

## AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİNDE AMME HİZMETLERİ İÇİN ELEMAN YETİŞTİRİLMESİ

Konferansı Veren : **Prof. James W. Martin**

Kentucky Üniversitesi Maliye Enstitüsü Müdürü

Türkçeye Çeviren : **Dr. phil. Reşat Aktan**

Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Asistanı

### MÜTERCİMİN NOTU :

Son iki üç yıl içinde Marshall Plânı Teknik Yardım Fonundan faydalanarak çeşitli ilim ve ihtisas adamlarının memleketimize geldikleri ve uzman veya müşavir sıfatı ile muhtelif Bakanlıklarda ve Devlet dairelerinde çalıştıkları malumdur. Kentucky Üniversitesi Maliye Profesörü James W. Martin de bu imkândan istifade ederek yurdumuza altı ay gibi kısa bir müddet için gelmiş ve Maliye Bakanlığında müşavir olarak çalışmıştır. Prof. Martin Bakanlığın daha ziyade idarî işleri üzerinde incelemelerde bulunmuş, memleket dahilinde geniş seyahatler yapmış ve gitmeden evvel bir de nihai rapor vererek tavsiyelerini bildirmiştir.

Prof. Martin memleketimizde bulunduğu sırada fakültemizi bir kaç defa ziyaret etmiş, dekan ve öğretim üyeleriyle çeşitli fakülte ve öğretim meseleleri üzerinde hasbihallerde bulunmuştur. Bu arada, dekanımız Prof. Fadıl Hakkı Sur tarafından fakültemizde bir konferans vermesi kendisinden rica edilmiş, Prof. Martin de Türkçe ve İngilizce metinlerini bu sayıda verdiğimiz konuşmayı Mayıs 1951 de son sınıf talebelerine yapmıştır. Ayrıca Prof. Martin Siyasal Bilgiler Fakültesi ders programları hakkındaki düşünceleri ve tavsiyelerini de yazılı olarak bildirmiştir.

Prof. Martin'in konferansının Türkçe metnini vermeden evvel kısaca kendisinin hal tercümesini burada okuyuculara sunmağı faydalı görmekteyiz. Prof. Martin hakkındaki bu izahatı *Milletlerarası Meşhur Şahsiyetler* (International Who's Who) adlı kitabın 1950 baskısından hülâsaten almış bulunuyoruz.

Prof. James W. Martin 1893 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin Oklahoma eyaletinde doğmuştur. Yüksek tahsilini Doğu Teksas Öğretmen Kolejinde (East Texas State Teachers College) bitirerek 1920 yılında lisans diplomasını (B. S.) almış, ihtisas tahsilini Tennessee Eyaletinin Vanderbilt Üniversitesinde yaparak 1921 yılında ihtisas diplomasını (M. A.) almıştır.

Prof. Martin 1923 yılında Northwestern Üniversitesinde lektor olarak akademik kariyere intisap etmiş, 1924-1928 yılları arasında Emery Üniversitesinde iktisat profesörlüğü yapmış, ve 1928 yılından Türkiye'ye geldiği 1951 yılına kadar Kentucky Üniversitesinde iktisat ordinaryüs profesörlüğü ve Mali Araş-

tırma Enstitüsü (Bureau of Business Research) Müdürlüğü vazifelerinde bulunmuştur. Akademik mesaisi yanında Prof. Martin malî ve iktisadî müşavir ve mütehasşis kapasitesiyle bir çok devlet dairelerinde ve komisyonlarda hizmette bulunmuştur.

Uzun bir liste tutan bu vazifeleri arasında şunlar da vardır: Eyaletlerarası Vergi Komisyonu (Interstate Commission on Conflicting Taxation) Araştırma Müdürü; Kentucky Eyaleti Vergileme Komisyonu (Taxation Commission of Kentucky) Başkanı; Kentucky Eyaleti Varidat Komiseri (Commissioner of Revenue of Kentucky); muhtelif eyaletlerin, şehirlerin, kazaların, korporasyonların, Birleşik Devletler Sayım Bürosunun (US Bureau of Census), Birleşik Devletler Maliye Nezaretinin (US Treasury Department), Ticaret Nezareti Sivil Havacılık Kurulunun (Civil Aeronautics Board of Department of Commerce), Kentucky Eyaleti Belediyeler Birliğinin (Kentucky Municipal League) malî müşavirlikleri; Başkan Roosevelt'in Malî Mînasebat Komitesi (President Roosevelt's Committee on Fiscal Relations Between U. S. and D. C.) Azası; bunlardan başka Vergi Araştırma Vakfının (Tax Research Foundation), Cenup Eyaletleri İktisat Cemiyetinin (Southern Economic Association), Kentucky Siyasal İlimler Akademisinin (Kentucky Academy of Social Sciences) ve daha on kadar ilmî cemiyetin üye ve başkanı.

Profesör Martin maliye sahasında bir çok monografiler neşretmiş, vergi ve malî idare üzerinde devlet tarafından yayımlanan bir çok bülten ve broşürleri ve Cenup Sanayicileri Vergi Tasarısını (Southern Manufacturers Tax Bill) hazırlamış, ve Virginia Devlet Vergi Araştırma Komitesine (Virginia Public Service Tax Study Commission) vergiler üzerinde bir rapor hazırlamıştır. Kendisi Millî Vergi Cemiyeti (National Tax Association) dergisinin ve Kentucky Üniversitesi Malî Araştırma Enstitüsü yayımlarının neşriyat müdürüdür. Ayrıca şu neşriyatı zikredilmeğe değer: **Taxation of Manufacturing in the South** (Cenup Eyaletlerinde Sanayiın Vergilenmesi); ve **National Resources** (Millî Kaynaklar).

Bu büyük üniversite ile yakından temas etmek imkânını bulduğumdan dolayı duyduğum bahtiyarlığı ifade etmeğe müsaadelerini rica ederim. Siyasal Bilgiler Fakültesinin, devlet hizmetleri için eleman yetiştirme işinin lüzumuna bu kadar kuvvetle inanmış olması beni bilhassa memnun etmektedir. Bu sahada göstermiş bulunduğunuz büyük başarılarından dolayı sizleri tebrik etmek isterim. Gerçekten, Maliye Bakanlığındaki mesai arkadaşlarımla bir çoğu bu Fakültenin mezunlarıdır. Bu konuya karşı duyduğunuz derin ilgi ve mazideki muvaffakiyetli mesaileriniz muvacehesinde Amerika Birleşik Devletlerinde amme hizmetleri için eleman yetiştirilmesi hakkında bazı izahları enteresan bulacağınızı ümit ederim.

