolah adalah dimiliki oleh orang perseorangan, lembaga pengurusan sekolah, pihak mubaligh atau Kerajaan Negeri yang diberi secara pajakan. Hanya empat kategori sekolah yang menerima bantuan modal iaitu sekolah rendah atau menengah mubaligh

sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJK(C), Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJK(T)) dan Sekolah Agama Rakyat (SAR) (Bahagian Kewangan, 2005b).

Permohonan sekolah untuk mendapatkan bantuan, pelaksanaan projek, kriteria dan kelayakan pemberian, tuntutan bantuan modal dan lain-lain yang berkaitan hendaklah mengikut prosedur yang telah ditetapkan oleh Bahagian Pembangunan dan Perolehan, KPM (Surat Pekeliling Bangunan dan Bekalan, Bilangan 3 Tahun 1990, Pindaan 1, 2003). Peruntukan ini hendaklah diakaunkan ke dalam KWK di lajur Pelbagai dan Akaun Subsidiari peruntukan berkenaan hendaklah diselenggarakan (Bahagian Kewangan, 2005b). Selain itu, Penyelenggaraan Buku Tunai KWK adalah untuk merekodkan segala pendapatan dan perbelanjaan yang berkaitan dengan KWK bagi sesuatu tempoh perakaunan. Ia adalah dokumen asas bagi penyediaan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah (SPK Bilangan 1, 2003; SPK Bilangan 9, 2004). Sehubungan itu, dalam Para 8, SPK Bilangan 5 (2002) dan Tambahan SPK Bilangan 5 (2002) telah menetapkan akaun subsidiari perlu diselenggarakan bagi memberi maklumat lanjut berkaitan dengan butiran yang terdapat dalam KWK dan KWS.

Kumpulan Wang SUWA (KWS)

Kumpulan Wang SUWA (KWS) adalah kumpulan wang yang diterima selain dari pemberian bantuan dari KWK dan KWA dan ia perlu diakaunkan (Bahagian Kewangan, 2005b). Secara umumnya, punca yang boleh diambilkira sebagai wang SUWA adalah seperti yuran murid, derma dari orang ramai, sewa kantin sekolah, pendapatan dari Kedai Buku Sekolah, caj yang dikenakan ke atas penggunaan harta dan kemudahan sekolah, faedah bank dan pelbagai terimaan seperti cagaran.

Kegunaan wang SUWA ini dapat dibahagikan kepada tiga kategori iaitu dikutip untuk tujuan khas, am dan lain-lain tujuan. Bagi kutipan tujuan khas adalah seperti sukan, perpustakaan, seni lukis, peperiksaan dalaman, pengurusan kokurikulum, sukan

tahunan sekolah, majalah sekolah, insuran nyawa Takaful, yuran Majlis Sukan Sekolah (MSS), dan lain-lain seperti yang diarahkan oleh KPM, perbelanjaannya adalah semata-mata digunakan untuk butiran yang berkaitan sahaja. Manakala, kutipan am pula seperti sewa kantin sekolah, derma, faedah dan pelbagai digunakan untuk maksud perbelanjaan yang boleh membantu aktiviti-aktiviti murid, pengangkutan murid, kecemasan, dan apa-apa perbelanjaan yang memberi manfaat kepada murid. Selain dari itu, dengan maksud perbelanjaan lain-lain tujuan, pengurus sekolah hendaklah mendapatkan kelulusan Ketua PTj sebelum berbelanja (Bahagian Kewangan, 2005b). Selain itu, KWS juga perlu menyelenggara Buku Tunai dan akaun subsidiari (jika ada) sebagaimana KWK dan KWA (SPK Bilangan 5, 2002 dan Tambahan SPK Bilangan 5, 2002; SPK Bilangan 1, 2003; SPK Bilangan 9, 2004).

Kumpulan Wang Asrama (KWA)

Semua terimaan yang berkaitan dengan asrama, sama ada dalam bentuk pemberian atau bantuan daripada kerajaan atau kutipan dari murid dan semua perbelanjaan yang berkaitan dengannya hendaklah diakaunkan dalam Akaun Kumpulan Wang Asrama (Bahagian Kewangan, 2005b). Sekiranya terdapat lebih wang asrama, ia boleh dibelanjakan untuk manfaat murid mengikut Garis Panduan Penggunaan Wang Lebihan Daripada Pemberian Makanan Asrama (SPK Bilangan 8, 2000). Warden adalah individu yang bertanggungjawab mengutip yuran asrama murid dan pihak sekolah hendaklah menyelenggarakan akaun KWA jika asrama yang disediakan berasingan dari sekolah (Bahagian Kewangan, 2005b). Kumpulan Wang Asrama ini termasuklah LPBT asrama, pemberian bantuan makanan pelajar, yuran makanan asrama, yuran pendaftaran, yuran dobi dan pelbagai. Selain daripada menyelenggara KWK, KWS dan KWA, sekolah bertaraf PTj perlu juga menyelenggara buku vot (Bahagian Kewangan, 2001)

Penyelenggaraan Buku Vot

Buku Vot merupakan dokumen yang utama dalam kawalan peruntukan dan perlu disimpan mengikut kehendak Arahan Perbendaharaan 95 (JPA, 2002). Ia bertujuan untuk mencatat segala perbelanjaan, tanggungan dan perubahan kepada peruntukan dan bertindak sebagai instrumen kawalan terutama dalam perbelanjaan. Menurut Engku Ismail et al. (2006), buku vot disimpan untuk beberapa tujuan. Antaranya, (i) mengawal dan memastikan bahawa perbelanjaan dan tanggungan tidak melebihi peruntukan yang diluluskan, (ii) sebagai punca maklumat untuk menyediakan laporan berkenaan dengan perbelanjaan, tanggungan dan baki peruntukan, (iii) menyeragamkan kawalan dan amalan bagi pemegang-pemegang waran peruntukan dengan rekod-rekod JANM, dan (iv) memastikan penyata kewangan yang disediakan oleh JANM pada akhir tahun menggambarkan perbelanjaan yang dicatatkan dalam buku vot jabatan setelah penyesuaian buku vot dilaksanakan.

Walau bagaimanapun, terdapat jabatan yang menggunakan buku vot berkomputer dan ada jabatan yang menggunakan buku vot secara manual. Walau bagaimanapun, kedua-duanya membekalkan maklumat yang sama (INTAN, 2003). Oleh yang demikian, buku vot perlu diberi perhatian termasuklah, (i) buku vot berasingan perlu disediakan untuk Perbelanjaan Bekalan, Pembangunan, Tertanggung dan Amanah, (ii) buku vot hendaklah diselenggarakan secara betul dan kemas kini, dan (iv) pemeriksaan buku di buat dari semasa ke semasa (Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 5, 2004).

Secara umumnya, peruntukan yang diterima bagi maksud perbelanjaan mempunyai jenis vot yang berlainan iaitu Vot B dan Vot T adalah untuk perbelanjaan mengurus dan Vot P adalah merupakan perbelanjaan pembangunan (telah diterangkan dalam MBS). Bagi setiap vot yang diterima, ia telah diagihkan mengikut program/aktiviti /projek mengikut kod-kod objek perbelanjaan berdasarkan *Standard*

Object, Detailed Object (S.O.D.O) (Engku Ismail et al., 2006). Pengekoden ini diiktiraf oleh *Governmental Accounting Standards Board (GASB)* yang bertujuan untuk memberi kefahaman yang seragam kepada semua agensi–agensi yang terlibat dalam pengagihan dan perbelanjaan peruntukan kewangan kerajaan (GASB, 2001)

Menurut Engku Ismail et al. (2006), beberapa catatan utama perlu dilakukan bagi tujuan merekodkan urus niaga ke dalam buku vot. Antaranya, penerimaan peruntukan, penerimaan peruntukan tambahan, pengurangan peruntukan, peruntukan kecil, pindah peruntukan keluar, pindah peruntukan masuk, melakukan tanggungan, perbelanjaan, tanggungan tambahan, bayaran sewa dan komitmen, bayaran kurang dari komitmen, kredit perbelanjaan, catatan pelarasan, mengemas kini buku vot melalui penyata bulanan, catatan penutup dan catatan tanggungan dibawa ke hadapan.

