



PELAKSANAAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH BERTARAF PUSAT TANGGUNGJAWAB (PTJ): ISU DAN CABARAN

PROFESOR Dr SHAHRIL @ CHARIL BIN MARZUKI
MARZITA BT ABU BAKAR

Universiti Malaya

ABSTRAK

Pengurusan kewangan adalah penting di sekolah kerana tanpa peruntukan kewangan yang mencukupi, program dan aktiviti sekolah tidak dapat dijalankan secara lebih berkesan. Menaiktaraf sekolah kepada Pusat Tanggungjawab (PTJ) adalah strategi utama Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dalam PIPP 2006-2010 untuk mengurangkan karenah birokrasi agar sekolah dapat menerima peruntukan dengan lebih banyak dan lebih cepat untuk membiayai pelaksanaan program dan aktiviti. Pelaksanaan desentralisasi pengurusan kewangan ini juga adalah seiring dengan perkembangan desentralisasi pengurusan sekolah di luar negara seperti di Amerika Syarikat, United Kingdom, Hong Kong, Singapura dan New Zealand. Berasaskan konsep "let managers manage", PTJ membolehkan pengurus-pengurus sekolah bertaraf PTJ mempunyai lebih kuasa autonomi dan lebih berakauntabiliti dalam pembuatan keputusan dan pengurusan kewangan sekolah. Namun, terdapat beberapa isu dan masalah dalam pelaksanaannya iaitu, (i) konsep dan objektif sekolah sebagai PTJ tidak jelas; (ii) penurunan kuasa autonomi, (iii) kefahaman dan kepimpinan pengetua sebagai pelaksana, (iv) sumber-sumber sokongan pelaksanaan, (v) latihan profesional, (vi) pemantauan, (vii) ketidaktekalan struktur pelaksanaan dan (viii) prestasi kewangan sekolah bertaraf PTJ. Sehubungan dengan itu, sembilan cabaran pelaksanaan telah digariskan bagi memastikan matlamat menaik taraf sekolah-sekolah kepada PTJ dapat disempurnakan. Sembilan cabaran itu adalah (i) menentukan konsep, misi dan visi sekolah sebagai PTJ disampaikan dengan jelas, (ii) menentukan pelaksana dasar adalah individu yang berpengetahuan, berkemahiran dan mempunyai kepimpinan yang tinggi, (iii) menentukan sumber-sumber sokongan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTJ adalah mencukupi, (iv) menentukan latihan profesional yang berkualiti kepada pelaksana, (v) menentukan had-had dan kesediaan penurunan kuasa, (vi) membudayakan pemikiran keusahawanan, (vii) menilai kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan sekolah PTJ, (viii) menentukan maklumat dan data-data lengkap, terkini dan boleh diakses pada bila-bila masa dan (ix) memastikan kestabilan sosial, ekonomi dan politik dalam negara.

PENDAHULUAN

Pengurusan kewangan sekolah bertaraf pusat tanggungjawab (PTJ) merupakan perkembangan terkini desentralisasi pengurusan kewangan dan usaha-usaha reformasi kerajaan dalam meningkatkan kualiti, kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan di sektor-sektor kerajaan sejak tahun 1960 an lagi (INTAN, 2006; Perin, 1996b). Tambahan pula, isu-isu pendidikan yang sering dibangkitkan di Parlimen adalah berkaitan dengan kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan dalam program-program pendidikan (BPPDP, 2006a). Pelaksanaannya juga turut melibatkan pengurusan kewangan di institusi-institusi pendidikan dan sekolah-sekolah di Malaysia. Desentralisasi pengurusan ini melibatkan penurunan kuasa mengurus kewangan daripada kerajaan pusat ke peringkat sekolah, dan ini menjadikan pengetua sekolah lebih berautonomi dan lebih berakauntabiliti dalam membuat keputusan berhubung dengan pengurusan kewangan.



Secara umumnya, kejayaan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTJ ini amat bergantung pada sikap dan kefahaman pengetua, pembantu tadbir kewangan dan guru-guru di sekolah sebagai pelaksana atau pemain utama terhadap perubahan dasar ini. Ini adalah kerana pelaksana akan melaksanakan sesuatu polisi berdasarkan kepada apa yang difahami dan menterjemahkan melalui tindakannya (Caldwell & Spinks, 1998). Dilaporkan bahawa terdapat sebilangan pengurus sekolah yang tidak akur dengan prosedur kewangan yang sedang berkuat kuasa (Bahagian Audit Sekolah, 2005).

Ketidakkuratan dalam pengurusan kewangan sekolah ini boleh memberi kesan kepada proses pengajaran dan pembelajaran murid memandangkan kewangan sekolah adalah merupakan nadi kepada aktiviti-aktiviti dan program yang dijalankan di sekolah. Walau bagaimanapun, keadaan ini bukan sahaja bergantung kepada pelaksana tetapi ia juga dipengaruhi oleh kerjasama dan komitmen bahagian-bahagian lain dalam Kementerian Pelajaran Malaysia terutamanya yang terlibat secara langsung dengan pengagihan peruntukan kewangan seperti Bahagian Kewangan, Bahagian Sumber Manusia (BSM), Bahagian Sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN). Komitmen ini amat diperlukan memandangkan pengurusan kewangan sekolah adalah sesuatu yang dinamik kerana kadang kalanya berlaku perubahan mengikut dasar kewangan dalam negara dan keperluan semasa (Odden & Archibald, 2001).

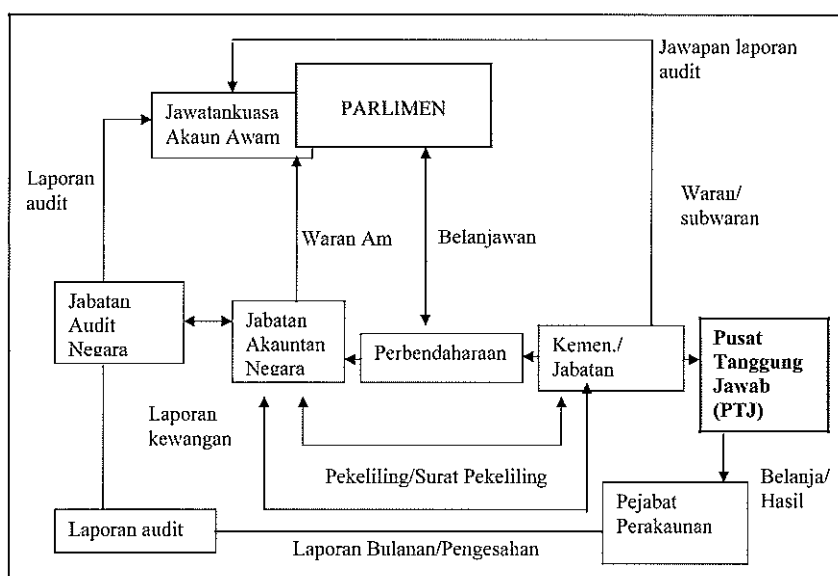
Selain itu, kelemahan pengurusan kewangan juga sering dikaitkan dengan "*Spending again and again and again*" dan kritikan terhadap pelaksana dasar mengenai "*Spending doesn't make a difference*" terhadap program-program yang telah dijalankan (Grubb, 2006). Kritikan sebegini secara langsung adalah berkait dengan integriti, kewibawaan dan ketelusan pentadbir kewangan sekolah dalam pengurusan kewangan yang berkesan. Malah, ramai warga Amerika yang dilaporkan kurang berpuas hati dengan prestasi sekolah awam yang tidak cekap, dan bukan pada peruntukan yang besar dari kerajaan (Ward, 2006). Kesan kepada ketidakcekapan pengurusan sektor awam khususnya pengurusan kewangan sekolah awam telah memberi inisiatif kepada pembuat dasar untuk melaksanakan sistem desentralisasi kewangan melalui penaikan taraf pelantikan beberapa buah sekolah kepada Pusat Tanggungjawab (PTJ).

AKAUNTABILITI PTJ DALAM PENGURUSAN KEWANGAN

Pengurusan kewangan bertaraf PTJ menjadikan tanggungjawab dan akauntabiliti pengurus institusi tersebut bertambah (Curry, 1996; Perin, 1996b; Strauss & Curry, 2002). Peningkatan akauntabiliti dan tanggungjawab itu selari dengan peruntukan kewangan dan kuasa berbelanja yang diberikan terutamanya apabila negara mengamalkan sistem kewangan berpusat (Odden, 1992; Shahril@Charil Marzuki, 2002a). Malaysia, mengamalkan sistem kewangan berpusat yang sangat tinggi menyebabkan pengagihan peruntukan kewangan dan kuasa berbelanja kepada orang bawahan menjadi sesuatu yang kompleks (Shahril@Charil Marzuki, 2005a). Sebelum ini semua perkara berhubung dengan perbelanjaan dan agihan peruntukan perlu dirujuk kepada Perbendaharaan untuk kelulusan. Perbendaharaan akan memeriksa, menilai dan seterusnya memberi kelulusan kepada permohonan oleh mana-mana kementerian, jabatan, dan agensi-agensi yang ingin mendapatkan peruntukan bagi membiayai pelaksanaan program dan aktiviti mereka. Begitu juga dengan pengambilan pekerja, perjawatan guru di sekolah dan staf sokongan akan ditentukan dan diuruskan oleh kerajaan pusat (Shahril@Charil Marzuki, 2008).

