

PELAKSANAAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH BERTARAF PUSAT TANGGUNGJAWAB (PTj) DI MALAYSIA

Marzita Abu Bakar

Profesor Dr. Shahril @Charil Marzuki

Dr. Muhamad Faizal A. Ghani

Universiti Malaya, Malaysia

ABSTRAK

Pengetua sekolah menengah bertaraf Pusat Tanggungjawab (PTj) kini menghadapi cabaran terutama berkaitan dengan pengurusan kewangan bagi peruntukan kerajaan yang cekap dan berkesan. Artikel ini adalah bertujuan untuk membentangkan sebahagian daripada dapatan kajian pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia iaitu untuk (i) mengenal pasti maklumat dan punca-punca kewangan sekolah, (ii) mengenal pasti tahap kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTj dan (iii) mengenal pasti tahap autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan PTj. Kaedah pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kaedah kuantitatif secara tinjauan (survey) dan kaedah kualitatif. Seramai 277 responden yang dipilih secara rawak berstrata kumpulan dilibatkan dalam kajian ini. Kajian ini dianalisis secara deskriptif menggunakan kekerapan, peratusan dan sisihan piawai. Bagi mendapatkan maklumat yang lebih tepat, terperinci dan lebih menyeluruh kaedah kualitatif menggunakan teknik temu bual, pemerhatian dan semakan dokumen dilaksanakan ke atas pengetua di lima buah sekolah yang mempunyai latar belakang sekolah yang berbeza. Dapatan kajian mengenai maklumat punca-punca kewangan sekolah menengah bertaraf PTj dapat memperjelaskan maksud sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia. Kajian kuantitatif menunjukkan tahap kejelasan pengetua adalah tinggi. Walau bagaimanapun tahap autonomi pengetua adalah pada tahap sederhana. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat menyumbang kepada percambahan ilmu dalam bidang pengurusan kewangan sekolah dan ekonomi pendidikan serta dapat digeneralisasikan untuk rujukan akan datang. Selain itu, dapat membawa implikasi kepada pembuat dasar, kepada penyediaan program latihan untuk pentadbir sekolah dan kepada kepimpinan pengetua.

PENDAHULUAN

Matlamat utama pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj ini adalah untuk membolehkan kerajaan “memindahkan” sebahagian daripada tanggungjawabnya mengikut amalan desentralisasi pengurusan (Mosley, Mosley dan Pietri, 2008; Sorenson dan Goldsmith, 2006; Ray, 2005). Selain itu, pelaksanaan ini juga bertujuan untuk menambahkan kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan kewangan terutamanya di sektor awam (INTAN, 2006). Pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj di Malaysia juga melibatkan pengurusan kewangan di sekolah-sekolah

menengah kerajaan. Walau bagaimanapun, kajian secara kuantitatif tentang perkara ini adalah amat kurang jika dibandingkan dengan kajian kualitatif berbentuk kajian kes. Justeru itu, kajian ini adalah satu kajian yang lebih komprehensif dilakukan supaya dapatan kajian ini dapat digeneralisasikan untuk rujukan pada masa akan datang.

Selain itu, definisi dan konsep serta tujuan pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj juga kurang diperjelaskan khususnya kepada pengetua. Hal ini menyebabkan timbulnya banyak masalah dalam pelaksanaannya (Azizah, 2004; Jaimis 2004; Liong, 2005; Loo, 1999; Mohamed, 1997; Mokhtar, 2003; Suryanti, 2004). Sementara itu kajian mengenai kewangan PTj di luar negara pula lebih bertumpu kepada kajian keberkesanan institusi yang mengamalkan desentralisasi pengurusan kewangan di universiti dan sekolah tinggi bagi sesuatu tempoh yang panjang (Odden dan Archibald, 2001; Hensley, 2001; Strauss dan Curry, 2002).

Artikel ini adalah bertujuan untuk membentangkan sebahagian daripada dapatan kajian pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia iaitu untuk (i) mengenal pasti maklumat punca-punca kewangan sekolah, (ii) mengenal pasti tahap kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTj dan (iii) mengenal pasti tahap autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan PTj. Kajian ini menggunakan pendekatan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Data kajian diperoleh daripada 277 responden yang terdiri daripada pengetua-pengetua sekolah bertaraf PTj. Manakala data kualitatif pula diperoleh daripada transkripsi temu bual, catatan pemerhatian dan semakan dokumen kewangan terhadap lima orang pengetua dan lima orang pembantu tadbir di lima buah sekolah menengah bertaraf PTj. Data kualitatif ini bertujuan untuk memberi gambaran dan pemahaman yang lebih terperinci tentang fenomena yang berlaku di samping menyokong data-data kuantitatif.

