

YÜKSEK İDARECİLİK MEKTEBİ
HENLEY-ON-THAMES, İNGİLTERE

Yazan :

G. F. Evans-Vaughan

Yüksek İdarecilik Mektebi Öğretim
Üyelerinden

Tercüme eden :

Dr. Arif Turgut Payaşhoğlu

GİRİŞ

Mes'ul mevkilerde vazife görecek kimseleri yetiştirmek amacıyla "İdarecilik Mektepleri" tesisi fikri Amerika Birleşik Devletlerinde ve Britanya'da yeni bir fikir değildir. "İdarecilik Mektebi" tâbiri, bir taraftan sistemin iş hayatında ve âmme idaresinde benimsenmesi, diğer taraftan da hususiyle İngiltere'de Henley-On Thames'deki İdarecilik Mektebinin kazandığı başarı sebebiyle gittikçe daha geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bu inceleme, İdarecilik Mektebi esasları üzerine kurulmuş bir öğretim müessesesinin diğer mektep ve üniversitelerden esas ve teferruat itibariyle ne gibi farklılıklar arzettiği hususunun izahı gayesini gütmektedir.

ÖĞRENİM SAFHALARI

1. Öğrenimde üç safha vardır :

a) *Öğretim* (enseignement) - mektep ve üniversitelerce virilir; umumî kültür sağlar, zekâ ve muhakeme melekelerini geliştirir.

b) *Eğitim* (Formation) - Muayyen bir iş meselâ meslekler, san'atlar veya belirli hizmetler için gerekli bilgi ve mahareti temin eder. Üniversiteler ve teknik öğretim müesseseleri tarafından veya muayyen bir müessese içinde verilmekte olabilir.

c) *Geliştirme* (perfectionnement) - Umumî hareket hatlarını tesbit etmek, koordinasyonu sağlamak gibi *idarecinin* görevleri arasına giren hususları şümulüne alan yüksek mes'uliyet mevkilerine hazırlama gayesini güder.

İDARECİNİN TARİFİ

2. İdareci, bir teşkilâtın *vahdetini* sağlamakla görevlidir. Mûdil teşkilâtlarda muhtelif kısımlarda çalışan birçok mütehassıslar vardır. İdareci bunların mesailerini müşterek tek bir gaye istikametinde koordine etmekle mükelleftir.

3. İdareci aynı zamanda bir teşkilâtın *devamlılığının* sağlanması ile de ilgilidir. Müstakbel gelişmeleri önceden kestirmek, bunların ortaya çıkaracağı meseleleri hal için hazırlanmak ve teşkilâtı teknik ve iktisadî mahiyetteki yeni şartlara uydurmakla mükelleftir; fakat hepsinden fazla, kendi mevkii de dahil teşkilât kademelerinin her seviyesinde muktedir idareci ve âmirlerin devamlı surette birbirini takip etmesi için gereken tedbirleri almalıdır.

4. İdareci başında bulunduğu teşkilâtı, teşkilâtın faaliyetleri pürüssüz bir şekilde ve pek az gözetimle yürüyecek tarzda sevk ve idareyi gaye edinmiştir. Mamafih, önceden kestirilemeyen meseleler ve plânlarına uygun düşmeyen istisnaî durumlar hususunda kararlar alabilecek kabiliyette olması da lâzımdır.

İDARECİLİK MEKTEBİNİN GAYESİ

5. İdarecilik Mektebi fikri, idareci yetiştirmek ihtiyacından doğmaktadır. Silâhlı kuvvetlerin Kurmay Mektepleri, Genel Kurmayda hizmet görecekt muhtelif sınıflara mensup mütehassısları, harpte müşterek koordinasyon meselelerini incelemek üzere bir araya getirmektedir. Büyük ticarî bankalar ve petrol kumpanyaları gibi sair ticaret müesseseleri de birbirlerinden geniş ölçüde ayrılmış muhtelif ihtisas şubelerine mensup yüksek memurları, bunların, birbirlerinin gördükleri işler ve bir bütün olarak müessenin gayeleri hakkındaki anlayışlarını geliştirmek amacı ile bir araya toplamayı faydalı bulmaktadırlar.