Burada anlatacağım devlet memuru yetiştirme programlarının mahiyetlerini daha iyi kavrayabilmeniz için asıl mevzu geçmeden evvel sizlere bazı açıklamalarda bulunmaklığım gerekmektedir. Evvelâ şu noktayı belirtmeliyim ki bugün burada bilhassa malî teşkilâtın idarî memuriyetleri ile umumî idare işlerinde çalışan memurların nasıl yetiştirildiklerinden bahsedeceğim. Sağlık, maarif, sosyal yardım ve bunlara benzer ihtisas şubeleri için gerekli idare adamlarının yetiştirilmelerine ait programlardan da aynı şekilde bahsetmek mümkündür. Ancak ben şahsen malî sahada-

ki idarecilerle umumî idarî memuriyetler için elemanların yetiştirilmeleri işleri ile meşgul olmuş bulunuyorum ve tecrübe ve bilgim daha ziyade bu sahadadır. Netekim burada anlatacağım programların birisi müstesna hepsinde de şahsen vazife almış bulunuyorum.

İkinci olarak, Amerika Birleşik Devletlerini teşkil eden kırk sekiz eyaletin her birinin Türkiyedeki illere benzemediğini söylemek belki de lüzumsuzdur. Bu eyaletler (devletler) maliye bakımından Türkiyenin illerine nazaran daha müstakil ve daha önemlidirler. Gerçekten, eyaletlerin bazıları da eyalet hükûmetinin ve mahallî idarelerin topladıkları vergiler ve yaptıkları masraflar, Türkiye Cumhuriyetinin varidat ve masraflarından çok daha fazladır. Keza bazı eyaletlerde amme borçlarının yekünü Türkiye Hükûmeti borçlarından daha da büyüktür. Bu eyaletlerin her birisi federal hükûmete malî bakımdan bağlı değildir ve bu hususta müstakil olarak hareket edebilirler. Her ne kadar belediyeler eyalet hükûmetleri tarafından kontrol edilmekte iseler de muayyen hallerde bunların da son derecede müstakil olarak hareket ettikleri görülür.

Üçüncü olarak, Amerikanın amme hizmetleri plânlarında hükûmet memuriyetlerinin umumiyetle Türkiyedekine nazaran çok daha dar mânada tarif edildiğini burada belirtmek isterim. Bizim personel kanunlarımız ve nizamlarımız bir memuriyetle o memuriyeti işgal eden kimse arasında Türkiyede hükûmet hizmetlerinde görüldüğü gibi intibaksızlıklara müsaade etmez. Meselâ, eğer bir memuriyet bir istatistikçiye lüzum gösterirse bu vazife hiçbir zaman bir muhasebeciye verilemez, ve ancak bir muhasebeci istatistikçi olduktan ve gerekli imtihanları verdikten sonra böyle bir vazifeye tayin olunabilir. Bunun gibi bir istatistikçi de hiç bir zaman doğrudan doğruya bir muhasebe işine verilmez. Diğer taraftan eğer bir memuriyet dördüncü sınıf (derece) bir memuriyet ise, bu yere kadroyu değiştirmek vesaire suretiyle de olsa üçüncü veya beşinci sınıf (derece) bir memur konamaz.

Dördüncü olarak şunu belirtmeliyim ki Birleşik Amerika Devletlerinde hükûmet memuriyetlerinde gençlere karşı zorluklar ihdas edilmez. Bazan personel kanunlarımız muayyen işler için bir kaç yıllık tecrübeye lüzum gösterebilir ve bu işe talip olanlardan bu tecrübeyi arayabilir. Fakat çok zaman bir üniversitede yapılan ihtisas tahsilini bu tecrübenin bir kısmı veya tamamı yerine sayar. Şüphesiz bir çok hükûmet hizmetlerine girebilmek için esasen ihtisas tahsili yapmış olmak ta şarttır. Genel olarak denilebilir ki Amerikada otuz yaşındaki genç bir erkek veya kadının en yüksek mevkiiler de dahil herhangi bir devlet memuriyetine tayin edilmesi mümkündür. Mafî bu ifademizden bütün mühim vazifelerin gençlere verildiği neticesini de çikarmamalıdır.

Aşağıda anlatacağım yetiştirme programlarının daha iyi anlaşılması için Amerika üniversiteleri hakkında da bir açıklamada bulunmaklığım faydalı olacaktır. Türkiyedeki sistemin aksine olarak, Amerikan üniversitelerinde bütün talebelerin takip etmek mecburiyetinde olduğu müşterek bir ders programı yoktur. Bu durum bilhassa fakültelerin üçüncü ve dördüncü sınıfları için doğrudur. Amerikan üniversiteleri talebeleri çeşitli dersler ve profesörler arasından bir seçim yaparak kendi ders programlarını tesbit e-

derler. Her ne kadar bu seçimi yaparken bazı genel kaidelere ve şartlara riayet etmek mecburiyetinde iseler de gene de bir talebe geniş hareket serbestliğine sahiptir. Meselâ, mühendislik tahsil eden bir talebe seçimlik (elective) dersleri olarak fransızca'yı, siyaset ilmini, iktisadı veya tarihi seçebilir. Normal olarak bu talebe mezun olmak için adlarını saydığımız bu dersleri takip etmeğe mecbur değildir. Ders programlarını talebelerin serbestçe seçebilmeleri usulü Amerikan üniversitelerinde fakültelerin şehrin muhtelif bölgelerine serpiştirilmesi yerine hepsinin aynı üniversite sahasında (Campus) toplu olarak bulunması sayesinde kolayca tatbik edilebilmektedir.

### Memuriyete Hazırlık Safhası

Umumiyet itibariyle Amerikada devlet memurlarının yetiştirilmesine ait programlar iki türdür. Bu programların birincisi, amme hizmetlerinde vazife almak isteyen, fakat henüz hiç memuriyete girmemiş bulunan gençler için hazırlık programı, ikincisi ise halen memuriyette bulunanlar için tertiplenen yetiştirme programıdır. Şimdi her iki çeşit programdan bir kaç misal alalım ve inceleyelim. Burada bahis konusu edilen programlar üniversiteler tarafından hazırlanan veya üniversitelerin ilgisi bulunan programlardır.