Kajian mengenai penyelenggaraan buku vot sekolah Bahagian Audit Sekolah, KPM melibatkan 26 buah sekolah bertaraf PTj yang mengendalikan Buku Vot atau pengguna eSPKB. Kajian mendapati tahap pengurusan buku vot berkaitan dengan laporan, penyata penyesuaian, rekod dan dokumen perakaunan serta dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan perbelanjaan bagi waran peruntukan yang diterima menunjukkan pengurusan buku vot masih pada tahap belum memuaskan. Berdasarkan kepada Jadual 2.6, laporan menunjukkan tiada sekolah yang mendapat prestasi yang sangat baik, lapan buah sekolah (31 peratus) mempunyai prestasi yang baik dan memuaskan, 14 buah sekolah (54 peratus) adalah kurang memuaskan dan empat buah sekolah (15 peratus) adalah berprestasi tidak memuaskan. Ringkasnya, hampir 65 peratus sekolah tidak menyelenggarakan akaun dan rekod kewangan dengan baik selain berlaku ketidakpatuhan kepada peraturan kewangan yang sedia ada. Antara ketidakpatuhan kepada pengurusan kewangan adalah dalam aspek-aspek berikut: (i) buku vot tidak diselenggarakan dengan kemas kini dan teratur, (ii) buku tidak disemak

Jadual 2.6 : Laporan Audit Sekolah terhadap sekolah bertaraf PTj sehingga 30 September 2006

Prestasi pengurusan kewangan	Bilangan sekolah	Peratus
Sangat baik	0	0
Baik	1	4
Memuaskan	7	27
Kurang memuaskan	14	54
Tidak memuaskan	4	15
Jumlah	26	100

Sumber : Bahagian Audit Sekolah, (2007)

oleh pengurus sekolah, (iii) pesanan tempatan tidak dicatatkan dengan butir yang lengkap, (iv) daftar bil tidak diselenggarakan, tidak diperiksa dan diselenggarakan tetapi tidak lengkap dan kemas kini, (v) bayaran tidak disokong dengan dokumen yang lengkap, dan (vi) penyata penyesuaian tidak disediakan seperti mana di tetapkan (Bahagian Audit Sekolah, 2007).

Anggaran Belanja Mengurus (ABM)

ABM adalah juga merupakan alat pengurusan bagi menguruskan sumber kewangan dan dokumen kawalan belanjawan untuk membuat anggaran pendapatan dan perbelanjaan yang penting bagi membiayai perkhidmatan dan kelengkapan yang diperlukan oleh pihak sekolah dalam usaha untuk menyediakan program pendidikan yang berkesan (IAB, 2005). Adalah menjadi tanggungjawab pengetua dan guru besar bagi membuat ABM sebagai perancangan kepada perbelanjaan supaya tidak berlaku pembaziran dan dapat melakukan perbelanjaan yang berhemat (Bahagian Kewangan, 2001). Selain itu, ia menjadi alat mengukur prestasi bagi menentukan sama ada peruntukan telah dibelanjakan mengikut perancangan atau tidak.

Berdasarkan kepada Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 5, (2004) adalah menjadi tanggungjawab Ketua Jabatan menyediakan sejumlah peruntukan bagi perbelanjaan mengurus bagi sesuatu Kementerian/Jabatan bagi tahun semasa mengikut Penjenisan Kod bagi Hasil dan Perbelanjaan untuk dua tahun. Ini adalah kerana sekolah

adalah merupakan komponen belanjawan di bawah aktiviti sekolah menengah dan rendah. Bagi sekolah-sekolah yang baru dinaikkan taraf PTj, sekolah diminta menyediakan justifikasi keperluan masing-masing.

Format perbelanjaan mengurus ini adalah mengikut format Sistem Belanjawan

Diubah suai (SBD) seperti berikut:

ABM 1:	Ringkasan Eksekutif
ABM 2:	Format Perjanjian Program
ABM 3:	Ringkasan Keanggotaan
ABM 4:	Ringkasan Dasar Baru /"One off"
ABM 5:	Format Dasar Baru /"One off"
ABM 6:	Format Penjimatan
ABM 7:	Anggaran mengikut Objek AM
ABM 7A:	Ringkasan Hasil Mengikut Objek Sebagai

Terdapat borang -borang bagi Dasar Sedia Ada (DSA) yang perlu dipenuhi. Antaranya,

Borang BK1- Emolumen Gaji	(OS 11000)
Emolumen Elaun	(OS 12000)
Emolumen Sumbangan Berkanun	(OS 13000)
Borang BK2a - Perjalanan dan Sara hidup	(OS 21000)
Borang BK2b - Tuntutan perbelanjaan pertukaran	(OS 21000)
Borang BK2c - Utiliti	(OS 23000)
Borang BK3 - Penyelenggaraan bangunan	(OS 28000)
Borang BK3a - Penyelenggaraan komputer	(OS 28000)
Borang BK5a - Perjalanan/pengangkutan murid	(OS 29000)
Borang BK5b - Sukan /Motivasi /Kokurikulum	(OS 29000)
Borang BK5c - Perkhidmatan Keselamatan	(OS 29000)
Borang BK5d - Perkhidmatan Kebersihan kawasan	(OS 29000)
Borang BK7 - Guru ganti dan lain-lain perkhidmatan	(OS 29000)
Bantuan makanan asrama	(OS 42000)

Kajian-kajian lampau mengenai punca-punca kewangan sekolah juga dikaitkan dengan pengagihan peruntukan, corak pendapatan dan perbelanjaan, ketidalcukupan pendapatan, implikasi pengurusan kewangan kepada pengajaran dan pembelajaran, keberkesanan kepada pencapaian pelajar, peranan komuniti dan peranan PPD.

Kajian kes oleh Miles dan Roza (2006) adalah mengenai penentuan asas agihan peruntukan kewangan sekolah sama ada berasaskan bilangan pelajar ataupun bilangan staf di dua daerah iaitu Houston Independent School District dan Cincinnati Public

School. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ekuiti dalam belanjawan sekolah adalah lebih berasaskan kepada pelajar iaitu keperluan pelajar dalam pengajaran dan pembelajaran berbanding dari keperluan dan kemudahan staf pejabat.

Manakala, kajian oleh Shahril (2002b), mengenai implikasi pengurusan kewangan sekolah kepada proses pengajaran dan pembelajaran di sebuah Sekolah Menengah Teknik. Dapatan kajian menunjukkan peruntukan PCG mata pelajaran adalah mencukupi sebaliknya peruntukan PCG bukan mata pelajaran tidak mencukupi. Selain itu, sekolah juga mempunyai punca kewangan yang lain seperti derma dari orang perseorangan, syarikat dan badan-badan bukan kerajaan. Kajian juga mendapati ketidakcukupan peruntukan tersebut didapati tidak menjejaskan pengajaran dan pembelajaran murid.

Dapatan ini disokong oleh Miller et al. (2004), yang menyatakan secara umumnya perbelanjaan sekolah adalah kepada perkara-perkara yang sama seperti keperluan pelajar, pembangunan staf yang memberi faedah secara langsung dalam pendidikan. Walau bagaimanapun, ia bergantung kepada jenis-jenis sekolah mengikut keperluan semasa. Menurutnya lagi, sekolah mempunyai objektif yang berbeza dan ia mewarnai corak perbelanjaannya.

Kajian oleh Grubb et al. (2006) adalah untuk mengetahui keadaan semasa berkaitan pendapatan dan perbelanjaan dengan mengenal pasti pendapatan dan sumber-sumber hasil, pembaziran wang serta ketidaktelusan pembiayaan. Kajian juga adalah untuk mengetahui corak berkaitan tentang pendapatan dan perbelanjaan kewangan semasa sekolah.

Pernyataan ini selari dengan dapatan Zaidah (2004) mengenai punca-punca kewangan sekolah menengah bertaraf PTj. Punca-punca kewangan sekolah adalah daripada sumbangan wang awam, bantuan kerajaan dalam bentuk PCG mata pelajaran dan bantuan asrama. Sekolah masih kekal menyelenggarakan tiga akaun secara

berasingan iaitu Akaun SUWA, Akaun Kumpulan Wang Kerajaan (KWK) dan Akaun Asrama selain menyelenggarakan buku vot.