HENLEY YÜKSEK İDARECİLİK MEKTEBİ

6. Bu hususta son gelişmelerden biri de İngiltere'de Henley-On-Thames'deki Yüksek İdarecilik Mektebidir. Bu müessese, ticaret, Devlet memuriyeti ve sendikacılık sahalarında müstakbel idarecileri yetiştiren bir merkezdir.

Mektep 1946 da bazı hususî şahıslar tarafından tesis edilmiştir. Faaliyetini, yine hususî şahıslarca tahsis edilen paralar ve talebelere alınan ücretlerle idame etmekte olup Devletten para yardımı görmemektedir. Mektep, tedris süresince talebelere rahat bir ikametgâh teşkil eden Thames nehri kenarında geniş bir sayfiye evini işgal etmekte-

dir. Her yıl, her birine 60 talebenin katıldığı ve her biri 12 hafta süren üç dönem yapılmaktadır.

7. Bu mektep, herhangi bir İdarecilik Mektebinin istinad etmesi lâzımgelen bazı geniş prensipler üzerine müessesdir. Önce talebe grubunun tarzı terekübünü ele alalım;

TALEBELERİN SEÇİLMESİ

- a) *Adet itibariyle tahdit.* Talebe sayısı alâka celbedecek bir çeşitliliği sağlayacak derecede olmalı ve fakat müdürün ve hocaların kendilerini yakından tanımalarına imkân vermeyecek kadar fazla olmamalıdır. Bunların sayısınının 40-60 arasında olması arzuya şayandır. Henler'de her döneme 60 talebe alınmaktadır.
- b) *Tecrübe itibariye çeşitlilik.* Talebe grubu cemiyetin çalışma hayatının bir maktaini teşkil etmelidir. Muhtelif teşekküllere mensup talebeler arasındaki fikir ve tecrübe teatisi gelişme ve tiresinin önemli bir veçhesini teşkil eder. Yüksek İdarecilik Okulunda bu bakımdan durum aşağı yukarı şöyledir :

Devlet Daireleri	6
Devlet Sanayi Teşekkülleri	6
Mahallî İdareler	2
Ticarî Bankalar	6
İngiltere ticaret ve sanayii	34
Britanya Milletler Camiası ve yabancı memleketler	6
	<hr/>
	60

Bunlar arasında sanayi ve ticaret sahalarından gelenler aynı zamanda meselâ; istihsal, satış, satın alma, araştırma, personel, büro işleri gibi sevki idarenin muhtelif kısımlarını da temsil edecek şekilde seçilmektedirler.

c) *Seçme hakkı:* Tereküp tarzı itibarile uygun bir talebe gurubu temin etmek bakımından Mektep Müdürünün mutlak bir seçme hakkına sahip olması lâzımdır; Müdür, icap ettiği takdirde gereken şeraiti haiz bir adayı, tekarrür etmiş bulunan nisbetleri değiştirmektense, özel tecrübesi itibarile daha uygun düşeceği ilerki bir döneme bırakır.

d) *İşverenler tarafından tayin:* İdarecilik Mektebinde verilen eğitim herhangi bir hizmetlinin kariyerinin bir safhasını teşkil ettiğinden

bunun iş verenler tarafından plânlanması gerekir. Talebeler ancak çalıştıkları teşekküller tarafından tayin edilir ve öğretim için alınan harçlar da yine bu teşekküllerce ödenir. Ferdî müracaatlar kabul edilmez.

e) *Yaş hadleri ve diğer şerait*: Her talebe işverenleri tarafından ve mes'ul bir mevkide muvaffakiyeti sabit olmuş ve istikbalde daha da önemli bir mevkie getirilmesi muhtemel olan kimseler arasından seçilmelidir. Bu şeraite en uygun düşecek yaş hadleri aşağı yukarı 32-42 yaşlar arasındadır. Yüksek İdarecilik Mektebinde herhangi bir giriş imtihanı mevcut değil ise de bütün adaylar Müdür tarafından yapılan bir mülakata tabi tutulur; Müdür, adayın tecrübesine, halihazırda işgal ettiği mevkie ve talebe gurubunun çeşitliliği bakımından durumuna göre karar verir.

