

KEPIMPINAN DAN PROSES KAWALAN TERHADAP PERUNTUKAN KEWANGAN SEKOLAH: PERSPEKTIF MALAYSIA

Muhammad Faizal A. Ghani, Norfariza Mohd Radzi, Saedah Siraj
Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

Faisol Elham
Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia

Abstract

Managing school finance is a complex task, especially when the country experienced slight economic downturn. Thus, all stakeholders should involve in helping the government to control the available financial allocation. At school level, school leaders, particularly principals should play a key role in line with the environmental changes such as global economic influence. Among main role as being discussed in this paper is to regulate the school allocation in order for financial management to be implemented in a prudent, efficient and effective way. To achieve that, the principals themselves should have good personality for example in the accountability of school financial management. This good personality derives from the stabilization of divine knowledge and knowledge of financial management. Furthermore, principals should also establish the Internal Control System to ensure that financial flows are well controlled. This is due to the capability of action plan to become a tool in controlling the approved allocation. In the action plan, the school leaders will spend the allocation based on the established procedures. It starts from identifying the need to purchase the property and assets allocation until the assessment on achievement of objectives. If the allocation spent has met the initial goals, it is considered to be a prudent, efficient and effective financial management. On the contrary, if the allocation spent has strayed beyond the initial goal, then the school leaders need to improve the early stages of management. As an implication, the school activities are in accordance with the approved allocations. The role of Internal Audit Unit should also be actively carried out by the school leaders. They are individuals who have skills in finance and free from the influence of the school. As an implication of the role of principal, school leaders will be able to improve the school outcome and restore the system as a whole.

PENGENALAN

Laporan Delors (1995) kepada UNESCO menegaskan konsep “Pembelajaran Sepanjang Hayat” merupakan kunci untuk menikmati kehidupan masa depan yang lebih baik. Justeru, pihak berkepentingan dalam pendidikan perlu melakukan sesuatu usaha untuk membolehkan masyarakat merebut peluang bagi memenuhi keperluan pendidikan mereka. Malah, penyediaan pendidikan seharusnya melibatkan dua aspek berikut. Pertamanya, semua dimensi kehidupan iaitu seumur hidup dan keduanya, peringkat pembelajaran iaitu berbentuk formal dan non-formal.

Di Malaysia, penyediaan pendidikan kepada masyarakat merupakan tanggung jawab utama kerajaan persekutuan. Kerajaan telah berbelanja jutaan ringgit untuk membangunkan fizikal sekolah, membina kurikulum dan mengenal pasti keperluan tenaga pengajar. Maszuria Adam, Azuraida Shahadan, Muhammad Faizal A. Ghani dan Shahril@Charil Marzuki (2008) serta Shahril@Charil Marzuki (2008) menyetujui pandangan tersebut dengan menyenaraikan tiga alasan mengapa kerajaan persekutuan berperanan utama dalam menyediakan pendidikan kepada masyarakat. Pertamanya, bagi memastikan dasar kerajaan dapat disampaikan kepada rakyat melalui pembinaan kurikulum berpusat. Kedua, kurangnya pihak swasta sama ada di peringkat individu mahupun berkumpulan untuk menyediakan pendidikan dengan kadar yuran yang rendah. Ketiganya, matlamat kerajaan untuk menyediakan pendidikan secara percuma kepada masyarakat.

Malah, kesungguhan kerajaan persekutuan dalam menyediakan peluang pendidikan dapat digambarkan menerusi trend pembiayaan pendidikan di Malaysia yang sentiasa meningkat dalam Rancangan Malaysia. Misalnya, bagi RMK-9, kerajaan telah memperuntukkan sejumlah RM47,149.3 juta berbanding RMK-8 sebanyak RM46,70.1 juta (Kerajaan Malaysia, 2006). Peningkatan tersebut disebabkan jaminan kerajaan untuk memastikan masyarakat dapat menikmati pendidikan secara samarata. Bagi mencapai hasrat tersebut, agensi kerajaan menerusi Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) berperanan menguruskan peruntukan kewangan tersebut. Peruntukan kewangan tersebut diagihkan ke sekolah dan pengetua bertindak sebagai pengurus dalam hal ehwal mengenai kewangan sekolah yang cekap dan berkesan. Akta Acara Kewangan 1957 menjelaskan peranan pengetua seperti mana berikut “pegawai pengawal dikehendaki mengawal perbelanjaan berkenaan dengan satu perkhidmatan yang diperuntukkan dalam kepala atau kepala-kepala anggaran di bawah kawalannya supaya vot bagi perkhidmatan itu tidak melampau” (Perbendaharaan, 1990, hlm. 23).

Persoalannya kini, adakah pembolehubah pengetua hanya sebagai faktor penyumbang kepada keberkesanan urusan kawalan peruntukan organisasi agar dapat dilaksanakan secara berhemah, cekap dan berkesan? Bertitik tolak kepada persoalan tersebut, penulisan ini bertujuan untuk membincangkan faktor penyumbang lain bagi memastikan urusan kawalan peruntukan organisasi dapat dilaksanakan secara berhemah, cekap dan berkesan.

DEFINISI KONSEP

Kawalan

Menurut Stoner dan Wankel (1999) kawalan merupakan satu proses yang menerusinya para pengurus dapat memastikan aktiviti sebenar adalah selaras dengan aktiviti yang dirancang terdahulu. Manakala, Juhary Ali dan Ishak Ismail (2004) menyatakan kawalan merupakan fungsi terakhir untuk menentukan sama ada prestasi organisasi telah dicapai mengikut perancangan awal.

Kesimpulannya, kawalan adalah satu proses yang melibatkan permuafakatan dalam kalangan warga organisasi bagi memastikan setiap objektif yang telah ditetapkan tercapai mengikut kualiti kerja yang telah dipersetujui melalui garis panduan yang ditetapkan.