Begitu juga dengan kajian oleh Aznan (2001) berkaitan dengan pengurusan kewangan sekolah di sebuah Sekolah Model Khas Baling dalam bentuk kajian kes mendapati punca-punca kewangan sekolah adalah dalam bentuk SUWA, KWK dan KWA. Kajian juga mendapati bahawa kadar agihan peruntukan geran per kapita (PCG) bagi sekolah rendah dan menengah adalah berbeza, namun peruntukan tersebut di satukan dan digunakan secara guna sama. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan beberapa masalah yang timbul dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah seperti peruntukan yang tidak mencukupi, peruntukan lewat diterima, lebihan wang asrama dan masalah kurang integriti guru dalam membuat pesanan pembelian.

Manakala, Springer (2007) pula menjalankan kajian untuk mengenal pasti bagaimana corak pendapatan dan perbelanjaan di tiga buah sekolah tinggi dalam satu daerah. Dapatan menunjukkan kejayaan daerah adalah banyak bergantung kepada penglibatan pelbagai pihak dalam penubuhannya terutama dalam aspek: (i) perjanjian sekolah, komuniti dan daerah, (ii) inovatif dalam menggunakan hasil dan sumber-sumber yang ada, (iii) membuat perancangan yang baik melalui maklumat dan data yang cukup lengkap, (iv) pihak sekolah dan daerah bekerjasama mendapatkan dana untuk aktiviti sekolah, dan (v) penglibatan komuniti dalam aktiviti sekolah.

Sehubungan itu, pelaksanaan desentralisasi kewangan di sekolah ini juga dikaitkan juga dengan peranan komuniti dan PPD. Kajian oleh Deroche et al. (2004) pula mengaitkan peranan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dalam mengagihkan peruntukan kerana PPD adalah merupakan peringkat atasan dan agen perubahan kepada struktur organisasi sekolah yang dipimpin. Menurut Deroche et al. (2004), kajian terhadap kejayaan Edmonton Public School di Kanada yang menggunakan kaedah hubungan yang baik iaitu bekerjasama PPD dan melibatkan penyertaan komuniti di

mana pelajar dan ibu bapa diberi pilihan untuk memilih sekolah. Kesannya, ramai ibu bapa yang turut sama serta menyumbang wang dan tenaga membantu pihak sekolah menjalankan aktiviti.

Portis dan Garcia (2007) pula menjalankan kajian kualitatif di sebuah daerah di California yang bertujuan untuk mengenal pasti peranan PPD sebagai agen perubahan pendidikan. Sebelum kajian tersebut, hampir tiga suku sekolah di daerah berkaitan tidak mencapai sasaran berdasarkan kepada akademik *Performance Index California "test based accountability system"* yang menggunakan pendekatan *"top-bottom"*. Hasil kajian menunjukkan peranan PPD penting dalam melaksanakan sesuatu program dan peranan PPD dikenal pasti sebagai salah satu petunjuk kepada pelaksanaan program. Dalam hal ini pegawai PPD berperanan sebagai pemberi maklumat dan input yang berkait tentang peranan dan tanggungjawab pengetua dan halangan-halangan yang wujud terutama dalam aspek kewangan.

Oleh yang demikian, peranan PPD, JPN dan Bahagian KPM dalam pengurusan kewangan sekolah adalah amat penting kerana ia menjadi "penghubung" di antara kerajaan dengan sekolah terutamanya dalam melaksanakan sesuatu dasar di KPM. Pandangan ini disokong oleh Deroche et al. (2004), Mosley et al., (2008) dan Portis dan Garcia (2007) yang menyatakan penglibatan agensi-agensi seperti ini dapat melancarkan pengurusan organisasi ke arah yang lebih cemerlang dan berkesan.

Menurut Mosley et al. (2008), dalam sesebuah organisasi tahap pengurusan mempunyai beberapa peringkat berdasarkan kepada autoriti dan tanggungjawabnya. Lebih tinggi tahapnya dalam pengurusan, lebih tinggi kebertanggungjawabannya. Dalam konteks KPM sebagai sebuah organisasi, PPD dan JPN berperanan sebagai pengurusan peringkat pertengahan atau 'orang tengah' kepada KPM yang menyelia dan memastikan misi dan visi KPM tercapai. Manakala dalam konteks sekolah sebagai

sebuah organisasi, peranan PPD atau JPN berubah sebagai Ketua PTj atau “*superior*” kepada sekolah yang memberi arahan dan peraturan dalam pengurusan pendidikan.

Sehubungan itu, Bahagian Kewangan (2001) juga telah menggariskan beberapa tugas dan peranan JPN dan PPD bagi memperkemaskan lagi pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj sekolah-sekolah di Malaysia. Antara tugas dan peranan JPN adalah: (i) Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) bertindak sebagai Ketua Pusat Tanggungjawab (PTj), (ii) mengeluarkan waran peruntukan dan peruntukan tambahan (jika perlu), (iii) membekalkan dokumen-dokumen yang akan digunakan oleh sekolah sebagai PTj. (vi) membantu pihak sekolah melaksanakan tanggungjawab sebagai PTj, (v) membuat pemantauan secara berterusan ke atas sekolah agar semua rekod kemasukan di semak setiap bulan dan mengemukakan laporan kepada Unit Kewangan JPN selewat-lewatnya pada tujuh hari bulan pada bulan-bulan berikutnya, (vi) mendapatkan laporan prestasi perbelanjaan oleh JPN dan mengemukakan kepada Cawangan Belanjawan, Bahagian Kewangan, KPM selewat-lewatnya pada 10 hari bulan pada bulan-bulan berikutnya, (vii) memastikan semua perjawatan staf sokongan bagi pengurusan kewangan sekolah diisi, (viii) memaklumkan kepada Jabatan Akauntan Negara (JANM) sebarang peraturan yang akan dikenakan kepada sekolah yang melibatkan implikasi kewangan, (ix) memastikan semua peruntukan yang diberi kepada sekolah dibelanjakan sebelum penutupan akaun awam tahun semasa.

Manakala, tugas dan peranan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) di bahagikan kepada lima aspek iaitu menguruskan terimaan, menguruskan deposit dan bukan deposit, membantu JPN dalam pemantauan akaun sekolah, membangun sistem kewangan berkomputer seperti eSPKB, ePerolehan dan Penyata Akaun Tahunan Sekolah berkomputer (PATSKOM) dan memastikan perbelanjaan dilakukan sebelum akhir tahun. Dari aspek menguruskan terimaan, PPD menjadi pemungut untuk semua sekolah harian (Sekolah PTj dan Sekolah Bukan PTj), sekolah PTj dan bukan PTj

membuat kutipan melalui kiriman wang atau cek atau draf bank atas nama PPD dan serahkan kepada PPD sebelum mengeluarkan resit. Justeru, sekolah tidak perlu mengeluarkan resit/menyelenggarakan Buku Tunai Cerakinan selepas PPD mengambil alih tugas pemungut utama dan PPD akan menyediakan Penyata Pemungut dan menyerahkannya kepada bank untuk semua sekolah PTj dan bukan PTj di mana kutipan akan dicaj kepada "chargeline" PTj terlibat. Akhirnya, semua terimaan daripada murid-murid negara asing boleh dibuat mesti mendapat surat kelulusan dari JPN terlebih dahulu. Tugas dan tanggungjawab PPD terhadap sekolah PTj dalam aspek bukan deposit adalah mengemas kini lejar deposit, menyediakan penyata baki deposit, memohon kebenaran wartakan deposit dan menyediakan baucar "refund" untuk deposit.