8. Bu kaidelerin temelinde iki fikir mevcuttur. Evvelâ bir geliştirme programı sadece böyle bir programdan faydalanabilecek müstakbel idareciler için sağlanmalıdır. Saniyen, bilgi edinmeyi ve zihniyette bir değişikliği tazammun eden böyle bir gelişme, talebelere verilen bilgi ile olduğu kadar geniş ölçüde farklı çalışma sahalarına mensup kimseler arasında fikir teatisi yolu ile de elde olunur. İdarecilik Mektebinde yapılan tedrisatın gayesi bu fikir teatisi için bir zemin hazırlamak ve öğrenmenin başınılmaz bir hale geldiği ve buna mukabil öğretimin asgari hadde indirildiği bir durum sağlamaktır. Gerek talebelerin seçilmesi gerekse bunların çalışma usulleri bu gayenin gerçekleştirilmesine tevcih edilmiştir.

ÇALIŞMAUSULÜ

9. a) Altmış talebe onar kişilik altı guruba bölünmüştür. Her bir gurup, talebelerin heyeti umumiyesi için olduğu gibi, muhtelif teşekküllere ve sevki idare görevlerine mensup kimselerden tereküp etmiştir.

Tipik bir grup aşağıdaki şekilde on talebeden teşekkül etmektedir:

Devlet Dairesi	1
Ticari Bankacılık	1
Muhasebe	1
Sinaî Araştırma	1
Ağır Sanayi Mühendisliği	1
Kimya Mühendisliği	1
Personel İdaresi	1
Satış	1
Satın Alma	1

Britanya Milletler Camiası veya yabancı 1

10

b) Bu gruplardan her birine, hoca olarak değil fakat dönem boyunca talebelerin rehberi ve müşaviri olarak bir öğretim üyesi tayin edilmiştir.

c) Tedris edilen onbeş ana mevzudan her biri için, guruba mensup talebelerden biri başkan bir diğeri de onun sekreteri olarak mektep tarafından tayin edilir. Her talebe sıra ile ve mutaden bir defadan fazla olmak üzere bu vazifeleri görmek zorundadır. Her bir gurup kendi talebe başkanının idaresi altında müstakilen çalışır.

d) Mevzulardan her biri kendi gurubu ile birlikte üzerinde çalışılmak üzere başkana vazife olarak verilir. Bu vazife konuya ait vayasının çeşitli meselelerine hal çareleri aramak ve bulmak durumunda kıyalar üzerinde araştırma yapmayı guruba mensup üyeler arasında fikir teatisini ve bir bütün olarak gurubun fikir ve görüşlerinin, münini tazammun eder. Nihayet bütün talebelerin iştirak ettiği umumi bir toplantıda bu vazifeyi ayrı ayrı yerine getirmiş olan grupların görüşleri altı başkan tarafından sözlü olarak açıklanır ve bunu bir müzakere takip eder.

e) Vazifesinin ifası sırasında bir başkanın istifadesine arzolunan kayaklar şunlardır:

I) Kendi gurubuna mensup üyelerin birlikte yaptıkları münakaşalardan istidâl etmesi gereken bilgi ve tecrübeleri