Soal selidik kajian ini dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensi. Statistik deskriptif yang digunakan adalah peratus, kekerapan, skor min dan sisihan piawai yang digunakan untuk menganalisis maklumat dan latar belakang kajian, maklumat dan punca-punca kewangan sekolah bertaraf PTj, tahap kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTj dan tahap kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan. Manakala data temu bual pula ditranskrip secara verbatim dan dianalisis secara manual. Pengukuran tahap bagi skor min adalah menggunakan tiga tahap iaitu seperti Jadual 1 di bawah.

Jadual 1 Skor Min dan Interpretasinya

Skor Min	Interpretasi (tahap)
1.00 - 2.33	Rendah
2.34 - 3.66	Sederhana
3.67 - 5.00	Tinggi

Sumber: Pallant (2007)

DAPATAN KAJIAN

Artikel ini membentangkan hanya sebahagian sahaja dapatan yang dikemukakan dalam kajian pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj di Malaysia. Perbincangan dapatan adalah berkaitan dengan (i) maklumat dan punca-punca kewangan sekolah PTj, (ii) tahap kejelasan pengetua mengenai PTj dan (iii) tahap kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan PTj.

Dapatan 1 : Maklumat dan punca-punca kewangan

Maklumat latar belakang sekolah menengah PTj

(i) Pengetua

Responden kajian adalah terdiri daripada pengetua lelaki, berumur lebih 50 tahun dengan pengalaman dalam mengurus sekolah lebih daripada empat tahun. Dari segi kelayakan akademik, pengetua sekolah PTj didapati kebanyakannya telah mempunyai ijazah pertama dan hampir $\frac{1}{3}$ telah mempunyai ijazah kedua dan ijazah ketiga. Selain itu, hampir semua pengetua telah mengikuti latihan dalam pengurusan kewangan sekurang-kurangnya sekali dalam perkhidmatan mereka. Walau bagaimanapun kajian menunjukkan 3.6 peratus responden tiada pengalaman langsung dalam pengurusan kewangan PTj dan 2.5 peratus pengetua tidak pernah menghadiri mana-mana latihan atau kursus kewangan sekolah sebelum dilantik menjadi pengetua.

(ii) Staf sokongan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua dibantu oleh staf sokongan yang mahir dan berpengalaman kerana hampir 92 peratus Ketua Pembantu Tadbir (KPT) dan 74 peratus Pembantu Tadbir (PT) sekolah mempunyai pengetahuan dan berkemahiran dalam pengurusan kewangan sekolah PTj. Menurut pengetua lagi, tanpa KPT yang mahir pengurusan kewangan, sekolah akan menghadapi masalah, kurang cekap dan kurang berkesan.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan lebih kurang 8 peratus KPT tidak mahir dalam pengurusan kewangan bertaraf PTj. Dapatan kajian daripada temu bual menunjukkan antara sebab KPT sekolah tidak mahir dalam pengurusan kewangan sekolah PTj ialah sikap KPT yang kurang berusaha dan kurang komitmen dalam melaksanakan tugasnya. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat sekolah yang tidak mempunyai KPT disebabkan berpindah dan sekolah belum mendapat pengganti. Keadaan ini meletakkan sekolah berada dalam keadaan yang tidak cukup staf yang mahir menyebabkan sekolah menggunakan PT yang sedia ada untuk menguruskan kewangan sekolah.

Dapatan kajian turut mendapati 26 peratus PT kurang pengetahuan dan tidak mahir dalam mengurus kewangan sekolah PTj. Hal ini disebabkan oleh kurang pengalaman dan baru bertugas di samping kurang minat, kurang berusaha dan kurang bermotivasi untuk meningkatkan kemahiran dalam menguruskan kewangan. Selain itu, dapatan kajian menunjukkan bilangan staf sokongan sekolah menengah bertaraf PTj secara puratanya adalah di antara 7 hingga 9 orang yang terdiri daripada seorang KPT (N22 atau N26), dua orang PT, seorang Pembantu Tadbir Rendah (PTR) dan tiga orang Pembantu Am Pejabat (PAP) atau Pembantu Am Rendah (PAR).