Berbelanja Secara Berhemah

Berasaskan Pekeliling Perbendaharaan Bil. 7 Tahun 2008, berbelanja secara berhemah dikaitkan dengan tanggung jawab pegawai untuk memastikan segala dasar perbelanjaan kementerian atau jabatan dilakukan secara teliti, cekap, berkesan, mempunyai *value for money*, berjimat dan berpegang kepada amalan terbaik supaya pengurusan kewangan berada pada tahap terkawal dan telus. Selanjutnya, Stoner dan Wankel (1999) melihat konsep berbelanja secara berhemah dalam bidang pengurusan dengan mendefinisinya sebagai penggunaan sumber daya secara berhemah, cekap dan berkesan untuk mencapai matlamat organisasi. Ini bermaksud sekiranya seseorang pengurus berhasrat untuk mencapai matlamat organisasinya, ia perlu melalui pembolehkan proses tanpa sebarang pembaziran dalam aspek kewangan, tenaga mahupun masa.

Rumusannya, berbelanja secara berhemah bererti tindakan mengeluarkan wang atau harta awam secara berhemah, cekap dan berkesan agar hasilnya diterima oleh majoriti individu.

FAKTOR PENYUMBANG BAGI PELAKSANAAN URUSAN KAWALAN PERUNTUKAN ORGANISASI SECARA BERHEMAMAH, CEKAP DAN BERKESAN

Gerakan Sekolah Berkesan yang hebat dilaksanakan di negara maju pada awal tahun 1980-an menekankan peri pentingnya keberkesanan dalam pelbagai aspek pengurusan di sekolah. Di Amerika Syarikat, Laporan *A Nation At Risk: The Imperative for Educational Reform* oleh National Commission on Excellence in Education (1983) menuntut pihak kerajaan untuk menggubal satu dasar berkaitan strategi bagi memperbaiki kualiti pendidikan. Misalnya, meningkatkan profesionalisme guru, memanjangkan waktu persekolahan dan tempoh penerimaan pendidikan serta memperkasakan sekolah. Ini bertujuan untuk memenuhi pengharapan murid terhadap pendidikan iaitu memiliki masa depan yang cemerlang.

Di Malaysia, Gerakan Sekolah Berkesan bermula pada tahun 1995 dengan perasmian Seminar Sekolah Berkesan di Institut Aminuddin Baki (Chan, 1999; Muhammad Faizal A. Ghani, 2008). Rumusan daripada seminar tersebut mengkehendaki pihak sekolah khususnya, memberikan tumpuan kepada keberkesanan aspek berikut iaitu sekolah, guru dan murid. Antara aspek yang perlu dititikberatkan adalah pengurusan kewangan. Cotton dan Wikelund (2001) serta Saedah Siraj, Muhammad Faizal A. Ghani dan Norfariza Mohd Radzi (2010) menggambarkan kenyataan tersebut dengan menyatakan satu amalan yang kurang sihat sekiranya seseorang majikan lebih menumpukan hasilan sesuatu tugas tanpa mengambil kira pembolehkan proses seperti kawalan berbelanja di peringkat organisasi. Ini disebabkan hasilan yang berkualiti tidak akan dapat dicapai tanpa pembolehkan proses yang dilaksanakan secara berhemah, cekap dan berkesan.

Bertepatan dengan kepentingan pembolehkan proses bagi menghasilkan hasilan yang menepati kehendak organisasi, bahagian ini membincangkan faktor penyumbang bagi memastikan urusan kawalan peruntukan organisasi dapat dilaksanakan secara berhemah, cekap dan berkesan.

Kepimpinan Pengetua Yang Profesional

Majoriti pengkaji mengenai sekolah berkesan (seperti Abdul Karim Md Nor, 1989; Edmonds, 1979; Mortimore, 1999) bersepatat menemui faktor kepimpinan pengetua merupakan penyumbang utama kepada keberkesanan dalam pengurusan sesebuah sekolah, contohnya, dalam urusan kawalan peruntukan organisasi. Ini disebabkan pengetua mempunyai kuasa dan autoriti untuk mengubah sekolahnya. Levine dan Lezotte (2009) serta Murphy (2000) bersetuju dengan pendapat di atas berdasarkan pandangan mereka bahawa pengetua merupakan pengantara di antara penggubal dasar dengan pelaksana dasar. Peranan mereka adalah memastikan keberkesanan pelaksanaan dasar di sekolah menerusi penggunaan kuasa dan autoriti yang dimiliki.

Justeru, seseorang pengetua seharusnya bersikap *accountable* dengan kuasa dan autoriti yang dimiliki dalam menguruskan kewangan di sekolah mereka. Akauntabiliti dengan kuasa dan autoriti yang dimiliki dalam menguruskan kewangan sekolah bermaksud satu proses yang melibatkan pengetua dan warga sekolah dalam merancang, mengagih dan menggunakan sumber manusia, wang tunai, harta awam dan perkhidmatan bagi mencapai matlamat organisasi (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2005). Selanjutnya, Muhammad Faizal A. Ghani dan Shahril@Charil Marzuki (2010) memperincikan kenyataan tersebut dengan menyatakan hasrat tersebut dapat dicapai dengan inisiatif pengetua melalui kuasa dan autoritinya untuk mematuhi arahan mengenai pengurusan kewangan yang termaktub dalam Arahan Perbendaharaan, Pekeliling dan Surat Pekeliling Perbendaharaan, Tatacara Pengurusan Kewangan dan Perakaunan Kumpulan Sekolah serta arahan dari Bahagian-bahagian KPM. Umpamanya, Akta Pendidikan 1996 dan Peraturan Akaun dan Audit 1962 mengkehendaki seseorang pengetua untuk mematuhi prosedur pengurusan kewangan yang sistematik. Misalnya, dalam aspek kutipan wang awam (daripada warga sekolah), seseorang pengetua mempunyai inisiatif sendiri untuk mengawal peruntukan organisasi seperti mana berikut agar tidak berlaku penyelewangan terhadap kutipan tunai dalam bentuk wang ataupun cek.