II) Mektepçe temin olunan seçilmiş kitap ve makaleler

III) İncelenen konularda selâhiyet sahibi olup mektep tarafından davet edilen ve talebelerin tamamına kısa konuşmalar yapan veya her bir gurubu ziyaret ederek bir zaman için gurupla birlikte bulunan ve guruba mensup olanların suallerine cevaplar veren mütehassıslar

IV) Muhtelif teşekküllere yapılan ve tatbik edilen pratik usulleri incelemek ve bunları tatbik edenlere sualler sormak imkânını veren ziyaretler.

f) Tatbik edilen bu usuldeki önemli bir unsur da altmış talebenin birlikte mektepte ikametleridir. Bu suretle bunlar sadece çalışmalarında değil fakat aynı zamanda boş zamanlarında da, İngiliz kır hayatının hoş atmosferi içinde birbirleri ile konuşmak, tecrübelerini paylaşmak ve münakaşa etmek imkânını bulmaktadırlar.

10. Ders konuları birer birer değil, fakat kademeli bir şekilde ele alınır ve böylece muayyen bir zamanda bunlardan bir çoğu guruplar tarafından tetkik edilmekte olur.

I. inci kısım. *Muhtelif nevi teşkilâtların mukayesesi*

II. inci kısım. *Bir teşkilât çerçevesi dahilindeki amillerin tetkiki*

- a) Fert olarak memur ve hizmetlilerin sevki idaresi
- b) Teşkilâtların iç bölümleri ve bu bölümler arasındaki münasebetler.
- c) Yetkinin aşağı kademelere devri ve bundan doğan kontrol meseleleri.
- d) Fabrika idaresi
İlmi araştırma
Büro idaresi
Muhasebe
Personel idaresi gibi iş sevki idare görevleri

III. üçüncü kısım. *Bir teşkilâtle bunun dışındaki diğer teşekküller arasındaki münasebetlerin tetkiki*

- a) Ticari münasebetler:
meselâ; Bu teşekkülün mal ve hizmetlerini satın alanlarla
Bu teşekküle kullandığı ham maddeleri satanlarla
Bu teşekkülün mali kaynaklarıyla
Ticaret odaları ve benzer ticari teşekküllerle
- b) İş verenlerle sendikalar arasındaki münasebetler
- c) Hususi sanayi ile devlet arasındaki münasebetler
- d) Hususi sanayi ile mahalli idareler arasındaki münasebetler

IV. üçüncü kısım. *İdarenin pratik ve yapıcı veçhelerinin tetkiki*

- a) Bir teşkilâtın değişen iktisadi duruma uydurulması
- b) Bir teşkilâtın yeni teknik bilgilerden faydalanacak bir hale getirilmesi
- c) Bir teşkilâtın devamlı surette metotlarını ve verimliliğini islahaya çalışır hale getirilmesi suretile ataletin önlenmesi

V. inci kısım. *Tetkik edilen konuların ve hususiyle geniş modern teşkilâtları sevkeden idarecilerin görevlerinin top-*

luca gözden geçirilmesi.

11. Ana mevzularla birlikte tetkik olunan diğer konular şunlardır:
- İdare tarafından istatistiklerin kullanılması
 - İdare tarafından kullanılan bilgi ve haber kaynakları
 - Geçmişteki büyük idareciler
 - Britanya milletler camiasının iktisadi meseleleri

ÖĞRETİM HEYETİNİN VAZİFESİ

12. Küçük guruplara rehberlik vazifesi gören öğretim üyeleri meslekten gelme hoca olmadıkları gibi zaruri olarak Mektepte tetkik edilen konularda mütehassıs da değildirler. Bunlar, yetişmiş kimselerin başkaları ile müştereken çalışmak suretile bilgi ve anlayışlarını en iyi bir şekilde geliştirebilecekleri esası üzerine müstenit ve doğruluğu sabit olmuş bulunan çalışma metodunda mütehassıstırlar. Öğretim üyeleri, talebelere ve hususile gurup başkanlarına, Mektep tarafından sağlanan program ve kaynaklardan tam manasile istifade etmeleri için yardım etmektedirler. Bunlar başkanı görevi üzerinde aydınlatmakta ve fikirleri sorulmadıkça müdahale etmemekle beraber müzakereler süresince gurupta hazır bulunmaktadırlar.

