מחקרי גבעה

שנתון המכללה האקדמית לחינוך גבעת ושינגטון **תשפ"ו**

כרך יג

המכללה האקדמית לחינוך
גבעת ושינגטון

עורכת כתב העת:
ד״ר אליסיה גרינבנק

מועצת המערכת:
פרופ׳ משה צפור
פרופ׳ שמואל ורגון
פרופ׳ אסתר עדי-יפה
פרופ׳ שונית רייטר
פרופ׳ ריקי טסלר
ד״ר רחל קולנדר
ד״ר פלג דור חיים
ד״ר היידי פלביאן

עריכה לשונית
עברית: אודי לוינגר
אנגלית: יאיר האס

מזכירת המערכת: יראת מעודה
עיצוב והפקה: צופית צחי

© כל הזכויות שמורות

תשפ״ו 2026
ISSN 2664-553X

המכללה האקדמית לחינוך גבעת ושינגטון
ד״נ אבטח 79239, טל׳ 08-8511900
אתר המכללה www.washington.ac.il
דוא״ל rjournal@washington.ac.il

תוכן

דבר נשיא המכללה		5
דבר העורכת		7
רשימת כותבי המאמרים		11

שער ראשון | יהדות

רחל וולפיש	"המדרש הפסיכולוגי" כאופציה הרמנויטית עכשווית בלימוד טקסט	17
שי מאמו	לא רק פוסק הלכה - מבט על תפיסת תפקיד הרב לר' כלפון משה הכהן מג'רבה	37
חנה קהת	מתהומות הייאוש לאמונה הנשגבת - בין איוב לאתי הילסום	57

שער שני | חינוך והוראה

אורלי שי	מֵעֵבֶר לטיפול התרופתי: תפקידן של תחושת מסוגלות ועמדות מורים בהצלחת שילוב תלמידים עם ADHD. מחקר משולב	79
אליעזר יריב	הידע והתובנות שסטודנטיות הפיקו מהוראה בשיטת UDL בכיתה משלבת	107
דנה ברק הראל	אימון פדגוגי כמנגנון מתווך בין הכשרת מורים לפיתוח תחושת מסוגלות להוראה מכלילה	129
אליסיה גרינבנק	"בונים ביחד את התמונה המלאה" - עבודת צוותים רב-מקצועיים במסגרות חינוכיות שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות	145
דולי אליהו לוי ואבי גבורה	בין שייכות להדרה: חוויות של גזענות ואי שוויון בקרב מורות ערביות בבתי ספר עבריים	167

עארף אבו-גוידר	"בין שיתוף לשיבוש": תפיסות מורים על מעורבות הורית בבתי ספר יסודיים במערכת החינוך הערבית-בדואית	189
ענת בארט, לי כהנר ושניאור רוכברגר	תפיסות של אנשי חינוך בלתי-פורמלי חרדים את השימוש בכלי החינוך הבלתי-פורמלי בהתמודדות עם משברים	207
דבורה חדד-עפג'ין ויעקב סגל	"...ואמרתי, את טיפשה..." - תוקפנות מילולית בגן הילדים - ביטויים ודרכי התמודדות	229
שרית שוסהיים ויהודית חסידה	מה חסר, מה עוזר ומה מחזיק? התמודדות מורים חדשים במערכת החינוך בזמן מלחמת 'חרבות ברזל'	253

שער שלישי | בריאות ורווחה

כרמית יוקל ואליסיה גרינבנק	קולות מן השבר: השפעת מלחמת "חרבות ברזל" על עולמם של ילדים ומתבגרים	279
מרדכי סופר וריקי טסלר	קידום בריאות ורווחה בריאותית בקהילה היהודית הדתית: סקירת ספרות המשלבת מקורות תורה ומחקר בריאות עכשווי - מאמר דעה	301

שער רביעי | מאמרים באנגלית

Klarina Priborkin	The Curious Incident of Ableism: Deconstructing Haddon's Portrayal of Autism in *The Curious Incident of the Dog in the Night-Time*	E9

תקצירים מתורגמים E23

מחברי המאמרים

ד"ר אבו גוידר עארף
החוג ללשון עברית כשפה שנייה, מכללת קיי; החוג לחינוך, מכללת אחוה
arefgweder@gmail.com

פרופ' אליהו-לוי דולי
ראש המכון לחקר מדיניות חינוך בישראל, ראש היחידה להערכה ובקרת איכות אקדמית, המרכז האקדמי לוינסקי-וינגייט
Doly.levi@l-w.ac.il

ד"ר בארט ענת
החוג לניהול וארגון מערכות חינוך וראש רשות המחקר, מכללת ירושלים
anatbarth@gmail.com

ד"ר ברק הראל דנה
החוג לחינוך מיוחד, אורנים המכללה האקדמית לחינוך והוראה
danabarakharel@gmail.com

ד"ר גבורה אבי
ראש החוג ללשון עברית ומדריך פדגוגי במסלול היסודי, המכללה האקדמית בית ברל
avi.gvura@beitberl.ac.il

ד"ר גרינבנק אליסיה
ראשת החוג לחינוך מיוחד, המכללה האקדמית לחינוך גבעת וושינגטון
gralicia2@gmail.com

ד"ר וולפיש רחל
מנהלת מכון כרם לחינוך הומניסטי-יהודי, מכללת דוד ילין
rtwalfish@gmail.com

ד"ר חדד-עפג'ין דבורה
החוג לגיל הרך, מכללת ירושלים
drdvorahaddad@gmail.com

ד״ר חסידה יהודית
רכזת אקדמית לתוכניות המגזר החרדי, מכללת הרצוג
chassida@herzog.ac.il

פרופ׳ טסלר ריקי
המחלקה לניהול מערכות בריאות, הפקולטה למדעי הבריאות, אוניברסיטת אריאל
riki.tesler@gmail.com