1. Penurunan kuasa – pegawai kewangan atau guru yang dilantik untuk mengutip tunai daripada warga sekolah perlu disahkan pelantikan tersebut melalui surat rasmi;
2. Buku resit – setiap penerimaan tunai dalam bentuk wang ataupun cek perlu disusuli dengan dokumen bukti penerimaan yang dipanggil resit. Terdahulu, buku resit perlu didaftarkan dan mempunyai nombor siri. Ketika menggunakannya, pastikan kertas karbon *double sided* digunakan dan tidak dibenarkan menggunakan pemadam sekiranya terdapat kesilapan. Sebaliknya, resit tersebut perlu dibatal dengan menurunkan tanda tangan pengeluar resit tersebut. Selanjutnya, jika penerimaan tunai tersebut berjumlah RM500 dan ke atas, pihak sekolah perlu memasukkannya ke bank pada hari penerimaan tunai tersebut; dan
3. Buku tunai – setiap penerimaan dan pembayaran yang melibatkan tunai dalam bentuk wang ataupun cek perlu direkod pada setiap hari dan ditutup pada setiap bulan buku kewangan tersebut. Malah, buku kewangan tersebut perlu disemak oleh pegawai kewangan dan pengetua serta ditandatangani oleh pengetua, Penolong Kanan (Akademik) berserta dua orang Juruaudit Dalaman.

Namun, seseorang pengetua perlu memiliki ilmu agar mereka berupaya untuk bersikap *accountable* dengan kuasa dan autoriti yang dimiliki dalam menguruskan kewangan di sekolah. Dalam konteks ini, Muhammad Faizal A. Ghani (2008) menerusi kajiannya berbentuk Teknik Delphi mendapati majoriti pakar dalam bidang kepimpinan sekolah sepakat untuk menyetujui faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan kewangan sekolah adalah ilmu berkaitan ketuhanan. Implikasinya, pengetua akan menguruskan kewangan sekolah secara berhemah, cekap dan berkesan kerana mereka menyakini setiap tingkah laku mereka sentiasa diperhatikan oleh Tuhan. Di samping itu juga, seseorang pengetua perlu mempunyai ilmu berkaitan pengurusan kewangan sekolah. Maszuria Adam et al. (2008), Muhammad Faizal A. Ghani dan Shahril@Charil Marzuki (2010), Shahril@Charil Marzuki (2005) serta Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1991) mendapati antara punca kegagalan sesebuah sekolah menguruskan kewangan sekolahnya disebabkan kepimpinan sekolah khususnya pengetua kurang memiliki ilmu merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal kewangan sekolah. Implikasinya, mereka menyerahkan tugas mengurus kewangan sekolah kepada pembantu kewangan sekolah tanpa disemak selepas penyediaannya oleh pembantu kewangan tersebut.

Secara ringkasnya, peruntukan organisasi dapat dikawal secara berhemah, cekap dan berkesan sekiranya seseorang pengetua bersikap *accountable* dengan kuasa dan autoriti yang dimiliki dalam menguruskan kewangan sekolah berdasarkan ilmu ketuhanan dan pengetahuan dalam bidang pengurusan kewangan sekolah.

Pengurusan Kewangan Berdasarkan Sistem Kawalan Dalaman

Dalam usaha untuk mencapai matlamat pendidikan berkualiti, amat penting bagi sesebuah sekolah membentuk prosedur atau garis panduan yang piawai untuk melaksanakan tugas secara berhemah, cekap dan berkesan. Justeru, pihak sekolah perlu menyediakan Sistem Kawalan Dalaman (SKD). SKD boleh diertikan sebagai tatacara, prosedur dan polisi yang digunakan dalam sesebuah sekolah berpandukan Arahan Perbendaharaan, Pekeliling dan Surat Pekeliling Perbendaharaan, Tatacara Pengurusan Kewangan dan Perakaunan Kumpulan Sekolah serta arahan dari Bahagian-bahagian KPM (Kementerian Kewangan Malaysia, 2008). SKD juga diwujudkan untuk menghindari sebarang kesilapan, penyalahgunaan kuasa dan penipuan. Secara terperinci, Townsend (2008) menjelaskan langkah berikut yang perlu dipatuhi oleh pihak kepimpinan sekolah untuk mencapai tujuan di atas.

- 1 Memastikan bahawa semua urusan kewangan diuruskan selaras dengan tatacara pengesahan dan kelulusan seperti yang telah ditetapkan oleh pihak berkuasa dalam pendidikan;
- 2 Memastikan bahawa semua urusan kewangan direkodkan dengan segera pada amaun yang betul, ke dalam akaun yang sepatutnya dan dalam jangkamasa urusan tersebut berlaku. Ini bertujuan untuk memastikan agar maklumat kewangan dapat disediakan selaras dengan prinsip perakaunan yang diterima umum dan bersikap *accountable* ke atas harta awam;
- 3 Memastikan penggunaan harta awam dibenarkan hanya jika mendapat pengesahan dan kelulusan oleh pihak berkuasa dalam pendidikan;

- 4 Memastikan bahawa harta awam wujud sebagai mana yang tercatat di dalam rekod. Sekiranya terdapat perbezaan antara rekod dengan harta awam yang tersimpan, tindakan yang sewajarnya harus diambil untuk melaraskan perbezaan tersebut; dan
- 5 Mematuhi tatacara tertentu mengenai kawalan dalaman untuk mencapai objektif-objektif. Misalnya, memeriksa ketepatan pengiraan di dalam rekod, membuat penyelarasan akaun kawalan dan imbangan duga serta mengawal dan memberikan kelulusan ke atas dokumen.

Namun, tujuan dan langkah SKD seperti mana dibincangkan di atas, amat dipengaruhi oleh tiga aspek berikut yang perlu diambil kira oleh pihak kepimpinan sekolah (Maszuria Adam et al., 2008; Rooger, 2001; Townsend, 2008).

1. Struktur organisasi - ini bermaksud sesebuah organisasi perlu memiliki hierarki yang menggambarkan kuasa dan autoriti oleh pemegang jawatan dengan jelas dalam aspek kuasa, autoriti, pengaruh, status dan gaji (Purkey & Novak, 2003; Robiah Sidin, 2007). Biasanya, corak hierarki begini akan membentuk organisasi yang berbentuk piramid. Dengan perkataan lain, warga sekolah yang berada di atas mempunyai kuasa, autoriti, pengaruh, status dan gaji yang tinggi berbanding di lapisan bawah yang saiz bilangannya besar (Schein, 2001). Situasi tersebut dapat mengelakkan seseorang individu mengatasi SKD yang wujud di dalam organisasi tersebut;
2. Penyeliaan pihak kepimpinan sekolah - pihak kepimpinan sekolah mestilah mengkaji semula keperluan SKD dari masa ke semasa. Ia bertujuan untuk memastikan bahawa sistem kawalan tersebut beroperasi dengan cekap dan berkesan. Sekiranya sesebuah sekolah mempunyai Jawatankuasa Audit Dalaman, pihak kepimpinan sekolah boleh menyerahkan peranan penyeliaan kepada jawatankuasa tersebut. Jawatankuasa panel audit dalaman merupakan badan kawalan dalaman yang berasingan di dalam sesebuah organisasi. Jawatankuasa tersebut diberikan peranan untuk menentukan sama ada kawalan dalaman yang lain telah direkabentuk dengan baik dan beroperasi dengan cekap dan berkesan; dan
3. Personel - individu yang dipilih untuk terlibat di dalam pengurusan kewangan sekolah perlulah diteliti berdasarkan kelayakan, latihan yang telah diperolehi dan sifat keperibadian seseorang seperti amanah dan rajin.