(iii) Latihan dan pemantauan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa semua pengetua mempunyai pengalaman dalam pengurusan sekolah sekurang-kurangnya sekali. Sebanyak 88 peratus pengetua telah mendapat latihan pengurusan kewangan PTj dan selebihnya belum pernah mengikuti sebarang kursus. Kursus dan latihan dalam pengurusan kewangan dianjurkan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) dan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) manakala pemantauan dilakukan oleh JPN, PPD dan Bahagian Kewangan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) serta Ketua PTj masing-masing.

Selain itu, didapati hampir 65 peratus pemantauan ke atas sekolah dalam pengurusan kewangan dilakukan oleh JPN dan PPD, Bahagian Kewangan dan Bahagian Audit Sekolah. Namun demikian, dapatan kajian menunjukkan IAB dan Bahagian Sumber Manusia (BSM) amat kurang melakukan pemantauan berbanding dengan menyediakan latihan kursus-kursus peningkatan profesionalisme.

(iv) Dokumen dan data

Kajian menunjukkan lebih 60 peratus sekolah mempunyai surat pelantikan sebagai PTj dengan menghadiri kursus pelantikan jangka pendek. Kajian juga menunjukkan hampir 30 peratus sekolah PTj tidak mempunyai sebarang dokumen mengenai pelantikannya dan dapatan ini disokong oleh dapatan temu bual. Kajian mendapati sekolah dinaik taraf PTj mengikut peringkat demi peringkat mulai tahun 2000. Walau bagaimanapun, terdapat 17 peratus sekolah dilantik sebagai PTj sebelum

tahun 2000. Dapatan kajian juga mendapati hampir 24 peratus sekolah tiada mempunyai sebarang dokumen mengenainya disebabkan pengetua dan PT bertukar ataupun berpindah.

(v) Kemudahan komputer

Kajian mendapati 84 peratus sekolah mempunyai komputer yang dibekalkan dengan kemudahan talian Internet bagi memudahkan sekolah berurusan dengan Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) menggunakan Sistem Perancangan dan Kawalan Belanjawan secara elektronik (eSPKB). Dapatan ini juga disokong oleh dapatan temu bual dengan pengetua dan pembantu tadbir yang bersependapat menyatakan bahawa pengurusan kewangan PTj ini adalah mudah dan cepat terutamanya dalam pembayaran gaji, elaun dan tuntutan elaun perjalanan.

(vi) Jenis dan saiz sekolah

Dalam kajian ini menunjukkan bahawa sebahagian besar sekolah menengah bertaraf PTj adalah dari sekolah menengah harian biasa di Semenanjung, Sabah, Sarawak dan semua sekolah Sekolah Berasrama Penuh (SBT), Sekolah Menengah Teknik (SMT) dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA). Ini bermakna, semua sekolah menengah “terkawal” di bawah KPM adalah sekolah menengah bertaraf PTj. Maklumat ini bertepatan dengan Bahagian Kewangan (2001) yang menyatakan bahawa sekolah-sekolah SBP dan SMT adalah sekolah-sekolah bertaraf PTj. Bilangan murid adalah kurang daripada 2,000 orang manakala bilangan guru adalah antara 50 hingga 149 orang. Maklumat ini sejajar dengan kriteria yang diberikan oleh Bahagian Kewangan mengenai menaik taraf sekolah-sekolah bertaraf PTj yang menetapkan bilangan murid adalah lebih 551 orang (Bahagian Kewangan, 2001).

(vii) Pengurus Pertengahan

Dapatan kajian ini juga menunjukkan lebih 80 peratus Guru Penolong Kanan (GPK) Kurikulum sekolah mempunyai pengetahuan dan kemahiran serta memberi komitmen yang tinggi dalam membantu pihak sekolah dalam pengurusan kewangan sekolah. Hal ini disebabkan oleh pengetua biasanya menurunkan tanggungjawab kepada GPK Kurikulum dalam pengurusan kutipan yuran murid berbanding dengan pengurus pertengahan yang lain.

PUNCA KEWANGAN SEKOLAH PTj

Dapatan kajian menunjukkan punca kewangan sekolah yang utama adalah waran, Geran Per Kapita (PCG), sumbangan wang awam dan bantuan asrama. Punca-punca lain adalah Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) dan badan-badan kebajikan sekolah yang diuruskan oleh Jawatankuasa PIBG dan jawatankuasa badan-badan kebajikan

sekolah itu sendiri. Selain itu, dapatan kajian juga mendapati jenis akaun yang diselenggarakan adalah Buku Vot, Kumpulan Wang Kerajaan (KWK), Kumpulan Wang SUWA (KWS) dan Kumpulan Wang Asrama (KWA).