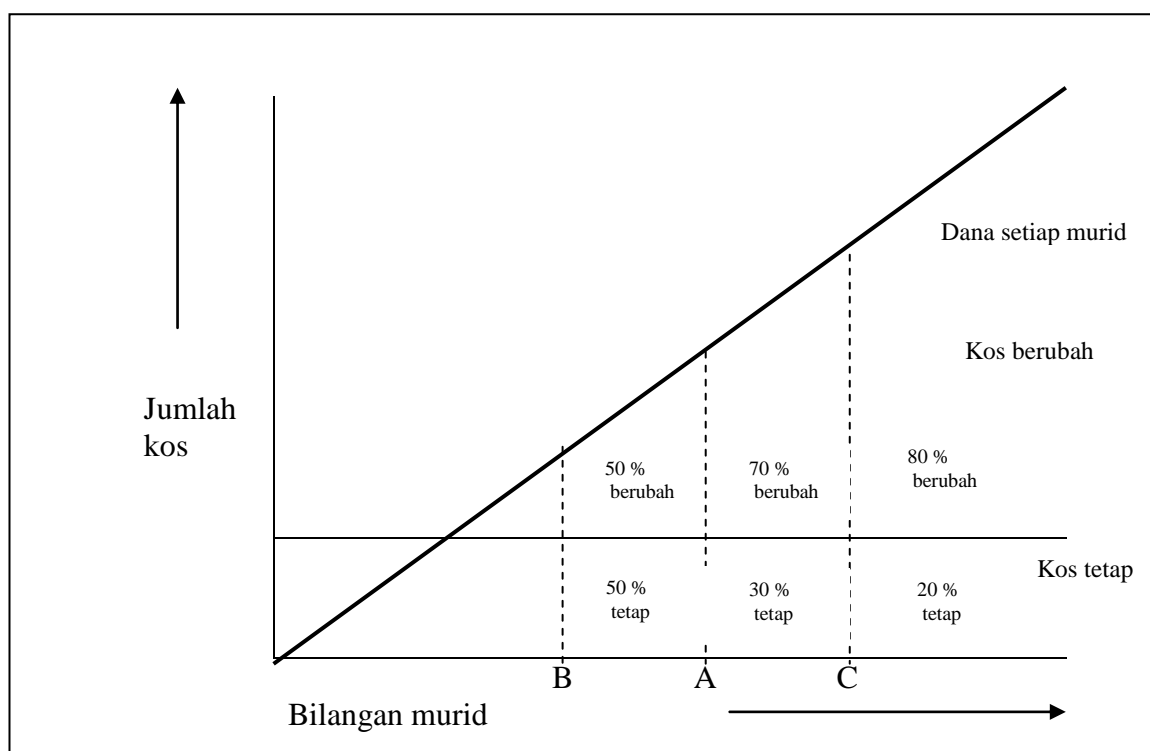
2.4.3 Kos-kos perbelanjaan sekolah

Dalam mencapai matlamat pendidikan yang berkualiti, pengurusan kewangan adalah merupakan sumber yang terpenting kerana ia berperanan untuk mendapatkan sumber-sumber yang lain seperti sumber manusia, sumber fizikal dan masa (Caldwell dan Spinks, 1992). Oleh yang demikian, operasi sekolah melibatkan kos-kos seperti gaji guru, gaji staf sokongan, elaun lebih masa, premis, peralatan, bahan mengajar, buku, kos elektrik, air, telefon dan kos-kos untuk menjalankan aktiviti-aktiviti sekolah yang lain, Aktiviti-aktiviti sekolah yang lain termasuklah sukan, kokurikulum dan motivasi.

Menurut (Knight (1983), dalam pengurusan perakaunan, PTj adalah merupakan 'markam' yang tertinggi kerana ia membahagikan bidang tanggungjawabnya dengan mengesan semua kos dan hasil pendapatan kepada seseorang pengurus di mana ia hendaklah bertanggungjawab ke atasnya. Oleh yang demikian, bagi menentukan kos seunit bagi seorang murid belajar adalah jumlah kos di bahagikan jumlah murid seperti berikut:

$$\text{Kos seunit (murid)} = \frac{\text{Jumlah kos}}{\text{jumlah unit (murid)}}$$

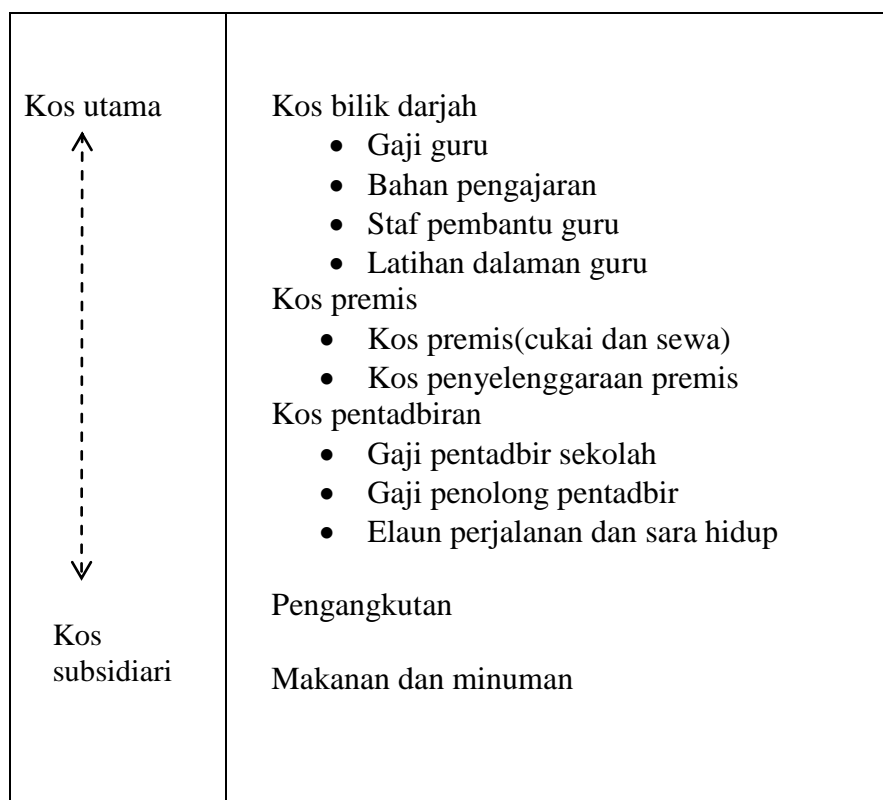
Dalam menentukan perbelanjaan, Knight (1993) dan Davies dan Braund (1989) membahagikan kos operasi sekolah seperti mana dalam perniagaan kepada dua iaitu kos tetap dan kos berubah. Kos tetap termasuklah kos yang dibayar oleh sekolah tanpa mengira bilangan murid yang berdaftar seperti sewa bangunan dan penyelenggaraannya. Kos berubah pula adalah kos yang bertambah atau berkurangan mengikut bilangan murid yang berdaftar misalnya gaji guru, buku teks dan bahan. Menurut Davies dan Braund (1989), 70 peratus kos perbelanjaan sekolah adalah kos berubah manakala 30 peratus adalah kos tetap. Kos berubah dan kos tetap Davies dan Braund (1989) dalam Blandford (2009a) dapat ditunjukkan dalam Rajah 2.7 di bawah ini.



Rajah 2.7 : Kos tetap dan kos berubah
Sumber : Davies dan Braund (1989)

Walau bagaimanapun, menurut Knight (1993) tiada kos yang di “tetap” kan memandangkan kos tetap pendidikan di sekolah tidak jelas kerana sebahagian besar kos tetap ditanggung oleh kerajaan pusat, gabenor, pengetua ataupun agensi lain.

Menurutnya lagi, sumber-sumber sekolah juga adalah dalam bentuk kewangan dan bukan kewangan. Oleh yang demikian, kos perbelanjaan bagi seorang murid sukar ditentukan. Sehubungan itu, Knight (1993), telah menggariskan garis kontinum bagi kos-kos yang terlibat dalam satu garisan mengikut kepentingannya seperti dalam Rajah 2.8 di bawah ini.



Rajah 2.8 : Kos utama dan kos subsidiari
 Sumber : Knight (1983)

Oleh yang demikian, berdasarkan Blandford (2009a), Davies dan Braund (1989) dan Knight (1993) sekolah boleh dianggap sebagai pusat kos memandangkan kos seunit bagi seorang murid sukar ditentukan.

2.4.4 Kawalan proses pengurusan kewangan sekolah

Pengurusan kewangan sekolah adalah melibatkan proses pengurusan perakaunan (Garner, 2004). Oleh yang demikian, bahagian ini akan membincangkan kawalan proses pengurusan kewangan tersebut penyelenggaraan buku tunai, panjar wang runcit,

terimaan, bayaran, penyata kewangan tahunan, stor dan aset, perolehan dan perkhidmatan.