Memuriyete hazırlayıcı programlara bir misal benim kendi üniversitem olan Kentucky Üniversitesinde tatbik edilen memur yetiştirme programlarıdır. Adı geçen bu üniversitede iki türlü hazırlayıcı program vardır: Birisi, üniversite tahsili seviyesinde olan lisans programı; ikincisi, üniversite mezunları için tertiplenen ihtisas programı. Lisans talebeleri için tertiplenen programda talebelerin takip etmek mecburiyetinde buldukları, resmen tayin ve tesbit edilmiş bir ders müfredat cetveli yoktur. Talebeler mühendislik, iktisat, istatistik, marketing, muhasebe veya bunlara benzer, devlet hizmetlerinde işe yarar bir ihtisas kolunda tahsil yapmaktadırlar. Ekseriyetle, üniversite dışında hükümet hizmetlerinde çalışmış ve tecrübesi bulunan bir profesörün tavsiyelerine uyarak bu talebeler ders programlarına amme maliyesi, idare, anayasa hukuku ve bunlara benzer derslerden muayyen miktarda ilâve ederler. Böylece bu talebelerin her biri kıymet takdiri, vergi hukuku, malî istatistikler, mübayaat, vergi muhasebesi vesaire gibi maliye ile ilgili bir sahada yetiştirilmiş olur. Keza bu talebelere aynı zamanda amme idaresinin prensipleri ve formaliteleri de öğretilir. Ders programı öyle tertip edilmiştir ki aynı hoca bir sümestre boyunca devamlı olarak dersler verir. Diğer bir grup talebe kendilerine çalışma sahası olarak hususi teşebbüslerin veya hükümetin genel idare işlerini seçmişlerdir; bu gibiler ekseriya ders programlarına mali idare, personel idaresi, ve istatistiki de ilâve ederler. Bu sonuncular mezun oldukları zaman eğer şahsî kabiliyetleri de varsa idareci olarak çalışacaklar, demektir. Bunların durumunu Türkiyedeki sistemle mukayese edersek, bir defterdarlıktaki vergi müdürü veya millî emlak müdüründen ziyade bir bölgenin en büyük malî idarecisi olan defterdara benzer.

Kentucky Üniversitesinin tertiplelediği yetiştirme programlarının ikincisi ve üniversite mezunlarına ihtisas tahsili veren kurs, daha derin bir ihti-

saslaşmaya doğru yöneltmiştir. Genel idarecilik te ihtisas sahalarından biri olarak burada öğretilmektedir. Bu yetiştirme programını bitiren genç kadın ve erkeklerin en iyileri mali araştırma veya genel idare sahalarından birisine intisap etmektedirler. Ekseri hükümet daireleri, bu iki sahadaki işlerin iyilerini böyle ihtisas tahsili yapmış bulunan kadın ve erkekler için saklarlar.

Yukarıda izah edilen lisans ve ihtisas programlarının her ikisinde de başlıca şu iki mesele ile karşılaşmaktadır. Bu meselelerin birincisi, bu kurslarda yetişmekte olan talebelere hükümet idaresine ait bazı müşahede ve tecrübe imkânları verebilmektir. Şimdiye kadar bu mesele lisans talebelerine kontrol altında olarak malî işleri müşahede etmek imkânlarının temin edilmesi suretiyle kısmen halledilmiş sayılabilir. Bu meyanda vergi idaresine ait işlerin müşahedesini ve incelenmesi bilhassa kolay ve mânalı olmaktadır. Bundan başka malî idareyle ilgili bütçe, muhasebe, mübayaat vesaire gibi diğer işlerin de tetkik ve müşahedesini imkânları sağlanmaktadır. Mamafi, bütün bu hallerde talebelere gösterilebilen şey, muntazam olarak işleyen, yoluna konmuş işlerin seyridir. Halbuki bu işlerin plânlanması, organize edilmesi, muayyen veçheleré yöneltmeleri, belirli icra personeline tevzii, gerekli kim-selere duyurulması ve nihayet finanse edilmesi gibi safhaları -ki hakiki idarî fonksiyonları teşkil ederler- ekseriya talebelere gösterilemez. Karşılaşılan ikinci müşkül her talebenin sual sormağa alıştırılması, kendisine öğretilmek istenilen şeyleri olduğu gibi kabul etmiyerek onları kafasında tartması ve kendine göre uygun bulmadığı noktalar hakkında sualler sormak itiyadının kazandırılmasıdır. Bir üniversitenin gayelerinden birisi de talebelerine her şeyi bir hayli şüphe ve tereddütle karşılamayı öğretmek olmalıdır. Otoriteyi şüphecî bir gözle ve soru ile karşılayan bir tavır, hiçbir yerde, devlet idaresine ait işlerde olduğu kadar yerinde ve doğru olamaz. Halbuki üniversite lisans talebelerinin bir çoğu ve yüksek dereceler için çalışan ihtisas talebelerinin bazıları profesörlerinin söylediklerini sualden irak hakikatler gibi görmek temayülündedirler. Bundan dolayıdır ki diğer eğitim işlerinde olduğu gibi, bahis konusu olan devlet memuru yetiştirilmesi işinde de, en önemli noktalardan birisi şu hakikatın herkes tarafından iyice kavranmasıdır: Devlet idaresi sahasında son ve kat'î söz henüz söylenmemiştir ve hiçbir kimse idare meselelerinin nihaî cevaplarını bilmemektedir.

Devlet hizmetleri için memurlar yetiştiren programlara ait ikinci bir misal Detroit şehrindeki Wayne Üniversitesinde tatbik edilmekte olan bir ihtisas programıdır. Adı geçen bu program bilhassa maliye ve umumî idare elemanlarının yetişmeleri işine tahsis edilmiştir. Üniversite mezunları arasında yapılan memleket çapında bir müsabaka imtihanı ile seçilen talebeler bu kursa alınır ve bu talebelere üniversite tarafından burslar verilir. Ders programları öyle hazırlanmıştır ki her bir talebe sabahtan öğleye kadar olan zamanını üniversitedeki ders ve seminerlerde geçirir ve öğleden sonralarını Detroit Hükümet Araştırma Bürosu (Detroit Bureau of Governmental Research) tarafından tertip ve idare edilen muayyen projelerin incelenmesi üzerinde sarfeder. Haftanın muayyen günlerinde ise öğleden evvelki bütün zaman kütüphanede geçirilir.

Wayne yetiştirme programı her talebeyi bir çok öğretim üyeleriyle teması getirecek şekilde tertiplenmiştir. Bu maksatla ders programı öyle hazırlanmıştır ki her bir kurs ancak bir, iki veya üç hafta devam eder ve bu müddet zarfında talebelerin bütün zamanları yalnız bu mevzuva tahsis olunur. Muayyen müddetin sonunda bir ders biter ve neticeye bağlanır; tam bu anda, belki de memleketin diğer ucundan gelmiş başka bir profesör yeni bir mevzuva başlar. Bu suretle, bir sene zarfında her bir talebe, ileride çalışma hayatında rastlaması muhtemel pek çok çeşitli mevzular üzerinde bilgiler kazanmış olur.