13. Mektepte, Müdür Mr. Noel F Hall, M. A. dan başka bir Öğretim Müdürü, bir araştırma müdürü, (guruplarda vazifeli) altı öğretim üyesi, bir kütüphaneci ve bir de muhasebeci (Genel Sekreter) vardır. Bundan başka geniş bir memur, hizmetli ve hademe gurubu da mevcuttur.

14. Mektepde hiçbir imtihan yapılmadığı gibi herhangi bir diploma da verilmez. Her talebenin sıra ile yaptığı vazifelerin mahiyeti, bunlardan herhangi birinin iş vereni tarafından istenildiği takdirde Müdür tarafından o talebenin çalışmaları hakkında bilgi verebilmek için kâfi bir esas teşkil eder.

Tedrisatın gayesi uzun vadeli olup herhangi yakın veya sarıh bir gelişme beklenmemektedir.

TEDRİSATIN NETİCELERİ

15. 1948 de açılışındanberi takriben 1200 talebe Yüksek İdarecilik Mektebinde eğitim görmüştür. Mektep birçok özel teşekküllerden gönüllü mali yardım görmeye devam etmektedir ve müstakbel dönemler için yapılan müracaatlarda da bir azalma yoktur.

16. Mektebe talebe gönderen teşekküller bu kimselerin filhakika idareciliğin belli başlı sayalarındaki kabiliyetlerini geliştirdiklerini bil-

dirmektedirler; ayrıca, kullanılan çalışma metodları da bunlara topluluk önünde konuşma, rapor hazırlama, malûmatı tetkik ve hülasa etme ve komite halinde çalışma hususlarında kıymetli mümarese imkânları sağlamaktadır. Bu tedrisatın anlayış ve şahsiyeti geliştirdiği ve insanları kendileriyle aynı derecede olup da başka sahalarda çalışan kimselerle yapılan müzakerelerin idaresinde daha maharetli kıldığı hususlarında da umumiyetle kanaatler birleşmektedir.

17. Her döneme mensup öğrenciler takriben 15 ay sonra kısa bir "tekrarlama kursu" için mektebe gelirler ve kurslara devam vaziyeti de daima iyidir. İngilterede mektebin eski talebeleri tarafından kurulmuş bir çok cemiyetler mevcut olup, bunlar çalışma hayatında karşılaşılan müşterek meselelerin münakaşası için muntazam toplantılar yapmaktadırlar. Yüksek mevkiler işgal eden kimselerin böylece biraraya getirilmesinden doğan şahsi dostluklar muhtelif sanayi şubeleri ve devlet daireleri arasındaki münasebetlerin islahında kıymetli bir amil olmaktadır.

