



ארגון המורים
העליסודיים



מדינת ישראל
משרד החינוך

עוז לתמורה

במערכת החינוך



ממצאי הערכה של מכון סאלד
(תקציר)

עוז לתמורה במערכת החינוך

ד ב ר י ו ״ ר

חברי המורים,

כולנו עדים לכך שמערכת החינוך בכלל ומעמד המורה בפרט, הגיעו למשבר שלא היה כמותו מאז קום המדינה. רק באמצעות שינוי מערכתי יסודי ושינוי דפוסי החשיבה - שלנו ושל הציבור הרחב - ניתן יהיה להכריא את המערכת. לא עוד מאבקים על אחוזים בודדים של תוספת שכר, המתקבלים כתוצאה משביתות הפוגעות במערכת ובמעמדו הציבורי, אלא שינוי מהפכני - ערכי ומבני - אשר ייצור דפוסי חשיבה חדשים ורציניים אחרת, תוך יצירת כלים וכללים חדשים לפתרון הבעיות הקיימות במערכת החינוך.

חברי הנהלת ארגון המורים העל יסודיים ואנוכי, עבדנו יחד עם מיטב היועצים בתחומי הפדגוגיה, הניהול הארגוני, הכלכלה, המשפט והתקשורת בניבוי תכנית שעיקרה הפיכת ההוראה לקריירה. קריירה זו תרתק את מיטב הכוחות ותמלא את ייעודה באמצעות מסלולי קידום מקצועי, תמריצים, מנגנוני הערכה, שבוע עבודה מלא ותגמול ראוי, במטרה להכפיל את שכרו של המורה. (בתקופת הניסוי התוספת היתה 60% הואיל והופעלו רק 2 פרקים מהרפורמה). נדבך הכרחי בתכנית השינוי, בנוסף למסלולי הקריירה ושינוי מבנה שבוע עבודה, הוא ההערכות הפיזיות של בתי"ס. הגדלת מרחב המחיה של התלמיד והמורה, צמצום מסי' התלמידים בכיתות ופינוק עבודה אישיות לכל מורה, הם רק חלק מתכנית הערכות אשר תשנה את התרבות הארגונית של בתי"ס המוכר לנו כיום. תכנית זאת בכללותה אשר במרכזה התלמיד הוצגה בקיץ 1999 לראשונה בפני שר החינוך, ראשי משרד האוצר וראש הממשלה דאז ואשרה על ידם.

עיקרי התכנית:

מסלולי קריירה ותגמול על פי תפקיד, תפוקה והישגים - יאפשרו התקדמות והתפתחות מקצועית של המורים שמשמעותם: גיוון, עניין ומוטיבציה ובצידם גם תוספת שכר הולמת. כך ישופרו תפוקות המורים והמנהלים ואיכות עבודתם תעלה לאין שיעור.

צמצום מספר התלמידים בכיתה - יאפשר יתר תשומת לב וקשר אמיץ יותר בין המורה לבין התלמיד, יביא לשיפור משמעותי של תהליכי הלמידה וההעשרה, יאפשר טיפול הולם בשונות ובקשיי הלמידה ויסייע רבות למאבק באלימות בין כתלי בית הספר, באיתור, בטיפול מוקדם בתופעה ואף במניעתה.

שינוי מבנה שבוע העבודה - המורה יבצע את כל המשימות המוטלות עליו, בין כתלי בית הספר - גם אלה שמעבר לשעות ההוראה בכיתה. שהייה מוגברת בבית הספר, עם תנאים פיזיים מתאימים, תאפשר ניצול טוב בהרכה של הפוטנציאל העצום הגלום במורה, תוך שהוא נגיש וזמין לתלמידים, להורים, למורים-עמיתים ולהנהלת בית הספר.

שיפור התנאים הפיזיים ושינוי מבנה בית הספר - התאמת התשתיות הפיזיות לצורכי התלמידים ולמבנה שבוע העבודה החדש של המורה. כיתות לימוד מרווחות, מעבדות, ספריות, אולמות ספורט חדשניים. חדרי המורים, פינות עבודה אישיות לכל מורה. כך יהפוך בית הספר למקום בטוח שנועים לחיות בו, ללמוד וללמד בין כתליו. התכנית הופעלה לפני שלוש שנים בחמישה בתי"ס על יסודיים בארץ: מקיף שש שנתי אזורי גדרה, מקיף שש שנתי כללי עמל קריית מלאכי, מקיף דתי שש שנתי אמי"ת קריית מלאכי, מקיף אי' כללי שש שנתי ע"ש רוגוזין אשדוד וחטי"ב עצמאית "היובל" אריאל. כעת בתום שלוש שנים, הגיעה העת להאריך את תוצאות הניסוי והשפעתן על התחומים השונים בביה"ס ובמילים אחרות האם התגשמו הציפיות.