ד״ר יוקל כרמית
החוג לחינוך מיוחד, המכללה האקדמית לחינוך גבעת וושינגטון
carmityokel@gmail.com

פרופ׳ יריב אליעזר
ראש החוג לתואר שני בחינוך משלב, המכללה האקדמית לחינוך גבעת וושינגטון
elyariv@gmail.com

ד״ר כהנר לי
ראשת החוג לגיאוגרפיה ולימודי סביבה, אורנים המכללה האקדמית לחינוך והוראה
lee_c@oranim.ac.il

ד״ר מאמו שי
החוג לחינוך, ראש המכון לפדגוגיה של חוסן, המכללה האקדמית חמדת
shaim310@gmail.com

ד״ר סגל יעקב
ראש החוג לגיל הרך, מכללת ירושלים
kobisegal@gmail.com

מר סופר מרדכי
החוג לחינוך גופני, המכללה האקדמית לחינוך גבעת וושינגטון
sopherfitness@gmail.com

ד״ר פריבורקין קלרינה
ראשת החוג לאנגלית, המכללה האקדמית לחינוך גבעת וושינגטון
klarina.priborkin@gmail.com

פרופ׳ קהת חנה
ראשת התוכנית לתואר שני במקרא וראשת רשות המחקר, המכללה האקדמית לחינוך גבעת וושינגטון
hanakeh@gmail.com

ד״ר שוסהיים שרית
ראשת יחידת ההתמחות וכניסה להוראה, מכללת הרצוג
sarits@herzog.ac.il

ד״ר שי אורלי
החוג לחינוך מיוחד, המכללה האקדמית לחינוך גבעת וושינגטון
orlyshai1@gmail.com

מר שניאור רוכברגר
מינהל חברה ונוער, משרד החינוך;
המחלקה למינהל ומדיניות ציבורית, אוניברסיטת חיפה
shneori770@gmail.com

https://doi.org/10.5281/zenodo.21755633

"בונים ביחד את התמונה המלאה" – עבודת צוותים רב-מקצועיים במסגרות חינוכיות שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות

אליסיה גרינבנק

תקציר

עבודת צוותים רב-מקצועיים מיושמת כיום בכל המסגרות החינוכיות, ובמיוחד במסגרות שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות. במסגרות אלה עובדים אנשי מקצוע מתחומי מומחיות שונים המשתפים פעולה על מנת לתת מענה הולם לצורכי התלמידים. חוק החינוך המיוחד משנת 1988 והתיקונים שלו לאורך השנים, הפכו את העבודה בצוותים רב-מקצועיים לחלק בלתי נפרד מהאקלים המתקיים במסגרות החינוכיות לתלמידים המקבלים שירותי חינוך מיוחד. מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את תפיסתם של אנשי צוות חינוכי וטיפולי אודות עבודת צוותים רב-מקצועיים במסגרות שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות. במחקר השתתפו 49 אנשי חינוך ואנשי טיפול: 27 אנשי חינוך – 14 מנהלות גנים של החינוך המיוחד ו-13 מחנכות בכיתות חינוך מיוחד בבתי ספר, ו-22 מטפלים ממקצועות הבריאות ומטפלים רגשיים העובדים בגני ילדים ובבתי ספר עם תלמידים המקבלים שירותי חינוך מיוחד. המשתתפות רואיינו ותשובותיהן נותחו על פי הפרדיגמה האיכותנית. בהתאם לשאלות שהופנו למשתתפות, גובשו שלוש תמות: 1. מהות עבודת הצוות והתנהלותה. 2. יתרונות העבודה בצוות. 3. קשיים ואתגרים בעבודת הצוות.

ממצאי המחקר המרכזיים הצביעו על התפקיד החשוב של עבודת צוותים רב-מקצועיים בכל מסגרת חינוכית לתלמידים עם מוגבלות. כל המשתתפות הצביעו על דרך עבודה זאת כמסגרת המאפשרת שילוב ידע רב-מקצועי וראייה הוליסטית. המשתתפות שיתפו

ביתרונות רבים של עבודה בצוותים רב-מקצועיים, ובהם סיעור מוחות ופתרון יעיל של בעיות הצוות במהלך העבודה עם התלמידים, ודיאלוג סביב הקשיים שאנשי הצוות חווים בעבודה המאתגרת והמורכבת. הקשיים והאתגרים היו בעיקר סביב חוסר במשאבי זמן לתקשורת ותיאומים, חוסר במיומנויות לעבודה בצוות, ופערים ושוני בראייה המקצועית והאישית של חברי הצוות.

הממצאים עשויים לסייע לצוותים רב-מקצועיים לפתח מודעות לצורך בהיכרות של בעלי התפקידים והמומחיות שלהם, תיאום ציפיות לגבי דרכי העבודה המשותפת, מעקב וליווי של גורמים מקצועיים, ופתיחות לגבי התחושות והצרכים של כל איש צוות להשגת עבודת צוות מיטבית. כמו כן, מהממצאים עולה הצורך בהכשרה מוקדמת וייעודית של אנשי החינוך והטיפול במיומנויות לעבודה בצוות, והצורך בקיום מפגשים וישיבות צוות החיוניים הן לקיום תקשורת שוטפת ותיאום בדרכי העבודה והן לקבלת תמיכה רגשית.

תארנים: עבודת צוותים רב-מקצועיים, עבודת צוות, תלמידים עם מוגבלות, צוות, חינוך מיוחד.