İDARECİLİK MEKTEBİ USULÜNÜN DİĞER MEMLEKETLERDE TATBİKİ

18. Henley'deki yüksek idarecilik mektebi ileri derecede sanayileşmiş ve elli milyonluk kesif bir nüfusa sahip bir memleketin ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle tesis edilmiştir. Buna rağmen idareci yetiştirmek gayesiyle Norveç, Hollanda, Hindistan ve Avusturalya gibi geniş ölçüde farklılıklar arzeden bazı memleketlerde de benzer müesseseler kurulmuş ve Henley yüksek idarecilik mektebinde tatbik olunan usullerden bazıları bu müesseslerce de kabul edilmiştir. Hiç bir milli müessese diğer bir memlekette tam manası ile taklit edilemez; mamafih burada izah edilmiş bulunan "idarecilik mektebi" prensipleri idare sanatının bir tetkik mevzuu yapıldığı ve kıymetlendirildiği her hangi bir memlekette tatbik edilebilirler. Halen mesul mevkiler işgal etmekte olan kimseler birkaç hafta için işlerinden alınabilir ve kendilerine, önceden benimsenmiş hiç bir fikir münakaşasız bırakılmıyacak şekilde çok başka çalışma sahalarına mensup kimselerle fikir teatisi imkânı sağlanır. İdarecilik Mektebi hakkındaki bir yazısında Glasgow Üniversitesi Rektörünün dediği gibi "Bir mesleği öğrenmiş ve tatbik emiş olan bir kimse için sekiz yahut on veya onbeş yıl sonra bir ara yaptığı işi bırakıp ne yaptığını ve bunu neden ve nasıl yaptığını düşünme zamanı gelmektedir. Bu, bütün eğitim safhaları içinde en verimli olma elverişli bulunanıdır."

*THE ADMINISTRATIVE STAFF COLLEGE
HENLEY-ON-THAMES, ENGLAND*

by

Mr. G. F. Evans-Vaughan

Member of the Staff College Faculty

INTRODUCTION

The use of "staff colleges" for developing men intended to hold responsible positions is not new in the United States and Great Britain. The phrase "staff college" is becoming more widely used because the system has been adopted in the fields of business and public administration, and because of the success of a particular staff college at Henley-on-Thames in England. This paper tries to show how a place of learning founded on "staff college" lines differs from other schools and universities, in principle and in detail.

THE STAGES OF LEARNING

1. There are three stages of learning:

- a) *Education* (enseignement) — given in schools and universities; it provides a general background of knowledge and develops the intelligence and power of reasoning.
- b) *Training* (formation) — provides knowledge and skill required for specific work, e. g. professions, crafts, or particular tasks. It may be given in Universities, Technical Colleges, or within an organization.
- c) *Development* (perfectionnement) — preparation for higher responsibility, which involves policy - making and co-ordination - the tasks of the *administrator*.

DEFINITION OF THE ADMINISTRATOR

2. The administrator is concerned with the *unity* of an organization. Complex organizations contain many specialists working in separate departments. The administrator must co-ordinate their work to one common objective.

3. The administrator is also concerned with the *continuity* of an organization. He must forecast future trends, plan to meet the problems they bring, and adapt the organization to new conditions, both economic and technical; above all, he must arrange for continuous succession of capable managers and administrators at all levels, including his own.

4. An administrator aims at directing his organization so that its work is performed smoothly and with little supervision. However, he must be capable of *taking decisions* on the unforeseen problems and the exceptional cases which do not conform to his plans.

THE PURPOSE OF THE STAFF COLLEGE

5. The idea of the Staff College arises from the need to develop administrators. Staff colleges of the Armed Forces bring together officers from the various specialist branches, who are intended to serve on the General Staff, in order to study their common problems of co-ordination in war. Large commercial banks and trading organizations such as oil companies find it equally useful to bring together senior officials from widely separated specialist departments, in order to improve their understanding of each other's work and of the purposes of the whole organization.

THE ADMINISTRATIVE STAFF COLLEGE, HENLEY

6. A recent development in this field is the Administrative Staff College at Henley-on-Thames, England. It is a centre of development for potential administrators in industry, commerce, public service, and trade unions.

The college was founded in 1946 by a group of private persons. It is supported by private funds and the fees paid for students, and has no state grant. The college is housed in a large country house by the River Thames, which provides a comfortable residence for the students during the course. Three courses, each lasting twelve weeks, are held every year, and 60 students attend each course.