Bu anlatılan programın idaresinde karşılaşılan en önemli güçlükler kursların mütemadiyen değiştirilmesinden ileri gelmektedir. Her ne kadar talebelerin hepsi de kabiliyetli gençler ise de her birisinin daha evvelki yetiştirme devrelerinde elde etmiş buldukları bilgilerin çeşitli oluşu hakikatini profesörler çok zaman gözden uzak tutmak temayülündedirler. Meselâ, sosyal yardım dersini veren hoca sınıfın en iyi talebelerinden birisinin üniversite tahsilini tarih veya coğrafya üzerinde yapmış olduğunu ve sosyal yardım mevzuunun teknik tarafları hakkında hiç bir fikri bulunmadığını belki de bilmez. Keza maliye dersini okutan profesör talebelerin çoğunun hiç bir iktisat kültürü almamış veyahut pek mahdut miktarda iktisat dersi görmüş kimseler olduğundan ve gerek devlet gerekse hususî teşebbüsler maliyesine ait teşkilât hakkında hiçbir fikirleri bulunmadığından çok zaman haberdar değildir. Bu mesele, talebelerin, kursun devamı sırasında kendi eksiklerini tamamlamaları ve yavaş yavaş devlet idaresinin çeşitli meseleleri üzerinde bilgi kazanmaları suretiyle kısmen hal olunmaktadır. Mamafî bu son tarzda da bahis konusu problem tamamen yoluna konulmuş sayılamaz.

Hükümet hizmetlerine hazırlayıcı ihtisas tahsili veren programların birisi de Cenup Bölgesi Memur Yetiştirme Programı (Southern Regional Training Program) dır. On iki aylık olan bu kursa alınacak talebeler memleketin her tarafından gelen üniversite mezunları arasından müsabaka ile seçilirler ve bu kimseler bilhassa eyaletler genel idare işlerinde ihtisas yapacak şekilde yetiştirilirler. Kursun ilk haftası alıştırma ve mevzuva oriente olma işlerine tahsis olunur. Sonra talebeler üç veya dört eyaletin hükümet dairelerine üçer aylık sıkı bir staj için gönderilirler. Bu staj esnasında gençler devlet idaresi sahasında ilk tecrübeyi plânlı bir şekilde kazanırlar. Hükümet dairelerinde çalışmakta bulunan mes'ul kimselerin dikkatli plânları ve mükemmel işbirliği sayesinde, stajiyerler, yüksek politika işleri de dahil olmak üzere, pek çok çeşitli idare işleri üzerinde tecrübe kazanırlar.

Üç aylık staj bittikten sonra talebeler Alabama, Tennessee, Kentucky Üniversitelerinde sıra ile üçer ay ders görürler. Her üç üniversitede de ders programı öyle tanzim edilmiştir ki stajer talebelerin üniversitenin en tanınmış profesörlerinden, ve hiç olmazsa, bir iki üniversite harici tanınmış kimseden ders görmeleri mümkün kılınmıştır. Aynı zamanda bu talebelere umumî idare sahasında çalışan bir kimsenin muhtaç olduğu idarî metod ve mekanizmalar ve sosyal felsefe, umumî iktisat ve siyaset bilgisi üzerinde dersler de verilir. Bu yetiştirme programını bitiren gençlerin büyük bir kısmı

araştırma veya genel idare işlerinde çalışırlar ve umumiyetle amme hizmetlerinde çalışan kimseler arasında bilhassa büyük başarı gösterenlerdir. Keza bu programın mezunlarından bazıları da üniversitelerde akademik vazifeler alır. Son beş sene zarfında bu programa göre yetişenler arasından bir çoğu Kentucky eyaletinde araştırma müesseselerinde çalışmaktadırlar. Bunların bir tanesi Tabii Kaynakların Muhafazası Dairesi (Department of Conservation) Müdürüne Baş asistanlık yapmakta, diğer birisi eyaletin Bütçe Direktörüne Baş asistanlık yapmakta, ve bir bayan da son zamanlarda bir yuva kurmak maksadiyle işini terkedinceye kadar Eyalet Gelirler Müdürüne Baş asistanlık yapmaktaydı.

Son olarak bahsedilen bu yetiştirme programının karşılaştığı başlıca iki mühim mesele vardır. Bunların birincisi talebelerin çeşitli eyaletlerde bulunan üniversitelere yerleştirilmesindeki ve zaman zaman yerlerinin değiştirilmesindeki idari güçlüklerdir. Diğer ise, hükümet daireleri tarafından gösterilen aktif talebi karşılayacak sayıda talebenin bulunamamasıdır. İşin başlangıcında adı geçen üniversiteler bu yetiştirme programını bitirenlere hükümet dairelerinde iş temin etmek için gayret sarfetmek zorunda kalyorlardı, halbuki şimdi, hükümet daireleri bu kimseleri aramaktadır.

### Memuriyet Esnasında Eğitim

Memuriyet ve vazife görmekte olan elemanları yetiştirmeye çalışan programlara misal olarak Amerika Birleşik Devletleri Ziraat Nezaretinin İhtisas Okulu'nu vermek isterim. Birleşik Amerika Hükümeti hizmetinde çalışmakta olan, elinde üniversite diploması bulunan ve Washington veya civarında oturan kimselere ihtisas tahsili vermek maksadiyle adı geçen bu okul Ziraat Nezareti tarafından açılmıştır ve halen de faaliyettedir. Bu okulun profesörleri yalnız Ziraat Nezaretinden değil, diğer hükümet dairelerinden de temin edilmektedir. Bu okula devam eden talebeler, umumiyet itibariyle, kendi arzularıyla bu işi yaparlar; yoksa, bunların mensup oldukları daireler, kendilerini hiç bir suretle teşvik etmez veya zorlamaz, hattâ mesai zamanında okula gitmek için izin bile vermez. Bu okulun temin ettiği eğitim son zamanlarda gene Washington şehrinde bulunan Amerikan Üniversitesi (American University) tarafından desteklenmekte ve tamamlanmakta, ve bazı hallerde de duplike edilmektedir. Her iki müessesenin de dersleri, umumiyet itibariyle, ikindiden sonra veya geceleridir. Bu okulun talebelerinin büyük kısmını, hükümet dairelerinde muvazzaf küçük hizmetler ifa eden ve umumiyetle bütün gün çalışan kimseler teşkil eder. Verilen dersler arasında profesyonel ve idari teknik meseleler ve formaliteler vardır.

Memuriyet esnasında yetişme programının diğer bir tipini Amerika'nın birçok yerlerinde devlet daireleri tarafından ve mahallî üniversitelerin yardımı ile kurulan ve işletilen «Enstitü» ler teşkil eder. Bunlara misal olarak Alabama, Illinois ve Ohio eyaletlerinde vergi daireleri tarafından tertip edilen ve mutad olarak 4-5 günden fazla sürmeyen programları zikredebilirim. Bu enstitüler ekseriya bir veya iki kalabalık memur grubu için tertiplenir ve çoğu zaman her yıl tekrarlanır. Belki de bu gibi eğitim programlarının kıymeti daha ziyade morallerini takviye ve onların sosyal münasebetlerine

tesir etme bakımından mühimdir; zira bu kadar kısa bir zamanda teknik bilgi bakımından fazla bir şey öğretilemez.