Bermula pada tahun 2001, Perbendaharaan sebagai “pengawal perbelanjaan” telah meningkatkan kepercayaan terhadap kemampuan pegawai-pegawai yang bertindak sebagai Pegawai Pengawal dalam pengurusan kewangan organisasi mereka melalui perantikan agensi-agensi kerajaan sebagai PTJ di bawah Sistem Belanjawan Di ubah suai (SBD) (Lim, 1997; Xavier, 2001b).

Menurut Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM), PTJ di Malaysia adalah merupakan institusi yang menerima waran peruntukan iaitu kebenaran bertulis untuk membelanjakan wang awam dan mengawal peruntukan tersebut (JANM, 2007). Agensi-agensi yang terlibat dalam memastikan kewangan negara diuruskan dengan cekap dan berkesan ialah Jabatan Audit Negara, Jabatan Akauntan Negara dan Perbendaharaan. PTJ berperanan sebagai pelaksana dasar-dasar kerajaan dan berakuntabiliti terhadap sejumlah wang yang telah diperuntukkan dan berakuntabiliti terhadap program-program yang dilaksanakan di bawahnya. Oleh itu, fokus utamanya adalah untuk memberi penekanan kepada pembentukan program, agihan peruntukan mengikut keutamaan, penghasilan output dan pencapaian impak yang dirancang (INTAN, 2006).



Rajah 1: Akuntabiliti pengurusan kewangan dalam Kerajaan Persekutuan

Sumber : Jabatan Akauntan Negara 2007

Dalam konteks ini, apabila sekolah telah dinaiktarafkan sebagai PTJ, sekolah tersebut juga adalah merupakan Pejabat Perakaunan iaitu institusi yang boleh berbelanja dan boleh memungut hasil kerajaan. Sekolah PTJ juga menjalankan tanggungjawab sebagai sub JANM di peringkat bawahan kerana sekolah tersebut menjalankan sebahagian fungsi JANM.

Penegasan dan keseriusan pentadbiran pusat berkaitan dengan hal ini dapat ditunjukkan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (PIPP). Salah satu dari petunjuk kejayaan dari enam teras utama PIPP adalah meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan pendidikan (Bahagian



Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), 2006). Antara strategi utama yang digariskan di bawah petunjuk kejayaan ialah 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 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 (e SPKB) dan e Perolehan di sekolah-sekolah di seluruh negara (BPPDP, 2006).

Pada dasarnya, perluasan PTJ ini telah memberi ruang kepada pengurus sekolah untuk mendapatkan pendapatan dan berbelanja dengan bijaksana dan berhemat melalui penurunan kuasa berasas konsep "*let managers manage and be accountable*". Oleh itu, pengurus akan menjadi lebih dinamik, sistematik, fleksibel, cekap dan berkesan dalam menguruskan kewangan yang diperuntukkan (Roger, 1996; Xavier, 2001b). Pendapat ini disokong Noore Alam Siddiquee (2006), menyatakan bahawa pengurus agensi boleh bertindak secara lebih berkesan dan lebih cekap dengan mengambil kira keadaan dan situasi. Ia bukan sahaja mematuhi undang-undang dan peraturan tetapi juga turut bertanggungjawab dan berakuntabiliti dengan prestasi sesuatu program. Menurut Sharil @ Charil Marzuki (2002), keseriusan melaksanakan inovasi dalam sistem pentadbiran dan pengurusan sekolah jelas menunjukkan komitmen kerajaan untuk mempertingkatkan kecekapan dalam sistem penyampaian pendidikan secara lebih telus dan lebih berwibawa khususnya dalam pengurusan kewangan.

KONSEP KEWANGAN PUSAT TANGGUNGJAWAB (PTJ)

Menurut Curry (1996), PTJ adalah institusi yang melaksanakan perancangan secara intensif melalui pengagihan sumber-sumber yang sedia ada. Manakala, Whalen (1991), menerangkan PTJ sebagai sebuah institusi yang mengamalkan sistem desentralisasi kewangan di mana semua perbelanjaan dan pendapatan yang terlibat dapat diberi justifikasi agar dapat membantu institusi meningkatkan pendapatan dan mengawal kos-kos perbelanjaan. Sistem ini lebih terancang dan dapat membantu pengurus institusi menguruskan perubahan melalui jangkaan peruntukan belanjawan.

Secara konseptual, PTJ adalah institusi yang boleh menambahkan pendapatan dan bertanggungjawab kepada kos-kos yang terlibat dari usaha-usaha yang dilakukan (Strauss & Curry, 2002). Justeru, PTJ boleh dirumuskan sebagai institusi yang melaksanakan perancangan yang strategik berasaskan sumber-sumber yang ada dan berakuntabiliti

terhadap penambahan pendapatan dan kos-kos yang terlibat. Bagi memahami maksud PTJ, Strauss & Curry (2002), telah menggariskan sebelas prinsip PTJ dan Perin (1996), menggariskan lapan prinsip PTJ. Berdasarkan Strauss & Curry (2002) dan Perin (1996) dapat dirumuskan sepuluh prinsip PTJ iaitu:

- (ii) mempunyai perancangan strategik dan telus sumber-sumber yang ada
- (iii) melaksanakan fungsi-fungsi berdasarkan misi dan visi organisasi
- (iv) mempunyai kuasa autonomi yang jelas dan berakuntabiliti pada autoriti yang diberi
- (v) membuat keputusan dengan cepat tanpa melalui kerenah birokrasi
- (vi) mempunyai data yang lengkap, kemas kini dan boleh diakses pada bila-bila masa
- (vii) mengawal perbelanjaan mengikut prosedur kewangan yang berkuat kuasa
- (viii) melaksanakan fleksibiliti untuk memberi keutamaan (prioriti) kepada program-program yang memberi impak yang tinggi
- (ix) meningkatkan budaya keusahawanan supaya pendapatan bertambah dan kos dikurangkan
- (x) mampu memberi manfaat kepada ramai orang dan komprehensif
- (xi) menyediakan laporan prestasi aktiviti yang dijalankan

Menurut Rosalind & Downes (2004), belanjawan secara berpusat sukar untuk mengekalkan kecekapan kerana ia melibatkan sebuah organisasi yang besar dan umumnya institusi akan cenderung untuk bergantung kepada kepentingan ahli lembaga pengarah dan bukannya pelajar. Manakala Bush & Odden (1997), pula menyatakan peningkatan kepada kos dan keperluan maklumat kerajaan menyebabkan organisasi pendidikan sukar dikawal disebabkan oleh *outcomes* yang tidak jelas, kefahaman pengurus dalam pengurusan PTJ dan peranan sekolah terhadap kerajaan, industri dan masyarakat yang masih kabur. Menurutny lagi, kompleksiti dalam menguruskan institusi pendidikan berlaku kerana kurangnya perjanjian program yang berkait dengan pengukuran prestasi, struktur organisasi dalam pendidikan yang malar dan amat bergantung kepada ketua.

Tambahan pula jika ketua mempunyai agenda tersendiri dalam melaksanakan program-program yang melibatkan sewaan, kebebasan akademik telah menyebabkan keputusan pengurusan kewangan tidak konsisten. Oleh itu PTJ dicadangkan sebagai alternatif untuk membuat keputusan dengan cepat dan mengurangkan kerenah birokrasi dalam sistem kawalan berpusat (Edwards, 1997).

KRITERIA-KRITERIA PEMILIHAN SEKOLAH PTJ

Berasaskan semangat dan konsep "*let managers manage*", pemilihan sekolah sebagai PTJ bukanlah perkara mudah kerana ia memerlukan komitmen yang tinggi daripada seluruh warga sekolah khususnya pengetua sebagai pengurus dan pemimpin sekolah. Beberapa kriteria telah digariskan oleh Bahagian Kewangan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) untuk memastikan sekolah mampu untuk melaksanakan tanggungjawab ini. Antaranya ialah (i) mempunyai pembantu tadbir kewangan yang cekap dan mahir, (ii) tidak menerima laporan audit bersyarat (penyata kewangan tahunan sekolah), (iii) mempunyai rekod kewangan yang cemerlang dan (iv) pengetua dan guru besar cekap dalam pengurusan kewangan sekolah sendiri (Unit Akaun Sekolah KPM, 2007). Justeru, sekolah menengah



bertaraf PTJ seharusnya mempunyai pengetua yang mempunyai kepimpinan yang tinggi, mahir dan berpengetahuan dalam bidang kewangan dan perakaunan sekolah, bermotivasi dan mempunyai wawasan.

KELEBIHAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH BERTARAF PTJ

Sekolah bertaraf PTJ mempunyai beberapa kelebihan berbanding sekolah bukan bertaraf PTJ. Sekolah bertaraf PTJ mendapat pertambahan sumber peruntukan dan kuasa berbelanja yang memudahkan pengetua membuat perancangan tentang pembangunan akademik, kokurikulum dan pengurusan sekolah. Berikut adalah beberapa kelebihan sekolah bertaraf PTJ yang digariskan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) berbanding dengan sekolah bukan bertaraf PTJ. Antaranya:

- (i) dapat mengadakan saluran bagi menyampaikan peruntukan tahunan dan tambahan terus ke sekolah mengikut keperluan sekolah
- (ii) memberi tanggungjawab dan akauntabiliti kepada sekolah untuk menguruskan keperluan dan kewangan
- (iii) mempercepatkan urusan perolehan dan bayaran kerana urusan tidak melalui JPN, dan
- (iv) kawalan belanjawan dan prestasi yang lebih teratur dari segi pembayaran gaji guru dan kakitangan sokongan menjadi lebih cepat
- (v) pertambahan perjawatan seorang Ketua Pembantu Tadbir (KPT)

Sebagai sekolah harian bertaraf PTJ, sekolah tersebut perlu menyelenggarakan rekod kewangan seperti Buku Vot secara berasingan setelah menerima waran peruntukan. Pertambahan beban tugas ini telah membolehkan sekolah bertaraf PTJ layak mendapat sekurang-kurangnya seorang Ketua Pembantu Tadbir (KPT) (Unit Akaun Sekolah, KPM 2007).

PERKEMBANGAN PELAKSANAAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH PTJ DI MALAYSIA

Perkembangan desentralisasi pengurusan kewangan yang lebih mengutamakan pengukuran kecekapan dan keberkesanan program di peringkat bawah, menjadikan satu cabaran yang besar dalam bidang pendidikan. Tambahan pula, keberkesanan dalam pendidikan sukar untuk diukur dan pengukuran keberkesanan pendidikan itu memerlukan satu tempoh masa yang panjang. Walau bagaimanapun, ini tidak bermakna institusi pendidikan tidak terkecuali daripada melaksanakan tanggungjawabnya sebagai sebuah PTJ.

Idea penubuhan sekolah bertaraf PTJ di seluruh negara bermula apabila sekolah didapati berada dalam keadaan daif berpunca daripada peruntukan yang sedikit dan kesan pengurusan kewangan yang tidak cekap. Keadaan ini menyebabkan sekolah sukar untuk mendapatkan keperluan barang untuk pengajaran dan pembelajaran murid dengan cepat dan ini dikhuatiri akan memberi kesan kepada pencapaian akademik yang rendah. Justeru, melalui sistem ini, sekolah diberi kuasa autonomi untuk berbelanja dan tidak terlalu bergantung kepada peruntukan kewangan daripada Jabatan Pelajaran Negeri (JPN). Ini bermakna, sekolah boleh menerima peruntukan dalam bentuk waran selain dari geran mata pelajaran dalam Lain-lain Perbelanjaan Berulang Tahun (LPBT).

Pada peringkat permulaan, sebanyak 30 buah sekolah telah dinaiktarafkan sebagai PTJ sebagai projek rintis oleh Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) (KPM, 2006). Pemantauan dari masa ke semasa dilaksanakan untuk meninjau prestasi sekolah-sekolah di bawah projek rintis. Projek ini diteruskan dengan melibatkan pertambahan 200 buah sekolah setiap tahun (Unit Akaun Sekolah, KPM 2006). Sehingga kini, bilangan sekolah yang telah dinaikkan taraf kepada PTJ adalah seperti dalam jadual di bawah.

Jadual 1: Bilangan sekolah Pusat Tanggungjawab (PTJ) sehingga 31 Januari 2006

Bilangan	Kategori Sekolah	Jumlah
1	Sekolah Berasrama Penuh (SBP)	54
2	Sekolah Menengah Teknik (SMT)	90
3	Sekolah Pendidikan Khas (SPK)	32
4	Sekolah Sukan	2
5	Sekolah Menengah Harian Semenanjung	679
6	Sekolah Menengah Harian Sarawak	176
7	Sekolah Menengah Harian Sabah	203
8	Sekolah Rendah Harian Semenanjung	463
9	Sekolah Rendah Harian Sarawak	7
10	Sekolah Rendah Harian Sabah	76
	Jumlah	1 782

Sumber: BPPDP (2006)

Berdasarkan Jadual1, sebanyak 1,782 buah sekolah atau hampir 20 peratus sekolah di seluruh negara telah dinaik taraf kepada PTJ. Bilangan ini akan bertambah pada setiap tahun secara berperingkat-peringkat.

PELAKSANAAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH PTJ DI LUAR NEGARA

Perkembangan PTJ bermula di Canada, khususnya di Edmonton, Alberta, kemudian ke Amerika Syarikat, England dan Wales serta beberapa buah negeri di Australia Barat, New Zealand dan beberapa buah negeri di Eropah dan Asean. Perkembangan ini sinonim dengan perkembangan pelaksanaan sistem pengurusan pendidikan berasaskan sekolah atau lebih dikenali sebagai *School-Based Management (SBM)* di seluruh dunia. SBM dianggap sebagai aliran terkini dalam desentralisasi pengurusan sistem pendidikan untuk meningkatkan kualiti, produktiviti, akauntabiliti, kecekapan dan keberkesanan dalam sistem pendidikan. Justeru, pelaksanaan SBM dikatakan lebih memberi impak yang lebih positif dalam mengukur keberkesanan dalam pengurusan pendidikan. Walau bagaimanapun, pelbagai istilah telah diberikan mengikut negara seperti *Site-based Management* di Amerika Syarikat, *Local Management System (LMS)* di United Kingdom dan *School Management Initiative (SMI)* di Hong Kong. Begitu juga dalam desentralisasi pengurusan kewangan juga dikenali sebagai *Financial School Based Management (FSBM)* atau *Financial School-site Management* di Amerika Syarikat, *Financial Local Management (FLM)* di United Kingdom.

Walau bagaimanapun, tahap autonomi pengurus sekolah dalam pengurusan kewangan sekolah adalah berbeza-beza di antara negara.

Pengurusan Kewangan Sekolah PTJ di Amerika Syarikat

Di Amerika Syarikat, pengurusan sekolah adalah di bawah tanggungjawab kerajaan tempatan dan lembaga pengelola sekolah. Sistem ini memudahkan pengetua dan guru membuat keputusan untuk menjadikan pengurusan sekolah lebih efektif dan meningkatkan akademik pelajar. Pengurusan sekolah termasuklah pengurusan kewangan sekolah, melantik tenaga pengajar dan mengambil kira pandangan pelajar. Pengurus sekolah juga bertanggungjawab untuk membuat keputusan bagi perancangan kewangan, pengurusan kurikulum dan pengurusan staf. Biasanya, sekolah diberi sejumlah peruntukan untuk menjalankan operasi dan pengurus sekolah diberi tanggungjawab untuk mengagihkannya. Terdapat sekolah yang membelanjakan peruntukan tersebut untuk buku tetapi ada sekolah yang menggaji tenaga pengajar (Hensley, 2001). Tahap kebergantungan sekolah kepada kerajaan adalah rendah dan kerajaan akan memantau dari segi prestasi sekolah terbabit sahaja (Guthrie, 1999).

Pengurusan Kewangan Sekolah PTJ di United Kingdom

Di England, desentralisasi pengurusan sekolah dikenali sebagai *Local Management System (LMS)*. Mulai 1988, sistem pendidikan di England telah berubah daripada diuruskan oleh *Local Education Authority (LEA)* kepada *LMS* yang meningkatkan kuasa autonomi sekolah untuk menjalankan aktiviti dan program (Omelas, 2000). Pengurusan kewangan di bawah *LMS* dikenali sebagai *Financial Local Management (FLM)*. Melalui sistem ini, pengetua bertanggungjawab dan berakuntabiliti untuk membelanjakan peruntukan kewangan untuk pencapaian prestasi sekolah secara keseluruhannya. Sekolah mempunyai kuasa untuk membelanjakan jumlah peruntukan yang diagihkan kepada sekolah berdasarkan bilangan pelajar dan sekolah juga boleh mengambil pelajar. Kelebihan ini juga membolehkan sekolah untuk menggaji tenaga pengajar yang sesuai. Sekolah juga diwajibkan membuat perancangan kewangan sekolah sendiri dan boleh menggunakannya mengikut keperluan sekolah dan bergerak aktif dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Keadaan ini juga telah meningkatkan persaingan di antara sekolah, menentukan bilangan guru dan staf sokongan dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan.