Kesimpulannya, pihak kepimpinan sekolah boleh melaksanakan SKD berdasarkan dua kaedah seperti berikut.

- 1 Kawalan pentadbiran – melibatkan struktur organisasi yang terdiri daripada hierarki organisasi yang menjelaskan kuasa dan autoriti setiap warga sekolah secara jelas. Pihak kepimpinan sekolah juga perlu memilih staf yang kebolehan sejajar dengan peranan masing-masing di samping wujudnya program perkembangan staf yang sistematik. Setiap kerja staf turut dikawal dengan cekap dan berkesan; dan
- 2 Kawalan perakaunan - merupakan satu proses yang berlaku di dalam sesebuah organisasi. Ianya melibatkan penyelenggaraan rekod kewangan sekolah. Dalam

konteks ini, Jabatan Akauntan Negara Malaysia (2008) telah membincangkan tiga contoh alat kawalan seperti mana berikut. Pertama, kawalan dalaman yang bertujuan untuk mengelakkan penipuan atau kesilapan atau untuk mendedehkannya dengan kadar segera. Kedua, Juruaudit Dalaman yang berperanan untuk mengkaji dan menilai SKD. Ketiga, kawalan perakaunan lain iaitu rekod perakaunan perlu sentiasa dikemas kini.

Peningkatan Peranan Unit Audit Dalaman

Audit dan pengauditan merupakan satu aspek yang penting dalam pengurusan sesebuah organisasi. Antara bidang pengurusan yang utama bagi melancarkan proses pengurusan sekolah adalah bidang kewangan. Pengurusan kewangan tidak dapat dipisahkan dengan konsep akauntabiliti. Muhammad Faizal A. Ghani dan Shahril@Charil Marzuki (2010) serta Takiah Iskandar (1995) menyetujui pandangan tersebut dengan mengaitkan kepimpinan organisasi (seperti sekolah) yang menguruskan kewangan secara *accountable* perlu mematuhi segala arahan bertulis dari pihak berkuasa (misalnya, KPM) dan pengurusan tersebut seharusnya berdasarkan sistem kawalan serta struktur organisasi yang jelas.

Justeru, audit dan pengauditan berperanan penting untuk mengekalkan proses akauntabiliti. Laporan audit yang berkualiti dapat meningkatkan akauntabiliti awam bagi mencapai kecemerlangan pengurusan kewangan. Di peringkat sekolah, pengauditan menjurus kepada kewangan yang melibatkan sumber kewangan kerajaan. Sumber Wang Kerajaan lebih dititikberatkan berbanding dengan sumber kewangan yang lain. Peranan pengauditan kewangan di sekolah dijalankan oleh Unit Audit Dalaman (UAD). UAD merupakan satu badan yang bebas dan bertujuan untuk menasihati pihak sekolah mengenai aktiviti yang telah dirancang agar wujudnya penambahbaikan (Glickman, 2001). Dengan perkataan lain, UAD bertujuan untuk membantu sesebuah sekolah mencapai matlamatnya menerusi sistem kawalannya yang sistematik dan pendekatan penilaian yang berdisiplin untuk memperbaiki keberkesanan pengurusan, kawalan dan proses governan yang berisiko (Knight, 1993).

Dalam konteks di Malaysia, aktiviti pengauditan dalaman biasanya dilakukan oleh guru yang dilantik oleh pengetua. Biasanya guru ini mempunyai kemahiran dan pengalaman dalam mata pelajaran Prinsip Akaun atau Perdagangan (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2005). Selanjutnya, Persatuan Kebangsaan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Malaysia Cawangan Selangor (1996) telah menyenaraikan peranan Juruaudit Dalaman dengan hak mereka untuk memeriksa alat kewangan berikut iaitu segala rekod, buku, baucer, dokumen, wang tunai, setem, cagaran, barang-barang serta harta benda lain yang tertakluk kepada proses pengauditan. Namun, kajian Wan Azman Wan Idris (2002) mengenai proses pengauditan di sekolah telah menemui beberapa kelemahan seperti mana berikut.

- 1 Bilangan staf tidak mencukupi – kurangnya staf yang berminat dengan aktiviti pengauditan. Antara punca yang dikenal pasti adalah berkaitan sikap staf yang kurang berminat untuk meneliti dan menyemak perkara yang kecil. Misalnya, angka kewangan di dalam penyata kewangan, resit dan sebagainya;
- 2 Masa tidak mencukupi – kajian menemui staf yang melaporkan *core business* seorang guru adalah pengajaran. Manakala, aktiviti pengauditan merupakan tugas sampingan dan pihak kepimpinan sekolah sering menitikberatkan pencapaian akademik murid. Lantaran itu, sesetengah staf yang dipilih adalah berasaskan konsep paksa rela. Implikasinya, mereka kurang mengambil kira aktiviti pengauditan khususnya dalam aspek meningkatkan pengetahuan dan kemahiran berkaitan bidang tersebut. Misalnya, dalam aspek memeriksa buku resit yuran murid. Sekiranya terdapat 3000 orang murid maka 3000 helai salinan yuran perlu diperiksa;
- 3 Kurang kepakaran - aktiviti pengauditan memerlukan kemahiran dan kepakaran tertentu. Kekurangan kepakaran ini berlaku terhadap Pengetua atau Guru Besar, staf sekolah yang lain serta Juruaudit Dalaman yang dilantik; dan
- 4 Penilaian hanya berasaskan dokumen - Penyata Kewangan yang disemak oleh Juruaudit Dalaman sebenarnya masih mempunyai kelemahan yang ketara. Sekiranya semua resit ada dan mencukupi, maka pengurusan kewangan dianggap bersih. Malangnya masih ada segelintir pentadbir sekolah memanipulasikan penyata kewangan ini.