Denver, Minnesota, Omaha ve Tennessee Üniversiteleri tarafından kurulan ve doğrudan doğruya bu müesseseler tarafından idare edilen bazı ihtisas enstitüleri, yukarıda izah edilen yetiştirme programına müşabih tedrisatı daha sistematik bir şekilde vermektedirler. Bu sonuncu programlar daha iyi netice vermekte ve daha fazla teknik tedrisat yapılabilmektedir, zira bu programa iştirak etmek isteyenlerin hepsi de gönüllülerdir ve hiç bir zor altında değildirler; diğer taraftan, talipler arasında iyi bir seçim yapılmakta ve ancak muayyen vasıfları haiz kimseler kabul edilmektedir. Üniversiteler tarafından tertip edilen bu enstitülerin plân ve idaresi bir çok bakımlardan hükümet daireleri tarafından tertip edilen mümasil enstitülere üstündür.

Mamafih, her iki halde de kurs müddetinin çok kısa oluşu ve devam eden kimselerin heterojen evsafa bulunuşları, bazı meseleler doğurmaktadır.

Muayyen bir devlet dairesinin memurlarını vazife esnasında yetiştirmeyi gaye edinen programların belki de en dikkate şayan tipi Birleşik Devletlerin bir çok yerlerinde görülen ve üniversite ile kollaborasyon halinde tertip ve idare edilen şu programdır: bir devlet dairesi kendi memurlarının daha verimli, görgülü ve bilgili hale gelmeleri hususunda aktif bir alâka gösterir ve bu yardımını uzun bir devrê boyunca devam ettirirken aynı zamanda memurlarının maaşlarına zamlar yapmayı ve onları terfi ettirmeyi de ihmal etmez. İyi talihim, bu çeşit bir programla, 15 sene müddetle, devamlı olarak temas edebilmemi mümkün kılmıştır. Bir hükümet dairesiyle bir üniversitenin uzun bir müddet kollaborasyon halinde çalışmaları sayesinde ne gibi başarıların elde edileceği üzerinde bir müddet durmak isterim. Anlatacağım misâl doğrudan doğruya 250 - 300 memuru bulunan ve ayrıca 500 kadar memuru kontrol eden veya bunlara resmen yardım eden Kentucky eyaleti Gelirler Dairesi'ne (Department of Revenue) aittir.

1936 - 37 yıllarında bu daire bugünkü teşkilâtına benzer bir şekilde kurulduğu zaman memurlarını yetiştirmek maksadiyle derhal iki veçheli bir program tatbikine başladı. Bu veçhelerden birisi yeni alınan memurların ilk yetiştirilme safhası idi. Bu iş fazla miktarda üniversite yardımını icap ettirmiyordu ve Birleşik Devletlerin birçok yerlerinde tatbik edilen standard metodlar burada da kullanılıyordu. Programın ikinci veçhesi şu idi: Arzu eden bir memur, sadece meşgul bulunduğu, üzerine aldığı işi değil, mensup olduğu dairenin diğer bütün işlerini de öğrenecek; bu daire ile ilgili devlet dairelerinin ve diğer kademedeki hükümetlerin bu daireye tekabül eden dairelerinin işlerini de bilecek; ve bütün bu işlerin birbirleriyle münasebetlerini araştırarak ve mukayeseler yapacaktır. Uzun müddet eyalet ve federal devlet maliyeleriyle sıkı irtibatı bulunan bir üniversite profesörü, memurlara bütün bu saydığımız hususlarda yardım edecek ve dersler verecektir. Eğitim programı tkrir, karşılıklı münakaşa, kendi kendine okuma ve bazan da münazaralar şeklinde tatbik edilmekteydi.

Uzun yıllardan beri, yüksek kademedeki idarî personel ile üniversite profesörlerinin, bazan da, maliye ile ilgili diğer daireler mensuplarının, idarî



meseleleri halletmek maksadiyle ara sıra müşterek toplantılar yapmaları âdettir. Fakat, hakikatte bu toplantı serileri dinamik bir seminer mahiyet ve karakterini almaktadır. Bazı seneler bu toplantılara Kentucky Üniversitesinin maliye üzerinde ihtisas yapan doktora ve ihtisas talebeleri de iştirâk etmektedirler; diğer bazı yıllarda ise başka hükümet daireleri mensupları katılmaktadır. Bu gibi resmî seminerler üniversite binasında yapılır; gayri resmî toplantılar, ekseriya, üniversiteden 30 mil uzakta bulunan eyalet merkezinde olur.

Harp sonunda, tam bir kâtiplik vasfını haiz ve yeter derecede tahsil görmüş ve tahayyül kabiliyetine sahip istenografların çok kıt bulunduğu ve Gelirler Dairesi'nin (Department of Revenue) bu gibi kimselere çok büyük ihtiyacı olduğu görüldü. Bunun üzerine, Gelirler Dairesi ile Kentucky Üniversitesi, müştereken, kısa fakat entansif bir kurs tertip ederek dairenin tahsilli fakat teknik eğitim görmemiş genç bayanlarını sekreterlik işi için yetiştirdiler.

Kısa fakat entansif kursların tipik bir misalini Kentucky Üniversitesinin tertiplediği herbiri iki ilâ dört hafta süren üç kursluk bir seri teşkil ediyordu. Bu kurslar vergi muhasebesi üzerinde hazırlanmıştı ve aynı kimseler sıra ile üçünü birden takip ediyorlardı. Kurslar Üniversite binalarında yapılmakla beraber masrafları Eyalet Vergi Dairesi tarafından temin edilmekte idi. Bazan da Üniversite, yalnız olarak, ve seri halinde değil de, bir kursta, bütün öğretilecek şeylerin hepsini vermek üzere böyle entansif kurslar tertip etmekte idi.

Zaman zaman Kentucky Üniversitesi ile Eyalet Vergi Dairesi kolaborasi halinde başka mevzularda da kurslar tertip etmişlerdir. Bazan bu mevzular her zaman karşılaşılan meseleleri teşkil ettiklerinden bu kursların da tekrarı icabetmektedir. Vergi Dairesi memurlarından 50 ilâ 75 i taşrada, yani Eyalet merkezi haricinde iş görmektedirler. Her ne kadar bu kimselerin işleri birbirinden az çok farklı ise de, gene de hepsini birden ilgilendiren müşterek mes'uliyetler vardır. Bundan dolayı, Vergi Dairesi, yılda üç veya dört defa bu memurların bir kısmını, bazan da hepsini bir haftalık kongreler için merkezde toplamaktadır. Bu toplantılarda evvelâ memurların işlerine ait teknik meselelerde son zamanlarda ne gibi yenilikler olduğu selâhiyetli bir kimse tarafından izah edilir. Sonra daha umumî mevzulara geçilir ve diğer kademedeki hükümetlerin ve Federal hükümetin vergi politikasında ve idaresinde vaki değişmeler ele alınır ve Eyalet Vergi Dairesinin malî politikasında ve usullerinde ne gibi değişmeler yapılması gerektiği hususlarında münakaşalar yapılır ve plânlar hazırlanır.