7. This college follows certain broad principles on which any staff college must be based. First, the composition of the student body;

SELECTION OF THE STUDENTS

- a) *Limitation of numbers.* There must be enough to provide for a stimulating variety of students, but not so many that the Principal and his Faculty cannot know them intimately. From 40 to 60 is a reasonable range of numbers. At Henley exactly 60 are taken on each course.
- b) *Mixture of experience.* The student body must represent a cross-section of the working life of the whole community. The exchange of ideas and experiences made between students from different organizations forms an important part of the development process. The mixture in the Administrative Staff College is approximately :

State Department	6
State Industries	6
Local Government	2
Commercial banks	6
British industry and commerce	34
Commonwealth and foreign	6
	60

Those from industry and commerce are further selected so as to provide adequate representation of the various functions of management, for example: production, marketing, purchasing, research, accounting, personnel management, office management.

- c) *Right of selection.* To ensure a suitable composition of the student body, the Head of the College must have an absolute right of selection; if necessary he will defer a suitable candidate to a later course, to which his particular experience will be better suited, rather than upset the ratio decided upon.
- d) *Nomination by Employers.* The staff college course is a part of an employee's career, which should be planned by his employers. Students are nominated, and their fees paid, only by the organizations for which they work. Applications by individuals are not accepted.
- e) *Age and status.* Every student should have been selected by his employers as one who has already shown ability in a responsible position, and who is likely to be chosen to fill a more

responsible post in the future. The age limits within which these conditions can best be complied with are approximately 32 to 42. No entrance examination is required by the Administrative Staff College, but all candidates are interviewed by the Principal; his judgment is made on the basis of the candidate's experience and present post, and on the contribution he can make to the variety of the student body.

8. There are two main ideas underlying these rules. First, that a development programme should be provided only for those potential administrators who can benefit from it. Secondly, that development, which involves a change of mental attitude as well as the gaining of knowledge, comes as much from the exchange of opinion between persons of widely different working background as from any kind of instruction given to them. The object of the Staff College course is to provide a medium for this exchange of ideas, and to provide a situation in which learning is inevitable while teaching is reduced to a minimum. Both the selection of students and the method on which they work is designed to this end;

THE METHOD OF WORK

9. a) The sixty students are divided into six groups of ten. Each group is composed of students from different organizations and management-functions, in the same way as the whole student body. A typical group might consist of ten students from;

Government Department	1
Commercial banking	1
Accounting	1
Industrial research	1
Heavy Engineering	1
Chemical Engineering	1
Personnel Management	1
Marketing	1
Purchasing	1
Commonwealth or foreign	1
	10

b) A member of the Faculty is attached to each of these groups, not as instructor, but to be their guide and adviser throughout the course,

- c) For each of the fifteen main subjects of the course one student of each small group is appointed by the College to act as chairman, and another to act as his secretary. Each student in turn must act in these rôles, usually more than once. Each group works independently under its own student chairman.
- d) Each subject of the course is given to the chairman as a task to be carried out by his group. The task involves some research into facts, the exchange of opinion among members of the group, and the presentation of the comments and views of the group as a whole in a written report to be completed within a set period. Finally, at a conference of all students, the views of the groups, who have all undertaken the task separately, are presented verbally by the six chairmen, and a general discussion follows.
- e) The sources of information available to the chairman in carrying out his task are;
 - I) The knowledge and experience of the members of his group, which he must draw from them in round-table discussion.
 - II) Selected reading material made available by the College.
 - III) Experts in the subject being studied who are invited to the College, either to give a short talk to all the students, or to visit each small group and spend some time with them answering their questions informally
 - IV) Visits to other organizations, giving opportunities for studying practical methods and questioning those who are applying them.
- f) An important factor in the method is the fact that the sixty students live together in the college. Not only at work, but also in their free time, they talk, share experiences, and argue, in the pleasant surroundings of the English countryside.

THE SUBJECTS OF THE COURSE

10. These subjects are not dealt with one by one, but in echelon, so that several are under consideration by the groups at any particular time.

Part I. *The comparison of different kinds of organization*

Part II. *A study of factors within the control of an organization*

- a) The management of employees as individuals.
- b) The sub-division of organizations and the relationship between the divisions.
- c) The delegation of authority to lower levels, and the problems of control arising from delegation.
- d) The internal functions of management, e. g.