Selanjutnya, penyelesaian kepada fenomena yang dibincangkan amat bergantung kepada pihak kepimpinan sekolah. Antaranya, Shahril@Charil Marzuki (2005) menyarankan pengetua agar berperanan seperti mana berikut untuk meningkatkan peranan UAD.

- 1 Memperkemas sistem pengauditan di sekolah – tumpuan kepada keperluan pihak kepimpinan sekolah untuk memantau keperluan sistem tersebut dari masa ke semasa;
- 2 Mengadakan program latihan bagi meningkatkan prestasi kerja – pihak kepimpinan sekolah juga perlu mengadakan latihan dan kursus yang berkaitan dengan kewangan untuk meningkatkan kefahaman dan kemahiran;
- 3 Meningkatkan penggunaan komputer dan sistem perisian yang lebih mantap dan canggih – misalnya, penggunaan komputer yang seragam di seluruh negara, pengauditan secara *on line* serta penggunaan kamera digital atau kamera video untuk rakaman suara dan visual; dan
- 4 Kemaskini peraturan dan prosedur serta memastikan ia dipatuhi – pihak kepimpinan sekolah perlu menekankan tentang pentingnya staf mengikuti perkembangan prosedur dan peraturan yang dikeluarkan oleh Kerajaan, Kementerian Pendidikan dan Pusat Tanggungjawab dari semasa ke semasa. Selanjutnya, memahami dan mematuhi prosedur dan peraturan tersebut.

Ringkasnya, aktiviti audit dan pengauditan merupakan satu aspek yang penting dalam pengurusan sesebuah organisasi seperti institusi sekolah. Namun, aktiviti tersebut hanya akan berjaya sekiranya wujud kolebrasi dalam kalangan pihak dalaman dan luaran organisasi sekolah.

Pelaksanaan Aktiviti Selaras Dengan Kelulusan Peruntukan

Memandangkan peruntukan bagi tahun 2010 telah mengalami pengurangan sebanyak 11.2% berbanding peruntukan dipinda bagi tahun 2009, pihak kepimpinan sekolah dikehendaki untuk memastikan perbelanjaan awam dibuat dengan berhemah, cekap dan berkesan. Justeru, pelaksanaan sesuatu aktiviti seharusnya menepati aspek berikut iaitu selaras dengan jumlah peruntukan yang telah diluluskan, tiada peruntukan tambahan kecuali keadaan tertentu dan pelaksanaan konsep *trade-off* dengan Dasar Sedia Ada terhadap liabiliti dan keputusan baru. Dengan perkataan lain, semua perbelanjaan hendaklah dibuat perancangan dengan teliti supaya tidak melebihi peruntukan yang disediakan dan mengelakkan pembaziran. Amalan ini bertepatan dengan Akta Tatacara Kewangan 1957 (Akta 1961), Arahan Perbendaharaan dan konsep *Let Managers Manage* dalam pelaksanaan Sistem Belanjawan Diubahsuai yang mengkehendaki kepimpinan sekolah untuk berbelanja secara berhemah, cekap dan berkesan serta berpegang kepada sahsiah yang baik agar pengurusan kewangan dapat dilaksanakan pada tahap terkawal dan telus (Pekeliling Perbendaharaan Bil. 7, Tahun 2008).

Lantaran itu untuk memastikan hasrat di atas tercapai dalam pelaksanaannya, Marzita Abu Bakar (2010), Szali Yusuff (2008) dan Shahril@Charil Marzuki (2002) telah menyarankan beberapa langkah berikut yang boleh diambil oleh pihak kepimpinan sekolah dalam menguruskan kewangan sekolah agar ianya selaras dengan kelulusan peruntukan.

1. *Tuntutan elaun lebih masa* - pengetua bertanggungjawab untuk memastikan tugas staf dilaksanakan dalam tempoh waktu bekerja. Walaubagaimanapun, kelulusan masih boleh diberikan oleh pengetua bagi kes-kes yang memerlukan tindakan segera untuk kepentingan perkhidmatan. Keutamaan pemberian Elaun Lebih Masa adalah kepada Jaga, Pemandu dan Jurulatih Pusat Kokurikulum. Sekiranya, peruntukan untuk Elaun Lebih Masa tidak dapat menampung kerja lebih masa yang dilaksanakan, pemberian cuti gantian akan dipertimbangkan mengikut prosedur yang ditetapkan. Setiap 9 jam kerja lebih masa bersamaan dengan 1 hari cuti gantian. Syarat bagi waktu lebih masa adalah sama dengan prosedur dan peraturan sedia ada;
2. *Tambang Percuma Balik Wilayah Asal (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 22 Tahun 2008)* - berdasarkan saranan ini, kemudahan waran udara tidak diberikan lagi, sebaliknya menggunakan peruntukan OS 15000 (Bayaran Balik). Ini bererti staf terbabit perlu menggunakan peruntukan mereka sendiri terlebih dahulu untuk perbelanjaan balik ke wilayah asal. Selanjutnya, membuat tuntutan balik kepada majikan berdasarkan kepada harga yang paling menjimatkan kerajaan;
3. *Tuntutan perjalanan dan sara hidup tugas rasmi* - menjadi tanggung jawab Pengetua untuk memastikan staf di bawah seliaannya mengutamakan penggunaan kenderaan sekolah dalam menjalankan tugas rasmi. Penggunaan kenderaan sekolah akan dimaksimakan dan sekiranya kenderaan tersebut tidak dapat digunakan, amalan berkongsi kereta hendaklah dilaksanakan. Surat arahan menggunakan kenderaan sendiri perlulah diperolehi terlebih dahulu daripada majikan masing-masing sebelum sesuatu aktiviti dilakukan. Selanjutnya, pengetua hendaklah memantau jadual pergerakan staf yang menjalankan tugas luar pejabat supaya kawalan perbelanjaan dapat dibuat. Misalnya, bagi sekolah yang mempunyai dua pembantu am pejabat, hanya seorang sahaja dibenarkan untuk membuat tuntutan elaun motosikal manakala

tuntutan perbatuan tidak digalakkan. Bagi staf lain (seperti kerani kewangan dan penyelia asrama) urusan yang mustahak sahaja perlu diuruskan dan surat arahan menjalankan tugas luar pejabat hendaklah diberi setiap bulan (tidak menggunakan satu surat untuk 12 bulan). Semua tuntutan perjalanan hendaklah dikemukakan tidak lewat daripada 10 haribulan dalam bulan berikutnya selaras dengan Arahan Perbendaharaan 100(a). Manakala, bagi perjalanan yang memerlukan perkhidmatan pengangkutan udara, staf perlu mengutamakan perkhidmatan yang ditawarkan oleh syarikat penerbangan Air Asia.