Pengurusan Kewangan Sekolah PTJ di Singapura

Di Singapura, pentadbiran pendidikan dilaksanakan oleh Kementerian Pelajaran Singapura (KPS). Dalam reformasi sektor awam Singapura, semua agensi di bawah kementerian masing-masing perlu membentuk beberapa jabatan di bawahnya yang diberi kuasa autonomi untuk menguruskan organisasi berdasarkan sumber-sumber yang telah diagih seperti sumber kewangan dan staf. Desentralisasi pengurusan sekolah di Singapura adalah merupakan pemindahan tanggungjawab pentadbiran pusat kepada sekolah. Mulai 1988, sebanyak 8 sekolah bebas (*independent school*) dan pada tahun 1994, sebanyak 18 buah sekolah berautonomi. Semua sekolah ini juga dikenali sebagai sekolah kluster (Cheng, 1992). Sekolah kluster ini bermaksud sistem pengurusan sekolah yang mana pengurus sekolah boleh membuat keputusan menguruskan sumber manusia dan sumber kewangan dan bertanggungjawab untuk mencapai matlamat seperti mana dalam perjanjian program. Malah, sekolah ini bebas beroperasi dan boleh membuat keputusan dari segi menguruskan sumber manusia dan kewangan sekolah tanpa kelulusan dari KPS (Cheng, 1992).

Pengurusan Kewangan Sekolah PTJ di Hong Kong

Desentralisasi pengurusan sekolah di Hong Kong dikenali sebagai *School Management Initiative (SMI)*. Mulai tahun 2000, semua sekolah di Hong Kong telah melaksanakan SBM berpandukan *Education Commission Report No. 7* bertujuan untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Cheng, 1992). Menurut Cheng (1992) lagi, keberkesanan dalam pelaksanaan di Hong Kong bukan sahaja bergantung kepada pengagihan kuasa dari *Education Department (ED)* tetapi hendaklah diikuti dengan lima (5) langkah iaitu: (i) memberi sokongan sumber-sumber yang mencukupi kepada sekolah, (ii) mengubah sikap tingkah laku pelaksana kepada lebih positif, (iii) meyakinkan pihak kerajaan pusat untuk menurunkan kuasa, (iv) membenarkan guru dan ibu bapa mengambil bahagian dalam membuat keputusan dan (v) memberi latihan yang kepada semua yang terlibat dalam sistem pengurusan pendidikan

ISU DALAM PELAKSANAAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH PTJ

Artikel ini membincangkan beberapa isu yang ditimbulkan selepas hampir lapan tahun pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTJ dilaksanakan. Berdasarkan Pelaksanaan Proses Van Meter & Van Horn (1975), Model Pendekatan Atas-Bawah Mazmanian & Sebatier (1981) dan Model Pendekatan Bawah-Atas Hjern Benny et al., (1982) dalam teori pelaksanaan, beberapa isu dikemukakan antaranya: (i) konsep dan objektif PTJ tidak jelas, (ii) penurunan kuasa autonomi, (iii) kepimpinan pengetua, (iv) sumber-sumber sokongan, (v) latihan keprofesionalan (vi) kurang pemantauan, (vi) ketekalan dalam pelaksanaan, dan (viii) prestasi kewangan tahunan (Mazmanian & Sebatier, 1983)

Isu 1: Konsep dan Objektif Sekolah sebagai PTJ Tidak Jelas

Walaupun bagaimanapun, terdapat pengetua yang tidak jelas dan memahami tanggungjawab yang diberikan kepadanya selepas sekolah dinaiktarafkan sebagai PTJ. Hal ini mungkin berkait rapat dengan perlantikan pengetua sebagai pengurus PTJ yang tidak jelas (Knight, 1983). Menurut Zaidah Mustafa (2004), terdapat juga pelantikan sekolah sebagai PTJ dibuat secara tidak formal dan tiada surat lantikan rasmi.

Oleh kerana tiada pernyataan tugas dan tanggungjawab yang jelas terutamanya tentang kelonggaran untuk menambahkan pendapatan sekolah, banyak sekolah yang menghadapi masalah tidak cukup peruntukan untuk menjalankan aktiviti terutamanya untuk membiayai LPBT/LPK sekolah. Punca-punca pendapatan sekolah adalah amat terhad dan hanya bergantung kepada peruntukan kerajaan (Azizah Hasan, 2004; Haris Hamzah, 2002; Jaimis Saiman, 2004; Liong Shou Chuan, 2005; Loo Bee Lian, 1999; Mohamed Mahmood, 1997; Mokhtar Ibrahim, 2003; Surianti Mamat, 2004). Walaupun pada dasarnya jumlah peruntukan kerajaan ke sekolah bertaraf PTJ bertambah, namun hakikatnya pertambahan tersebut adalah bagi perbelanjaan modal seperti gaji, elaun dan tuntutan perjalanan yang sebelum ini pengurusanannya dilaksanakan oleh Jabatan Pelajaran Negeri ataupun Pejabat Pelajaran Daerah (Mokhtar Ibrahim, 2003).

Meskipun permohonan untuk mendapatkan peruntukan tambahan adalah dibenarkan dengan justifikasi tertentu, namun kebiasaannya peruntukan yang diluluskan itu lewat diterima (Azizah Hasan, 2004; Haris Hamzah, 2002; Jaimis Saiman, 2004; Loo Bee Lian, 1999; Mokhtar Ibrahim, 2003; Surianti Mamat, 2004). Dapatan ini turut diakui oleh Abdul Rahim Abdul (2005) dalam Buletin INTAN bahawa kelewatan menerima peruntukan akan menyebabkan berlaku kecenderungan pengurus untuk membeli aset atau barangan



semata-mata sekadar "nice to have" atau sekadar menghabiskan peruntukan sebelum hujung tahun seolah-olah "Christmas shopping".

Isu 2: Penurunan Kuasa Autonomi

Konsep "*let managers manage*" dalam pembentukan PTJ, dikatakan mampu untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan negara kerana belanjawan berfungsi sebagai alat dasar fiskal dan sebagai alat pengurusan agensi (INTAN, 2006). Manakala pemberian autonomi menguruskan kewangan kepada pengetua akan mengurangkan karenah birokrasi seterusnya dapat mengurus dan mengendalikan kewangan dengan lebih cekap dan berkesan. Di samping itu, perbelanjaan adalah lebih realistik dan fleksibel di mana pengurus adalah berakuntabiliti kepada setiap tindakan dan keputusan yang dibuat. Proses pembayaran gaji dan elaun serta tuntutan pembayaran dapat dilakukan dengan lebih cepat dan bersistematik.

Namun begitu, berdasarkan kajian awal oleh Lim (1997) dan Nazari (2001) tentang pelaksanaan Sistem Belanjawan Diubahsuai (SBD) atau lebih dikenali sebagai *Modified Budgeting System (MBS)* di sektor awam, pemberian kuasa autonomi ini tidak berlaku sepenuhnya kerana pihak-pihak yang mengawal masih tidak membenarkan keistimewaan tersebut. Dengan kata lain, negeri, daerah dan institusi masih lagi bergantung kepada kementerian dalam pergerakan dana peruntukan. Ini bertentangan dengan objektif utama SBD yang sebenarnya membenarkan fleksibiliti berbelanja.

Pernyataan ini disokong oleh Abd. Rahman Abdullah (2005) mengenai penurunan kuasa Pegawai Pengawal yang hanya terbatas kepada perkara-perkara berkaitan dengan pengurusan stor dan aset. Menurutnya lagi, penurunan kuasa ini membolehkan "pengurusan bawahan" mempercepatkan lagi proses tindakan pelupusan aset, hapus kira dan verifikasi stok.

Begitu juga kajian lampau mengenai pelaksanaan PTJ di sekolah turut menyokong dapatan ini. Dalam konteks ini, pengetua tidak mempunyai kuasa autonomi sepenuhnya untuk mendapatkan dana tambahan untuk sekolah dan membelanjakan peruntukan mengikut keperluan sekolah melainkan setelah mendapat kelulusan daripada Ketua PTJ terlebih dahulu (Abdullah Othman, 2001; Mohamed Mahmood, 1997; Mokhtar Ibrahim, 2003; Surianti Mamat, 2004).

Berbanding dengan amalan luar negara, pengurus PTJ di luar negara mempunyai kuasa autonomi untuk membuat keputusan bagi menambahkan pendapatan institusi dan mengenakan kos secara langsung bagi sesuatu program di samping menyediakan laporan prestasi yang lengkap mengenainya. Pihak pengurusan hanya akan mengadakan program-program yang telah dikenal pasti menguntungkan dan ekonomik (Strauss & Curry, 2002). Menurut Perin (1996b), penurunan kuasa perlu jelas dan dinyatakan secara bertulis kerana ia melibatkan tanggungjawab dan hukuman. Menurutnya lagi, dokumentasi penurunan kuasa ini dapat memudahkan pengurus membuat keputusan. Begitu juga dinyatakan dalam Arahan Perbendaharan 11,"

"Kewajipan kewangan dan perakaunan bagi pegawai-pegawai bawahan yang bekerja di bawah seorang Pegawai Pengawal hendaklah di nyata dengan jelas olehnya secara bertulis....." (halaman 193)

Isu 3: Kepimpinan Pengetua

Peranan pengetua juga penting kerana pengetua adalah merupakan pembuat keputusan terakhir dalam pengurusan kewangan sekolah. Justeru kepimpinan pengetua dituntut bagi memastikan pengurusan kewangan sekolah cekap dan berkesan untuk mencapai matlamat pendidikan. Dalam hal ini pengetua harus mengubah peranannya dari pemimpin pengajaran kepada pengurus perubahan termasuklah pengurusan kewangan bertaraf PTJ. Di samping itu, kepimpinan pengetua menjadikan semua warga sekolah mempunyai "keempunyaan" kepada sekolah terutamanya pembantu tadbir kewangan sekolah dan guru-guru penolong kanan yang juga terlibat secara langsung dalam menguruskan kewangan sekolah. Kerjasama pengurus pertengahan (*middle managers*) ini penting kerana mereka adalah penghubung utama antara pengetua dengan staf sokongan, para guru, pelajar dan ibu bapa.