Penyelenggaraan buku tunai

Buku Tunai adalah merupakan buku perakaunan utama bagi merekodkan segala urusan niaga penerimaan dan pembayaran dan menjadi dokumen asas kepada penyediaan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah (SPK Bilangan 1, 2003 ; SPK Bilangan, 2004). Bagi butiran yang memerlukan keterangan lanjut dalam Buku Tunai, satu rekod dalam bentuk Akaun Subsidiari hendaklah di selenggarakan (Bahagian Kewangan, 2005b).

Buku Tunai diselenggarakan secara berasingan mengikut jenis Kumpulan Wang dan juga berasingan mengikut tahun. Ini bertujuan memudahkan kerja merekod urusan niaga terutama pada awal tahun dan pengauditan (Bahagian Kewangan, 2005b). Buku Tunai ini hendaklah sentiasa dikemas kini di mana catatan terimaan hendaklah dibuat sebaik sahaja resit dikeluarkan berdasarkan Arahan Perbendaharaan (AP) 60 dan catatan bayaran dibuat berdasarkan baucar pembayaran diluluskan dan nombor cek dicatat sebaik cek dikeluarkan berdasarkan AP 144 (JPA, 2002).

Berdasarkan kepada Arahan Perbendaharaan 147 (AP147), setiap catatan dalam buku tunai hendaklah di buat dengan cermat dan berhati-hati. Jika terdapat kesilapan, ia tidak boleh dipadam, tetapi hendaklah dipotong dengan menggunakan garisan dan catatan yang betul ditulis semula berserta tandatangan ringkas pegawai yang diberi kuasa. Pada penghujung akhir setiap bulan, buku tunai hendaklah diimbangkan tanpa menunggu penyata daripada bank. Baki pada akhir bulan berkenaan di bawa ke bulan berikutnya sebagai baki awal. Pengurus sekolah atau individu yang diberi kuasa hendaklah memastikan bahawa semakan dengan menurunkan tanda tangan ringkas di setiap transaksi bagi mengesahkannya. Selain itu, beliau juga hendaklah mengesahkan

dengan menandatangani dan beserta tarikh buku tunai yang telah di sedia dan diimbangkan oleh pembantu tadbir (Bahagian Kewangan, 2005b).

Bagi memastikan rekod terimaan dan pembayaran Buku Tunai diselenggarakan dengan betul, penyata penyesuaian bank hendaklah disediakan dalam tempoh tujuh hari dari tarikh penyata bank diterima. Penyata penyesuaian bank ini boleh disediakan di dalam ruangan kosong Buku Tunai tersebut (Bahagian Kewangan, 2005b). Penyata penyesuaian bank ini menggunakan teknik silang dengan membandingkan sebelah debit Buku Tunai dengan sebelah kredit penyata bank, manakala sebelah kredit Buku Tunai dengan sebelah debit penyata bank. Sekiranya terdapat perbezaan, butiran berkenaan hendaklah dikenal pasti dan penyesuaian perlu dilakukan. Selain itu, jika sekiranya penyata ini tidak dapat disediakan, transaksi bagi bulan berikutnya dalam buku tunai juga tidak boleh dilakukan (Bahagian Kewangan, 2005b).

Pengurusan Panjar Wang Runcit (PWR)

Bagi pembayaran dengan jumlah yang kecil dengan segera, pengurus sekolah boleh menggunakan PWR (SPK Bilangan 2, 2003). PWR ini boleh dibelanjakan untuk semua jenis kumpulan wang yang diselenggarakan oleh sekolah yang pada kebiasaannya tidak melebihi RM100.00 atau untuk aktiviti segera dan kecemasan.

Pendahuluan PWR sebagai Dana Pusingan (*Revolving Fund*) boleh dikeluarkan dari Kumpulan Wang SUWA (KWS) atau LBPT/LPK daripada Kumpulan Wang Kerajaan (KWK) jika tiada KWS. Bagi sekolah menengah, had maksimum bagi Dana Pusingan ini adalah RM500.00, manakala bagi sekolah rendah adalah RM300.00. Walau bagaimanapun, penggunaan Dana Pusingan PWR ini mestilah mendapat kelulusan dari Ketua PTj. Pada setiap 31 Disember akhir tahun, Surat Akuan PWR yang menunjukkan jumlah penggunaan Dana Pusingan PWR yang diluluskan hendaklah

dikemukakan kepada Ketua PTj dan salinannya disimpan untuk tujuan pengauditan (SPK Bilangan 2/, 2003).

Berdasarkan kepada SPK Bilangan 5, (2002), sekolah perlu menyelenggarakan buku tunai PWR dan pembayaran PWR hendaklah di sokong dengan baucar kecil yang diluluskan oleh pengurus sekolah dan mempunyai nombor siri berturutan. Pihak sekolah hendaklah membuat rekupmen apabila baki wang tersebut telah hampir habis dari had maksimum yang telah ditetapkan (SPK Bilangan 2, 2003). Buku tunai PWR hendaklah diimbangkan dan jumlah yang telah dibelanjakan hendaklah direkup. Perbelanjaan yang direkup hendaklah dikenakan kepada butiran peruntukan bagi butiran peruntukan yang berkaitan. Rekupmen kebiasaannya dibuat sekali sebulan tetapi ia boleh dilakukan lebih dari sekali dalam tempoh sebulan (Bahagian Kewangan, 2005a).

Pengurusan terimaan dan bayaran

Semua terimaan hendaklah diakaun dengan tepat mengikut prosedur yang ditetapkan (AP 60 hingga AP 91) bagi mengelakkan berlakunya kehilangan wang sekolah yang mungkin berpunca dari kegagalan memungut dan merekod, kecuaiian, penyelewengan dan kurang berpengetahuan. Terimaan dalam Pengurusan Kewangan dan Perakaunan Sekolah bermaksud wang yang diperolehi oleh pihak sekolah dari pihak kerajaan dan orang awam (Bahagian Kewangan, 2005b).

Berdasarkan Arahan Perbendaharaan 60 (AP 60) pula, semua terimaan sama ada dalam bentuk wang tunai, cek, kiriman wang dan lain-lain hendaklah dikeluarkan resit sebagai memperakukan terimaan. Secara umumnya, resit rasmi sekolah yang digunakan terbahagi kepada dua iaitu Resit Rasmi Pejabat (RP01) dan Resit Rasmi Murid. Mengikut AP 70, resit rasmi pejabat hendaklah di dikendalikan oleh dua orang pegawai yang berlainan untuk memungut dan menulis resit. Bagi tujuan penyeragaman resit,

resit sekolah hanya boleh diperoleh daripada Pencetakan Nasional Malaysia Berhad (Bahagian Kewangan, 2005b).

Penerimaan kutipan yuran sekolah oleh guru kelas melalui penurunan kuasa secara bertulis (AP 69) hendaklah dicatat ke dalam Buku Jadual Kedadatangan dan semua wang kutipan perlulah diserahkan kepada pejabat bersama buku resit pada hari yang sama dengan melalui Borang Kutipan dan Serahan Guru ke Pejabat seperti format yang telah ditetapkan. Sekiranya, terimaan adalah melalui pos resit hendaklah dihantar melalui pos ke alamat pembayar (AP 71).

Berdasarkan kepada Arahan Perbendaharaan 78(a), pungutan wang tunai yang melebihi lima ratus ringgit atau jumlah pungutan termasuk tunai, cek dan wang pos yang tidak melebihi dua ribu ringgit atau jumlah yang lebih kecil yang ditetapkan oleh PTj hendaklah di masukkan ke dalam bank pada hari itu juga dan jika lewat diterima, hendaklah dimasukkan ke hari kerja berikutnya. Walau bagaimanapun, menurut AP 78(a) lagi, cek-cek yang di terima hendaklah dikreditkan ke akaun bank sekolah dalam tempoh seminggu dari tarikh yang diterima. Manakala, AP 78(b) pula menyatakan, pungutan tanpa mengira jumlah hendaklah dikreditkan ke dalam akaun bank sekolah pada tahun itu juga.