4. *Tuntutan pertukaran dan perpindahan guru* - pihak kepimpinan sekolah perlu mengambil maklum bahawa tuntutan pertukaran dan perpindahan hanya akan diberi kepada staf yang terlibat dengan kenaikan pangkat dan yang terlibat dengan penempatan kali pertama sahaja. Pertukaran keluar atas permohonan sendiri tidak akan diluluskan pada tahun ini, kecuali bagi kes-kes tertentu yang difikirkan perlu oleh lembaga penempatan dan pertukaran guru;
5. *Penggunaan utility (elektrik, air, telefon dan internet)*- pihak kepimpinan sekolah perlu memaklumkan kepada setiap staf mengenai penggunaan utiliti iaitu elektrik, air, telefon dan internet diminimumkan dengan mengamalkan langkah penjimatan seperti mana berikut.
 - a. Lampu pejabat dan komputer - staf hendaklah memastikan bahawa semua suis lampu pejabat ditutup ketika waktu rehat dan setelah waktu pejabat tamat.
 - b. Komputer dan pencetak - semua komputer hendaklah dimatikan pada masa rehat dan setelah tamat waktu bekerja. Selain itu, semua staf perlu mematuhi Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 2003 iaitu Garis Panduan Mengenai Penggunaan Internet dan Mel Elektronik Di Agensi-Agensi Kerajaan. Kemudahan pencetak juga hendaklah digunakan sebaik mungkin dan bilangan cetakan berwarna seharusnya dikurangkan untuk tujuan yang benar-benar perlu sahaja.
 - c. Penyaman udara - penyaman udara berpusat hanya akan dihidupkan dari jam 8.00 pagi hingga jam 5.00 petang pada setiap hari bekerja. Manakala, penggunaan penyaman udara terpisah diminimumkan dengan memastikan penyaman udara tersebut dipadam pada waktu rehat.
 - d. Air - setiap staf disarankan agar menjimatkan penggunaan air. Jika kebocoran berlaku, staf perlu melaporkannya pada kadar segera ke unit berkaitan untuk tindakan susulan. Pemeriksaan berterusan terhadap bil air hendaklah dibuat bagi memastikan amaun yang dicaj adalah munasabah. Bagi sekolah yang memiliki asrama, penekanan kepada amalan berjimat cermat hendaklah diterapkan kepada setiap penghuni asrama dan setiap Penyelia Asrama hendaklah memainkan peranan aktif dalam memastikan penjimatan dapat dilaksanakan.
 - e. Telefon dan internet - penggunaan telefon pejabat dan telefon rasmi hendaklah diminimumkan dan penggunaan telefon pejabat untuk kegunaan peribadi adalah dilarang sama sekali. Bil internet tidak boleh dibayar dari peruntukan kerajaan kerana Kementerian telah menyediakan kemudahan internet melalui School Net atau KPM Net.

- f. Bayaran elektrik secara pukal dan bantuan bayaran bil utiliti sekolah bantuan kerajaan – pihak sekolah dikehendaki mengamalkan langkah berjimat cermat dalam penggunaan utiliti dan memastikan peruntukan untuk LPBT/LPK hanya dibelanjakan untuk menampung pembayaran bil utiliti, kerja pembaikan kecil yang mustahak atau penyelenggaraan yang perlu dan perolehan bahan habis guna sahaja.
6. *Penyelenggaraan bangunan dan alatan* - pihak kepimpinan sekolah perlu mengambil maklum bahawa penyelenggaraan bangunan dan alatan dengan menggunakan peruntukan Lain-lain Perbelanjaan Berulang Tahunan (LPBT) atau Lain-lain Perbelanjaan Khas (LPK) sekolah/asrama mana yang berkaitan; dan
7. *Program sukan, kokurikulum dan seni* – pihak sekolah perlu sedia maklum bahawa sekolah perlu melaksanakan program tersebut secara *school based* dengan menggunakan peruntukan kokurikulum sedia ada.

Rumusannya, pihak kepimpinan sekolah perlu mengendali dan mengawal setiap aktiviti sekolah agar perbelanjaan yang melibatkan aktiviti tersebut adalah seperti mana yang diluluskan. Antara aktiviti yang kerap dilaksanakan adalah tuntutan elaun lebih masa, tuntutan percuma balik wilayah asal, tuntutan perjalanan dan sara diri, tuntutan pertukaran dan perpindahan guru serta penggunaan utiliti. Namun, aspek yang paling penting adalah warga sekolah perlu dimaklumkan mengenai tindakan yang sewajarnya dilakukan agar setiap tindakan mereka menepati kehendak berbelanja secara berhemah, cekap dan berkesan.

Pembangunan dan Peruntukan Bajet Yang Diluluskan Berdasarkan Pelan Tindakan

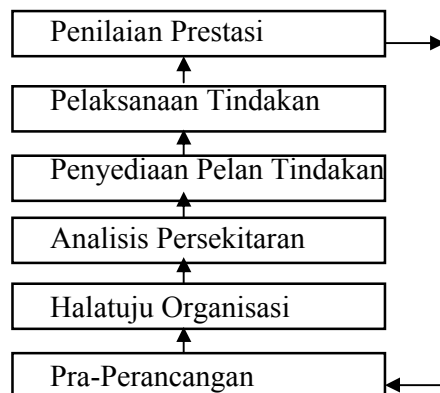
Di negara maju seperti Amerika Syarikat dan United Kingdom perubahan dilakukan dalam sistem pendidikan mereka untuk memastikan bidang tersebut mencapai tahap kualiti yang tinggi. Misalnya, perubahan sistem pendidikan berpusat kepada Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS). Namun, bagi memastikan tahap kualiti yang tinggi tercapai, pelbagai pendekatan telah dilaksanakan. Antara pendekatan tersebut adalah pelan tindakan.

