



Dershanelerin kaldırılması gerektiğini 2004'te dile getirdiğini belirten

**Kültür Eğitim Kurumları Yönetim Kurulu Başkanı**

**Ahmet Sait Yurtseven**

Yeni bir eğitim siteminin  
**TAM ZAMANI**

İş yaşamına Milli Eğitim'de din dersi öğretmeni olarak başlayan, idareci, müdür, genel müdür ve yönetim kurulu başkanı olarak resmi ve özel eğitim kurumlarında hizmet veren Kültür Eğitim Kurumları Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Sait Yurtseven, yönetim anlayışının "Hizmetkar Liderlik" kavramına dayandığını söylüyor. Bugüne kadar 250 bin öğrencinin hayatına dokunduklarını söyleyen Yurtseven, "İddia ediyorum, İstanbul'da Kültür'ün eğitim ve yöneticilik tezgahından geçmeyen ne bir okul, ne bir dershane, ne bir etüt merkezi vardır." diyor.

**A**hmet Bey, iş yaşamına öğretmen olarak atıldınız. Öğretmenliği tercih etme sebeplerinizi bizimle paylaşabilir misiniz?

Öğrencilik yıllarımda ya siyasal bilimlerde ya da eğitim bilimlerinde okumak istiyordum. Ülkemi çok sevdiğim için öncelikli tercihim siyasal bilimler okumaktı. Türkiye'ye sosyal, eğitim ve adalet alanlarında en iyi hizmeti siyasal bilgiler fakültesi ve eğitim fakültesi mezunlarının yapabileceğine inanıyordum. Diğer fakültelerden mezun olanlar hizmet veremezler demiyorum sadece kendi yeteneklerimi göz önünde bulundurarak böyle bir değerlendirmede bulunuyorum. Bu düşüncemin altında ise ortaokul birinci sınıftan itibaren

teşkilatların içinde bulunmam yatıyor. Teşkilatlar içinde olan kişi ister istemez kendi çevresiyle, bulunduğu okulun, ilçenin ve ilin dolayısıyla da ülkesinin problemleriyle ilgilenmeyi ister.

**KENDİMİ HİZMETE ADAYAN BİRİYDİM**

**Küçük sayılabilecek bir yaşta teşkilatların içinde yer almaya başlamışsınız?**

Yaş olarak küçük olabilir ama düşünce olarak küçük değildim. Biz çocuklarımıza ezber yaptırmaktan ötürü onların düşünmelerini istemeyerek de olsa engelliyoruz. Oysa Fatih Sultan Mehmet İstanbul'u fethettiğinde henüz 21 yaşındaydı. Ne var ki Fatih, 21 yıllık değil 121 yıllık bir eğitimden geçmişti. Akşemsettin'in

eğitiminden yararlanmıştı. Ben de ortaokul, lise ve üniversite dönemlerimde teşkilatçı dediğim önderlerimin tedrisatından geçtim. Sadece ders çalışan bir öğrenci değildim, aynı zamanda kendimi hizmete adayan biriydim. Bundan da büyük keyif alıyordum.

**İZİNDEN GİTMEK YERİNE İZ BIRAKMAYI SEVERİM**

**Farklı bir öğrencilik yaşamınız mı oldu?**

Şimdi bakınca farklı bir öğrenci olduğumu görüyorum. Okul müdürlerim bana "sen aykırı, haşarı öğrencisin" derlerdi. Ben belli bir zarf içinde mazruf olmayı sevmeyen bir kişiliğe sahibim. İzinden gitmek yerine iz bırakmayı daha çok seviyorum.

**Nasıl bir zihinsel iklimde yetiştiniz?**

Tabii benim düşünce dünyamın şekillendiği yıllar 1970'li ve 80'li yıllardı. O yıllarda ülke gençliği sağcı ve solcu gruplara ayrılmıştı. Üçüncü bir seçeneğiniz yoktu. İnsanlar fikirlerine göre ayrılıyordu ama bunlar daha çok zorla benimsetilen fikirlerdi. Lise ve üniversitelerde okuyan gençler maalesef bu düşüncelerle heba oluyordu. Türkiye'nin siyaseti de bu iklime kanallanmıştı. Gerek almış olduğum eğitim gerekse bir Anadolu genci olarak ülkemizin geleceğinden tereddütlerim vardı. Her zaman ülkeme nasıl hizmet edebileceğimi düşünüyordum. İnsanları da kategorilere bölmüyor sadece iyiler ve kötüler şeklinde ayırıyordum. İnsanların özgür iradeleri ve düşüncelerinin olmasının önemli olduğuna inanıyordum.