מבוא

עבודה בצוותים רב-מקצועיים – הגדרה

עבודת צוות היא דרך עבודה נפוצה בסביבה ארגונית, והיא נדרשת כאשר משימות כרוכות בהשתתפות של מספר אנשים. עבודת צוות מתייחסת לתהליכי האינטראקציה הקיימים בקבוצת אנשים שהתאחדו למטרה כלשהי. חברי הצוות מתאגדים לביצוע משימה כלשהי, וכתוצאה מכך פועלים באופן קולקטיבי מתואם ומסונכרן. מהותה של עבודת הצוות היא במחויבות משותפת ובתלות הדדית בין חברי הצוות. בעזרת המחויבות והתלות, חברי הצוות מגדילים את האחריות והצוות הופך ליחידה חזקה של ביצועים קולקטיביים (Freedman & Somech, 2021; Suparno et al., 2020).

בתחום ההוראה, הספרות המחקרית מצביעה על עבודה בצוות ככוח מניע לאנשי החינוך החברים בצוות. אנשי החינוך העובדים בצוות מגלים מחויבות למטרות, תחושת מסוגלות גבוהה, אחריות חברתית ואמון הדדי גבוה. כל אלה מובילים לשיפור התקשורת הבין-אישית והאקלים הארגוני, להגברת המוטיבציה ושביעות הרצון מהעבודה, לעבודה אפקטיבית ויצירתית, ולצמצום הנשירה מהוראה (Bükki, & Fehérvári, 2021; Rais & Herfina, 2022).

עבודה בצוותים רב-מקצועיים נדרשת כאשר יש צורך לתת מענה רחב והוליסטי לתלמידים. במקרים כאלה הצוות כולל אנשי מקצוע מתחומים שונים העובדים יחד באופן שבו כל אחד תורם את חלקו לשלם (Karila & Kupila, 2023). בצוות רב-מקצועי יש לחברי הצוות

אחריות משותפת להשגת מטרות הקשורות לעבודתם, ועליהם לקיים אינטראקציה רצופה זה עם זה על מנת להשיג מטרות משותפות אלה. חברי הצוות מאבחנים באופן נפרד את הנושא הנדון, אך תוצאות אבחנותיהם ותוכניות העבודה עוברות תהליך אינטגרציה כדי לממש מטרה משותפת דרך תהליך קבלת החלטות משותף. מאחר שלכל חבר צוות ישנה מומחיות בתחום מסוים, הציפייה היא שכל אחד יתרום לאחר וייתרם מן האחר (כהן-יציב ואחרות, 2021). חברי הצוות הרב-מקצועי לומדים לעבוד טוב יותר ככל שהם מקיימים אינטראקציה קבועה עם חבריהם לצוות. הפרקטיקה וזהותו המקצועית של איש הצוות מתפתחות על ידי חשיפה לתהליכים, לידע ולתוצרים בתוך הצוות הרב-מקצועי. מטרה מוגדרת וברורה, תהליכים זמינים ועשייה קולקטיבית, יכולים לסייע לעבודה רב-מקצועית יעילה (McCartney, 2022).

עבודה בצוותים רב-מקצועיים עם תלמידים עם מוגבלות

עבודה בצוותים רב-מקצועיים חיונית כשעובדים עם תלמידים עם מוגבלות. חוק החינוך המיוחד משנת 1988 מתייחס לתלמידים הלומדים במסגרות של חינוך מיוחד, והתיקונים שלו - תיקון מספר 7 משנת 2002 ותיקון מספר 11 משנת 2018 - מתייחסים גם לשילוב תלמידים עם מוגבלות בכיתות רגילות בחינוך הכללי, והפכו את העבודה בצוותים רב-מקצועיים לחלק בלתי נפרד מהאקלים המתקיים במסגרות החינוכיות. בגנים ובבתי ספר של החינוך המיוחד, וכן בגנים ובבתי ספר של החינוך הכללי שבהם משולבים תלמידים עם מוגבלות, עובדים אנשי מקצוע מתחומי מומחיות שונים הנדרשים לשתף פעולה על מנת לתת מענה הולם למגוון צורכי התלמידים (גרינבנק, 2022).

1. יתרונות

מנור-בנימיני (2007) הציגה את היתרונות בעבודה בצוותים רב-מקצועיים עם תלמידים עם מוגבלות. לדבריה, מילוי צרכיו המגוונים של התלמיד עם מוגבלות מחייב ראייה הוליסטית שלו על כל תפקודיו: ההתפתחותיים, הלימודיים, החברתיים, ההתנהגותיים והמשפחתיים. ראייה זאת אפשרית באמצעות עבודה בצוות רב-מקצועי, שבו מתקיים שיתוף פעולה של אנשי מקצוע שונים בעלי מגוון מיומנויות מקצועיות. שיתוף הפעולה בצוות רב-מקצועי המטפל בתלמידים עם מוגבלות מאפשר:

- יידוע - שיתוף במידע אודות התלמיד. כל אחד מאנשי הצוות מתמקד בתחום ההתמחות שלו, מציג את תכנון העבודה עם התלמיד, דרך הטיפול בו ומטרות להתקדמותו.
- התייעצות - אנשי הצוות משתפים בהתלבטויות בנוגע לדרך העבודה עם התלמיד. הם מתמקדים בקושי בעבודתם ומבקשים להתייעץ עם שאר אנשי הצוות. במסגרת ההתייעצות מציעים פרשנות למצבו של התלמיד וחושבים יחד על מטרות עבודה עימו.
- התחלקות - כשאנשי הצוות מרגישים שניסו את כל הדרכים והם עדיין אינם יודעים כיצד לסייע לתלמיד, הם מעלים שאלות אודות מצב התלמיד ומנסים לבנות דרך

משותפת לעבודה עימו. בהתחלקות יש רצון לחלוק ידע רב-מקצועי ולהסתייע בחברי הצוות. הדיון ברמה זאת מעניק לחברי הצוות תמיכה רגשית ומקצועית.