יש לציין, בתוך כך את מסירותם של המורים והמנהלים באותם חמישה בתי"ס אשר השתתפו בניסוי. למרות היעדר הכנות ותנאים בתחילת הדרך והצורך בהתארגנות תוך כדי תנועה, המשיכו המורים והמנהלים ומשכו בעול, מתוך נחישות, תחושת שליחות ומודעות להיותם פורצי הדרך לשינוי אמיתי במערכת החינוך ובמקצוע ההוראה. מוגש לעיונכם דו"ח המפרט את תקציר ממצאי מחקר הערכה על ביצוע התכנית. מחקר הערכה נעשה ע"י פרופ' יצחק פרידמן, מנהל מכון סאלד וצוותו. הדו"ח הוגש גם למשרד החינוך ואושר ע"י צוות המדען הראשי שלו.

רן ארז

יו"ר הנהלת ארגון המורים



מבוא

ההחלטה להפעיל את התכנית "עוז לתמורה" נתקבלה בסוף אוגוסט 2000, לאחר שבתי הספר כבר היו ערוכים לשנת הלימודים תשס"א, והופעלה מיד לאחר מכן ב-1.9.2000. מנהלי בתי הספר שבתכנית למדו עליה תוך כדי הכנסת השינוי, דבר שגרם לצורך בהתאמות ובפתרונות זמניים להרכבה מן הבעיות שהתעוררו עם השינוי.

מאפיינים דמוגרפיים ופיזיים של בתי הספר שבתכנית "עוז לתמורה"

בתכנית משתתפים 5 בתי"ס, כ-4300 תלמידים ב-150 כיתות, בשלושה בתי ספר גדולים (1000-1400 תלמידים) ובשני בתי ספר קטנים (400-550 תלמידים). בחמשת בתי הספר מלמדים כ-440 מורים.

סיכום הממצאים

1. שיפור הישגים וצמצום פערים

כל בתי הספר מתמקדים בשיפור הישגים ובהגדלת אחוז הזכאים לתעודת בגרות בסיום לימודיהם. כולם מדווחים על הישגים טובים יותר הן בציונים פנימיים והן בבחינות הבגרות.

2. מערכת התגבורים - אופן הפעלתה והשפעותיה על היבטים שונים של עבודת בית הספר

א. תגבור שבועי קבוע הניתן לתלמידים שמאובחנים כזקוקים לשעות אלה.
ב. תגבור מזדמן המיועד לכלל התלמידים.
כשליש מתלמידי בתי הספר שבתכנית זוכים לתגבור שבועי קבוע. כשלושה רבעים מתלמידי בתי הספר שבתכנית דיווחו שקיבלו תגבור כלשהו בשנת תשס"ב.

כ-90% מן המורים דיווחו שציוני התלמידים השתפרו בעקבות התגבורים.
כ-40% מן המורים העידו שתלמידיהם התקדמו לקבוצת לימוד גבוהה יותר בעקבות שיעורים אלה.

תרומת שיעורי התגבור מתבטאת בשני היבטים עיקריים:

א. בתחום ההישגים - רוב מוחלט של המורים, ורוב התלמידים העידו שהתגבורים משפרים את הציונים.
ב. בתחום היחסים שבין המורים, התלמידים וההורים.



3. צמצום נשירה

כל בתי הספר שבתכנית נחשבים לבתי ספר שאינם מנשירים תלמידים. בית ספר שבו היו בעבר שיעורי נשירה גבוהים שינה את המדיניות ועשה שימוש במשאבי "עוז לתמורה" לצמצום תופעת הנשירה.

4. הפחתת האלימות ושיפור האווירה בבית הספר

בשנה הראשונה לתכנית העידו רוב המרואיינים על ירידה באלימות ועל אווירה יותר נינוחה ורגועה.

5. שיפור ביעילות המורים ובמקצועיותם

מורים שבעי רצון מתרומת התכנית למקצועיותם. המרכיב הבולט ביותר בתחושה זו קשור במיסוד עבודת הצוותים על ידי ישיבות שבועיות קבועות במערכת.