Dapatan kajian ini adalah selari dengan saranan Bahagian Kewangan (2001) dan kajian lalu yang menyatakan pendapatan sekolah umumnya adalah daripada bantuan kerajaan dan sumbangan wang awam. Sekolah juga menyelenggarakan Buku Vot, KWK, KWS dan KWA (Azizah, 2004; Azman, 2001; Haris, 2002; Hoon, 2003; Jaimis, 2004; Judah, 2002; Liong, 2005; Loo, 1999; Mohamed, 1997; Mokhtar, 2003; Suryanti, 2004). Kajian juga mendapati sekolah-sekolah menengah PTj di Sabah dan Sarawak telah dilantik lebih awal berbanding dengan sekolah-sekolah di Semenanjung menyebabkan sekolah-sekolah tersebut tidak menyelenggara KWK, KWS dan KWA. Sekolah-sekolah menengah tersebut menerima waran peruntukan bantuan PCG terus daripada JPN. Walau bagaimanapun, urusan pembelian alatan dan bahan pengajaran diuruskan oleh Pejabat Pelajaran Bahagian (PPB). PPB menguruskan pembelian alatan dan bahan mengajar ini dibuat berdasarkan bilangan sekolah, saiz sekolah, enrolmen murid dan permintaan daripada pihak sekolah (Bahagian Kewangan, 1998).

Amalan pengurusan kewangan PTj di Semenanjung berbeza dengan amalan pengurusan kewangan PTj di Sabah dan Sarawak. Dapatan kajian menunjukkan hampir 50 peratus sekolah menyelenggarakan Buku Tunai Cerakinan (BTC) dan selebihnya tidak menyelenggarakan BCT dengan sempurna. Dapatan ini bertentangan dengan Sistem Belanjawan Diubah suai (SBD) yang mewajibkan BTC diselenggarakan oleh setiap PTj bagi merekod terimaan hasil-hasil kerajaan (INTAN, 2006). Kajian juga mendapati bahawa terdapat arahan oleh Bahagian Kewangan yang menyarankan BTC dibuat oleh PPD memandangkan transaksi urus niaga sekolah berkaitan dengan terimaan hasil kerajaan adalah terlalu sedikit (Bahagian Kewangan, 2001).

Dapatan kajian juga menunjukkan semua sekolah menengah bertaraf PTj menerima subwan untuk gaji dan upah (OS11000) dan elaun serta imbuhan tetap (OS12000). Selain itu, sekolah juga menerima peruntukan di bawah perbelanjaan perjalanan dan sara hidup, perkhidmatan ikhtisas dan lain-lain perkhidmatan hospitaliti, bekalan dan bahan yang lain, penyelenggaraan dan pembaikan. Selain gaji dan upah, elaun serta imbuhan tetap, sekolah juga menerima subwan yang lain iaitu penyelenggaraan dan pembaikan kecil (OS28000), peruntukan harta modal (OS35000) dan pembaikan bangunan (OS32000) yang bergantung kepada kes-kes tertentu sahaja.

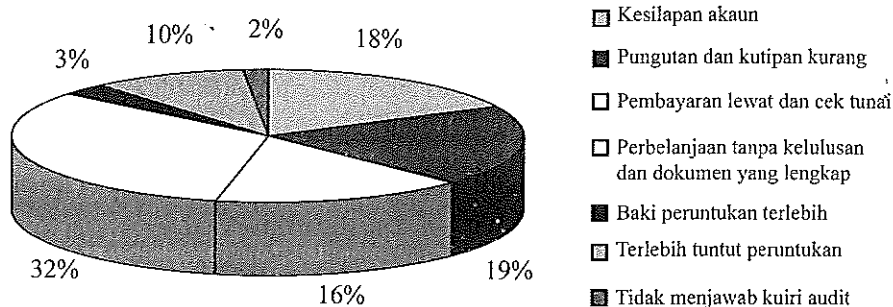
Selain itu, hampir 50 peratus daripada responden kajian menyatakan peruntukan sekolah adalah tidak mencukupi untuk pelbagai tujuan seperti membayar tuntutan perjalanan dan menjalankan aktiviti sekolah. Kajian mendapati keadaan ini disebabkan oleh waran yang diturunkan adalah bergantung pada belanjawan yang diluluskan. Selain itu, jumlah tersebut pula diturunkan sedikit demi sedikit secara berperingkat-

peringkat bergantung kepada permohonan sekolah terutama bagi jumlah tuntutan perjalanan serta elaun lebih masa staf. Kajian mendapati bahawa kelewatan tersebut berpunca daripada penurunan PCG secara berperingkat-peringkat. Penurunan waran kepada sekolah-sekolah menengah PTJ di Sabah adalah sebanyak tiga kali setahun. Hal ini menyebabkan pihak sekolah membuat permohonan peruntukan tambahan kepada Ketua PTJ yang mengambil masa hampir tiga bulan untuk diluluskan. .