עבודה בצוותים רב-מקצועיים במסגרות של חינוך מיוחד היא חלק בלתי נפרד מחיי היום-יום של המסגרות החינוכיות. במסגרות אלה עובדים אנשי מקצוע מתחומי מומחיות שונים המנהלים דיאלוג במרחב משותף. הדיאלוג אינו רק סביב התלמיד, אלא גם סביב הקשיים שאנשי המקצוע חווים בעבודה עם התלמיד. במסגרות של חינוך מיוחד נדרשים אנשי הצוות להתמודד עם תלמידים מאתגרים ועם משימות מורכבות. עבודה בצוותים רב-מקצועיים מאפשרת לחברי הצוות לשתף בתחושות ובקשיים ולפתח מיומנויות רב-צוותיות כמו הקשבה, שאילת שאלות, ערעור על מוסכמות מקובלות, חשיבה על דרכי עבודה ועוד (גרינבנק, 2017; Friend & Barron, 2024).

יעילות העבודה בצוות רב-מקצועי באה לידי ביטוי גם במסגרות חינוכיות של החינוך הכללי שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות. התלמידים יכולים ללמוד בכיתות חינוך מיוחד בתוך בית הספר או להשתלב בגני ילדים או בכיתות רגילות בבתי ספר של החינוך הכללי. במסגרות אלה, הצוותים הרב-מקצועיים כוללים אנשי חינוך מהחינוך הכללי ומהחינוך המיוחד - פסיכולוגים, יועצים חינוכיים, מטפלים רגשיים, מטפלים ממקצועות הבריאות ועוד. עבודת הצוות מתמקדת בהתייעצות שיתופית על מצב התלמידים ובפתרון בעיות, והישיבות המשותפות מאפשרות סיוע הדדי וביצוע התאמות בשיטות ההוראה והטיפול עבור התלמידים. כל אלה מאפשרים חיזוק תחושת המסוגלות של אנשי הצוות הרב-מקצועי, במיוחד אנשי הצוות מהחינוך הכללי, ופיתוח גישה יעילה לטיפוח ההכלה במסגרת הרגילה (Gaviola et al., 2024; Love et al., 2019; Skrypnyk et al., 2020).

במחקרים שבדקו את תפיסתם של מטפלים ממקצועות הבריאות ומטפלים רגשיים העובדים במסגרות חינוכיות עם תלמידים עם מוגבלות (ובהם: גולדבלט ואחרות, 2021; כהן-יציב ואחרות, 2021; Tracy-Bronson et al., 2019), המשתתפים הדגישו את החשיבות בעבודה בצוותים רב-מקצועיים. לדבריהם, שיתוף פעולה בין צוותים חינוכיים וטיפוליים מוביל למענה מיטבי עבור תלמידים עם מוגבלות, שכן הוא מאפשר לבנות עבורם תוכניות לימודיות וטיפוליות ולקדם אותם. הדגש הוא על תקשורת והבנה, ולכן חשוב שהשפה תהיה מקצועית ומובנת לכל אנשי הצוות, ותאפשר חשיבה משותפת על בניית התוכניות, היוועצות, הנחיה וליווי, ויישום התאמות סביבה והנגשה לפי הצורך.

2. קשיים ואתגרים

לצד היתרונות של עבודה בצוותים רב-מקצועיים, יישומה במסגרת חינוכית עלול לעורר גם קשיים ואתגרים. אחד האתגרים המרכזיים נובע מאופי ההכשרה והעבודה של אנשי החינוך. עבודתם מתאפיינת בדרך כלל בבידוד ובגישה אינדיבידואלית, משום שכך הוכשרו, ורבים מהם חוששים שעבודה בצוות תפגע באוטונומיה שלהם (Tallman, 2019). כמו כן, גם הנושא של גבולות התפקיד המקצועי מעורר לעיתים קושי בהתנהלות של אנשי

הצוות, במיוחד במצבים שבהם קיים חוסר בהירות לגבי תחומי האחריות, ואף התנגשות בין התפקידים של אנשי הצוות (McCartney, 2022). גביולה ואחרים (Gaviola et al., 2024) התייחסו גם לקשיים בתקשורת. קשיים אלה עלולים להופיע בעקבות שוני בשפה המקצועית בין אנשי הצוות, התנהלות תקשורתית לא פתוחה ולא אמפתית, וקושי בתיאום ניהול זמנים למפגשים שוטפים.

גרינבנק (2017) הדגישה את השוני בתפיסות, באמונות ובערכים בין אנשי הצוות הרב-מקצועי, שוני העלול להוביל לקושי בעבודה השיתופית. אנשי מקצוע שונים מביאים לעבודה המשותפת תפיסות, אמונות, הבנות וערכים שונים, וכאשר הם מרגישים לא מובנים או כשאינם מצליחים "להתחבר" לערכים ולאמונות של אנשי צוות אחרים, הם עלולים לחוות דיסוננס, ובעקבות כך לא להפיק תועלת מעבודת הצוות הרב-מקצועית.

גולדבלט ואחרות (2021) בחנו את עבודתן של מטפלות ממקצועות הבריאות במסגרות חינוכיות. המטפלות ציינו אתגרים רבים שעימן הן צריכות להתמודד, ובהם: תיאום בין כל אנשי הצוות, תפיסה שונה של התפקיד והתרומה המצופה מאנשי הצוות החינוכי והטיפולי, קשר לא רציף עם אנשי הצוות ועם הורי התלמידים, והדרכה לא מספקת במסגרת עבודתן במערכת החינוך. גם במחקרן של כהן-יציב ואחרות (2021), שבחן את עבודתן של מטפלות רגשיות באמצעות אומנות, נמצא כי לעיתים הצוות החינוכי אינו מבין את המשמעות והצרכים של מקצוע הטיפול, והדבר יוצר צפייה לא מציאותית לשינוי מיידי אצל התלמיד. מצב כזה עלול להוביל למתחים בין המטפל לאיש החינוך ולקושי לעבוד בשיתוף פעולה בצוות.