**Ailenizden destek görüyor muydunuz?**

Ailemden maddi olarak destek görüyordum. Bana önderlik yapan, beni okutan dayım oldu. Dayım bana sürekli "Oğlum sadece bu ülkenin menfaatleri için çalış. Gerekirse ceketimi satar seni okuturum" derdi. Bu atmosferde üniversite sınavlarına girdim ve ilk yılımda öğretmenliği kazandım. Üniversite birinci sınıfta yeniden sınavlara girerek hedeflediğim siyasal kazandım. Ancak çok değer verdiğim bir ağabeyimin yönlendirmesiyle kazandığım okuldan vazgeçtim ve öğretmenlik eğitimime devam ettim. Bölümümü de birincilikle bitirdim.

**MÜFTÜLÜK YERİNE ÖĞRETMENLİĞİ SEÇTİM****Bu döneminizde sizi etkileyen bir öğretmeniniz var mıydı?**

Beni lise hayatımda etkileyen Ali Çelik adında bir öğretmenim vardı. Kendisi meslek dersleri öğretmeni idi. Onun ilkeleri, ülkeye bağlılığı ve gençliğe verdiği değer beni çok etkilemişti. Üniversitede ise Prof. Dr. Raşit Küçük'ün benim üzerimde önemli etkileri olmuştur. Raşit Hoca, Hadis



öğretmenimdi. Daha sonraki yıllarda İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dekanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığı Yüksek İstişare Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulundu. Şu anda yaşı hayli ilerlemesine rağmen hizmetlerine devam ediyor, kendisine sonsuz hürmetim var. Hiç unutmuyorum, üniversiteden mezun olduktan sonra müftü olmak niyetindeyken hocam bana, "Git sakalını kes, kravatlı bir fotoğraf çektir. Diplomana o fotoğrafı koyacağım ve din dersi öğretmeni olacaksın" demişti. Ben de kendisinin sözünü yerine getirdim ve 10 Kasım 1980 tarihinde İstanbul Şehremini Lisesi'ne din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni olarak atandım. Ama ben hiçbir zaman sadece öğretmen olmadım, aynı zamanda öğrencilerimin abisiydim. En büyük idealim bu ülkenin gençlerini ayırmadan inançlı, özgür iradeye sahip, düşünebilen, proje geliştirebilen ve en önemlisi ülkesini seven bireyler yetiştirmekti.

**O dönemlerde din dersi öğretmenleri yönetici kadrolarda pek yer bulamıyorlardı...**

Ben 10 Kasım 1980'de Şehremini Lisesi'nde göreve başladım ve

atanmama rağmen birkaç ay kadrolu olmadan çalıştım. Kadrom olmadığı için maaş alamıyordum. 12 Eylül darbesi olmuş ve ülkede sıkıyönetim vardı. Mart 1981'de kadrolu oldum ama hiç şikayet etmedim. Öğretmenliğe başladığım dönemde din dersi ve ahlak bilgisi dersi öğretmenliği vardı. Din dersi seçmeliydi. Bana 22 sınıf verilmişti. Bu sınıflardaki öğrencilerin %25'i din dersine giriyor, geri kalanları ise girmiyordu. Çünkü öğrencinin din dersi alabilmesi için velinin imzalı onayı gerekiyordu. Öğrencilerin dışarı çıkması yasaktı ve bu sebeple matematik ya da başka dersleri çalışıyorlardı. Ben onlarla konuşarak derse katılmalarına ikna ettim. Sadece Devrim ve Özgür isimli iki öğrencim derse girmedim. Onlarla da zamanla çok samimi bir ilişki kurdum. Bu ideallerle mesleğimi icra ettim. Öğrencilerime sadece ders anlatmıyor, bana öğretilen değerleri öğretmeye çalışıyordum.

Şehremini Lisesi'nde 5 yıla yakın bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra idareciliğe geçtim. Bu görevlerim 1991 yılına kadar devam etti.

