

## İNGİLTERE'DE MEMURLARIN EĞİTİMİ

Yazan :  
F. J. Tickner, C. B. E.

Çeviren :  
Asistan  
Cemal MIHÇIOĞLU

Mr. Tickner, Birleşmiş Milletler Teşkilâtının Teknik Yardım İdaresinde Âmme İdaresi Bölümünün Müdür Yardımcısıdır. Adı geçen, 1952 Haziranına kadar İngiltere'de Memurların Eğitim ve Öğretim Müdürü olarak vazife görmüştür.

İngiltere'de memurların yetiştirilmesi, personeli ilgilendiren bütün diğer hususlarla âhenkli olarak cereyan eder. Her Bakanlık kendi eğitim programlarını düzenlemekle mükelleftir. Fakat bütün memurların câmiyasında personele müteallik meseleleri âhenkleştirmek vazifesiyle görevli bulunan Hazine Bakanlığı, çeşitli eğitim programları arasında umumî koordinasyon sağlar.

Her Bakanlıkta (ki bunlara İngiltere'de umumiyetle Daire adı verilir) ayrı bir Eğitim Müdürü bulunur. Bakanlık Eğitim Müdürü, kendi Bakanlığındaki eğitim işlerinin düzenlenmesinden o Bakanlığın personel şefine karşı sorumludur. Hazine'de ayrıca, bütün memurların eğitiminde umumî bir rehberlik ve kontrol icra etmek üzere bir Eğitim ve Öğretim Müdürü vardır. Eğitim ve Öğretim Müdürünün başkanlığı altında Bakanlıklar Eğitim Müdürlerinin umumî meseleleri münakaşa etmek üzere yaptıkları muntazam toplantılar ve hususî meseleler üzerinde Bakanlıklarla Hazine arasında cereyan eden yazışmalar vasıtasıyla umumî bir eğitim politikası tesis ve idame olunur.

Böyle bir tertip, Bakanlıkların kendi ihtiyaçlarına göre değişen farklı eğitim programları tatbik etmelerine imkân verir. Büyüklük ve görev bakımından Bakanlıklar arasında önemli farklar mevcuttur. Meselâ sayısı 50.000 e yaklaşan personeli ile (Board of Inland Revenue) esas itibariyle vasıtasız vergilerin tarh ve tahsili işi ile meşgul olur ki, bünyesinin büyüklüğüne rağmen bu teşkilâtın vazifelerinin şümül sahası nisbeten dardır. Diğer taraftan Hazine, 2.000 den az elemanla iş görmesine rağmen, malî politika, devlet istikrazları, sermaye yatırım

meseleleri, iktisadî plânlama, milletlerarası para meseleleri, kambiyo, madenî ve kâğıt para ihracı, devlet masrafları, teşkilât ve metod meseleleri, memur maaş ve ücretlerinin tanzimi, memur istihdam şartları ve umumî personel meseleleri gibi çok geniş ve çeşitli vazifeler icra etmektedir.

Hizmete yeni giren elemanların eğitimi, kaide olarak, aşağıdaki usullerden birine veya her ikisine birden uygun olarak cereyan eder: 1) Dersane eğitimi ve 2) İşi nezaret altında bizzat yaparak öğrenme. Dairenin görevleri çeşitlendikçe, memurların tanzim edileceği işler de çeşitlenecek ve bu dersane öğretimi imkânsız bir hal alacaktır. Mutad olarak her Bakanlıkta bütün yeni gelenler için başlangıç mahiyetinde olmak üzere birinci tipte umumî bir kurs gösterilir. Yeni girenlerden teşkil edilen guruplara (umumiyetle on iki kişilik guruplar ideal sayılır) o Bakanlığın görevleri ve devlet teşkilâtındaki yeri hakkında umumî mahiyette bir seri konuşmalar yapılır. Bu dersleri, memur statüsüne olan tesiri bakımından parlamento sistemi üzerinde verilecek derslerle memurun vazifeleri hakkında tertip edilecek dersler takip eder.