אתגר נוסף מתייחס לעבודה בצוותים רב-מקצועיים, המתנהלת במסגרת החינוך הכללי. לעיתים הצוות החינוכי חווה מציאות דואלית: מצד אחד אנשי החינוך נדרשים לעבוד בצוות רב-מקצועי, ומצד שני הם חווים חוסר הבנה ומחסור בתנאים ההכרחיים ובמשאבים למימוש התפקיד, וכתוצאה מכך העבודה הצוותית נפגעת. מציאות כזאת יוצרת תסכול וחוסר שביעות רצון מהעבודה (אבידן ואלחדס, 2025).

לסיכום, הספרות המחקרית מצביעה על כך שעבודה בצוותים רב-מקצועיים היא חלק בלתי נפרד מהאקלים במסגרות החינוכיות שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות. העבודה בדרך זאת אומנם חיונית לקידום התלמידים, אך היא מציבה אתגרים משמעותיים עבור כל איש צוות חינוכי וטיפולי, הן במסגרת החינוך המיוחד והן במסגרת החינוך הכללי. מאחר שהעבודה בצוותים רב-מקצועיים מעוגנת בישראל בחוק ומחייבת כל מסגרת המעניקה שירותי חינוך מיוחד, חשוב לבחון את יישומה בפועל. עד כה לא נערך בישראל מחקר שבחן במקביל את תפיסתם של אנשי חינוך - מורים וגננות, ושל אנשי טיפול - מטפלים במקצועות הבריאות ומטפלים רגשיים. לפיכך, מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את תפיסתם של אנשי צוות חינוכי וטיפולי אודות עבודתם בצוותים רב-מקצועיים במסגרות שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות. באמצעות ממצאי המחקר ניתן יהיה להבין טוב יותר את העבודה בצוותים רב-מקצועיים מנקודת מבטם של בעלי התפקידים השונים.

הבנה זאת תאפשר להוסיף ידע תיאורטי בנושא ולהציע המלצות יישומיות לפיתוח דרכי העבודה המשותפת.

שיטה

המדגם

במחקר השתתפו 49 נשות חינוך ונשות טיפול. 27 מהמשתתפות היו נשות חינוך, 14 מהן מנהלות גנים של החינוך המיוחד, ו-13 מחנכות בכיתות חינוך מיוחד בבתי ספר של החינוך הכללי או של החינוך המיוחד. 22 מהמשתתפות היו מטפלות ממקצועות הבריאות: 8 קלינאיות תקשורת, 4 מרפאות בעיסוק ופיזיותרפיסטית אחת, ו-9 מטפלות רגשיות העובדות בגני ילדים ובבתי ספר עם תלמידים המקבלים שירותי חינוך מיוחד.

הליך המחקר וכלי המחקר

המשתתפות במחקר אותרו באמצעות דגימה לא הסתברותית מסוג "דגימת נוחות" ו"כדור שלג". בדגימת נוחות, הפנייה נעשתה דרך פנייה אישית למעגלי היכרויות קרובים ורחוקים של החוקרת. בנוסף, בדגימת כדור שלג, החוקרת איתרה משתתפות וביקשו מהן להציע שמות של אנשי חינוך וטיפול אחרים הרלוונטיים למחקר. לאחר גיוס המשתתפות, ערכה עימן החוקרת ראיונות חצי-מובנים באופן אישי, פנים אל פנים. יתרונו של הריאיון החצי-מובנה (semi-structured interview) טמון ביכולתו לאפשר לחקור את תפיסות המשתתפים באמצעות שאלות פתוחות, שמצד אחד מכוונות למטרה מוגדרת ומאפשרות קבלת תשובות במהירות, ומצד שני מאפשרות גמישות בהרחבה ובהעמקה של הנושאים הנדונים בצורה ספונטנית במהלך הריאיון (Ruslin et al., 2022). כל המשתתפות נשאלו שאלות על פי תכנון מראש, אך גם ניתנה להן אפשרות להוסיף מידע לגבי נושאים שעליהם לא נשאלו. השאלות שהופנו למשתתפות היו סביב עבודת הצוות: מהי עבודת צוות בעיניך? מהי מערכת היחסים בין חברי הצוות ודרך ביצוע המשימות בצוות במקום עבודתך? מה החשיבות והיתרונות בעבודת צוות? ומה עלולים להיות הקשיים והאתגרים בעבודת הצוות? בנוסף, המשתתפות נשאלו לגבי תפקידן והמסגרת החינוכית שבה הן עובדות.

היבטים אתיים

כל משתתפות המחקר קיבלו הסבר על המחקר לפני הריאיון. צוין כי הנתונים נאספים למטרת המחקר בלבד, פרטי המשתתפות יישארו חסויים, ודבריהן יצוטטו ללא פרטים מזהים. עוד צוין כי זכותן לפרוש מהריאיון בכל שלב, וכן לדלג על שאלות או לנשור מהמחקר בכל עת.

ניתוח הנתונים

המחקר נערך על פי המתודולוגיה האיכותנית, ברוח המסורת הפנומנולוגית המתמקדת בתיאור והסבר של אירוע או תופעה מנקודת מבטם של אלו שחוו אותם (Tenny et al., 2022). הראיונות החצי-מובנים נותחו בהתאם לעקרונות מתודולוגיה זאת. בתום ביצוע הראיונות עם נשות החינוך ונשות הטיפול, כל הראיונות תומללו. את ניתוח התמלולים ערכה החוקרת באמצעות חלוקה לקטגוריות, שהתבססה על חיבור יחידות מידע דומות שהופיעו בראיונות השונים. בתום תהליך הקטגוריזציה נוצרו תמות בעלות משמעות לנתונים שנאספו. תמלילי הראיונות הועברו לחוקרת נוספת המתמחה במחקר איכותני, ובעקבות הניתוח והליך אימות בין שתי החוקרות גובשו שלוש תמות שהופיעו בדברי המשתתפות בהתאם לשאלות שנשאלו: 1) מהות עבודת הצוות והתנהלותה. 2) יתרונות העבודה בצוות. 3) קשיים ואתגרים בעבודת הצוות.