Bagi pungutan yang tidak dapat dimasukkan ke dalam bank pada hari yang sama hendaklah disimpan dalam peti besi. Manakala bagi sekolah yang tidak mempunyai peti besi, wang tunai dan cek tunai yang melebihi dua ribu hendaklah di simpan di balai polis yang berdekatan menggunakan karung berkunci dan perlu mendapat resit dari pegawai bertugas (AP 128 (b)). Di samping itu, pengurus sekolah dibenarkan menerima cek sebagai bayaran tetapi cek tersebut hendaklah di palangkan atas nama jawatan Pengetua/Guru besar dengan "AKAUN PENERIMA SAHAJA". Sekiranya sekolah menerima cek tidak layan, sekolah perlu menguruskannya dengan membuat pelarasan

dalam buku tunai, segera mendapatkan balik pungutan dan prosedur terimaan hendaklah dipatuhi apabila menerima bayaran gantian (AP 76).

Dalam pengurusan resit, Arahan Perbendaharaan 62 menyatakan bahawa pindaan pada resit adalah di larang. Jika terdapat kesilapan pada resit, resit tersebut hendaklah dibatalkan dan digantikan dengan resit yang baru. Resit dan salinannya yang telah dibatalkan hendaklah dicop "BATAL" dan dikepilkan bersama untuk tujuan pengauditan. Selain itu, semua buku resit yang diterima dari pembekal hendaklah di semak dan dipastikan ianya lengkap terutama nombor siri dan perlu diperakukan (AP 66). Oleh itu, sekolah perlu menyediakan Daftar Stok Buku Resit disediakan bagi memudahkan pengurusannya terutama apabila terdapat pertukaran pegawai (AP 67). Walau bagaimanapun, menurut (Bahagian Kewangan, 2005b), bagi sekolah yang menerima kutipan melalui akaun bank seperti Sekolah Berasrama Penuh (SBP) dan Sekolah Menengah Teknik (SMT), resit rasmi murid perlu dikeluarkan apabila menerima Slip Bayar Masuk Bank dengan mencatat nombor siri dan tarikh slip berkenaan di dalam Jadual Kedatangan Murid. Meskipun begitu, sekolah perlulah mendapatkan kelulusan bertulis dari Bahagian Kewangan, Cawangan Akaun dan persetujuan pihak bank terlebih dahulu.

Pengurus sekolah juga bertanggungjawab untuk memastikan perbelanjaan yang dilakukan adalah mengikut prosedur yang ditetapkan (Bahagian Kewangan, 2005b; AP 92 hingga AP 124). Pembayaran adalah merupakan proses menyelesaikan tanggungjawab sekolah (Bahagian Kewangan, 2005b). Justeru, semua pembelian dan perolehan barangan atau perkhidmatan yang dibuat hendaklah menggunakan peruntukan yang mencukupi. Setiap pembayaran dilakukan hendaklah disokong oleh baucar bayaran dan dokumen sokongan yang berkaitan (AP 99 (a)). Di samping itu, semua bil dijelaskan dalam tempoh 14 hari daripada tarikh bil atau invois diterima (SPP Bilangan 1, 2002). Baucar bayaran pula bermaksud sebagai kuasa yang membolehkan sesuatu

pembayaran itu dilakukan (Bahagian Kewangan, 2005b). Terdapat dua jenis baucar iaitu Baucar Bayaran dan Baucar Kecil (Panjar Wang Runcit) dan penyediaan baucar bayaran hendaklah mengikut tatacara yang telah ditetapkan oleh Bahagian Kewangan, KPM (Bahagian Kewangan, 2005b).

Sekolah juga perlu membuat selenggara Daftar Bil bagi tujuan untuk memastikan semua bil atau invois (kecuali bil Panjar Wang Runcit) direkodkan dan dijelaskan dalam tempoh 14 hari dari tarikh bil di terima. Semua bil atau invois yang belum dijelaskan pada akhir tahun kewangan hendaklah di ambil kira ke dalam Akaun Belum Bayar (ABB) (Bahagian Kewangan, 2005b). Secara umumnya, cek ditakrif sebagai satu arahan kepada pihak bank bagi membayar sejumlah wang dengan permintaan penyuruh bayar. Cek juga boleh dianggap sebagai bil pertukaran. Semua cek yang dikeluarkan oleh pihak sekolah adalah cek berpaling atas nama penerima pada baucar bayaran kecuali cek dikeluarkan untuk Panjar Wang Runcit (PWR).

Cek terbuka ini hendaklah diletakkan atas nama dan jawatan Pengetua/Guru besar. Manakala bagi bayaran kepada kakitangan sekolah, cek hendaklah diletakkan dengan nama penerima berserta nombor kad pengenalan dan "PEMBAWA" hendaklah di palang. Semua butiran dalam cek hendaklah ditulis dengan dakwat kekal dengan jelas dan terang. Sekiranya berlaku kesilapan atau kerosakan cek hendaklah dibatalkan dan dikepulkan bersama kaunterfoil cek dan perlu digantikan dengan cek yang baru. Berdasarkan Arahan Perbendaharaan 117 (AP 117), had tempoh laku cek adalah tiga bulan dengan mengecop "had laku tiga bulan dan tarikh".

Berdasarkan SPK Bilangan 3 (1999), cek hanya boleh ditandatangani oleh pegawai yang diberi kuasa tetap menggunakan Borang AK 52. Kuasa menandatangani cek yang bernilai kurang RM10 ribu, diberikan kepada dua orang pegawai iaitu Pengurus sekolah (wajib) dan mana-mana Penolong Kanan atau Guru Kanan. Manakala, jika jumlah cek tersebut melebihi RM10 ribu, tiga orang pegawai

diperlukan iaitu Pengurus sekolah dan mana-mana dua orang Penolong Kanan atau Guru Kanan. Cek yang batal seperti luput tarikh, rosak perlu direkodkan ke dalam Daftar Cek Batal dan juga merekodkannya ke dalam Buku Tunai sebagai penerimaan atau "kontra" kepada rekod yang dilakukan sebelum ini. Resit hendaklah dikeluarkan sebelum menggantikan cek yang baru dan sekiranya cek gantian tidak dikeluarkan sehingga akhir tahun, amaun tersebut adalah dianggap butiran Akaun Belum Bayar (ABB) (Bahagian Kewangan, 2005b).

Berdasarkan kepada Arahan Perbendaharaan 115, buku cek yang diterima hendaklah disemak dengan segera dan didaftarkan ke dalam Stok Buku Cek Sekolah untuk tujuan penyemakan bahawa buku cek adalah dalam keadaan baik. Sekiranya ada di antara cek rosak atau tidak sempurna, ia hendaklah dipulangkan kepada pihak bank. Di samping itu, semua buku cek disimpan di tempat selamat seperti di dalam peti besi sekolah yang berkunci seperti yang digariskan dalam Arahan Perbendaharaan 116.

Penyediaan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah

Berdasarkan kepada Peraturan Pendidikan (Akaun dan Audit) 2002 di bawah Akta Pendidikan 1996, sekolah perlu menyediakan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah mengikut setiap kumpulan wang yang diselenggarakan oleh sekolah secara berasingan. Penyata kewangan Tahunan Sekolah merupakan penyata yang menunjukkan kedudukan kewangan untuk sesuatu tahun berakhir pada 31 Disember. Ia mengandungi beberapa penyata iaitu, Penyata Penerimaan dan Pembayaran, Penyata Pendapatan dan Perbelanjaan, Kunci Kira-Kira, Nota-nota kepada akaun dan Penyata lain (jika ada).