6. שינוי שבוע העבודה של המורה

בכל בתי הספר ניכרת הסתגלות הדרגתית לשינוי. יחד עם זה מתפתחות דרישות לשיפור התכנית ולהגשמתה באופן שתענה על צרכי מורים בדיסציפלינות שונות ובתפקידים שונים. פינות העבודה כחלק מבתי הספר מאפשרות עבודה שקטה והתרגעות למורה.



במה הועילה התכנית לתלמידים, למורים ולבית הספר ומהו ייחודה כתהליך של שינוי?

א. מה עשתה התכנית לתלמידים?

התכנית תרמה לשיפור הישגי התלמידים. השיפור ניכר, לפי עדות המורים והתלמידים, בציונים הפנימיים ובציוני בחינות הבגרות.

הגדלת אחוז הזכאים - התכנית אפשרה לתלמידים חלשים שהתקשו בעבר או לא הוגשו כלל לבחינות בגרות להיבחן בשני מועדים בסיוע אינטנסיבי של שעות פרטניות ולעבור את הבחינות.

טיפול בתלמידים בעלי קשיי למידה - התכנית מאפשרת להחזיק בבתי הספר תלמידים בעלי קשיי התנהגות ולהיענות לצרכי התלמידים שיש להם ליקויי למידה על ידי טיפול ממוקד בבעיותיהם. יותר שעות עבודה של היועצות תרמו לאיתור ואבחון יותר תלמידים הזכאים להקלות בבחינות, והשעות הפרטניות של המורים אפשרו ריבוי שיחות אישיות, התאמת תכניות אישיות, ומעקב צמוד ושיטתי יותר של מחנכים רכזים ויועצים.

טיפול הקשר תלמיד-מורה - התכנית מאפשרת לתלמיד קשר ישיר ומיידי עם מורה ומחנך הנמצא בבית הספר כל היום. זמינות המורה תורמת



ארגון המורים העלייסודיים

לתחושת התלמיד שהמורה חפץ לסייע לו ובית הספר הוא מסגרת המשתדלת להיטיב עימו. יותר תלמידים זוכים לשיחות אישיות עם מוריהם ולאוזן קשבת מצד הצוות. הדימוי העצמי של התלמיד נתרם מן העובדה שהמורה מחפש אותו ומציע לו לקבל תגבור. התלמידים מדווחים על אווירה טובה בבית הספר ועל מוטיבציה גבוהה להצליח.

העשרת תלמידי חטיבות הביניים - תלמידי חטיבות הביניים מעוניינים בשעות העשרה בתחומים כמו מוסיקה, אמנות וספורט. ממצא זה עולה בקנה אחד עם דעת היועצות בכל בתי הספר על הצורך של התלמידים, בעיקר בגיל חטיבות הביניים, בעיסוקים המפתחים את ההיבט הריגשי של אישיותם. הקצאת יותר שעות להעשרה בתחומים אלה, עשויה לתרום להתפתחות טובה יותר של התלמידים וכנראה גם להפחתת האלימות, שבכל בתי הספר היא גבוהה יותר בחטיבות הביניים.

ב. מה עשתה התכנית למורים?

שביעות רצון מן התכנית – כמעט 90% מן המורים שבעי רצון מן התכנית. הסיבה העיקרית לשביעות רצונם היא, שנעים להם לראות את השיפור בתלמידים, חשוב להם מאוד הידוק הקשרים בינם לבין התלמידים ויש סיפוק רב יותר בעבודה בשל התייחסות מעמיקה יותר לבעיות של תלמידים. כמו כן הם מרוצים מאוד מן הקשרים שלהם עם עמיתיהם. כ-70% מן המורים שבעי רצון מן השיפור בשכרם.

הרצון להמשיך בתכנית – כ-70% מן המורים רוצים בהמשך התכנית. **תרומת התכנית** – התרומה הבולטת ביותר של התכנית למקצועיות המורה היא כנראה במיסוד פגישות הצוותים והדרישה למלא אותן בתוכן. עצם קיום ישיבה שצריך לדווח על תוכנה בכתב חייב את הרכזים להכין סדר יום ולפקח על ביצוע החלטות והכניס לבית הספר תרבות של אחריותיות. קיום הישיבות הללו תובע מן המורים להיחשף למידה מסוימת של תחרות בצוות ומביא אתו שיפור בעבודה המקצועית. מיסוד הפגישות גם יצר מצב של קולגיאיות רבה יותר בצוות והביא לכך שמורים מחלקים ביניהם חומרי עבודה (עבודות, מבחנים ותכניות עבודה), דבר שלא היה כל כך מצוי בעבר. לישיבות הצוות יש גם ערך כקבוצות תמיכה חברתיות העשויות להפחית את תהליך שחיקתם של המורים.