ממצאים

הממצאים מוצגים על פי שלוש התמות שגובשו בניתוח הראיונות. להלן מוצגת בהרחבה כל אחת מתמות אלו.

תמה ראשונה: מהות עבודת הצוות והתנהלותה

בתמה זאת עלו שתי קטגוריות: מהות עבודת הצוות ומאפייניה, והתנהלות עבודת הצוות במסגרת החינוכית.

א. מהות עבודת הצוות ומאפייניה

המשתתפות תיארו את מהות עבודת הצוות במונחים שונים. להלן דוגמאות מדבריהן: "זאת הסתכלות מרחבית על כל הנושאים" (מחנכת); "היא סנכרון מלא בין אנשי הצוות" (גננת); "זה מבט כוללני - כל אחת מביטה בילד דרך העיניים המקצועיות שלה" (גננת); "זאת עבודה בה כל אחד משלים חתיכה בפאזל" (מחנכת); "היא בניית תמונה מלאה על ידי כלל הקולגות אודות הילד" (פיזיותרפיסטית); "היא ראייה של 360 מעלות" (מטפלת רגשית); "היא ההבנה שלכולנו יש קורת גג אחת" (מטפלת רגשית); "היא כמו תזמורת, לכל אחד יש את הכלי שלו. לדוגמה, אני התקשורת, המרפאה בעיסוק המוטוריקה, הגננת הפדגוגיה, אבל אנחנו חייבות לנגן באותו הקצב כדי שתצא מנגינה הרמונית. אם כל אחת תנגן לבד, יהיה רעש" (קלינאית תקשורת).

בדברי המשתתפות עלו מאפיינים שונים של עבודת הצוות: "עבודת צוות בעיניי היא היכולת לפעול יחד מתוך מטרה משותפת, תוך כבוד הדדי והקשבה" (מחנכת); "עבודת צוות היא

הכרת החוזקות של כל אחד מחברי הצוות והיכולת להיעזר בידע המקצועי של כל אחד לטובת הילדים" (מחנכת); "מדובר בראייה של כל חברי הצוות כאל שווים ומוערכים" (גננת); "ההבנה שרק יחד אפשר להגיע להצלחה, יחד זה כוח גדול יותר מהעבודה של כל אחת לבד" (גננת); "עבודת צוות דורשת שקיפות ורגישות לחברי הצוות" (מחנכת); "בעבודת צוות יש חלוקת תפקידים הכרוכה בלקיחת אחריות של כל חבר צוות לגבי התפקיד שלו" (מטפלת רגשית).

ב. התנהלות עבודת הצוות במסגרת החינוכית

המשתתפות הדגישו את החשיבות של התקשורת השוטפת וקיום ישיבות מסודרות כדי לאפשר העברת מידע, תיאומים וחלוקת האחריות. כך שיתפה אחת הגננות: "בכל שבוע מתקיימת ישיבת צוות שבה אנו עוברות על כל ילד, בודקות התקדמות ביחס ליעדי התל"א ומתאמות כיווני עבודה חדשים". אחת המחנכות הוסיפה: "בעבודת צוות הכול שקוף. כולם מכירים את האבחנות של התלמידים, את הטיפולים שלהם, שיטות עבודה, תוכניות התנהגות, תוכניות רגשיות. אני מרכיבה תוכניות עם הגורמים הרלוונטיים, מעבירה לעמיתה שלי בכיתה, שתינו מעבירות לצוות הכיתה, וככה יש שיקוף ויכולת יישום". מרפאה בעיסוק תיארה את חשיבות ישיבות הצוות בעיניה: "במסגרת העבודה הרב-מקצועית נהוג להעלות נושאים חשובים במסגרת ישיבת צוות, לדון בהחלטות חשובות, להביא נקודות מבט שונות הנוגעות לאותו נושא. במסגרת זו ניתן להעביר מידע ולפעול בתיאום, וכך לא נוצרים הבדלים בין הגורמים השונים, יש קו אחיד". מטפלת רגשית הסבירה לגבי הקשר היומיומי שנוסף לקשר בישיבות הצוות: "קיים קשר בלתי אמצעי בין כל חברי הצוות ביום-יום וקשר פורמלי בישיבות הצוות השבועיות ובמילוי הדוחות האינטגרטיביים ובהשגת המטרות שנכתבו בתחילת השנה". גם קלינאית תקשורת הוסיפה בנושא:

> העבודה היומיומית כוללת שיחות והעברת מידע עם הצוות החינוכי על התקדמות התלמידים, קשיים שעלו בכיתה, מצבי ויסות, והצלחות שחשוב לחזק. בנוסף, מתקיימות ישיבות צוות רב-מקצועיות בהן אנו דנות במטרות של כל תלמיד בתח"י, מתאמות דרכי עבודה משותפות ומקבלות החלטות לגבי הכלים התקשורתיים המתאימים לכל תלמיד.