Selain itu, sikap, integriti, akauntabiliti dan usaha pengetua untuk memajukan diri juga adalah penting bagi memastikan setiap pengurus sekolah mempunyai tahap ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kewangan supaya dapat membuat pemantauan dan pemeriksaan kepada staf bawahannya. Beliau juga hendaklah memastikan segala perbelanjaan yang dilakukan mengikut prosedur yang berkuat kuasa. Oleh yang demikian, kawalan kepada proses pengurusan kewangan adalah perlu agar tiada penyelewengan dan ketidakakuran pengauditan kewangan yang boleh menyebabkan kepimpinan dan kewibawaan pengetua tercalar.

Namun, terdapat pengurus sekolah yang sambil lewa dan tidak memberi perhatian yang tinggi kepada pengurusan kewangan sekolah. Banyak kajian dalam negara melalui kajian kes, mendapati pengetua kurang mahir dan kurang berpengalaman dalam mengendalikan pengurusan kewangan (Azizah Hasan, 2004; Haris Hamzah, 2002; Jaimis Saiman, 2004; Liong Shou Chuan, 2005; Loo Bee Lian, 1999; Mohamed Mahmood, 1997; Mokhtar Ibrahim, 2003; Suriati Mamat, 2004). Malah, ada di antara mereka yang terlalu bergantung kepada pembantu pentadbir kewangan (Zaidah Mustafa, 2004). Manakala, Zaidatul Aklamiah (1990) pula menyatakan, pengetua didapati lemah dalam bidang pengendalian perakaunan kewangan sekolah. Manakala, Jegadeva (1990) pula mendapati kelemahan pentadbiran kewangan sekolah adalah dari segi kurangnya membelanjakan peruntukan kewangan sekolah seperti pembelian peralatan sekolah dan perbelanjaan alat kelengkapan sekolah.

Isu 4: Sumber-sumber Sokongan

Sumber-sumber sokongan seperti staf sokongan yang mahir, prasarana, kemudahan komputer dan pembiayaan yang cukup adalah amat penting untuk memastikan pelaksanaan pengurusan kewangan PTJ yang berkesan. Staf sokongan seperti pembantu tadbir kewangan yang mahir dan cekap diperlukan untuk merekodkan setiap urusan niaga, menyediakan baucar pembayaran, menyediakan buku tunai dan panjar wang runcit, menyediakan buku vot dan buku tunai cerakanin, menyediakan penyata tahunan kewangan sekolah, membuat pelupusan aset dan hapus kira, menyediakan laporan dan pelbagai lagi tugas-tugas perkeranian, amat diperlukan. Namun begitu, terdapat sekolah yang tidak mempunyai kakitangan yang cukup untuk mengendalikan pengurusan kewangan sekolah (Chairil Marzuki, 1984; Suriati Mamat, 2004). Malah, terdapat juga staf sokongan yang bermasalah dan kurang mahir menguruskan akaun sekolah (Jaimis Saiman, 2004; Mokhtar Ibrahim, 2003).

Prasaranasepertikomputeradalahdiperlukanuntukmemudahkandanmempercepatkan proses mengakses maklumat kewangan. Tambahan pula, JANM telah menguatkuasakan penggunaan e Perolehan dan Sistem Perancangan dan Kawalan Belanjawan elektronik (eSPKB) untuk semua PTJ. Penggunaan eSPKB adalah alternatif lain kepada sekolah PTJ berbanding menyediakan rekod perakaunan kewangan secara manual. Namun begitu, terdapat isu-isu yang berkaitan dengan ketidakcukupan komputer yang boleh mengakses talian internet. Keadaan ini membawa kesan kepada pertanggungjawaban kerja atau "mengumpul kerja" dan pada yang sama sekolah bertanggungjawab untuk menghantar laporan prestasi perbelanjaan setiap minggu secara *online*. Bagi mengatasi masalah ini, terdapat sekolah yang menyediakan kedua-dua bentuk pengurusan dan perakaunan kewangan secara manual dan elektronik. Justeru, ini akan menyebabkan pertambahan tugas, beban tugas dan masa kepada pihak pengurusan sekolah.

Isu 5: Latihan Profesional

Sekolah memerlukan pengetua dan staf sokongan yang cukup dan berkemahiran untuk melaksanakan pengurusan kewangan sekolah dengan cekap dan berkesan (KPM, 2006). Malah, kajian kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah oleh Institut Aminuddin Baki, KPM mendapati pengurusan kewangan adalah salah satu keperluan kompetensi berimpak tertinggi selain dari pengurusan ICT dan pengurusan perubahan (Amin Senin, 2008).

Dapatan kajian ini selari dengan Murphy dan Halinger (1989) yang menyatakan bahawa pengetua harus mempunyai asas pengetahuan yang tinggi di dalam pentadbiran kewangan sekolah. Manakala, Tooley & Guthrie (2003) pula menyatakan pengurusan kewangan adalah salah satu tanggungjawab terpenting bagi seorang pengetua walaupun mempunyai peruntukan dan sumber yang terhad. Ini bermakna, pengetua hendaklah meningkatkan usaha untuk memahirkan diri dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam pengurusan kewangan seperti mana termaktub dalam Arahan Perbendaharaan 16, "... *ignorance of the law is no excuse*", (Arahan Perbendaharaan Negara, 1992).

Menurut Ramaiah (1992), pengetua sekolah di Malaysia adalah dilantik berdasarkan kekananan (*seniority*), dan bukan berasaskan kelayakan profesional kepengetuaan. Menurutny lagi, seseorang guru yang dilantik sebagai pengetua tidak semestinya mempunyai kemahiran pentadbiran kewangan seperti yang diperlukan. Tambahan pula kursus kewangan hanya dijalankan selepas perantikan pengetua dibuat (Mohamed Mahmood, 1997).

Isu 6: Kurang Pemantauan

Kurang pemantauan dari pihak atasan juga menyumbang kepada kelemahan pengurusan kewangan ini (Jaimis Saiman, 2004; Zaidah Mustafa, 2004). Menurut Ethel (2007), perkara yang utama dalam proses transisi institusi kepada PTJ adalah pemantauan dan penilaian yang berterusan daripada pihak yang mengajurnya.

Isu 7 : Ketidaktekalan Struktur Pelaksanaan

Sekolah-sekolah PTJ juga dikehendaki oleh sekolah untuk menyelenggarakan Buku Vot dan menghantar laporan prestasi kewangan ke Jabatan Akauntan Negara untuk diselaraskan (Unit Akaun Sekolah, 2007). Bagi sekolah yang menggunakan aplikasi eSPKB, sekolah akan di bekalkan dengan prasarana seperti komputer selain siri latihan yang memantapkan kemahiran pengetua dan pembantu tadbir sekolah (BPPDP, 2006).

Pada masa yang sama, sekolah tersebut masih perlu mengendalikan pengurusan kewangan yang sedia ada iaitu pengendalian Kumpulan Wang Kerajaan (KWK) melalui peruntukan per kapita (PCG), Kumpulan Wang Sumbangan Wang Awam (SUWA) dan Kumpulan Wang Asrama (KWA) sepertimana pengurusan kewangan sekolah bukan bertaraf PTJ. Selain itu, bagi sekolah yang bertaraf PTJ yang telah menggunakan aplikasi e SPKB, laporan dan baucar perlu dicetak dan disimpan untuk tujuan perekodan urusan kewangan.

Penyelenggaraan buku akaun yang berbeza-beza memberi implikasi kepada penambahan tugas kepada pihak sekolah. Ini bermakna, beban pengurusan kewangan sekolah PTJ adalah bertambah dari sebelumnya. Bagi sekolah yang belum dinaikkan taraf PTJ atau sekolah bukan PTJ, sekolah tersebut dikategorikan sebagai belum mampu untuk melaksanakan sistem pengurusan kewangan bertaraf PTJ dan kesan seterusnya sekolah itu juga tidak berpeluang untuk menggunakan sistem e SPKB dalam pengurusan kewangan sekolah (Bahagian Kewangan KPM, 2005). Perbezaan dalam penyediaan perakaunan kewangan menyebabkan pemantauan sukar dilaksanakan. Selain itu, juru audit kewangan sekolah perlu mempunyai pengetahuan dan berkemahiran untuk membantu pengurus sekolah mengurus kewangan sekolah dengan cekap.