Menurut Bahagian Kewangan (2005b), penyediaan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah hendaklah disokong dengan dokumen sumber yang lengkap, sempurna, kemas kini, diimbang dan ditutup mengikut peraturan kewangan yang sedia ada selain dari mempunyai Penyata Kewangan Tahunan Sekolah tahun sebelumnya dan Penyata

Penyesuaian bank yang telah di kemas kini. Antara dokumen- dokumen yang diperlukan iaitu Buku Tunai Kumpulan Wang Kerajaan, SUWA dan asrama, Buku Tunai panjar Wang Runcit (PWR), Rekod Akaun Subsidiari, Daftar Bil, Daftar Penghuni Asrama, Jadual Kedatangan Pelajar, Senarai Akaun Belum Terima (ABT), Senarai Akaun Belum Bayar (ABB) dan Rekod Penggunaan Setem. Pihak sekolah perlu menghantar Penyata Kewangan Tahunan Sekolah berserta dokumen yang lengkap dan kemaskini kepada Pejabat Audit Sekolah melalui Ketua PTj masing-masing kecuali Sekolah Menengah Teknik dan Sekolah Berasrama Penuh (Bahagian Kewangan, 2005b)

Penyata Penerimaan dan Pembayaran adalah penyata yang menunjukkan jumlah penerimaan dan pembayaran yang sebenarnya diterima untuk tahun berkenaan. Ia adalah merupakan satu ringkasan Buku Tunai dengan mengambilkira baki awal tahun dan jumlah penerimaan dan menolak jumlah pembayaran untuk tahun berkenaan bagi mendapatkan baki akhir. Baki akhir ini adalah merupakan baki awal tahun untuk tahun berikutnya (Bahagian Kewangan KPM, 2005b)

. Penyata Pendapatan dan Perbelanjaan adalah penyata yang menunjukkan jumlah pendapatan iaitu jumlah penerimaan yang sepatutnya di terima dan jumlah perbelanjaan iaitu jumlah pembayaran yang sepatutnya di bayar untuk tahun berkenaan. Sekiranya jumlah pendapatan lebih besar dari jumlah perbelanjaan penyata menunjukkan lebihan, sebaliknya pula jika jumlah perbelanjaan lebih besar dari jumlah pendapatan, penyata menunjukkan kurangan (Bahagian Kewangan, 2005b). Penyata ini mengambil kira Akaun Belum Terima (ABT) iaitu penerimaan yang sepatutnya diterima tetapi masih belum diterima dalam tahun berkenaan dan Akaun Belum Bayar (ABB) iaitu pembayaran yang sepatutnya dikenakan tetapi masih belum dibayar dalam tahun berkenaan. ABT adalah merupakan aset manakala ABB adalah merupakan liabiliti dalam Kunci Kira-Kira (Bahagian Kewangan, 2005b; IAB, 2005).

Kunci Kira-Kira sekolah boleh ditafsirkan sebagai kedudukan kewangan sesebuah sekolah bagi tempoh perakaunan (IAB, 2005). Penyata ini menunjukkan kedudukan aset, liabiliti dan Kumpulan Wang Terkumpul pada 31 Disember bagi tahun yang di lapor. Persamaan bagi Kunci Kira-Kira dapat ditunjukkan sebagai berikut:

$$\text{ASET} - \text{LIABILITI} = \text{KUMPULAN WANG TERKUMPUL}$$

Aset

Aset adalah sumber ekonomi yang dimiliki oleh sekolah untuk menjalankan aktiviti sekolah pada masa hadapan. Aset semasa sekolah mengikut Bahagian Kewangan (2005), termasuklah wang dalam tangan, wang dalam bank, wang simpanan tetap (jika ada), cagaran, bayaran terdahulu dan Akaun Belum Terima (ABT). Wang dalam tangan adalah merupakan baki PWR dan setem atau "*petty-cash*" dan wang dalam bank ialah baki Buku Tunai pada 31 Disember. Manakala, wang simpanan tetap (AP76) ialah pelaburan sekolah dengan institusi kewangan yang diluluskan oleh kerajaan (IAB, 2005).

Terdapat beberapa butiran aset semasa seperti cagaran, bayaran terdahulu dan ABT yang wujud kerana pelarasan dalam menyediakan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah. Cagaran adalah deposit yang dibayar kepada mana-mana agensi untuk mendapat perkhidmatan seperti elektrik, air dan telefon. Bayaran terdahulu bermaksud pembayaran telah dilakukan tetapi ia adalah merupakan perbelanjaan yang dikenakan untuk tahun hadapan. Akaun Belum Terima pula adalah pendapatan yang sepatutnya diterima tetapi masih belum diterima pada akhir tempoh perakaunan sekolah (Bahagian Kewangan, 2005b)

Liabiliti

Liabiliti adalah merupakan tanggungan atau hutang yang belum dijelaskan di mana perbekalan atau perkhidmatan telah diterima tetapi bayarannya masih belum dijelaskan (AP 70). Secara umumnya, butiran liabiliti ini di buat dalam pelarasan memandangkan setiap pembelian melalui pesanan tempatan kerajaan hendaklah di bayar dalam tempoh 14 hari invoice diterima (AP 103).

Kumpulan Wang Terkumpul (KWT)

Kumpulan Wang Terkumpul adalah jumlah perbezaan pendapatan dengan perbelanjaan yang terkumpul bagi tiap-tiap tahun sekolah beroperasi. Sekiranya pendapatan melebihi perbelanjaan, KWT akan bertambah manakala jika sebaliknya berlaku, KWT akan berkurangan (Bahagian Kewangan, 2005b)

Penyata Akaun Tahunan Sekolah Berkomputer (PATSKOM)

Sekolah juga dikehendaki menyediakan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah menggunakan aplikasi PATSKOM. PATSKOM adalah merupakan penyediaan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah secara berkomputer yang membolehkan pihak sekolah menyediakannya dengan mudah, cepat, tepat dan bersistematik (Surat Siaran KP1602/900/D/JilidV(71), 2006). Walau bagaimanapun aplikasi PATSKOM adalah sementara dan ia adalah merupakan aplikasi "*stand-alone*". Penggunaan aplikasi ini adalah mengikut langkah-langkah yang terdapat dalam Buku Panduan Manual Pengguna Versi 3.0 yang boleh diperolehi di Ketua PTj (Bahagian Kewangan, 2005b).

Nota-nota Akaun

Mengikut Bahagian Kewangan (2005b), nota-nota kepada akaun adalah sebahagian dari akaun yang perlu dibaca bersama dengan Penyata Kewangan Tahunan

Sekolah yang mengandungi maklumat berkaitan dengan prinsip dan asas perakaunan yang diguna pakai, penerangan mengenai akaun yang diselenggarakan dengan memberi butiran lanjut dan menerangkan Kunci Kira-Kira dan Penyata Pendapatan dan Perbelanjaan. Selain itu nota-nota akaun memberi kefahaman kepada pembaca mengenai Penyata Kewangan Tahunan Sekolah yang dipersembahkan.

Pengurusan stor dan aset kerajaan

Pengurus Sekolah dan pegawai yang diberi kuasa bertanggungjawab sepenuhnya terhadap semua perolehan dan perbelanjaan yang dilakukan daripada Kumpulan Wang Sekolah (Bahagian Kewangan, 2005b). Beberapa aspek dalam proses perlu dipatuhi antaranya (i) menentukan satu sistem perolehan yang teratur dan sempurna mengikut undang-undang yang sedia ada bagi mengelakkan dikenakan tindakan surcaj akibat kecuaiian dan kelemahan pentadbiran, (ii) membuat perancangan yang teliti bagi mengelakkan pembaziran dengan mengambil kira peruntukan yang ada, (iii) menentukan kuantiti dan kualiti yang hendak dibeli dengan mengambil kira keperluan murid, guru dan kakitangan sekolah berdasarkan kepada stok yang masih ada, kegunaan purata, kekerapan dan tarikh barangan yang dibekalkan, (iv) mewujudkan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun (JPKA) yang lebih aktif bagi membuat perancangan (v) membuat kawalan pembelian dengan membuat permohonan kepada pengurus sekolah dengan menggunakan nota minta.

Selain itu, (v) mematuhi had perolehan dan mendapatkan kelulusan Ketua PTj bagi perolehan komputer (Surat Pekeliling Komputer Bilangan 1, 1997), (ii) membuat perolehan dengan menggunakan peruntukan LPBT/LPK sekolah yang tidak melebihi RM10,000.00 atau jikan lebih mestilah mendapat kelulusan Ketua PTj (SPK Bilangan 5, 2002). Sekiranya membuat pembelian, barangan menggunakan peruntukan PCG mengikut syarat-syarat yang dibenarkan dalam SPK Pindaan Pertama 5/2002, membuat

pembelian barangan/perkhidmatan melalui pembekal pusat sekiranya ia tersenarai dalam kontrak pusat, membuat pembelian dengan pembekal yang mengenakan harga yang berpatutan dan berkualiti tertakluk kepada nilai bekalan/perkhidmatan tersebut (Bahagian Kewangan, 2005a).