המשתתפות תיארו גם התנהלות של עבודת צוות במספר מישורים. כפי שאחת הגננות סיפרה: "עבודת הצוות מתנהלת בכמה מישורים - מנהלת הגן והגננת העמיתה, הגננות עם תומכות ההוראה והצוות החינוכי והטיפולי". גם אחת המחנכות התייחסה לנושא: "קיימת גם עבודת צוות בין המחנכות ובין תומכות ההוראה. בבית הספר יש מקום הן לתומכות ההוראה והן למורים להציע רעיונות, ליזום, להביע את דעתם על ההתנהלות בבי"ס ועל ההתנהלות מול התלמידים, מאפשרים לכל אחד מקום לתרום מהידע שלו". מחנכת נוספת התייחסה לצוות בתחום הדעת: "אם יש רכזת של תחום דעת, למשל שפה, יש לה את קהילת המורים שלה שמלמדים את אותו תחום דעת, אז זה מאוד ברור לקהילה שיש את הרכז שמוביל את אותו צוות בתחום". קלינאית תקשורת הוסיפה מידע לגבי מישור

נוסף - עבודת צוות של מטפלים בלבד: "קיים קשר שוטף ביני ובין מטפלים אחרים בגן. לדוגמה, אם המרפאה בעיסוק עובדת עם ילד על מנח ישיבה נכון, היא מדריכה אותי כיצד כדאי שישב במהלך הטיפול שלו אצלי כדי שיהיה לו הכי נוח להיות קשוב לטיפול".

תמה שנייה: יתרונות העבודה בצוות

בתמה זאת עלו ארבע קטגוריות: מתן מענה הוליסטי לתלמיד; אווירה חיובית ותמיכה רגשית; למידה הדדית ויעילות בעבודה; וחלוקת עומס והפחתת שחיקה.

א. מתן מענה הוליסטי לתלמיד

היתרון בעבודת צוות שבלט בדברי המשתתפות היה הראייה ההוליסטית של התלמיד והאפשרות לתת לו מענה כולל. הן נשות החינוך והן נשות הטיפול התייחסו לחשיבות שבראייה הכוללת של התלמיד. כך שיתפה גננת: "עבודת צוות של אנשי מקצוע שונים מאפשרת ראייה שלמה ומעמיקה יותר של התלמיד". גננת נוספת אמרה: "עבודת צוות מאפשרת לראות את הילד בצורה רחבה ומלאה. כל אשת צוות רואה משהו אחר, וברגע שאנחנו משתפות אנחנו בונות ביחד את התמונה המלאה". מחנכת תיארה זאת כך: "זה מאפשר הסתכלות רחבה על הילד, כי יש עוד נקודות מבט וזה תמיד טוב שלא רק המחנכת רואה דברים, אלא שיש עוד אנשים שיכולים לראות את מה שאני לא רואה". מרפאה בעיסוק אמרה:

> לדעתי זה היתרון החשוב ביותר בעבודת צוות, בעיקר בחינוך המיוחד, כי תלמידים בחינוך המיוחד זקוקים לתוכנית רחבה ומשולבת, מה שבא לידי ביטוי בצוות רב-מקצועי של מטפלים ומורים. כל אחד מביא מעולם הידע שלו ובכך אנחנו יכולים להרכיב משהו אחד מגובש, שלם והכי נכון עבור התלמידים. בחינוך המיוחד, בעיניי, אי אפשר להתקדם בלי עבודת צוות נכונה וטובה.

מחנכת שמלמדת בכיתת חינוך מיוחד בבית ספר של החינוך הכללי, הדגישה את החשיבות בעבודת צוות במסגרת כזאת: "עבודת צוות חשובה במיוחד בכיתת חינוך מיוחד שמשולבת בתיכון רגיל, כי היא מאפשרת לתלמידים לקבל מענה כולל. רק דרך עבודה משותפת עם מורים מקצועיים, יועצת ופסיכולוגית, אפשר לוודא שהתלמיד מקבל מה שמגיע לו ולא 'נופל בין הכיסאות'".

ב. אווירה חיובית ותמיכה רגשית

מדברי המשתתפות עלתה החשיבות בתמיכה רגשית שהן מקבלות דרך העבודה בצוות: "צוות טוב תומך רגשית בעבודה מאתגרת כמו שלנו, התמיכה הזו קריטית לשמירה על

תחושת משמעות בעבודה" (גננת); "עבודת צוות יוצרת תמיכה הדדית. העבודה עם ילדים על הספקטרום יכולה להיות מאתגרת, ולדעת שיש לך על מי לסמוך זה בעצם עוד כוח" (גננת); "מרגישה שתמיד יש מישהו שיתמוך בי ברגע קושי או ברגעים בהם חשבתי שאצליח בדרך מסוימת ולא הצלחתי, כי אי הצלחה שלי היא אי הצלחה של האחר, אין תחרות" (מחנכת); "היכולת להישען אחת על השנייה ולהתייעץ נותנת המון כוחות" (קלינאית תקשורת); "עבודת צוות נותנת תחושת ביטחון, שאני אף פעם לא נמצאת לבד ותמיד יש סביבי סביבה עוטפת שמוכנה לשמוע, להקשיב ולסייע במידת הצורך" (מרפאה בעיסוק); "לא מדובר פה בעבודת צוות של פועלים המרימים יחד אבן כבדה... יש צורך בחיבור אנושי ותמיכה רגשית כדי לעבוד ביחד" (מטפלת רגשית).

היבט נוסף התייחס לאווירה החיובית במסגרת החינוכית בעקבות העבודה בצוות. כך שיתפה גננת: "העבודה בצוות חיונית ליצירת אווירה חיובית ומרגיעה בגן, מכיוון שהאקלים החינוכי מושפע ישירות מההרגשה הטובה ומהעבודה השיתופית בין אנשי הצוות; צוות שפועל בשיתוף פעולה ובהרמוניה מקרין ביטחון ושלווה על הילדים". גם מטפלת רגשית התייחסה לכך: "עבודת צוות עושה לנו טוב וגם לילדים שלומדים מאיתנו כל הזמן".