האקלים הבית ספרי - ברוב בתי הספר דיווחו המורים על תחושה של נינוחות.

עבודת צוות - נמצא כי תרבות עבודת צוות קשורה בקשר חיובי עם שביעות רצון של המורים מהביטום שונים של התכנית ובקשר שלילי עם רמת השחיקה של המורים. גם בבתי הספר שבהם הייתה מקובלת עבודת צוות מפותחת בעבר דיווחו על שיפור ועליית מדרגה.



ג. מה עשתה התכנית לבית הספר כארגון?

ממצאי המחקר עולה כי ישנם קשיים תפעוליים שנשארו בלתי פתורים. למשל: כיצד מבטיחים קיומם של כל השיעורים הפרטניים בלי להוציא תלמידים משיעורים כיתתיים? כיצד מקיימים אסיפות הורים בשעות העבודה? כיצד מתמודדים עם התאמת התנאים הפיזיים לשינויים במבנה העבודה של המורים? וכן, כיצד עוקבים ומעריכים את הפעולות השונות הנעשות בבית הספר?

מסקנת החוקרים היא שניהול בית הספר בתכנית "עוז לתמורה" שונה מניהול בית ספר אחר. הארכת יום העבודה של המורים אינה עניין טכני בלבד, יש לה משמעויות ארגוניות רבות שראוי לבחון אותן.

המבנה הארגוני – תכנית "עוז לתמורה" מכפילה את נפח הפעילות של בית הספר פי 1.5. בשלב הניסוי של התכנית נתבקשו המנהלים להוביל את השינוי ועשו זאת במידה רבה של הצלחה. ואולם, לאורך זמן, לא ניתן לצפות מן המנהלים להוביל את בתי הספר במבנה הארגוני הקיים.

יש מספר גדול יותר של מורים בשל ההגבלה לעבודה במשרה מלאה בלבד. כל מורה בתכנית מחויב ב-16 שעות ייעודיות נוספות: שעות פרטניות, שעות ישיבות צוות, השתלמויות, קבלת הורים ועבודת הכנה ובדיקה.

קבלת החלטות – תהליכי קבלת ההחלטות בבית הספר בתכנית "עוז לתמורה" הם יותר מורכבים: מאחר שכל המורים שותפים במידה זו או אחרת בתכנון וקבלת החלטות בצוותים חינוכיים או מקצועיים וכולם מעורבים במידה רבה יותר בחיי בית הספר יש צורך באיסוף כמות רבה יותר של מידע רלוונטי לקבלת החלטות, להשכיל לשתף במידה הנכונה את המורים והרכזים בפורומים המקבלים החלטות ולפקח על ביצוע ההחלטות.

מעקב ובקרה – אחד הקשיים הבולטים ביותר שעליהם דיווחנו במחקר קשור בתהליכים של מעקב ובקרה. תכנית "עוז לתמורה" הביאה עימה תביעה לדיווח מפורט על 16 השעות הנוספות של המורים.





ד. "עוז לתמורה" כהליך שינוי

תכנית "עוז לתמורה" הוכנה כעבודת מטה במשך זמן ממושך, אך האישור לבצעה נתקבל ימים מספר לפני תחילת שנת הלימודים תשס"א. לפיכך, לא הייתה אפשרות לתכנן את הפעלת התכנית בהדרגה או ללמוד את פרטיה טרם הפעלתה למעשה.

תהליך הכנסת השינוי - אנשי המטה שהובילו את התכנית ובראשם יו"ר ארגון המורים העל יסודיים מרן ארז, הציגו אותה בפני צוותי בתי הספר באסיפות מורים באוגוסט 2000, וקיבלו את הסכמת רוב המורים להתחיל בהפעלתה בבית הספר באופן מיידי. המורים תפסו את התכנית כמיטיבה איתם ולכן נענו לקריאה והתארגנו בטווח קצר ליום עבודה ארוך שלא היו מורגלים בו: סידור ילדיהם בשעות הצהריים, ריכוז עבודתם בבית ספר אחד בלבד וכדומה. **היבטים של שינוי** - תיארונו בדיון זה, וביתר פירוט בדו"ח הממצאים, את ההיבטים השונים שבהם נגע השינוי. ולמעשה, השתנתה תרבות העבודה בבית הספר. שיתוף הצוות בקבלת ההחלטות. השינוי הגדול נבע בעיקר משני מאפיינים של התכנית: שהות ארוכה של כל מורי בית הספר בין כתליו וזמינותם לפעולות שונות ודיווח מפורט על הפעילות בשעות שנוספו למשרת המורה. הדיווח אמנם התחייב רק עבור שעות "עוז לתמורה" אך בפועל הקיף את כל עבודת המורים - **שעות "עוז לתמורה" הוטמעו בתוך יום העבודה של המורים ולא נותרו מובדלות ומובחנות ממנו**. ביטוי של השינוי שנבע משני הרכיבים הללו של התכנית היה בשינוי היחסים שבין מורים ותלמידים (כתוצאה מהארכת יום העבודה והשעות הפרטניות) ובהתפתחות של **אחריותיות המורים (כתוצאה מן הדיווחים)**.