Bu başlangıç kursu bir veya iki hafta sürer. Yeni memur bu dersler esnasında hem çalışacağı Bakanlık hakkında umumî bir fikir edinmiş, hem de kendisine gurup mensupları arasında birkaç arkadaş edinmek fırsatını bulmuş olur. Sonra namzet, umumiyetle şahsî kabiliyetleri de bir dereceye kadar nazarı itibare alınmak suretiyle Bakanlık teşkilâtının bir kısmına tayin edilir. Meselâ başkaları ile olan temaslarında maharet gösteren bir kimsenin, normal işi halk temsilcileriyle görüşmeler yapmayı icabettiren bir kısma, matematiğe kabiliyeti olan bir kimsenin muhasebe kısmına gitmesi mümkündür.

Yeni memurun gittiği yerde bir şahıs kendisine rehberlik ve öğretilenlik etmekle görevlendirilir. Bu şahıs, öğretime hususî bir kabiliyeti olan bir âmir veya o işte iyi tecrübe görmüş başka bir memur olabilir. İlk iki yıllık hizmeti esnasında, bahis konusu memurun tamamen ayrı iki yerde ve ayrı âmirler tarafından denenip kabiliyeti hakkında hüküm verilmesini sağlamak için görevinde bir değişiklik yapılır. Eğer verildiği ilk vazifenin uygun olmadığı anlaşılırsa bu değişiklik daha erken yapılır. Bu iki tayinden sonra da memurun kabiliyetleri hakkında herhangi bir şüphe kalırsa kendisine üçüncü bir iş daha verilir.

Bazı Bakanlıklarda Eğitim Müdürü, tecrübe devresi esnasında da yeni memurun durumunu takip etmekle görevlidir. Fakat daha ziyade personel şubesinden bir zat, memurun kaydettiği terakkiyi, beraber çalıştığı âmirlerle mülâkatlar yapmak, onlardan raporlar almak ve lüzü-

mu halinde Personel Müdürünün de fikrine müracaat etmek suretiyle takip eder.

İşin o kadar değişik olmadığı ve fazla sayıda personelin birbirine benzer işler yapmakta olduğu Bakanlıklarda, eğitimin bir okulda daha uzun bir müddet devam etmesi mümkündür. Meselâ Posta İdaresindeki telefoncular ve gişede çalışan memurlar eğitim okulunda altı veya sekiz hafta kadar kalır ve işi kâfi bir başarı ile yaptıkları testlerle sabit olduktan sonra yeni vazifelerine tayin edilirler. Eğitim, tekrirden ziyade gösterilerek, münakaşa yahut sual ve cevap tarzında olur.

Posta okulunda, hakikilerine tıpatıp benzeyen, gişelerle mücehhez model bürolar mevcuttur. Burada öğrenci veya öğretmenlerden bazıları müşterilerin yerini alırlar ve öğrenciler sanki iş sahipleriyle karşı karşıya imiş gibi onların sorularına cevap verir ve taleplerini yerine getirirler.

Telefon okulunda ise öğrenciler, santral odasındaki hususî yerlerine otururlar. Sırada her iki talebe bir öğretmen oturtulur. Öğretmen, önce talebelerin başka bir öğretmen tarafından tecrübe için edilen telefonları ne şekilde cevaplandırdıklarını tetkik eder. Sonra hakikî telefonlar gelmeye başlar. Öğretmen, öğrenciler kendi yardımına ihtiyaç kalmadan iş yapabilecek hale gelinceye kadar aralarında oturup onlara yardım ve nezaret etmeye devam eder.

Şimdiye kadar muayyen bir Bakanlığa ait işlerle meşgul olan personelden bahsettik. Birkaç Bakanlığa birden ilgilendiren işleri yapan bazı kimseler vardır ki bunların Hazine Bakanlığında verilen merkezî kurslarda yetiştirilmesi daha münasip olur.