Birleşik Devletlerde Türkiyedeki Arazi Vergisine akrabalığı bulunan bir varidat menbaı vardır, bu da mal ve mülk vergisi (property tax) dir. Amerikadaki verginin Türkiyedekinden farkı orada bu verginin araziden gayri diğer mülklere ve mallara da tatbik edilmesi, verginin kıymet takdiri suretiyle tayin edilmesi ve çeşitli mal ve mülklere çeşitli nisbetlerde tatbik edilmesidir. Eyaletlere göre, ne gibi mal ve mülklerin bu vergiye tabi tutulacağı hususu değişmekle beraber hepsinde de en azdan arazi ve binalar vergilenmektedir. Kentucky Eyaletinde bu vergi Eyalet hükümeti tarafından alınmaz, fakat daha küçük kademedeki mahallî idarelere terk edilmiştir ve he-

men hemen her nevi mal ve mülkleri içine alır. İki sene evvel bu verginin idaresi işlerinde çalışan ve çoğu, mal ve mülklere kıymet takdiri ile meşgul bulunan kimselerin yetiştirilmesi için bir kanun hazırlanmıştı. Bu kanunda Eyalet Vergi Dairesinden selâhiyetli bir kimsenin, kıymet takdiri işleriyle uğraşan bu kimselerle daimi olarak ilgilenmesi ve onları yetiştirmesi için hükümler de vardır. Bu kanuna göre tatbik edilen yetiştirme programının sizi ilgilendireceğini ümit ederek burada kısaca anlatacağım.

Program iki kısım halinde tatbik edildi ve zaman bakımından bu iki kısım bazan birbiri içine girmekte idi. Programın birinci kısmı merkezde çalışan Daire âmirleri ve kontrolörler içindi. Bu maksatla 1 Temmuz 1949 da üniversite tahsili görmüş, tecrübeli âmirler bir araya toplandı ve aynı yılın Aralık ayı sonuna kadar eğitime tabi tutuldu. Eğitim Üniversitenin ve Vergi Dairesinin selâhiyetli kimseleri tarafından yapılmakta idi. Yetiştirme programının plânlanması ve idaresi de bu kimselerin müşterek mes'uliyeti altında idi.

Aynı yılın sonbaharında kıymet takdiri ile bilfiil meşgul kimseler kursa çağrıldı ve bunların kursu da 1950 boyunca devam etti. 1951 başından itibaren program, profesyonel olarak kıymet takdiri işleriyle uğraşan kimselere tahsis edildi. Kursların ilk safhasında ders gören Daire âmirleri bu son safhalarda ders verme işine yardım ettiler ve yükün büyük kısmını taşıdılar. Bütün eğitimin mes'uliyeti Üniversite ve Vergi Dairesinin bazı bilgili ve tecrübeli kimseleri ile dışarıdan alınan bir iki mütehassısa yükletilmişti. Fakat program o şekilde tertip edilmişti ki 1950 sonunda Vergi Dairesinden olan hocalar kursun hemen hemen bütün mes'uliyetini üzerlerine alacaklardı. Netekim bu plân muvaffak oldu ve 1951 başından itibaren Vergi Dairesinin genç hocaları hemen bütün eğitim işlerini kendi başlarına başarı ile devam ettirmekte idiler. Her yıl bu programla az veya çok ilgisi bulunan herkesi bir araya toplayan ve iki gün ilâ bir hafta süren umumî toplantılar da yapılacaktır. Bundan başka kursun idaresinden mes'ul kimseler arasında da yılda iki veya üç defa ve herbiri takriben üç gün sürecek toplantılar yapılacaktır. Bu sonuncu toplantılar Vergi Dairesi tarafından tertip edilmekle beraber Üniversite mensuplarını da içine alacak ve bu toplantılarda bilhassa programla ilgili mevzuatta, usullerde meydana gelen yenilikler ve değişiklikler münakaşa edilecektir.

Yukarıdanberi bahis konusu yaptığımız bu yetiştirme programı başındanberi çok muvaffak olmuştur. Mamafî bilhassa vergileme memurlarının ayrı tahsiller görmüş, ayrı sosyal gruplardan gelen kimseler bulunması yüzünden bazı müşküller de karşısına çıkmıştır.

Konferansımızın başındanberi izah etmeğe çalıştığımız yetiştirme programlarına ait misaller sizlere Amerika Birleşik Devletlerinde bu kabîl çalışmaların çok çeşitli bulunduğunu göstermeğe yeter sanırım. Memuriyetten evvel ve memuriyet esnasındaki yetiştirme programları bilhassa İkinci Dünya Savaşından sonra daha büyük mikyasta tatbik edilmeğe başlanmıştır. Mamafî, bu gibi, memuriyet esnasındaki yetiştirme programlarının Amerikada görülebilen en geniş ve büyüğü olan Amerika Birleşik Devletleri İç Gelirler Bürosu (United States Bureau of Internal Revenue) tarafından tatbik edilen eğitim, hiçbir üniversite ile işbirliği yapılmadan tatbik edildiği için, burada bahis konusu edilmemiştir.

## SOME PHASES OF TRAINING FOR THE PUBLIC SERVICE IN THE UNITED STATES

By

**James W. Martin**, Director, Bureau  
of Business Research, University  
of Kentucky

(Substance of address: Faculty of Political Sciences, University  
of Ankara, May, 1951)

Let me express gratification at this opportunity to have some association with this great university. Especially am I glad that this Faculty of Political Sciences recognizes so pointedly as it does the necessity for education for the government service. You certainly have my congratulations that you have accomplished so much in this direction. Indeed, many of my colleagues in the Ministry of Finance are alumni of this faculty. In the light of this interest and this history of fine performance, you may find some comments on training for the public service in the states intriguing.

It is essential, if you are to appreciate the niceties of the public service training programs to be discussed, that you have certain preliminary explanations. In the first place, I shall speak mainly of training for financial administration and for general management positions. It would be equally possible to discuss health, educational, welfare, or other specialized administrative training programs, except that I know from personal experience much more about the general and finance plans. In fact, with one exception, I have been personally associated with each of the programs to be discussed.

It is perhaps superfluous to explain to you, in the second place, that in America the 48 **States**, as distinguished from the United States government, which is often called the federal government, unlike the provinces of Turkey, are financially important, independent units of government. Some of the states, for example, in combination with their local units of government collect and spend annually more than does the Turkish Republic. Also some of them have greater outstanding debt. Every state acts independently of the central or federal government. Although municipalities may act only as the states permit, their governments, too, exercise a high degree of independence at any particular time.