**ARTIK MİLLİ BİR EĞİTİMİN OLUŞTURULMASI GEREKİYOR****Türkiye'de yerleşik bir eğitim sisteminden bahsedebilir misiniz? Neden herkesin kabul edebileceği bir eğitim sistemimiz yok?**

Maalesef Türkiye'de benim öğrencilik, öğretmenlik ve yöneticilik dönemlerimde de bu ülke insanına uygun, çok rahatlıkla öğrenilip uygulanabilecek bir eğitim sistemi gelmemiştir. Bana göre bunun altında gençlerimizin ülkesini seven, erdemli ve donanımlı

şekilde eğitilmelerinin kimi mihraklar tarafından istenmemesi yatmaktadır. Ancak zararın neresinden dönersek kârdır. Artık milli bir eğitimin oluşturulması gerekiyor. Eğitim sistemimiz partilere ve kişilere göre oluşturulmamalıdır. Bunun için eğitim politikalarının camiamızın içinden gelen bileşenler tarafından karşılıklı istişarelerle oluşturulması önem teşkil ediyor. Bunun için vakit geçmiş değildir hatta tam zamanıdır.

O dönemde milli eğitimde izlenen politikaların ideallerimi gerçekleştirilmeme engel olmaya başladığına kanaat getirerek özel sektörde çalışmanın daha doğru olacağına karar verdim. Şehremine Lisesi'nden ayrılarak Kültür Dershanesi'nin Çapa Şubesi'ne Müdür olarak geçtim.

## DERSHANELERDE İLK ETÜT SİSTEMİNİ KURDUM

### Dershaneliğe başladığınızda karşılaştığınız zorluklar oldu mu?

Dershaneliğe başladığımda avantajlı ve dezavantajlı olduğum taraflar vardı. Din dersi öğretmeniydim ancak üniversite sınavlarında din soruları çıkmıyordu. Bu durum benim için dezavantajdı. Bu alanda hiçbir çalışmam yoktu. Avantajım ise kendi sistemimi kurabiliyor olmamdı. Örneğin Türkiye'de dershanelerde ilk etüt sistemini 1992-1993 yıllarında Kültür Dershanesi'nde geliştirerek uygulamaya koymuştuk. Ayrıca idareci ve öğretmenlerimizi kendimiz yetiştirmeye başladık. Bu sistemi kurmak ilk yıllarda bize biraz maliyetli oldu. Ancak ilerleyen yıllarda yararlarını gördük.

### Kültür'ün büyüme trendi tam olarak ne zaman başladı?

1991-1992'den sonra başladı. Zaten 1991'e kadar tek şubeyle faaliyet göstermişti. Ancak altyapısı çok kuvvetliydi. Bunun en önemli sebebi ise iki kurucumuz olan Orhan Özbey ve Fethi Şimşek'in öğretmen olması. 1991'de Çapa, 92-93'te Aksaray, 93-94'te ise Şirinevler şubeleri açıldı. Biz sadece liselilere hizmet veriyorduk. Aynı zamanda Fatih Dershanesi'ni devralarak Avcılar ve Kadıköy'de şubelerini açtık. Böylelikle ortaokul öğrencilerine de hizmet vermeye başladık. 2000 yılında Doğa Koleji'ni, 2004'te Okyanus Koleji'ni kurduk. 2012-13 döneminde de Era Kolejleri'ni faaliyete geçirdik.

## BAŞARI MARKALARA DEĞİL ŞAHIŞLARA AİTTİR

Başarılı markaların kuruluşunda ve gelişmesinde yer alırsınız. Başarılı markalar nasıl oluşuyor? Markaların

başarısı yoktur, şahısların başarısı vardır. Dikkat ederseniz ben hemen hemen hiç isim hakkı vermem. Çünkü isim hakkı alan kişinin tek hedefi, kullandığı marka üzerinden para kazanmaktır. Oysaki sizde yetenek, beceri, özveri ve kalite yoksa tabelanın hiçbir önemi yoktur. Bu yüzden ilk yıl markanın gücüyle para kazanırlar ama ikinci yıl o markanın hakkını veremediği için batarlar ve bunun sektörde çok örneği vardır. Bu durum markayı da zedeleyebilir. Bundan dolayı ben kolay kolay isim hakkı vermiyorum. Şu anda Türkiye genelinde 64 tane eğitim kurumumuz var, bunların 33-34 tanesi isim hakkı verdiğimiz lise ve çeşitli kurslardan oluşuyor. İsteseydik bu sayı 200-250 civarında olabilirdi. İsim hakkı verdiğimiz liselerin bir kısmına ortağız, bir kısmı da bizden ayrılmış kişiler tarafından yönetiliyor. Yani sıkı bir denetim sistemi altında faaliyet gösteriyorlar.