Isu 8: Prestasi Kewangan Tahunan Sekolah PTJ Kurang Cemerlang

Sekolah bertaraf PTJ dipilih berdasarkan prestasi kewangan sekolah yang cemerlang. Berdasarkan kepada Laporan Audit Sekolah 2005, sebanyak 8,212 Penyata Kewangan Sekolah telah diaudit. Daripada jumlah itu, 6,918 buah sekolah adalah daripada Semenanjung, 1,257 sekolah di Sabah, 26 di Labuan dan 11 di Sarawak. Menurut laporan tersebut, terdapat ketidakakuran kepada pematuhan peraturan dan arahan Perbendaharaan yang melibatkan pengurus sekolah. Bagi tempoh kewangan tahun 2005, didapati prestasi pengurusan kewangan dan perakaunan sekolah tidak menunjukkan kemajuan kerana bilangan tidak kepatuhan terhadap peraturan dan penyelenggaraan rekod kewangan semakin meningkat. Begitu juga prestasi sekolah dalam pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan. Kajian oleh Bahagian Audit Sekolah mendapati lebih daripada 50 peratus sekolah tidak menyelenggara buku vot dan buku tunai cerakinan dengan memuaskan (Unit Akaun Sekolah KPM, 2007).

CABARAN-CABARAN PELAKSANAAN PENGURUSAN KEWANGAN PTJ

Berdasarkan kepada isu-isu yang telah dikemukakan dan setelah di teliti, beberapa cabaran pelaksanaan pengurusan kewangan PTJ harus diberi perhatian. Antaranya ialah:

Cabaran 1_

Menentukan konsep, misi dan visi sekolah sebagai PTJ disampaikan dengan jelas

Misi dan visi pengurusan kewangan bertaraf PTJ seharusnya cukup jelas terutama dalam kalangan agensi pelaksana. Kebagusan pengurusan kewangan bertaraf PTJ tidak akan dinikmati sekiranya misi dan visi pelaksanaan kewangan PTJ kabur. Tambahan pula, untuk membudayakan amalan pengurusan kewangan PTJ di kalangan semua warga sekolah bukanlah perkara mudah. Cabaran ini timbul berikutan daripada pengurusan kewangan PTJ yang membenarkan pembuatan keputusan kewangan dibuat di peringkat sekolah. Oleh itu, kecenderungan untuk kecairan maklumat daripada peringkat atas ke

peringkat bawah adalah tinggi. Pembuat dasar harus menentukan apakah objektif sebenar pengurusan kewangan PTJ di sekolah, strategi-strategi yang digunakan untuk mencapai objektif, menentukan pelaksana utama, had-had kuasa autonomi pelaksana dan kaedah penilaian mengukur kecekapan dan keberkesanan (Knight, 1992).

Kawalan terhadap pencapaian matlamat perlu ada kerana tidak dapat dinafikan terdapat halangan dan tekanan dari pihak-pihak berkepentingan. Justeru, penataran dan penjajaran misi dan visi pengurusan kewangan PTJ ke peringkat bawahan harus mampu untuk dilaksanakan sepenuhnya.

Cabaran 2

Menentukan pelaksana dasar adalah individu yang mahir, berpengetahuan dan mempunyai kepimpinan yang tinggi.

Pengetua dan pembantu tadbir kewangan adalah peneraju utama dalam pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTJ. Justeru, kefahaman dan kejelasan pelaksana adalah penting bagi memastikan kejayaan pelaksanaan kerana melalui peraturan dan undang-undang ditentukan dan diterjemahkan dalam bentuk praktis. Mengikut Gerston (1997), "*the policy process relies heavily on the communication of words and their interpretation*". Selain itu, pengetua juga sebagai Ketua Jabatan adalah bertanggungjawab untuk memberi jawapan kepada segala tindakan yang diambil di bawah bidang kuasanya (Arahan Perbendaharaan Negara, 1992).

Justeru itu, cabarannya ialah sejauh mana pihak KPM dapat memastikan pelaksana pengurusan adalah terdiri dari individu yang berkemahiran dan berpengetahuan dalam bidang pengurusan kewangan. Tambahan pula, jawatan pengetua dan pembantu tadbir kewangan adalah dilantik berdasarkan kecemerlangan dalam prestasi kerja, Penilaian Tahap Kompetensi (PTK) dan kekananan seseorang penjawat awam. Lantikan jawatan ini juga adalah secara berpusat oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA, 2002). Namun begitu, pengetua dan pembantu tadbir kewangan juga sering bertukar mengikut keperluan disebabkan oleh pencen tetap, pencen pilihan dan bertukar kawasan (Bahagian Kewangan, 2007). Senario ini memberi cabaran kepada pihak KPM memastikan pelaksana adalah di antara individu yang benar-benar berpengetahuan, berkemahiran dan berkecekapan seperti yang diperlukan untuk pengurusan kewangan PTJ yang berkesan.

Cabaran 3

Menentukan sumber-sumber sokongan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTJ adalah mencukupi

Sumber kewangan yang mencukupi amat 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. Kekurangan pembiayaan dalam pelaksanaan boleh menyebabkan kegagalan pencapaian matlamat pelaksanaan. Menurut Gerston (1997), "*if program lacks of necessary resources, substantial amounts of policy making energy may be wasted*". Justeru itu usaha untuk menentukan jumlah yang diperlukan dan jumlah yang di peruntukan juga adalah perkara yang amat penting.

Cabaran 4

Menentukan latihan profesionalisme yang berkualiti kepada pelaksana

Pengurusan kewangan sekolah PTJ memerlukan pengurus sekolah yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Justeru itu pengetua, staf sokongan dan pengurus pertengahan sekolah perlu melengkapkan diri dengan mengikuti latihan keprofesionalan bagi mengurus perubahan. Menurut David (1996), latihan adalah tahap paling kritikal untuk menjadikan pelaksana dapat mempraktikkan ilmu dan pengetahuan yang dipelajari.

Sehubungan itu, Institut Aminuddin Baki Kementerian Pelajaran Malaysia telah ditubuhkan untuk memberi latihan dalam pengurusan pendidikan kepada semua pengetua dan bakal pengetua menerusi sesi *experience-sharing*, kursus-kursus pendek pengurusan sekolah dan seminar-seminar untuk pengurus sekolah baru bagi meningkatkan keprofesionalan mereka.

Namun demikian, masih ramai lagi yang belum mendapat latihan yang mencukupi kerana bilangan sekolah di seluruh negara telah menjangkau 9,614 buah sekolah dan bilangan ini terus bertambah dari masa ke semasa (EPRD, 2005). Selain itu, seramai 15,670 orang pembantu tadbir berkategori N17 hingga N26 diberi latihan peningkatan profesionalisme (KPM, 2007). Selain dari bilangan pelaksana yang ramai perlu dilatih, KPM juga menghadapi cabaran untuk menentukan kualiti latihan yang diberi dari segi kandungan, modul pengajaran, penyampaian, tenaga pengajar dan tempoh masa yang sesuai.

Justeru, cabarannya ialah kemampuan pihak KPM memberikan latihan yang berkualiti dalam pengurusan kewangan dan kemampuan melaksanakannya mengikut prosedur yang berkuat kuasa. Kelemahan dalam aspek pengurusan kewangan ini menyebabkan pengetua tidak mempunyai cukup masa untuk menyelia, memantau dan mengendalikan pengurusan kewangan yang lebih cekap (Azizah Hasan, 2004; Jaimis Saiman, 2004; Liong Shou Chuan, 2005; Loo Bee Lian, 1999; Mokhtar Ibrahim, 2003; Surianti Mamat, 2004). Walau bagaimanapun, menurut Perin, 1996b) kemahiran dan pengetahuan ini dapat ditingkatkan dengan adanya buku panduan dan risalah, bimbingan, kelengkapan komputer dan prasarana yang lain serta latihan secara intensif.

Cabaran 5

Menentukan had-had penurunan kuasa

Berdasarkan konsep PTJ, pengetua mempunyai kuasa autonomi dan mempunyai fleksibiliti untuk membelanjakan kewangan sekolah. Namun, persoalan yang timbul sejauh manakah tahap kuasa autonomi dalam pengurusan kewangan diberikan kepada pengurus sekolah, dan sejauh manakah pihak KPM benar-benar bersedia untuk memberi kuasa autonomi dan mengurangkan kerenah birokrasi. Sekiranya kuasa autonomi kewangan diberikan kepada pengurus sekolah, apakah perkara-perkara yang boleh dibuat dan tidak boleh dibuat oleh pihak sekolah, dan apakah sub waran peruntukan yang diturunkan kepada sekolah melaksanakan operasinya. Sekiranya, tahap autonomi pengurus sekolah terlalu rendah, adalah sukar untuk pengurus membuat perancangan dan melaksanakan fungsinya sebagai PTJ. Secara ringkasnya, cabarannya adalah sejauh manakah pentadbiran pusat bersedia untuk mengurangkan ketergantungan sekolah kepada pusat



dengan memberi lebih peruntukan kewangan dan lebih kuasa autonomi kewangan kepada pengurus sekolah.