Perolehan Bekalan atau Perkhidmatan

Berdasarkan kepada Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 8, (2004), pembelian terus boleh dilakukan dari mana-mana pembekal syarikat sekiranya nilai perolehan tidak melebihi RM10 ribu setahun bagi setiap jenis item. Bagi nilai perolehan yang berjumlah RM10 ribu hingga RM50 ribu setahun bagi setiap jenis item boleh membuat pembelian terus dari pembekal bumiputera yang berdaftar dengan Kementerian Kewangan dalam bidang yang berkaitan.

Manakala, bagi nilai perolehan yang melebihi RM50 ribu hingga RM100 ribu setahun bagi setiap jenis item perlu membuat perolehan melalui Sebut Harga dari lima syarikat atau pembekal bumiputera yang berdaftar dengan Kementerian Kewangan dalam bidang yang berkaitan dan bagi nilai melebihi RM100 ribu hingga RM 200 ribu memerlukan mana-mana lima syarikat atau pembekal yang berdaftar dengan Kementerian Kewangan dalam bidang yang berkaitan. Bagi nilai perolehan melebihi RM200 ribu, cara perolehan adalah melalui Tender Terbuka (Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2, (2004).

Had perolehan kerja-kerja penyelenggaraan kecil berbeza dari pembekalan dan perkhidmatan. Berdasarkan Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2, (1999), perolehan sehingga RM20 ribu boleh dilakukan secara lantikan terus dari kontraktor Kelas F yang berdaftar dengan Pusat Khidmat Kontraktor (PKK) di bawah kepala dan sub kepala yang berkaitan. Bagi nilai perolehan yang RM20 ribu hingga RM100 ribu yang tidak mengubah struktur asal, boleh melantik secara pusingan/undian/Sebut Harga

dari kontraktor Kelas F yang berdaftar dengan Pusat Khidmat Kontraktor (PKK) di bawah kepala dan sub kepala yang berkaitan manakala nilai perolehan RM20 ribu hingga RM200 ribu adalah melalui Sebut Harga yang melantik dari kontraktor Kelas F di dalam yang berdaftar dengan Pusat Khidmat Kontraktor (PKK) di bawah kelas, kepala dan sub kepala yang berkaitan (Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 1, 2001). Walau bagaimanapun, pengurus sekolah hendaklah mendapatkan kelulusan Ketua PTj terlebih dahulu bagi nilai perolehan RM10 ribu hingga RM50 ribu setahun bagi setiap jenis item bagi tujuan memastikan sekolah mematuhi prosedur perolehan (Bahagian Kewangan, 2005b).

Berdasarkan Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 9 (2004), semua pembelian adalah berdasarkan pesanan sekolah kecuali pembelian yang dibuat melalui PWR. Pesanan sekolah hendaklah diisi dalam tiga salinan di mana salinan asal dan pendua dihantar kepada pembekal sebagai komitmen untuk membuat pesanan. Salinan ketiga disimpan oleh sekolah untuk tujuan pengauditan. Sekiranya terdapat kehilangan pesanan tempatan, salinan pesanan tempatan boleh dibuat dengan catatan pengakuan pengesahan oleh pegawai (AP 176.1 (c))(Bahagian Kewangan, 2005b)

Pengurus sekolah juga bertanggungjawab memastikan salinan asal Pesanan Sekolah dikembalikan bersama invoice atau bil. Selain itu, apabila bekalan diterima, beliau hendaklah mengesahkan mutu dan kuantiti barang yang di pesan mengikut spesifikasi telah diterima dengan menurunkan tandatangan dan cop sekolah. Pengesahan perakuan mutu dan kuantiti tersebut dikembalikan kepada pembekal. Apabila, invoice/bil diterima, ia hendaklah dicop tarikh penerimaannya dan hendaklah diselenggarakan dalam Daftar Bil untuk membolehkan rekod pembayaran dilakukan dalam tempoh 14 hari (AP 103). Bekalan yang diterima hendaklah di rekodkan dalam Daftar Stok sebaik sahaja pembayaran dilakukan dalam tempoh 14 hari (Bahagian Kewangan, 2005b)

Bagi perolehan melalui Sebut Harga, sekolah hendaklah merujuk kepada Pengerusi Jawatankuasa Sebut Harga Perolehan iaitu Pengarah JPN atau pegawai-pegawai yang diberi kuasa (Surat turun kuasa Pegawai Pengawal 18 Januari 2002) dan hendaklah melalui proses Sebut Harga seperti dalam Arahan Perbendaharaan 197 dan 170. Walau bagaimanapun, tender terbuka yang nilai perolehan melebihi dari RM200 ribu, biasanya dikendalikan oleh Bahagian Pembangunan dan Perolehan, KPM (AP 171) (Bahagian Kewangan, 2005b).

Pengauditan

Berdasarkan kepada Peraturan-peraturan Pendidikan (Akaun dan Audit), 2002 setiap sekolah yang menerima bantuan kewangan kerajaan hendaklah menyediakan dan mengemukakan penyata kewangan untuk diaudit. Tiga kaedah pengauditan iaitu, (i) pengauditan terhadap penyata kewangan untuk memberi pendapat sama ada Penyata Kewangan Sekolah menggambarkan kedudukan yang benar dan saksama serta rekod kewangan yang berkaitan telah diselenggarakan dengan teratur dan kemas kini, (ii) pengauditan pematuhan untuk menentukan sama ada pengurusan kewangan di sekolah dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan yang berkaitan dan (iii) pengauditan terhadap program bantuan untuk menentukan sama ada program bantuan kerajaan tertentu telah dilaksanakan dengan cekap, berhemah mencapai objektif yang telah ditetapkan.

Bahagian Audit Sekolah akan mengeluarkan Sijil Audit Berteguran apabila berlaku kes-kes yang mempunyai implikasi kewangan yang serius atau ketidakpatuhan dalam urusan kewangan yang melebihi tahap materialiti yang ditetapkan. Sekiranya terdapat unsur-unsur penyelewengan atau salah guna kuasa, Laporan Khas mengenainya akan disediakan supaya tindakan segera dapat diambil oleh Ketua Pusat Tanggungjawab atau Bahagian atau Jabatan masing-masing.

2.5 Rumusan

Sebagai rumusannya, pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj adalah pengurusan kewangan terkini dan adalah manifestasi kerajaan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan dalam pendidikan. Tanggungjawab dan akauntabiliti pengetua sebagai pengurus sekolah cukup besar. Hal ini adalah kerana apabila sekolah dinaikkan taraf PTj, bermakna secara teorinya pengurusan kewangan sekolah telah berubah kepada sistem kewangan yang ‘baru’ terutamanya dalam penyediaan belanjawan sekolah. Pengetua perlu mengambil bahagian dalam penyediaan perancangan kewangan sekolah sama ada di peringkat sekolah mahu pun di peringkat yang lebih tinggi agar segala kekurangan dan kelemahan dalam pengurusan sekolah dapat diperbincangkan bersama.

Selain itu juga pengetua harus mengenal pasti punca-punca pendapatan dan kos-kos yang terlibat dalam melaksanakan aktiviti sekolah agar pengetua lebih berbelanja lebih berhemat dan sentiasa mempunyai pemikiran keusahawanan serta mengawal proses pengurusan kewangan supaya tiada penyelewengan berlaku disebabkan rekod-rekod yang tidak lengkap.

Lantaran itu, pengetua perlu berilmu dalam memahami konsep-konsep kewangan dan berkemahiran dalam menjalankan tugas agar tidak melakukan kesilapan atau cuai dalam menjalankan tanggungjawab. Definisi, konsep dan objektif pelaksanaan mengenai pelaksanaan kewangan PTj diperjelaskan agar pengetua selaku pelaksana mampu untuk menterjemahkan kefahaman dan kejelasan mereka mengenai dasar-dasar kewangan melalui tindakan-tindakannya. Kefahaman dan kejelasan yang kurang akan menyumbang kepada kegagalan sekali gus menjejaskan halaju pelaksanaan pengurusan kewangan yang berkesan.

Walau bagaimanapun dalam konteks ini, pengurus sekolah harus disertai kuasa autonomi untuk melaksanakan tanggungjawabnya dengan berkesan. Ini adalah kerana

berdasarkan kajian lampau pelbagai masalah timbul dan halangan muncul kesan daripada kurangnya kuasa autonomi yang diberi. Justeru, dalam pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj ini banyak bergantung pada kejelasan dan kefahaman pengetua dan pada kesediaan pihak atasan memberi autonomi.