PRESTASI KEWANGAN SEKOLAH MENENGAH BERTARAF PTJ

Dapatan kajian menunjukkan 88 peratus sekolah mempunyai prestasi kewangan yang cemerlang iaitu tiada sekolah bertaraf PTJ yang menerima audit berteguran dan 12 peratus sekolah bertaraf PTJ mendapat teguran audit dalam pelbagai kesalahan. Antara kesalahan yang ditegur oleh audit ialah membuat perbelanjaan tanpa kelulusan dan tanpa dokumen yang lengkap (32 peratus), pungutan dan kutipan yang kurang (19 peratus), kesilapan akaun (18 peratus), pembayaran lewat dan cek tunai (16 peratus), terlebih tuntutan peruntukan (10 peratus), baki peruntukan terlebih (3 peratus) dan tidak menjawab teguran audit (2 peratus). Semua ini ditunjukkan dalam Rajah 1 di bawah ini.

Perkara-perkara menyebabkan audit berteguran



Rajah 1 Carta Pai Perkara-perkara yang Menyebabkan Audit Berteguran

Dapatan 2: Tahap kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTJ

Pengetua sebagai pelaksana dasar di peringkat sekolah memainkan peranan yang penting dalam pengurusan pendidikan (Fullan, 2001). Manakala Grindle (1980) menyatakan kejelasan dan kefahaman pengetua mengenai sesuatu pelaksanaan adalah penting untuk mencapai matlamat. Sekiranya objektif dasar tersebut tidak jelas dan kurang difahami, kelak akan menimbulkan kesulitan dan masalah yang memungkinkkan matlamat pelaksanaan tidak tercapai.

Dapatan kajian ini menunjukkan tahap kejelasan pengetua mengenai PTj pada keseluruhannya adalah pada tahap tinggi iaitu skor min item antara 3.92 hingga skor min 4.46. Berdasarkan 10 prinsip PTj, tahap kejelasan pengetua mengenai akauntabiliti kewangan adalah paling tinggi ($M = 4.46$, $SP = 0.56$) dan tahap kejelasan pengetua mengenai membudaya keusahawanan ($M = 3.92$, $SP = 0.75$) adalah paling rendah. Ini bermakna, pemahaman pengetua tentang tanggungjawabnya adalah amat jelas dan berakauntabiliti selain kepada semua perbelanjaan yang dibuat daripada peruntukan sekolah yang diterima mengikut prosedur kewangan yang berkuat kuasa. Tahap kejelasan yang tinggi ini diyakini dapat memberi kefahaman yang lebih, lebih peka, lebih bersistematik dalam membantu pengetua membuat keputusan dan tindakan berkaitan dengan kewangan sekolah.

Berdasarkan dapatan kajian kualitatif, pengkaji berpendapat bahawa pengetua sekolah lebih memberi fokus kepada pengurusan kewangan harian yang merupakan tugas rutin harian. Hal ini disebabkan sekiranya berlaku kesilapan mengenai keputusan dan tindakan dalam kewangan akan membawa implikasi perundangan yang boleh menjejaskan integriti dan profesionalisme pengetua (IAB, 2006).

Kajian mendapati pengagihan peruntukan telah ditetapkan terlebih dahulu oleh pihak KPM dalam menentukan pendapatan melalui PCG mata pelajaran (Bahagian Kewangan, 2005). Kesannya, pihak pengurusan sekolah kurang memahami kepentingan membuat perancangan kewangan memandangkan telah ditentukan dan sekolah hanya "menunggu" jumlah peruntukan yang diterima. Pernyataan ini disokong oleh Knight (1983) yang menyatakan bahawa umumnya pengetua sekolah tidak berminat kepada berapakah kos yang sebenarnya terlibat dalam pendidikan tetapi lebih berminat kepada membelanjakan peruntukan yang diterima melalui pelaksanaan program-program yang telah dirancang. Dalam konsep PTj, proses perancangan kewangan ini adalah peringkat paling utama dan penting bagi menentukan hala tuju berdasarkan pendapatan dan kos yang terlibat dalam sesebuah organisasi.