Davies (2004) mendefinisikan pelan tindakan sebagai tahap perancangan yang tertinggi dalam melihat hala tuju organisasi pada sesuatu jangkamasa akan datang. Manakala, Thornberry (1997) berpendapat bahawa pelan tindakan adalah satu proses untuk mengenal pasti hala tuju sesebuah organisasi yang melibatkan visi, misi, strategi ke arah faktor kejayaan. Proses atau aktiviti yang dilaksanakan adalah melihat faktor kekuatan dan kelemahan dalaman organisasi serta peluang yang ada di luar organisasi. Lantaran itu, berasaskan manfaat melaksanakan pelan tindakan, pihak kepimpinan sekolah perlu menyediakan pelan tindakan bagi setiap peruntukan yang diluluskan. Ini bertepatan dengan pandangan Hairuddin Mohd Ali dan Muhammad Bustaman Abdul Manaf (2009) mengenai kepentingan penyediaan pelan tindakan bagi setiap peruntukan kewangan yang diterima. Mereka menyenaraikan kebaikan yang diterima daripada tindakan tersebut iaitu keputusan yang dihasilkan adalah tepat dan tindakan yang dibentuk dapat mengemudi sesebuah organisasi ke arah kecemerlangan.

Pelan tindakan yang dimaksudkan boleh dibentuk berasaskan Model Pelan Tindakan Pembangunan Pengurusan Sekolah oleh Bryson (2003). Model tersebut menyenaraikan beberapa peringkat seperti mana berikut dan perlu dipatuhi oleh kepimpinan sekolah.

- 1 *Pra-perancangan* – pada peringkat pertama ini, pihak kepimpinan sekolah seharusnya mengenal pasti keperluan aktiviti atau pembelian harta dengan mengambil kira aspek berikut iaitu baki peruntukan di Buku Tunai, menentukan kuantiti dengan mengambil kira keperluan warga sekolah dari sudut stok yang masih ada, kegunaan purata sebulan, kekerapan penggunaan dan tarikh bekalan dan manfaat pembelian kepada sekolah. Perancangan tersebut seharusnya dibuat secara aktif oleh Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun;
- 2 *Halatuju sekolah* – setiap keputusan mengenai bajet yang dibuat turut mengambil kira halatuju sekolah. Misalnya, visi dan misi sekolah memberikan tumpuan kepada kecemerlangan akademik. Justeru, pastinya bajet menjurus kepada aktiviti peningkatan kecemerlangan akademik;
- 3 *Analisis persekitaran* – pada peringkat ketiga ini, setiap keputusan mengenai bajet turut mengambil kira persekitaran dalaman dan luaran sekolah. Bagi persekitaran dalaman sekolah, aspek kekuatan dan kekurangan yang dimiliki turut dipertimbangkan oleh pihak kepimpinan sekolah. Manakala, persekitaran luaran sekolah melibatkan peluang dan ancaman yang akan diterima sekiranya sesuatu keputusan dibuat;
- 4 *Penyediaan pelan tindakan* - setiap keputusan yang diambil perlu ditetapkan isu, matlamat, objektif, KPI dan sasaran yang dibina berbentuk jadual;
- 5 *Pelaksanaan tindakan* – peruntukan yang dibelanjakan perlu menepati pelan tindakan yang telah dibina dengan mengambil kira peringkat-peringkat terdahulu; dan
- 6 *Penilaian prestasi* – perbandingan di antara perancangan seperti mana di dalam pelan tindakan dengan pencapaian sebenar akan menghasilkan prestasi perbelanjaan peruntukan daripada bajet yang disediakan. Sekiranya, pencapaian sebenar kurang menonjol seperti mana perancangan, seharusnya pihak kepimpinan sekolah melaksanakan proses penambahbaikan terhadap keputusan perbelanjaan.

Secara umumnya, perbelanjaan peruntukan daripada bajet sekolah seharusnya digunakan berpandukan jadual pelan tindakan seperti mana diringkaskan dalam Rajah 1.



Rajah 1. Model Pelan Tindakan Pembangunan Pengurusan Sekolah Sumber. Bryson, J. M. (2003). *Strategic and action planning for public and non-profit organization*. NY: Jossey Press. hlm. 23.

KESIMPULAN

Sumber utama pembiayaan kewangan pendidikan di Malaysia adalah daripada kerajaan pusat. Selanjutnya, peruntukan kewangan tersebut disalurkan ke sekolah berdasarkan permohonan melalui pembentukan bajet. Ini bererti wang tersebut adalah milik rakyat Malaysia. Shahril@Charil Marzuki (2005, 2008) menjelaskan kenyataan tersebut dengan menyatakan peruntukan kewangan terhadap bidang pendidikan di Malaysia merupakan pecahan terbesar daripada keseluruhan pendapatan negara yang hasil utamanya adalah daripada kutipan cukai. Justeru, di peringkat mikro, pihak kepimpinan sekolah, khususnya pengetua seharusnya memastikan keberkesanan pengurusan kewangan dengan tumpuan kepada urusan kawalan peruntukan organisasi. Antaranya, pengetua itu sendiri seharusnya memiliki sahsiah yang baik misalnya akauntabiliti dalam menguruskan kewangan sekolah. Sahsiah tersebut hanya akan tercapai dengan memiliki ilmu ketuhanan dan pengetahuan berkaitan bidang pengurusan kewangan. Pengetua juga seharusnya menguruskan kewangan sekolah berdasarkan Sistem Kawalan Dalaman, menggerakkan peranan Unit Audit Dalam secara aktif, pelaksanaan aktiviti sekolah selaras dengan kelulusan peruntukan serta memastikan pembentukan dan peruntukan bajet yang diluluskan mempunyai Jadual Pelan Tindakan. Namun, berdasarkan pandangan Kanungo dan Mendonca (1991) matlamat organisasi hanya akan tercapai menerusi kolebrasi tiga elemen berikut iaitu manusia, visi dan hieraki organisasi. Visi melibatkan akauntabiliti dalam pengurusan kewangan sekolah. Manakala, manusia yang dimaksudkan adalah pemimpin dan pengikut dalam organisasi tersebut. Mereka mempunyai peranan berasaskan diskripsi tugas masing-masing. Selanjutnya, hieraki memberikan tumpuan kepada kuasa dan autoriti individu tertentu di dalam organisasi. Visi dan manusia hanya dapat digerakkan menerusi hieraki yang jelas. Ini bererti keberkesanan pengurusan kewangan hanya akan tercapai dengan kolebrasi pihak berkepentingan dalam pendidikan.