In the third place, I should explain that government positions in American Civil Service plans are generally much more narrowly defined than in Turkey. And our personnel laws or regulations usually allow no lack of con-

formity between a position and the person who occupies it such as you have in Turkish state service. If a position is one for a statistician, for instance, an accountant cannot qualify except by becoming a statistician and passing the required tests. And the accountant may not be assigned to a job which requires the services of a statistician. If the position is class four, it cannot be occupied by a person of class three or class five, even by transferring the «position.»

Fourthly, you should understand that in the United States there is no conspiracy in the civil service against youth. Our personnel laws sometimes demand a few years' experience as a prerequisite for particular jobs, but they usually permit the substitution of study beyond graduation from an established university in lieu of part or all of the experience. Of course, many government service assignments require graduate training as a prerequisite. Generally speaking, it is possible - even though it is scarcely usual - for a man or woman of 30 to qualify for any position in the civil service.

There is one explanation about American Universities which will aid in understanding some of the student programs. Unlike the situation in Turkey, universities in the United States do not ordinarily have prescribed programs. This is especially true of the third and fourth, or junior and senior years. The regular undergraduate student in an American university, on the contrary, may choose among a large number of courses and of professors. He is required to observe certain regulations in making his choices, but he enjoys wide latitude under the rules. Thus, a student of engineering **may choose** elective courses in French, political science, economics, or history. He is not usually **required** to have any of these in order to graduate. This plan of free choice is made easier by the custom of maintaining all or nearly all the American university on one campus, rather than having the various branches located in different parts of the city.

### Pre-Entry Public Service Training

In general, the American programs for public service training are designed for young people who plan to go into such work but who have not begun service; or they are designed for those who are already at work. Let us discuss some type cases, of each kind, considering only those which involve a university.

One plan for pre-entry training is illustrated by the public service programs at my own University of Kentucky. With this particular institution the programs are either graduate or undergraduate. The undergraduate work is informal in curricular requirements. The individual student may be in engineering, law, economics, statistics, marketing, accounting, or some other specialization the skills of which are important in government services. With the advice usually of a professor who has had public service experience outside the university, the student selects as part to his regular curriculum a certain amount of work in public finance, public administration, constitutional law, and other similar subject matter. Thus he is trained spe-

cifically for valuation, tax law, financial statistics, purchasing, tax accounting, or some other specialized assignment and also instructed in the rudiments of government management. The curriculum is so arranged that courses of instruction usually continue under one instructor throughout a semester. Another type of student does his major work in general business or government administration, usually including public finance administration, personnel management, and statistics. He is expressly prepared on graduation, if individually suited, for work as a general administrator. In the Turkish analogy, he would become the chief finance officer of a district rather than a director of public property or of a tax office in a *deftedarlık*.

The University of Kentucky graduate programs for the public service are directed toward a greater degree of specialization in most cases although the specialization may be in the general administration area. Indeed, many of our best men and women go directly either into fiscal research or general management work. In both directions, many governmental units reserve the better jobs in these lines for men and women who have had graduate training.

In both the undergraduate and graduate curricula, two primary problems are encountered. The first is the difficulty of working out a feasible plan for some government administration experience or intimate observation. This problem is solved - to the extent that a solution has been found - by arranging for undergraduate students to observe financial administration under careful supervision. This is especially feasible and meaningful in connection with tax administration; but it can be and is done incident to budget, accounting, purchasing, and other aspects of fiscal management. The part that can be shown, however, is of course only the operating arrangements, which are the result of planning, organizing, directing, publicizing, staffing, and financing - the real administrative functions. The second difficulty is to induce an attitude of questioning on the part of every student. A university should lead students to view everything with a considerable degree of skepticism. Nowhere is the attitude of questioning authority more appropriate than in public administration arrangements. Many undergraduates and a few graduates treat the professor's generalizations as too nearly beyond question. The basic problem, in this connection, is for every public service student to learn that the last word has not been written, and **nobody** knows the final public administration answers.

A second example of pre-entry education for the public service is illustrated by a graduate curriculum at Wayne University in Detroit. The course of study is designed particularly for finance and general administration personnel. Students for the curriculum are selected from among college graduates on the basis of national competition, and each student is paid a stipend by the university. The work is so arranged that each person spends part of his mornings in residence lecture and seminar work and his afternoons investigating particular projects conducted under the direction of the Detroit Bureau of Governmental Research. On certain other days of the week the whole morning is spent in the library.

The Wayne program is planned in such a manner as to bring each student into contact with a variety of instructors. To this end, the curriculum is so arranged that each course of instruction continues for one, two, or three weeks. While it lasts the entire time of all students is devoted to the subject matter of one course. When the time is up, the course is concluded and another professor, perhaps from across the country, is ready to begin another course. In this manner, during a year the individual student secures instruction in a wide variety of subject matter such as he will probably later encounter on the job.

The special problems confronted in the management of this program are mainly the outgrowth of the shifts from course to course. The instructors are likely to overlook the fact that, although the students are all able young people, their backgrounds represent a wide degree of variation. The welfare administrator who handles the work in his subject may not even be apprised of the fact that one of the best men in the group did his major undergraduate work in history or geography and has no inkling of welfare technicalities. The person who teaches public finance also is frequently unaware that many of the students have had little or no training in economics and know nothing about the fiscal organization of the state or of business. This problem is partly solved by the fact that the students gradually acquire considerable sophistication in a wide variety of public administration matters as they proceed. It remains, however, a problem only partly solved.

Another example of pre-entry graduate training for government employment is found in the Southern Regional Training Program for public service. The graduate students for this 12 - months curriculum are recruited on the basis of national competition for specialized study in preparation for general administrative positions, mainly in state service. After a week for orientation, the students are sent to government offices in three or four states for three-months of intensive internship. The internship is so arranged that these young people have a planned introduction to public service experience. By reason of careful planning and magnificent cooperation from officials, each intern has experience in a wide variety of situations, including those involving top management policy.

After the first three months are up, the students have a quarter of a year in each of three universities, Alabama, Tennessee, and Kentucky respectively. The work is so planned at the three institutions that the curriculum introduces some of the best professors at each university, along with at least one eminent outsider during the course of the year. It is also arranged to produce a unified course of instruction in which the student learns something of social philosophy, something of general economics and government, as well as something of the particular tools of the general administrator. After finishing their training, most of these young people, except those who go into university work, secure research or general administrative positions; and they are decidedly efficient members of the civil service. Among the graduates of the last five years from this curriculum are found in my own state, for example, a number in research; one, chief assistant to the

head of the Department of Conservation; one, chief assistant to the state Budget Director; one - till she quit recently to found family - chief assistant to the head of the Department of Revenue.

The problems presented recently by this training program are two: (1) Certain difficulties of administration due to the fact that the persons responsible are scattered in three states and of the re-arrangements the students must make in moving from one university to another and (2) the fact that there are not nearly enough students to meet the need or the active demand for them from governmental offices. In the early years of the program the universities sought jobs for the students; now the jobs seek them.