## 500 BİN ÖĞRENCİYE EĞİTİM DESTEĞİ VERDİK

### Kültür Eğitim Kurumları'nda yöneticilik yaptığınız yıllarda kaç öğrenciye dokundunuz?

Kültür Dershaneleri'nde 1991 - 2015 yılları arasında 500 bin öğrenciye eğitim desteği sunduk. Bu dönemde eğitim kurumlarımızda 25 bine yakın öğretmen görev yaptı. Ama iddia ediyorum; İstanbul'da Kültür'ün eğitim ve yöneticilik tezgahından geçmeyen personelin çalıştığı ne bir dershane, ne bir etüt merkezi, ne bir okul vardır. Kimisinde yöneticidir, kimisinde kurucudur, kimisinde de öğretmendir. Kültür'de yetişip "pişmanım" diyen kimseyi bulamazsınız.

## DERSHANELERİN KAPATILMASINI İLK BEN SAVUNDUM

### 2014 yılında Kültür Temel Lisesi olarak yeni bir yapılanmaya gittiniz. Bir dershanececi olarak herhangi bir kaygı hissettiniz mi?

Hiçbir kaygı hissetmedim tam tersine mutlu oldum. 2004 yılında Türkiye'de dershanelerin ömürlerini tamamladığını söylemiştim. Üniversiteler sınavla öğrenci aldığından ötürü, okul müfredatları ve eğitim sistemi test usulüne uygun olmadığı için dershaneler bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştı. Ancak buna ihtiyaç ortadan kalkmıştı. 2004 rakamlarına göre 15 milyon öğrenci liseye başlamadan sınav korkusunu yaşıyor ve geleceklelerinden endişe duyuyorlardı. Bir öğrencinin 22-23 yaşlarına kadar haftanın

7 günü okul, dershane ve sınavlarda en güzel zamanlarını harcıyor olması kişisel gelişimlerine engel oluyordu. Çocukların psikolojileri bozuluyor, ayrıca sistem zorlama biçiminde uygulandığından doğru dürüst bir şey öğrenmiyorlardı. 2005 yılında özel bir kanalda yaptığımız Eğitim Atölyesi isimli programda dershanelerin ve OKS'lerin kaldırılarak akademik ortaokul ve liselerin kurulması gerektiğini savundum. Haftanın 5 günü faaliyet gösterecek bu okulların hem öğrencilere diploma vereceğini hem de üniversiteye hazırlayabileceğini savunarak, bu konuda projemin hazır olduğunu belirttim.

Bu programı o dönemin Milli Eğitim Bakanına bir rapor halinde sundum. Ancak uzun süre hiçbir Milli Eğitim Bakanı bu konuda adım atmadı. Ancak 2014 yılında dershanelerin kapatılmasının haklılığı 15 Temmuz'da yaşadığımız hain darbe girişimiyle daha net anlaşıldı. İnandığım bir okul sistemi kuruldu.

"Liderlik insanın yaratılışından getirdiği bir özelliğidir, sonradan kazanılmıyor. Siz koru üflerseniz ateş ortaya çıkar ama kor yoksa ne kadar üflerseniz üfleysin ateş ortaya çıkmaz. Demek ki benim yaratılışında da liderlik özelliği, teşkilatçılık özelliği varmış. Birileri içimizdeki koru üfledi, biz de fırsatları değerlendirdik."

## KALBİNDE VATAN SEVGİSİ OLAN BİR GENÇLİK YETİŞTİRMELİYİZ

**Altın nesil, dindar nesil tartışmaları sürerken Milli Eğitim Bakanı İsmet Yılmaz, bayrağını eline alarak sokağa çıkacak bir nesil yetiştirmek istediklerini söyledi. Devletin ya da başka yapıların bu tür nesil tanımlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Söylenen sözlerin hangi atmosferde ve psikolojide söylendiği çok önemli. Sayın Bakanımız belirttiğiniz sözleri 15 Temmuz darbe girişiminden sonra söyledi. Bir birey en iyi üniversitelerden mezun

olabilir ancak içinde vatan, millet ve bayrak sevgisi yoksa en büyük hain olabilir. Vatan sathını, özgürlükleri ve bayrağı savunmak söz konusu olduğunda her şey teferruattır. Sayın Bakanımızın sözlerinden; eline bayrağını alıp, doktor ve profesörlüğünü bırakıp tıpkı Galatasaray Lisesi öğrencilerinin Çanakkale'de şehit oldukları gibi koşu koşu gidebilecekleri bir gençlik yetiştirmek istediklerini anlıyorum. Buna da katılıyorum.