Walau bagaimanapun, menurutnya lagi tidak semua operasi desentralisasi melibatkan semua bahagian seperti pemprosesan data, gaji, pembelian dan, perundangan dilaksanakan di peringkat sekolah kerana konsep PTJ yang diamalkan ini adalah bergantung kepada sejarah, budaya dan stail pengurusan organisasi yang berkenaan (Whalen, 1991).

Cabaran 6

Pembudayaan keusahawanan

Perubahan sistem mengurus kewangan organisasi ini menyebabkan ada di antara warga sekolah yang kekok tentang tersebut terutamanya dalam menyediakan laporan dan perancangan sekolah. Cabarannya ialah untuk membudayakan sistem kewangan bertaraf PTJ di semua peringkat di sekolah dalam bentuk yang lebih memudahkan pelaksana seperti dalam arahan, tatacara, penilaian dan laporan yang lebih jelas. Selain itu, selaras dengan konsep PTJ, pemikiran keusahawanan harus diterapkan di kalangan warga sekolah supaya peruntukan sekolah dibelanjakan dengan lebih berhemah, tidak membazir, mementingkan kualiti dan kos faedah. Menurut Cheng (1992), "*the mindset may need to change, and the school culture must change at the same time*". Oleh yang demikian, perubahan sistem pengurusan ini perlu dilaksanakan dan difahami dengan jelas oleh seluruh warga sekolah seperti pengetua, guru dan ibu bapa terutama mereka yang terlibat dalam proses penentuan keputusan.

Cabaran 7

Membuat penilaian kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan sekolah PTJ

Meskipun terdapat kajian mengenai ketidakcekapan pengurusan kewangan telah dijalankan, namun masih belum ada cara yang paling tepat yang dapat mengukur keberkesanan dan faedah dalam pendidikan secara empirikal (Knight, 1992; Lim, 1997; Seehan, 1971). Secara realitinya, kesan sesuatu program pendidikan hanya dapat dilihat dalam tempoh yang lebih panjang. Data dan maklumat yang tidak lengkap turut menyumbang kepada kegagalan tersebut. (William, 1996).

Menurut Ward (2006), pernyataan ini masih relevan dengan situasi semasa meskipun telah menjangkau lebih dua puluh tahun kerana perubahan-perubahan polisi dan dasar kewangan dalam negara berlaku dengan pesat terutamanya yang berkaitan dengan kecekapan pengurusan sekolah-sekolah awam. 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, struktur pentadbiran kewangan dan program-program sekolah awam yang ada juga banyak dipengaruhi oleh ideologi politik, kecekapan, ekuiti, kecukupan peruntukan kewangan, kesediaan pelaksana dan penglibatan kerajaan pusat (Lylod, 1967). Ellison (2007) pula mendapati sistem belanjawan berpusat cenderung untuk tidak dengan program operasi fiskal kerana pembuatan keputusan adalah dari pentadbiran pusat dan kebanyakan institusi bersedia untuk beralih kepada PTJ. Selain itu, kelemahan sistem belanjawan berpusat ialah kurang memberi insentif dan perubahan baru dalam organisasi.





Cabaran 8

Menentukan maklumat dan data-data lengkap, terkini dan boleh diakses pada bila-bila masa.

Salah satu prinsip PTJ ialah penyediaan maklumat dan data-data yang lengkap dan boleh diakses pada bila-bila masa. Ini adalah merupakan cabaran kerana maklumat kewangan terutamanya untuk mengukur prestasi adalah tidak lengkap. Oleh itu amat sukar untuk membuat penilaian prestasi setiap program. Setakat ini, sekolah hanya melaporkan prestasi perbelanjaan mengikut peruntukan yang diberi.

Cabaran 9

Memastikan kestabilan sosial, ekonomi dan politik dalam negara

Matlamat utama pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTJ ialah mempunyai matlamat dasar tetapi ia sukar dicapai sekiranya wujud campur tangan dari ahli politik, permintaan sosial yang melampau dan keadaan ekonomi yang tidak stabil. Pelbagai permintaan dari ahli politik perlu diberi perhatian serius dalam proses pelaksanaan kerana ia menghalang kelancaran proses pelaksanaan dan akan melemahkan sistem birokrasi dalam negara. Menurut Gerston (1997), *"While bargaining may make life easier for beaureaucracy, it decreases the value of policy and law"*. Selain itu, sekolah juga amat rapat dengan komuniti setempat dan keadaan ini juga banyak mempengaruhi pembuatan keputusan oleh pengetua. Tambahan pula, sejak akhir-akhir ini kebanyakan isu-isu pendidikan yang berkaitan dengan peruntukan kewangan sering dibangkitkan oleh orang awam seperti isu kesamarataan, bantuan-bantuan pendidikan dan skim baucar tuisyen (BPPDP, 2006). Kadang-kadang ia menjadi sensasi dan isu politik semasa.

RUMUSAN DAN CADANGAN

Berdasarkan perbincangan mengenai isu dan cabaran pelaksanaan pengurusan kewangan PTJ di atas, secara ringkasnya beberapa rumusan dan cadangan dapat di kemukakan iaitu:

1. Pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTJ perlu supaya dapat menjadikan pengurus sekolah lebih berautonomi dan berakuntabiliti dalam membuat sebarang keputusan berkaitan dengan kewangan sekolah.
2. Pengurusan kewangan bertaraf PTJ amat diperlukan untuk menambahkan kecekapan dan keberkesanan desentralisasi pengurusan seperti mana yang diamalkan oleh kebanyakan negara.
3. Pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTJ setakat ini masih banyak ruang untuk penambahbaikan.
4. Secara prinsipnya, sekolah masih belum boleh dianggap sebagai PTJ berdasarkan kepada amalan, isu-isu dan cabaran-cabaran dalam pelaksanaannya.
5. Perhatian yang serius harus diberikan kepada isu dan cabaran pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTJ supaya pelaksanaannya lebih terancang dan lebih berkesan.

RUJUKAN

- Arahan Perbendaharaan Negara .Bab "A"- Bab "C" (1992). MDC Publishers Printers. Sdn Bhd.
- Abdul Rahim Abdul. (2005). Pengurusan kewangan awam. *Buletin Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia (INTAN)*, 30(1), 4.
- Abdul Rahman Abdullah. (2005). "Managers" dalam konsep let managers manage. *Buletin Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia (INTAN)*, 1(30), 29.
- Abdullah Othman. (2001). *Pengurusan kewangan sekolah: Perbandingan antara sekolah kerajaan dengan sekolah bantuan kerajaan di Melaka*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Amin Senin, (2008). *Kajian kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah*. Kertas kerja yang dibentangkan di Seminar pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Nasional Ke 15, Institut Aminuddin Baki (IAB)
- Azizah Hasan. (2004). *Pengurusan kewangan sekolah: Kajian kes di sebuah sekolah menengah harian biasa bertaraf PTJ di daerah Kuala Terengganu*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Bahagian Audit Sekolah, KPM. (2005). *Laporan audit sekolah yang yang disatukan*, Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bahagian Kewangan, KPM. (2005). *Surat pekeliling kepada tatacara pengurusan kewangan dan perakaunan kumpulan wang sekolah*. Kuala Lumpur: Bahagian Kewangan, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bahagian Kewangan, KPM. (2007). *Ringkasan status pelaksanaan e SPKB*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP).(2006a). Mesyuarat Kedua Penggal Ketiga Parlimen ke Sebelas 2006 : Pertanyaan dan jawapan lisan/ bertulis serta ucapan di Parlimen (No. 92).
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP).(2006b). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP)*. Kuala Lumpur.
- Busch, C., & Odden, A. (1997). Introduction to the special issue: Improving educational policy and results with school-level data. *Journal of Education Finance*, 22 (3), 225-245.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School: Student Outcomes and Reform of Education*. Palmer Press, Taylor & Francis Group.