Factory management
 Scientific research
 Office management
 Accounting
 Personnel management

Part III. *A study of the relationships between an organization and others outside itself*

a) Commercial relationships:

e. g. With those who buy its goods or services
 With those who sell its raw materials
 With its sources of finance
 With chambers of commerce and similar trade associations.

- b) Relations between employers and Trade Unions.
- c) Relations between private industry and the State.
- d) Relations between private industry and local government.

Part IV. *A study of the practical and constructive aspects of administration*

- a) Adapting an organization to meet the changing economic situation.
- b) Adapting an organization to take advantage of new technical knowledge.
- c) Ensuring that an organization is continually trying to improve its methods and its efficiency, and avoids stagnation.

Part V. *A review of the subjects studied, and especially of the task of administrators who direct large modern organizations.*

11. Other subjects studied concurrently with the main subjects are:
- a) The use of statistics by management.

- b) Sources of information used by management.
- c) Great administrators of the past.
- d) Economic problems of the British Commonwealth.

THE TASK OF THE FACULTY

12. Members of the Faculty who act as guides to the small groups are not professional teachers, nor, are they necessarily expert in any subject studied at the College. They are experts in the method of work used, which is based on the proved fact that mature men can best develop their knowledge and understanding by working on tasks in common with others. Faculty members help the students, and especially the chairmen of groups, to make the fullest use of the programme and the resources provided by the College. They "brief" the chairman on his task and are present during all group discussions, though they do not intervene unless their advice is needed.

13. The Principal, Mr. Noel F. Hall, M. A., is assisted by a Director of Studies, a Director of Research, six members of the Faculty (in charge of groups), a Librarian, and a Bursar (Secretary - General). There is a large clerical, house - keeping, and maintenance staff.

14. No examination is held and no diploma is awarded. The nature of the tasks undertaken by every student in turn are sufficient tests for the Principal to report on a student's work if this is requested by his employer. The object of the course is long-term, and no immediate or obvious improvement can be expected.

RESULTS OF THE COURSE

15. About twelve hundred students have taken the Administrative Staff College Course since its opening in 1948. The college continues to receive voluntary financial support from many private organizations, and there is no lack of applications for future courses.

16. The organizations nominating students report that their employees do in fact develop their abilities in the main tasks of administration; in addition, the method of work used gives them valuable practice in public speaking, writing reports, examining and summarising information, and in working by means of committees. There is general agreement that this course develops the personality as well as the understanding, and that it makes men more able to conduct negotiations with those of equal rank but in different fields of work.

17. Each course of students returns to the College about 15

months later for a short "review course", and this is always well attended. There are several associations of ex-students in Great Britain, which hold regular meetings for the discussion of common problems met with in their work. The personal friendships which result from the mixing of so many senior men have their value in improving relationships between industries and with State Departments.

APPLICATION OF THE STAFF COLLEGE METHOD IN OTHER COUNTRIES

18. The Administrative Staff College at Henley is designed to meet the needs of a highly industrialised and densely populated country of fifty million people, In spite of this, similar centres for developing administrators have been set up in such widely differing countries as Norway, Holland, India, and Australia, and have adopted some of the methods used at the Henley Staff College. No national institution can be wholly imitated in another country; however, the "staff college" principles outlined here are applicable in any country where the art of administration is studied and valued. Men already holding responsible post can be taken away from their work for a few weeks, and be given an opportunity to exchange views with others from quite different fields of work, in an atmosphere in which no pre-conceived ideas can go unchallenged. In the words of the Principal of Glasgow University, in writing about the Staff College, "A time comes in eight or ten or fifteen years when, having learned and practised his calling, a man does well to cease for a little from action and to think about what he is doing, and why and how he is doing it. That is apt to be the most fruitful educational phase of all".

Ankara, November 1955 .