Pihak sekolah juga didapati kurang berminat untuk mendapatkan bantuan atau penaja bagi menambah pendapatan sekolah kerana perlu mendapat kelulusan daripada Pendaftar Sekolah. Selain itu, dari aspek fleksibiliti perbelanjaan, pengetua jelas bahawa peruntukan yang diberi adalah lebih kecil berbanding belanjawan yang dikemukakan. Sehubungan dengan itu, pengetua jelas bahawa perbelanjaan harus dilakukan mengikut keutamaan dan justifikasi terhadap keperluan perbelanjaan yang dibuat. Dalam penyediaan data-data kewangan yang lengkap, tahap kejelasan pengetua juga lebih rendah. Keadaan ini disebabkan pada umumnya sekolah menyimpan rekod-rekod kewangan yang ditetapkan dan diperlukan oleh pihak audit sekolah. Sekolah juga tidak menyimpan rekod yang berkaitan dengan kos pembelian aset dan penyelenggaraannya, pembayaran utiliti, kos perkhidmatan kebersihan dan kos perkhidmatan keselamatan kerana umumnya perolehannya dilakukan oleh Ketua PTj (Bahagian Kewangan, 1998).

Petunjuk	
C1	Belanjawan berdasarkan misi dan visi
C2	Kuasa autonomi
C3	Akauntabiliti kewangan
C4	Belanjawan mengikut keperluan
C5	Menambahkan pendapatan
C6	Kawalan perbelanjaan
C7	Fleksibiliti perbelanjaan
C8	Budaya keusahawanan
C9	Data-data kewangan
C10	Laporan prestasi

SMT	Sekolah Menengah Teknik
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SMHB	Sekolah Menengah Harian Biasa
SMHSS	Sekolah Menengah Harian Sabah dan Serawak

Rajah 2 Carta Garisan Tahap Kejelasan Pengetua Mengikut Jenis Sekolah

Carta garisan di atas menunjukkan tahap kejelasan pengetua dari aspek akauntabiliti kewangan dan kawalan perbelanjaan adalah lebih tinggi berbanding yang lain. Ini diikuti pula dengan kejelasan pengetua mengenai belanjawan berdasarkan misi dan visi, kuasa autonomi, belanjawan mengikut keperluan, fleksibiliti perbelanjaan, penyediaan data-data kewangan dan menambahkan pendapatan. Di samping itu, penyediaan laporan prestasi dan mewujudkan budaya keusahawanan adalah paling rendah. Tahap kejelasan pengetua SMT, SBP dan SMHSS menunjukkan perbezaan yang lebih tinggi berbanding dengan sekolah lain. SMKA dan SMHB pula menunjukkan tahap kejelasan yang lebih rendah.

Dalam aspek inisiatif menambahkan sumber-sumber kewangan dan membudayakan pemikiran keusahawanan dalam sekolah, menunjukkan tahap yang agak tinggi walaupun secara relatifnya paling rendah. Ini adalah kerana kebanyakan sekolah lebih banyak menumpukan kepada perbelanjaan daripada menambahkan pendapatan. Walaupun pengetua jelas mengenai penambahan pendapatan sekolah tetapi sekolah juga tertakluk kepada kebenaran Pendaftar Sekolah masing-masing. Selain itu, walaupun pengetua jelas mengenai pemikiran keusahawanan, namun pada amalnya sukar untuk dilaksanakan. Ini adalah kerana setiap tahun sekolah akan menerima peruntukan dan bantuan kerajaan pusat.

Dapatan 3: Tahap kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan PTj

Salah satu kelebihan sekolah PTj adalah mempunyai kuasa autonomi untuk menguruskan kewangan sekolah (Bahagian Kewangan, 2001). Berdasarkan dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa tahap kuasa autonomi pengetua adalah sederhana iaitu skor min item antara 3.07 hingga skor min 4.09. Dapatan kajian juga menunjukkan dalam aspek kawalan perbelanjaan, pengetua mempunyai skor min kuasa autonomi yang paling tinggi ($M = 4.09$, $SP = 0.79$), diikuti dalam aspek perbelanjaan peruntukan kewangan ($M = 3.96$, $SP = 0.69$). Ini bermakna, dari aspek kawalan dan perbelanjaan peruntukkan, pengetua mempunyai kuasa autonomi yang tinggi berbanding aspek-aspek yang lain. Dapatan ini juga selari dengan dapatan kajian sebelumnya ini mengenai tahap kejelasan pengetua mengenai kawalan dan perbelanjaan yang juga tinggi.