כל המשתתפים בתכנית העידו על תחושת העומס הרב שנבעה מן השעות הארוכות בבית הספר ומן ההכרח למלא דו"חות. נראה שבפועל שינתה התביעה הזו את פני בתי הספר שהפכו לארגונים שקופים יותר, אשר עובדיהם נדרשים **לאחריותיות** ונחשפים לתחרות. לשינוי הזה יש משמעויות חיוביות: שינוי זה הגביר את המוטיבציה של המורים להוכיח הצלחה ואת תרומתם לקידום התלמידים. יחד עם זאת לקיחת אחריות בלעדית להצלחת התלמידים, הגבירה את העומס על המורים וגרמה לתחושת לחץ. בפועל, גילו המורים שהשינויים שחלו בבית הספר עקב התכנית פועלים לטובת התלמידים ולכן היו שבעי רצון ממנה, ודיווחו על סיפוק בעבודה.

כדי להקל את ההסתגלות לשינוי וגם להבטיח את תמיכת המורים בהמשך התכנית מומלץ להבטיח הקפדה על ביצוע מרכיבי התכנית הקשורים בשינוי שבוע העבודה של המורה.

מוצע לכלול בשיח הבית ספרי, באופן יזום, בישיבות ועל ידי סדנאות, את מודעות המורים והמנהלים לשינוי הנדרש מהם בהרגלי העבודה האישיים שלהם, במשמעת עצמית ובעמידה אסרטיבית על זכויותיהם.



עוז לתמורה

במערכת החינוך

ראשי ערים, מנהלי רשתות חינוך ומנהלי בתי ספר למען הרפורמה במערכת החינוך

אנו, ראשי רשויות מקומיות, מנהלי רשתות חינוך ומנהלי בתי ספר, תומכים בתוכנית הרפורמה "עוז לתמורה" במערכת החינוך וקוראים לממשלת ישראל להרחיבה באופן הדרגתי – עד להשלמתה המלאה בתוך חמש שנים. על חמשת בתי הספר שכבר מפעילים את התוכנית, יש להוסיף עוד חמישים בתי ספר בשנת הלימודים הבאה. יישום התוכנית יביא למהפכה חברתית של צמצום פערים והפיכת בית הספר לקהילה חברתית-לומדת שטוב ובטוח לחיות בתוכה. התוכנית תהפוך את מקצוע ההוראה למכובד ומושך כוח אדם איכותי.

סמיר חוסיין ראש מ.מ. דיר חנא
שפיק אסעד ראש מ.מ. בית ג'אן
מוחמד זידאן ראש מ.מ. כפר מנדא
עלי חוסיין ריאן ראש מ.מ. כאבול
חביש ווהיב ראש מ.מ. כפר ירכא
דני עטר ראש מ.מ. גלבוע
בני גורפינקל ראש מ.מ. גליל תחתון
חנן חסיד ראש מ.מ. באר טוביה
אנדריו אוזן מ"מ ראש עיריית כ"ש
שמעון חוח יו"ר אנד ערים לחינוך גדרה

יוסי שבו ראש עיריית נס ציונה
משה שכטר ראש עיריית מודיעין
הרב מרדכי קרליץ ראש עיריית כ"ב
יגאל יוסף ראש עיריית ראש העין
יעקב אדרי ראש עיריית אור עקיבא
מוחמד אבו אלפול ראש מ.מ. גת
אריה ברן ראש מ.מ. כפר ורדים
אלי רדיע ראש מ.מ. גדרה
טאהא ואסל ראש מ.מ. כפר כנא
מאלכ מוסטפא יוסף ראש מ.מ. דבורה