### In - Service Training

Turning now to the in - service training programs, I should like to refer first to the instruction provided by the Graduate School of the United States Department of Agriculture. This department has set up, and operates, a program of specialized education for employees of the United States government who have previously finished a university degree and who are situated in or near Washington. The professors are drawn from several agencies of the government, not merely from agriculture. The students, for the most part, are in the training program because they individually choose to be rather than because the agency with which they are employed takes the initiative or provides the time. The work in this institution is in recent years complemented - and to some extent duplicated - by the public service training plan of American University, an institution also situated in Washington. In both institutions, the work is mainly carried on in the late afternoons or evenings. It draws most students from persons regularly employed in the governmental service in a junior professional capacity. The instruction includes both professional and administrative technicalities.

Another type of in-service training is represented by the «institutes» held with university assistance by government departments in many places in the states. Among them, for example, are programs in Alabama, Illinois, and Ohio sponsored by tax departments and lasting not more than four or five days - often less. These institutes are usually planned for one or two classes of fairly numerous officials, and they are frequently arranged annually. Probably the value of such instructional plans is greater from the point of view of their influence on social relationships and morale rather than from a technical angle.

A more systematic effort is provided in a kindred manner by specialized institutes conducted directly under the auspices of the Universities of Denver, Minnesota, Omaha, and Tennessee. These may secure more effective technical instruction by reason of better selection of the members and because no member feels the slightest compulsion to attend unless he desires to do so. The planning and conduct of these institutes are perhaps better, in most cases, than in the instance of those sponsored by administrative agencies.

Brevity of the period of instruction and heterogeneity of membership present problems in both types of institutes.

Perhaps the most significant sort of in-service training for employees of a particular governmental agency, conducted with university collaboration and found in various settings in the United States, is an arrangement under which over a sustained period an administrative agency maintains an active interest in helping its employees toward efficiency, vision, and knowledge - as well as in securing salary increases and promotions. It has been my good fortune to be continuously associated with one such effort over a period of 15 years. Perhaps a somewhat detailed series of notes on certain phases of this particular case may give you an inkling of one long - term collaborative effort by university and public administration agency. The case is that of the Kentucky state Department of Revenue, which directly employs about 250 or 300 people and supervises or officially aids to varying extents about 500 others.

When the department was set up in somewhat its present form in 1936 - 37, it immediately initiated a dual program of personnel training for its employees. One aspect was the initial training of new employees; but that was undertaken without university participation of any consequence and along standard lines - at least along lines reasonably well accepted in the United States. The other program was one designed to let interested members of the staff know the whole work of the agency in comparison with kindred organizations in other governments — rather than merely the particular job in which the individual worker was engaged - and the relationships of the department to other departments in the federal, state, and local government. This instruction was conducted informally by a university professor who had for many years been on intimate terms with state and national finances. It took the form of lecture, discussion, reading, and sometimes argument.

There have for many years been, jointly with university professors, occasional meetings of top management personnel, sometimes also with men from other departments concerned with finances, for the purpose of thinking through administrative problems. In fact, this series of discussions takes on the nature of a continuing seminar. Some years it has been regularly established with the participation of full - time graduate students at the University of Kentucky, and in certain years with other participation from the governmental agencies. Such formal seminars are held on the university campus; but the informal meetings in other years are often held in the state capital, thirty miles away.

It was found after the war that stenographers were extremely scarce, especially stenographers with enough imagination and education to do full-fledged secretarial work, such as was needed in several offices of the Department of Revenue. So the department and the university worked out joint plans for short, intensive courses at the expense of the operating agency to convert some of its educated but technically untrained young women employees into secretaries.



A more characteristic type of intensive, full - time short course is found in a series of two-to-four weeks in tax accounting, worked out and presented on the university campus on the time of the operating department. This instruction in the instance of one series of three courses was graded and intended for the same persons. On other occasions, such intensive instruction in a single course, complete in itself, has been provided by the university staff.

From year to year the University of Kentucky and the Department of Revenue collaborated in other training arrangements, including some aspects which have been almost continuous. Some 50 to 75 persons in the department work in the field, that is, away from the state capital city. These people, although they have in part varying functions, have certain responsibilities in common. So the department assembles most of them-sometimes all of them-for a training conference of a week at three or four times a year. The meeting each time includes an authoritative review of developments in connection with each kind of technical subject matter for which field personnel is responsible. Also it includes some consideration of more general changes and policies related to the work of the department, such as major current changes in federal taxation, methods of tax administration employed in various jurisdictions, and experience in setting up a revised field management plan in another state.

In the states generally there is a revenue device known as a property tax which bears some kinship to the Turkish land tax. It is different in that the American tax, often at diverse rates for various types of property and usually imposed on the basis of value, applies to many kinds of property other than land. At the minimum it is levied on both land and buildings. In Kentucky this tax, imposed primarily for local rather than state use, is assessed against almost all kinds of property. Two years ago special provision was made for the training of the local officials who make most of the valuations on the basis of which the tax is imposed. Also, the legislative body made special provision for a department staff to aid the local assessors. The training program for this special purpose will be of interest to you.

The work was divided into two phases which overlapped somewhat in point of time. The first aspect was provided for the central manpower, that is the departmental supervisory staff. It continued from the time recruitment of university - trained, experienced men was completed about July 1, 1949 until the end of December the same year. The program was planned jointly by university and Department of Revenue people. The instruction was given mainly, but not exclusively, by these two staffs.

Then, beginning in the autumn and continuing through 1950, the training of the actual assessors proceeded in a manner designed to shift toward professional property valuation as of January 1, 1951. The departmental staff, specially instructed for the work during 1949, participated in the instruction of assessors. The responsibility was shared by older departmental and university teachers and by one or two other specialists brought in from the outside. The entire program was so planned that the departmental staff

could assume almost complete responsibility by the end of 1950. This was successfully accomplished, and the work has gone forward since January 1, 1951 mainly under the direction of these young men. There will continue to be a general meeting of everybody concerned about once a year for a period ranging from two days to a week. In addition there will be for the supervisory staff two or three meetings a year of about three days each. These will be held under departmental auspices, with university participation, primarily to discuss new legal and administrative developments affecting the work.

This entire instructional program for property valuation has been decidedly successful in its early stages. However, it did encounter difficulties due to the differing educational and social backgrounds of assessors.

This bare sketch of half a dozen joint university and administrative department programs or projects is perhaps sufficient to show that there is a wide variety of such work underway in America. These collaborative programs for both pre-service and in-service training are being greatly extended, especially in the postwar years. However, the most extensive in-service instruction, such as that by the Training Division of the United States Bureau of Internal Revenue, is omitted from these personal observations, as it involves no university participation.