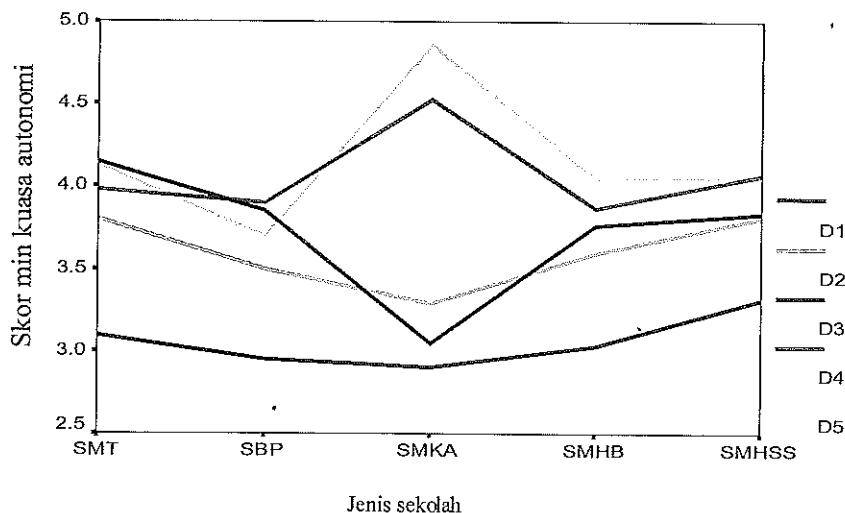
Bagi aspek perancangan belanjawan, pengagihan peruntukan dan menambahkan pendapatan, dapatan menunjukkan tahap autonomi yang sederhana. Dapatan ini selari dengan pandangan Sorenson dan Goldsmith (2006) yang menyatakan pengetua mempunyai pengetahuan yang sedikit mengenai belanjawan. Pandangan ini menurut pengkaji ada benarnya kerana perancangan kewangan sekolah bukan hanya dilakukan oleh pihak sekolah tetapi juga Ketua PTj. Pernyataan ini juga selari dengan dapatan temu bual dengan pengetua yang menyatakan sekolah tidak mempunyai kuasa autonomi kerana bergantung kepada JPN sebagai Ketua PTj dalam perancangan kewangan. Walau bagaimanapun daripada peruntukan PCG mata pelajaran yang diterima, pengetua mempunyai autonomi untuk berbelanja mengikut spesifikasi yang diperlukan.

Dari aspek pengagihan peruntukan kewangan pula, kadar dan kriteria pengagihan telah ditentukan lebih awal oleh KPM berdasarkan bilangan murid (Bahagian Kewangan, 2005). Dalam hal ini, pengetua sekolah hanya mempunyai autonomi dalam mengagihkan peruntukan mengikut perbelanjaan objek yang dibenarkan terutama apabila ada lebihan peruntukan kerana ada aktiviti yang tidak dapat dijalankan. Begitu juga dengan menambahkan pendapatan sekolah, sekolah tidak diberi mandat sepenuhnya untuk mencari dana seperti mempromosi dan menaja aktiviti sekolah tanpa kebenaran pihak atasan. Meskipun begitu, dapatan ini bertentangan dengan prinsip-prinsip PTj yang dinyatakan oleh Knight (1983), Perin (1996a, 1996b), Strauss dan Curry (2002) yang menyatakan bahawa pengurus sekolah mempunyai autonomi dalam menguruskan kewangan.

Berdasarkan teori desentralisasi pengurusan, pengkaji dapat merumuskan bahawa sekolah menengah bertaraf PTj mengamalkan desentralisasi pengurusan kewangan terdistribusi (*devolution*). Hal ini kerana hanya sebahagian sahaja kuasa autonomi pengurusan kewangan diberi kepada pengetua mengikut punca kuasa. Pernyataan ini disandarkan kepada pandangan Shahril (2002) yang menyatakan amalan desentralisasi di Malaysia adalah desentralisasi terdistribusi. Kerajaan pusat

tidak memberi sepenuhnya autonomi kepada pihak pengurusan sekolah untuk membuat keputusan berkaitan dengan kewangan tetapi “mengawal”nya dengan menguatkuasakan undang-undang melalui arahan Perbendaharaan dan prosedur-prosedur kewangan. Berpandukan kepada arahan Perbendaharaan dan prosedur-prosedur kewangan, pengetua hanya mempunyai kuasa terhadap peruntukan yang diberikan oleh kerajaan pusat sahaja. Berdasarkan dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa tahap kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan PTj mengikut jenis sekolah adalah seperti dalam Rajah 3.