בני וקנין ראש עיריית אשקלון
רון נחמן ראש עיריית אריאל
ליאור קצב ראש עיריית קרית מלאכי
זאב בילסקי ראש עיריית רעננה
שוקי פורר ראש עיריית רחובות
אלברט ארז ראש עיריית קרית גת
צבי גוב ארי ראש עיריית יבנה
ראמז ג'אריסי ראש עיריית נצרת
יצחק מירון ראש עיריית עפולה
יצחק ולד ראש עיריית כפר סבא
דוד עמר ראש עיריית נשר

ח"כ אהוד אולמרט שר התמיס,
לשעבר ראש עיריית ירושלים
רון חולדאי ראש עיריית תל-אביב
ח"כ עמרם מצנע יו"ר מפלגת
העבודה, לשעבר ראש עיריית חיפה
יעקב טרנר ראש עיריית באר שבע
מאיר ניצן ראש עיריית ראש-ל"צ
יעל גרמן ראש עיריית הרצליה
צבי צילקר ראש עיריית אשדוד
מרים פיירברג ראש עיריית נתניה
מוטי ששון ראש עיריית חולון

פאלח גימאל מקיף עמל מרכז גליל
קונדה ציפי תיכון היובל הרצליה
קפלמן ניבה תיכון רמז בני ברק
ראבע חטיב חט"ב דיר חנא
רושקין ניר תיכון עמקים תבור
רידאן עבדאללה חטיב מרכז הגליל
רייכלין רבקה חט"ב אורט עכו
רקובסקי גדי תיכון אזורי מגידו
שבלי אסעד מקיף שבלי
שניא איריס ק. חינוך רבין מזכרת בתיה
שחף לאה חט"ב כ"ש נשר
שילה אליאב אמית קרית מלאכי
שני מרגלית תיכון חדש רבין קרית גת
שראל יהודה מקיף דתי אשדוד
תיבון גלי אורט מעלות

מחמד מוחמד מקיף אום אל פחם
מיארה רפי תיכון אזורי גדרה
מירום שרה אורט מגדים
מנהיים נפתלי תיכון הראשונים הרצליה
מסאלחה מחמוד תיכון דבוריה
מצנע גאלב חט"ב בית ג'אן
מתוקי רחל המכללה למנהל אור עקיבא
נאור יוסי כפר הנוער ניר העמק
נולמן אילנה חט"ב היובל אריאל
סופר רות תיכון כצלנסון גבעתיים
סייד אחמד מוסטפא תיכון כפר מנדא
סלאחה עלי מקיף בית ג'אן
סמירה מנשה אזורי באר טוביה
עבד אל עזיז ריאן חט"ב כאבול
עבד אלרחמן עבד אלחלים כפר מנדא

בן איתמר יהושע עירוני גי חיפה
בן אשר כפר הנוער ניר העמק
ד"ר גושן דוד מקיף קרית חיים חיפה
גושן יוסי כפר הנוער ניר העמק
גרנות אבינועם תיכון חדש רעננה
זועבי טלמאן מקיף אורט הגלבוע
טנדלר רותי תיכון הרצוג חולון
טפלר אלישבע תיכון חוף כרמל
ירקון אורנה עמל קרית מלאכי
כהן רחמים תיכון כפר גלים
לוי ורדה מקיף א' אשדוד
לוי יצחק מקיף נשר
לוינ עדנה תיכון קציר רחובות
לינקה חיה קרית חינוך תיכון מקיף נבון
לנדא אורה תיכון בנין ראש העין

בר שמאי אהרון מנכ"ל המכללה למנהל
ד"ר אזביעי לשעבר מנכ"ל תשת אמית
פוקס יצחק מנכ"ל רשת עמל
שריר רענן לשעבר מנכ"ל רשת עמל
צבי פלג מנכ"ל אורט
אדרי אבי תיכון רוגוזין קרית גת
אלקובי אליקי אורט אדיבי
אמארה עומר חט"ב א' כפר כנא
אסיחודזו חט"ב דפנה אורט ק. ביליק
ארנה מאיר חט"ב כפר ורדים
ארשיד עזאמי מקיף עיילוט
בהא אלדין ותד חט"ב אלירוני גת
בוחבוט רחל תיכון גרוס קרית גת
בלייר אלי תיכון הר וגיא – דפנה



ארגון המורים בכתי הספר העל-יסודיים, בסמינרים ובמכללות

דרך מנחם בגין (דרך פ"ת) 23, תל אביב. טל': 03-7106777, פקס: 03-5667704

www.irgun-hamorum.org.il