- Cheng Y.C. (1992). A Study of the school management Initiative: Preliminary Response Induction and Implementation of management reforms. *Education Research Journal*, 7, 21-23
- Curry, J. R. (1996). Responsibility Center Management: The case composite university, Association of Governing Boards. *Priorities*(Mac).
- David, L. R., & Patrick, M. R. (1996). *Responsibility Center Management (RCM): An Assessment of RCM at IUPUI*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar On Management of Faculties In Higher Education Institutions.
- Educational Planning and Research Division (EPRD). (2005). *2005 Quick Facts: Malaysian Educational Statistics*. Putrajaya, Malaysia: Data Unit, Educational Planning and Research Division (EPRD), Ministry of Education Malaysia
- Edwards, P., Ezzamel, M., Robson, K., & Taylor, M. (1997). *The local management of school initiative: The implementation of formula funding in three English LEAs*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.
- Edwards, P., Ezzamel, M., Robson, K., Taylor, M., & (1996). Comprehensive and incremental budgeting in education: The construction and management of formula in three English local education authorities. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(4), 4-37.
- Ellison, L. (Ed.). (2007). *Greater autonomy at the school level: Challenges for leaders*. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Engku Ismail Engku Ali, Mohamad Sharofi Ismail, Syed Soffian Syed Ismail, Siti Zabedah Saidin, & Abdullah, Z. (2006). *Perakaunan sektor awam di Malaysia*: Universiti Utara Malaysia(UUM)
- Ethel, D. (2007). *Responsibility Center Management: Overview*. Dalam W. Douglas (Ed.). Kent State University.
- Gerston, L. N. (1997). *Public policy making: Process and principles*, . New York: M.E. Sharpe.
- Grubb, W. N., Huerta, L. A., & Goe, L. (2006). Straw into gold, revenues into results: Spinning out the implications of the improved school finance. *Journal of Education Finance*, 31(4), 334-359
- Guthrie, J., Olson, O., & Humprey, C. (1999). Debating developments in new public financial management. The limits of global theorizing and some new ways forward. *Financial accountability and management*, 15(3/4), 209-228.
- Haris Hamzah. (2002). *Pengurusan kewangan sekolah: Satu kajian kes: Amalan pengetua di sebuah sekolah berasrama penuh di daerah Kota Bharu, Kelantan*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- Hensley, P. A., Bava, D. J., & Brennan, D. C. (2001). *Responsibility Center Management: A financial paradigm and alternative to decentralized budgeting*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam American Educational Finance Association 26th Annual Conference.
- Institut Aminuddin Baki Kementerian Pelajaran Malaysia (IAB). (2005). *Nota kursus pengurusan kewangan dan perakaunan sekolah Pusat Tanggungjawab (PTJ): Akauntabiliti pengurusan kewangan*: Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Institut Pentadbiran Awam Negara (INTAN). (2006). *Pentadbiran dan pengurusan awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Institut Pentadbiran Awam Negara (INTAN)
- Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM). (2007). Laman web Jabatan Akauntan Negara Malaysia
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2002). *Perintah-perintah am, Peraturan-Peraturan Lembaga Tata tertib Perkhidmatan Awam 1993, Arahan Perbendaharaan, Panduan Perbendaharaan Tatacara Pengurusan Stor, Arahan Perkhidmatan, Akta Acara Kewangan, Perlembagaan Persekutuan, Pindaan sehingga Oktober, 2002*. MDC Publishers Printers Sdn. Bhd.
- Jaimis Saiman. (2004). *Amalan pengurusan kewangan di sebuah Sekolah Menengah Kebangsaan Agama bertaraf PTJ di Sabah*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Jegadeva, K. (1990). *Guru besar dan pengurusan KBSR: Kelemahan dan kekuatan*. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Bajet Persekutuan 2007*, Kementerian Pelajaran Malaysia
- Knight, B. A.,(1983). *Managing school finance*. Heinemann Educational Books.
- Knight, B.A.,(1992). *Requirements for successful financial devolution*. Kertas kerja dibentangkan dalam Regional Conference of 7th the Commonwealth Council for Educational Administration
- Lim Cheong Chuan. (1997). *User perception to the budgetary reforms under Modified Budgeting System (MBS)*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Liong Shou Chuan. (2005). *Pengurusan kewangan sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dan sekolah menengah bantuan modal di Bahagian Sarekei, Sarawak*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Loo Bee Lian. (1999). *Pengurusan kewangan sekolah: Satu kajian tentang amalan pengetua di sekolah-sekolah menengah Pelabuhan Klang*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- Lyold, E. M. C., Delon, F. G., & Swearingen, E. L. (1967). Governmental structure for school finance. Dalam J. R. C. Edited Warren E. Gauerkee (Ed.), *The theory and practices of school finance* (hlm. 87-121). Chicago: Ran Mc Nally and Company.
- Mazmanian D.A., & Sabatier, P. A. (1983). *Effective implementation*. Lexington: Lexington Press.
- Mohamed Mahmood. (1997). *Pentadbiran kewangan sekolah: Satu tinjauan amalan pengetua di sekolah menengah daerah Kuala Selangor*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan, Univeriti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mokhtar Ibrahim. (2003). *Pengurusan kewangan dan amalan perakaunan di sebuah Sekolah Menengah Teknik di Sabah (satu kajian kes)*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Murphy, J., & Halinger, P. (1989). Developement of school administration: Lesson from emerging programmes. *Journal of Economic Review*, 27(2).
- Nazari, M. A., & Chandy, J. (2001). *Kajian mengenai perlaksanaan sistem belanjawan yang diubahsuai (Modified Budgeting System) di dalam Tentera Darat Malaysia*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Noore Alam Siddiquee. (2006). Public management reform in Malaysia: Recent initiatives and experiences. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 339-358.
- Odden, A. (1992). School finance in the 1990s. *Phi Delta Kappan*, 73 (6), 455-461.
- Odden, A., & Archibald, S. (2001). *Reallocating resources: How to boost student achievement without asking for more*. California: Sage Publications Company.
- Omelas, C. (2000). The politics of the educational decentralization in Mexico. *Journal of Educational Administration*, 38(5), 426-442.
- Perin, J. P. (1996a). *The financial model of Responsibility Center Management (RCM)*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar On Management of Faculties In Higher Education Institutions.
- Perin, J. P. (1996b). *Responsibility Center Management: Overview, Principles and Financial Model*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar On Management of Faculties In Higher Education Institutions.
- Ramaiah Al. (1992). *Kepimpinan pendidikan, cabaran masa kini*. Kuala Lumpur : IBS Buku Sdn Bhd.
- Rosalind, L., & Downes, P. (2004). *Formula funding of school, decentralization and corruption: A comparative analysis*. International Institute for Educational Planning (IIEP), UNESCO.



- Rooger, K. D. (1996). Input, output, outcome: Simply a change in orientation. *Managerial Auditing Journal*, 11/7, 12-15.
- Seehan. (1971). *Economics of education*. London: Penguin Books.
- Shahril@ Charil Marzuki. (2002). Pelaburan dalam pendidikan dan dasar pembangunan sumber manusia di Malaysia. Dalam Sufean Hussin (Ed.), *Dasar pendidikan progresif: Perspektif makro dan mikro* (hlm. 84-100). Kuala Lumpur: Siri Pengajian Pendidikan Utusan.
- Shahril@ Charil Marzuki. (2005a). *Mengurus dan membiayai pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur : PTS Professional.
- Shahril@ Charil Marzuki. (2005b). *Mengurus kewangan sekolah*. PTS Publications and Distributions Sdn Bhd.
- Shahril@Charil Marzuki. (2008). *Dasar kewangan pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn Bhd.
- Strauss, J. C., & Curry, J. R. (2002). *Responsibility center management: Lessons from 25 years of decentralized management*. Washington D.C.,USA: National Association of College and University Business Officers (NACUBO).
- Surlanti Mamat. (2004). *Pengurusan kewangan sebuah sekolah menengah di Kuala Lumpur sebelum dan selepas PTJ: Satu kajian kes*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Tooley, S., & Guthrie, J. (2003). *Devolved school-based financial management in New Zealand: Observations on the conformity patterns of school organizations to change*. Kertas kerja dibentangkan dalam Asian-Pacific Conference on International Accounting Issues.
- Unit Akaun Sekolah KPM. (2007). *Laporan Program Sekolah Sebagai Pusat Tanggungjawab(PTJ)*. Bahagian Kewangan KPM.
- Ward, J. G. (2006). The future of education finance in improving public education. In B. A. Jones (Ed.), *Educational leadership : Policy dimensions the 21st century* (Vol. 1, hlm. 141-152). Stamford, Connecticut: Ablex Publishing Corporation.
- Whalen, E. (1991). *Responsibility Center Budgeting: An approach to decentralized management for institutions of higher education*. Bloomington: Indiana University Press.
- William M. Plater., & Norman V.Overley. (1996). *Incentives for increasing performance under Responsibility Center Management (RCM)*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar On Management of Faculties In Higher Education Institutions.



- William, M. P. (1996). *Faculty management: Key success factors*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar on Management of Faculties in Higher Education Institutions.
- Xavier, J. A. (2001a). *Budgeting for performance : Principles and practice*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Xavier, J. A. (2001b). Pengurusan kewangan: Teras pengurusan sektor awam, meningkatkan akauntabiliti dan integriti melalui latihan. *Buletin Kewangan Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia (INTAN)*, 4.
- Xavier, J. A. (2002). *Understanding MBS (The Modified Budgeting System)*. Kuala Lumpur: Institut Tadbir Awam Negara (INTAN).
- Zaidah Mustafa. (2004). *Kebaikan dan keburukan selepas bertaraf PTJ dan masalah yang dihadapi: Satu kajian kes di SM harian bertaraf PTJ di daerah Petaling*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Zaidatol Akmaliah, L. P. (1990). *Pentadbiran pendidikan*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