Bunların en önemlilerinden biri, muhtelif Bakanlıklarda ders veren öğretmenleri yetiştirmek için açılan kurslardır. Her yeni öğretmen, eğitimin nasıl yapılacağını tetkik etmek üzere Hazine'ye gider. Tedris usullerinin görüşüldüğü bir miktar toplantıdan ve Hazineye mensup öğretmenlerin verdiği örnek derslerden sonra her öğretmen, hazırlayacağı üç tatbikat dersini öğrenci arkadaşları önünde takrir etmek zorundadır. Böylelikle bütün Bakanlıklardaki öğretmenler aynı eğitim metotlarıyla tedrisat yapmayı öğrenmiş olurlar.

Modern devletin gittikçe daha mudil bir hal alması, kıdemli memurların merkezî devlet mekanizmasına ve diğer Bakanlıkların işleyiş tarzına iyice vâkıf olmalarını icabettirir. Bu itibarla hizmete yeni giren idareci elemanlar, kendi Bakanlıklarında gördükleri eğitime ilâveten umumî mahiyette kısa bir kursa tâbi tutulurlar. Bu yeni idareci elemanlar hizmete ya doğrudan doğruya üniversiteden gelirler veya alt

kadroların otuz yaşını geçmemiş, kabiliyetli elemanları arasından seçilirler. Kendilerine mensup oldukları Bakanlığın çalışması hakkında, aylarca devam eden geniş bir eğitim gösterilir ve gerek merkezde, gerekse merkeze bağlı servislerde hususî ziyaretler yapmak suretiyle yapılan işin bütün safhaları görmelerine imkân verilir.

Muhtelif Bakanlıklara mensup namzetler, altı aylık bir eğitim gördükten sonra, on altışar kişilik guruplar halinde, devlet mekanizması, memur câmiası ile parlamento arasındaki münasebetler ve Eğitim Bakanlığı yahut Fennî ve Sinaî Araştırma Dairesi gibi bazı seçme Bakanlıkların çalışmasını incelemek üzere Hazine'ye celbedilirler. Bu kurslar, ilgili Bakanlıklara mensup memurların, bizzat yapmakta oldukları işlere dair gönüllü olarak verdikleri sohbet mahiyetinde konuşmalardan terekküp eder. Bu şahsiyetler arasında mesleklerinin en mümtaz simaları bulunur. Bu kurslarda konuşan zevat arasında Daire Reisleri, Kabine Sekreteri, Hazinesinin tecrübeli elemanları ve birçok Bakanlar da vardır.

Öğrenciler, Bakanlıkların birbirleriyle ne kadar yakın münasebet halinde bulduklarını ve devlet sisteminin muhtelif kısımları arasında tesirli bir işbirliğinin en iyi ne gibi yollarla temin edileceğini öğrenirler. İdareci elemanlar, müstakbel yıllarda meslekleri icabı muhtemelen bir Bakanlıktan diğerine nakledilecekleri cihetle daha başlangıçtan itibaren kendilerine bir bütün olarak devlet hizmetine mensup kimseler oldukları ve ilgi sahalarının bağlı buldukları Bakanlığın iştiğal sahasından daha geniş olduğu duygusu aşılarmaya çalışılır.

Eğitimin bir gayesi de, bütün devlet hizmetlerinden ve her kademeden gelen yeni öğrencilerde, kendilerinin bir takım (team) ın üyeleri buldukları ve hizmetinde iftiharla çalışacakları bir Daireye tayin edilmiş oldukları hissini uyandırmaktır. Bundan başka öğrencilere, sadakat gösterecekleri daha geniş çerçeveler bulunduğu, bütün Kıraliyet hizmetleri mensuplarının, fert olarak görevleri ne olursa olsun, müşterek bir işin başarılması uğrunda çalışmakta oldukları anlatılır.