RUJUKAN

- Abdul Karim Md Nor (1989). *Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia*. Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan. University of Wisconsin, Madison, USA.
- Bryson, J. M. (2003). *Strategic and action planning for public and non-profit organization*. NY: Jossey Press.
- Chan, Y. F. (1999). Pengurusan strategik ke arah sekolah berkesan. *Khidmat dan Suara Rasmi JPA* (39), 20-26.
- Cotton, K., & Wikelund, K. R. (2001). Parent involvement in education. *School Improvement Research Series*, 6, Northwest Regional Educational Laboratory.
- Davies, B. (2004). Introduction to the special edition on strategy and strategic leadership. *School Leadership and Management*, 24, 7-13.

- Delors, J. (1995). *Learning: The treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*. Paris: UNESCO 1996.
- Edmonds, R. (1979a). Effective schools for the urban poor, *Educational Leadership*, 37, (1), 15-27.
- Glickman, H. (2001). Audit, bookkeeping and spreadsheet . Worldbook 2001 (Premium Ed.).
- Hairuddin Mohd Ali dan Muhammad Bustaman Abdul Manaf (2009). *Perancangan strategik sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Juhary Ali & Ishak Ismail (2004). Prinsip dan amalan pengurusan (Edisi kedua). Ampang, Selangor: Dawama Sdn. Berhad.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical aspekons of leadership*. London:SAGE Pub.
- Kementerian Kewangan Malaysia (2008). *Garis panduan bagi perbelanjaan secara berhemat*. Pekeliling Perbendaharaan Bil. 7 Tahun 2008 [BS929.00)202/22-1(SK-2)JD.6(35)].
- Kerajaan Malaysia (2006). *Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006-2010*. Kuala Lumpur: Unit Perancangan Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2005). *Tatacara pengurusan kewangan dan perakaunan kumpulan wang sekolah*. Putrajaya, Bahagian Kewangan, KPM.
- Knight, B. (1993). *Financial management for schools: The thinking manager's guide*. Newcastle Upon Tyne: Athenaeum Pree Ltd.
- Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development.
- Marzita Abu Bakar (2010). *Pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf pusat tanggung jawab*. Disertasi doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Maszuria Adam, Azuraida Shahadan, Muhammad Faizal A. Ghani & Shahril@Charil Marzuki (2008). Keberkesanan pengurusan kewangan ke arah membangunkan modal insan: Satu Panduan. *Masalah Pendidikan*, 31(1), 147-162.
- Mortimore, P. (1991). Effectiveness school from a British perspective: Research and practice. Dalam J. Bliss & W. Firestone (Eds.), *Creating effectiveness school*. London: Prentice Hall.
- Muhammad Faizal A. Ghani (2008). Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah Malaysia. Disertasi doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.

- Muhammad Faizal A. Ghani & Shahril@Charil Marzuki (2010). Pembangunan modal insane menerusi keberkesanan pengurusan kewangan sekolah. Dalam Shahril@Charil marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (Eds), *Kepimpinan pengetua menjana modal insan di sekolah berkesan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Murphy, J. (2000). *School based management as school reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- National Commission on Excellence in Education (1983). *A nation at risk: The imperative for education reform*. Washington, DC: Department of Education.
- Persatuan Kebangsaan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Malaysia Cawangan Selangor (1996). *Panduan tugas staf sekolah*. Kuala Lumpur: Alpha Sogma Sdn. Bhd.
- Perbendaharaan (1990). *Perintah-perintah am dan arahan pembendaharaan*. Kuala Lumpur: International Law Book Service.
- Purkey, S., & Novak, J. (2003). *Inviting school success (5th. edition)*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Robiah Sidin (2008). *Asas pentadbiran pendidikan*. Sungai Buluh, Selangor: Dunia Press Sdn Bhd.
- Rooger, K. D. (2001). Input, output, outcome: simply a change in orientation. *Managerial Auditing Journal*, 11(7), 12-20.
- Saedah Siraj, Muhammad Faizal A. Ghani dan Norfariza Mohd Radzi (2010, Ogos 2-3). *Isu ekuti dalam pembiayaan pendidikan di Malaysia: Alternatif penyelesaian berdasarkan masa depan*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar Dekan Pendidikan IPTA, Concord Hotel, Shah Alam, Selangor.
- Sazali Yusuff (2008). Tinjauan terhadap keterlibatan dan efikasi Guru Besar dalam pengurusan kewangan sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, IAB*, 18(2), 23-38
- Schein, E. H. (2001). Organizational culture. *American Psychologist* 45, 109-119.
- Shahril@Charil Marzuki (2002). Pengurusan kewangan Sekolah Menengah Teknik di Malaysia: Implikasi kepada proses pengajaran dan pembelajaran. *Jurnal Pendidikan*, 31(1), 147-162.
- Shahril@Charil Marzuki (2005). *Mengurus dan membiayai pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Shahril@Charil Marzuki (2008). *Dasar kewangan pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1999). *Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Takiah Iskandar (1995). *Asas pengauditan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Thornberry, N. (1997). A view about vission. *European Management Journal*, 15, 28-34.
- Towsend, T. (2008). *The self-managing school: Mircale or myth?: Leading and managing (6th Edi)*. London: Routledge.
- Wan Azman Wan Idris (2002). *Pengurusan kewangan sekolah: Analisis teguran Jabatan Audit Sekolah Cawangan Negeri Sembilan terhadap beberapa buah sekolah di daerah Kuala Pilah dan Jempol, Negeri Sembilan*. Kertas projek sarjana yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1991). *Pentadbiran pendidikan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.

o000o