Carta garisan kuasa autonomi



Petunjuk	
D1	Perancangan belanjawan
D2	Pengagihan peruntukan kewangan
D3	Penambahan pendapatan kewangan
D4	Perbelanjaan peruntukan kewangan
D5	Kawalan pengurusan kewangan

Rajah 3 Carta Garisan Tahap Kuasa Autonomi Pengetua Mengikut Jenis Sekolah

KESIMPULAN

Berdasarkan perbincangan di atas dapat dirumuskan bahawa sekolah-sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia mempunyai (i) pengurus sekolah yang berpengetahuan dan berkemahiran, (ii) pembantu tadbir yang berkemahiran, (iii) pengetua telah mendapatkan latihan dan pemantauan dilakukan oleh JPN dan PPD,

(iv) penaiktarafan sekolah sebagai PTj adalah berperingkat, (iv) sekolah mempunyai kemudahan komputer yang lengkap dengan talian internet, (v) saiz sekolah yang sederhana, (vi) komitmen pengurus pertengahan yang tinggi. Manakala, punca-punca kewangan sekolah PTj melalui waran kerajaan, bantuan PCG, sumbangan wang awam dan bantuan asrama. Selain itu subwaran yang diterima umumnya adalah seperti gaji dan upah, elaun dan imbuhan tetap, tuntutan perjalanan dan penyelenggaraan dan pembaikan kecil. Kajian juga mendapati umumnya waran peruntukan diturunkan ke sekolah pada bulan Januari hingga Februari manakala peruntukan PCG adalah pada bulan Februari hingga Mac. Kajian juga mendapati sekolah menengah bertaraf PTj juga tidak terkecuali daripada menerima Sijil Audit Berteguran.

Selain itu, didapati tahap kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTj secara umumnya adalah tinggi, terutamanya tentang akauntabiliti kewangan dan kawalan perbelanjaan. Walau bagaimanapun mengenai belanjawan, menambahkan pendapatan, penyediaan data kewangan, penyediaan laporan prestasi kewangan dan membudayakan pemikiran keusahawanan menunjukkan tahap kejelasan yang lebih rendah. Tahap kuasa autonomi pengetua sekolah dalam pengurusan kewangan PTj adalah pada tahap sederhana.

RUJUKAN

- Abdullah Othman. (2001). *Pengurusan kewangan sekolah: Perbandingan antara sekolah kerajaan dengan sekolah bantuan kerajaan di Melaka*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- 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. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Bahagian Kewangan. (1998). *Kajian kebolehlaksanaan pemberian geran ke sekolah-sekolah di negeri Sabah*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bahagian Kewangan. (2001). *Projek sekolah harian sebagai Pusat Tanggungjawab (PTj)*. 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.
- 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). (2006). *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)
- Jaimis Saiman. (2004). *Amalan pengurusan kewangan di sebuah Sekolah Menengah Kebangsaan Agama bertaraf PTj di Sabah*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Knight, B. A., (1983). *Managing school finance*. London: Heinemann Educational Books.
- Liong Shou Chuan. (2005). *Pengurusan kewangan sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dan sekolah menengah bantuan modal di Bahagian Sarikei, Sarawak*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Loo Bee Lian. (1999). *Pengurusan kewangan sekolah: Satu kajian tentang amalan pengetua di sekolah-sekolah menengah Pelabuhan Klang*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- 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. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Mokhtar Ibrahim. (2003). *Pengurusan kewangan dan amalan perakaunan di sebuah sekolah menengah teknik di Sabah (satu kajian kes)*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Mosley, D. C., Mosley, Jr., D. C. & Pietri, P. H. (2008). *Supervisory management (7ed.)*. Mason: Thomson South-Western.
- Murphy, J., & Halingger, P. (1989). Developement of school administration: Lesson from emerging programmes. *Journal of Economic Review*, 27(2).
- Oddén, A., & Archibald, S. (2001). *Reallocating resources: How to boost student achievement without asking for more*. California: Sage Publications Company.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS (3 ed.)*. Sydney : Allen & Unwin.

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.

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.

Sorenson, R. D., & Goldsmith, L. M. (2006). *The principal's guide to school budgeting*. California: Sage Publication.

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).

Suriyanti Mamat. (2004). *Pengurusan kewangan sebuah sekolah menengah di Kuala Lumpur sebelum dan selepas PTj: Satu kajian kes*. Bahan ilmiah yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

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. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.