Ayrıca her memur, bütün cemiyete hizmet etmekte olduğunu ve vazifelerinin en mükemmel bir şekilde ifası gerektiğini idrak etmelidir. İngiliz memur topluluğunun her üyesi, vazifesinin ifasında yüksek bir karakter bütünlüğü göstermesi icab ettiğini müdriktir. Bundan başka, memur, bütün iş sahiplerine karşı âzamî surette eşit muamele göstermesi ve hiç kimseyi, hiçbir surette kayırmaması gerektiğini kabul eder. Bilir ki huzuruna gelen en mütevazî vatandaşa dahi, mahallin en mümtaz şahsiyetine karşı göstereceği nezaket ve alâkayı göstermek zorun-

dadır. Gerek devlet dairelerine gelen iş sahiplerine, gerekse yazışmalarda halka karşı takınılması icabeden bu müzahir tavır üzerinde, bütün Bakanlıkların eğitim programlarında ehemmiyetle durulur. Memurun iş sahiplerini bürosunun dışında beklettiği veya anlaşılmaz bir resmî üslûpla kaleme alınmış müphem yazılar gönderdiği günler çoktan geçmiştir.

Bundan başka, memurlar, kendi dairelerinin faaliyet sahası dışında kalan sahalarda tahsil görmeye teşvik edilirler. Birçok resmî görevlerde, okul veya üniversitede görülen eğitime ilâveten yapılacak tahsil faydalı ve şayanı arzu telâkki edilir. On altı yaşından sonra tahsile devam edememiş kadın ve erkek memurlardan bir kısmı, Memurin Komisyonu (Civil Service Commission) tarafından açılan imtihanlara girip daha ihtisaslaşmış, yahut daha yüksek dereceli mevkilere geçmeyi arzu edebilirler. Mühendis, mimar, ilmî araştırmacı yahut muhasip gibi mütehassıslar için, imtihanla veya —mesai dışı zamanlarda üniversiteye devam etmek suretiyle elde edebilecekleri— üniversite dereceleriyle iktisap edilebilecek birtakım meslekî ehliyet dereceleri vardır. Tahsilin ferdin meslekî ehliyet ve kabiliyetini arttırdığı bu gibi hallerde, mahdut çalışma saatlerinden dahi icabında fedakârlık yapılabilir. Eğitimin sadece boş saatlerin daha eğlenceli bir surette geçirilmesine yardım ettiği hallerde bile (ki İngiltere'de asıl gayesi bu olan birçok akşam dersaneleri vardır) memurlar devama teşvik edilirler; fakat bu iş memurun çalışma saatleri dışında kalan zamana inhisar ettirilir.

Memurların eğitimindeki bu gelişmeler tamamen yeni şeyler değildir. Bakanlık eğitim programlarından bir kısmı ve tahsili teşvik için alınan tedbirlerden birçoğu, iki Dünya Harbi arasındaki devredenberi mevcuttur. Fakat eğitimin personel idaresinin ayrı bir fonksiyonu olarak düzenlenmesi, son on yıl zarfında görülen bir gelişmedir. İngiltere'de aynı müddet zarfında sanayide de buna benzer bir gelişme vukua gelmiştir.

Hükûmet, 1942 yılında, o zaman Hazine Malî Sekreteri olan Sir Ralph Assheton'ın başkanlığında, memurların eğitimi meselesini incelemek üzere bir komite teşkil etmişti. Komitenin Mayıs 1944 tarihli raporunda, bir Eğitim ve Öğretim Müdürlüğünün ihdası ve Bakanlıklarda Eğitim Müdürlüklerinin teşkili tavsiye ediliyordu. Bu raporda ileri sürülen ve birçoğu kabul edilmiş bulunan tavsiyeler, İngiltere'de memur eğitiminin daha umumî ve sistemli surette gelişmesine büyük bir hız vermiştir.