## HEPS BEN M ÇOCUKLARIM

*Aslında sorunuzu bir insanda aradığım özellikler olarak cevaplamam daha doğru olur. Bir insan özverili olmalı, mutlu ve tatminkar olmalı, sabretmesini bilmeli ve yaptığı işten hemen maddi karşılık beklememeli. Öğretmenlik maddiyata dayalı bir meslek değildir, çünkü verdiğiniz parayla o öğretmeni tatmin edemezsiniz. Bir öğretmenden beklemediğim en önemli husus, ders verdiği öğrencisini kendi çocuğu olarak görmesi ve sağlıklı biçimde yetişmesine katkıda bulunmasıdır. Kültür Eğitim Kurumları'nda eğitim yapan öğrencileri kendi çocuklarımdan ayıramam.*

2015-2016 eğitim-öğretim döneminde Kültür Temel Liseleri'nin YGS başarısı %99,5 olarak gerçekleşti. Daha önce dershane dönemimizde %80-85'leri geçemiyorduk. Kurumumuzun yine 2015-2016 döneminde LYS başarısı %65 olurken, fen liselerinin %54, özel okulların ise %52 oldu.

**Hizmetkar Liderlik diye bir kavram kullanıyorsunuz. Bu da sizin yöneticilik özelliklerinizden biri olsa gerek. Bu tür kavramlaştırmaları sever misiniz?**

Kendim üretirsem severim. İnanmadığım kavramları kullanmam. Hizmetkar liderlik kavramını ise okuduğum bir kitaptan esinlererek kullandım. Her yıl yaz tatilinde ekonomi, liderlik ve kendi inancım ile ilgili 3 kitap okurum, ekonomi ve liderlik



## KOL K DE L DEAL ST M

*Her gün saat 06.00'da kalkar, evde yapmam gerekenleri yerine getirir ve duamı yaparım. Bir ajandam vardır, her şeyi oraya not ederim. Dolabımda 26 adet bitirdiğim ajandam var. Kuruma geliş saatim bellidir ama çıkış saatim belli değildir. Bu benimle birlikte çalışan arkadaşlarım için de geçerli. İşkolik biri değilim ama idealistim. İstedğim bir şey için kafamı çatlarcasına çalışırım. Hatalarım olmuştur ama dönüp arkama baktığımda pişman olduğum hiçbir şey yapmadım. Hatta hatalarım olmasaydı bugünlere gelemezdim. Seyahat etmeyi, bitkilerle, ağaçlarla ve çiçeklerle uğraşmayı çok severim.*

ile ilgili kitapların özetini çıkarırım. Bu özetlerde liderlik, yöneticilik ve işletme yönetimi konularında önemseydiğimiz ayrıntılar yer almaktadır. Bunları kurumlarımızda görev yapan müdürlerimize veririz. Bir bakıma ders çalışıyorum. "Cehalet okuma ihtiyacının bittiği yerde başlar" şeklinde çok güzel bir söz vardır. Ne iş yaparsanız yapın isterseniz yönetici olun eğer okumayı bırakırsanız gerilemeye de başlarsınız. İnsanın devamlı kendini yenilemesi



## TEMBEL Ç N HER EY ZOR

*Öğretmenlikte yöneticilikte zor değil. Tembel biri için yemek yemek dahi zordur. Öğretmenlik önemli bir rol ama 40 dakikalık süre içinde 20-30 kişiye ders anlatıyorsunuz. Ancak yöneticilikte işin boyutu değişiyor. Şehremini Lisesi'nde yöneticiyken 2 bin öğrencinin sorumluluğu vardı, Kültür'de ise 30-35 bin öğrencinin sorumluluğunu taşıyordum. Hem kaliteli bir eğitim sistemi kurmanız ve bunu sürdürülebilir hale getirmeniz hem de öğrencileri hedeflerine ulaştırmanız gerekiyordu. Bunu başardığınızda manevi tatmini anlatılamaz. Zaten bizi de mutlu ve motive eden yönü burasıdır.*

gerekiyor. Klasik yöneticilik anlayışında bir hiyerarşi vardır, size bağlı çalışan kişiler direktiflerinizi yerine getirmek zorundadır. Bunu bir piramit olarak düşünebilirsiniz. Ancak hizmetkar liderlik anlayışı klasik yöneticiliğin tam tersidir. Lider ya da kurucu en alttadır, size sınırsız yetki ve sorumluluk vermektedir. Ancak bunu yaparken de kontrol eder, ilkelerini belirlemiştir. Ben bu doğrultuda kendi yeteneklerimi ve projelerimi ortaya koyarım. Kurucum benim hizmetkarımdır, ben de genel müdür yardımcılarımızın hizmetçisiyim. Benim görevim onların önünü açmak. Hizmetkar liderlik ilkesinde "ben bilirim" anlayışı yoktur.