ג. למידה הדדית ויעילות בעבודה

המשתתפות הצביעו על החשיבות בעבודת צוות כמאפשרת למידה הדדית של חברי הצוות, ושבכך ניתן לייעל את העבודה. אחת המחנכות שיתפה:

> כאשר עובדים בצוות אפשר ללמוד אחד מהשני. יש אפשרות לשתף ברעיונות ובידע, כל אחד מביא מהניסיון ומהזווית שלו, וכך נוצר "שילוב כוחות" שמוביל לפתרונות יצירתיים ויעילים יותר. מעבר לכך, כאשר עובדים יחד, משימות מתבצעות במהירות וביעילות רבה יותר, מתוך חלוקת עבודה והתאמת תפקידים, ובכך משפרים את העבודה ומקדמים את התלמידים על הצד הטוב ביותר.

אחת הגננות הסבירה: "יש למידה הדדית, אני לומדת מהקלינאית, מהמרפאה בעיסוק, וגם מתומכות ההוראה, כולן תורמות מהניסיון שלהן". גם קלינאית תקשורת שיתפה: "צוות מגוון מאפשר חשיבה יצירתית ופיתוח פתרונות חדשים למצבים מורכבים. לעיתים רעיון של אחד יכול לשנות לחלוטין את הדרך שבה אנחנו מתמודדים עם תלמיד או עם סיטואציה". פיזיותרפיסטית הוסיפה בנושא: "הלמידה משמעותית יותר, בחשיבה משותפת אפשר ללמוד לעומק ולהבין שאלות שלבד לפעמים קשה לראות, אין ספק שלומדים מהקולגות ומעשירים את דרכי העבודה".

ד. חלוקת עומס והפחתת שחיקה

המשתתפות שיתפו בעומס הרב בעבודתן וביכולת לחלק את העומס ולהפחית את רמת השחיקה כאשר עובדים בצוות: "העבודה מאוד תובענית. עבודת הצוות מחלקת את הנטל הרגשי והאחריות" (מחנכת); "עבודה משותפת מאפשרת חלוקה נכונה של משימות, מניעת שחיקה ותפקוד יעיל ומדויק יותר של הגן" (גננת); "התחושה היא שהנשיאה בנטל והאחריות מתחלקת, איגום משאבים לתוצר איכותי יותר" (קלינאית תקשורת); "עבודת צוות מאפשרת להקל את המשא ומעניקה 'מרווח נשימה' לחברי הצוות השונים" (מטפלת רגשית).

תמה שלישית: קשיים ואתגרים בעבודת הצוות

בתמה זאת עלו ארבע קטגוריות: הבדלי גישות, דעות, סגנונות עבודה ומידת מחויבות; חוסר גמישות והתנגדות לשינוי; קושי בשמירה על גבולות תפקיד; וקושי בתיאום ובהעברת מידע בין הגורמים.

א. הבדלי גישות, דעות, סגנונות עבודה ומידת מחויבות

קושי מרכזי שעלה בדברי המשתתפות קשור להבדלים בגישות ובסגנונות העבודה, הבדלים שבחלקם הגדול מיוחסים להתנגשות בין המהות של שני התחומים - חינוך וטיפול. כך הסבירה אחת הגננות: "לפעמים יש חילוקי דעות, במיוחד כשיש גישות שונות לטיפול או לחינוך. זה טבעי, כי כל אחת באה מתחום אחר". מחנכת הוסיפה בנושא זה: "לפעמים צץ קושי הנובע מהפערים בין גישה חינוכית-טיפולית אחת מול אחרת. בסופו של דבר אנחנו נשים שונות שהוכשרנו מקצועית בתחומים שונים ולכל אחת הראייה שלה. לפעמים לגשר על הפער בשיח ולהבין שלשתינו יש מטרה אחת זה קשה". שתי מטפלות הציגו גם קושי כזה: "לפעמים קשה לגרום לכולם לראות את הילד מאותה נקודת מבט, במיוחד כשיש פערים בין הצוות הפדגוגי לטיפולי" (מרפאה בעיסוק); "קושי אחד שמייד עולה לי הוא ריבוי גישות, למשל במקרה מסוים אני חושבת שחשוב לעבוד עם הילד על משחק, אבל לגננת חשוב יותר שהילד יֵשב כרגע במפגש, וצריך למצוא את דרך האמצע" (קלינאית תקשורת).

נושא זה עלה גם בדבריה של מחנכת כיתת חינוך מיוחד בתוך בית ספר של החינוך הכללי. היא התייחסה להבדלי הגישות בין צוות החינוך המיוחד לצוות החינוך הרגיל:

> לפעמים יש פערים בגישות בין הצוות של כיתת חינוך מיוחד לצוות של החינוך הרגיל, בעיקר לגבי רמת הדרישות מהתלמידים או ציפיות מההתנהגות שלהם. זה דורש המון תקשורת והבנה הדדית, יש גם מקרים שבהם לא כל אנשי הצוות מבינים את מהות החינוך המיוחד, וצריך להשקיע הרבה בהסברה ובבניית שיתוף פעולה אמיתי.

היבט נוסף שעלה בדברי המשתתפות התייחס להבדלים במידת המחויבות לעבודה בין אנשי הצוות, כפי ששיתפה אחת המחנכות: "לעיתים יש אנשי צוות שמעורים יותר, יוזמים, מגלים מחויבות, משתפים ומובילים תהליכים, בעוד אחרים פחות פעילים בתהליכי קבלת ההחלטות. קושי זה עלול לפגוע ברצף העבודה ולגרום לכך שתוכניות שנבנות לא ייושמו באופן אחיד על ידי כל הצוות". גם קלינאית תקשורת התייחסה להיבט זה: "לא תמיד כל אנשי הצוות פנויים לאותה מידת מעורבות ומחויבות, מה שיכול לגרום לחוסר אחידות ביישום המטרות".

חלק מהמשתתפות התייחסו לפערים האישיים בין אנשי הצוות: "לפעמים אין כימיה בין חברי הצוות והדבר גורם לסביבת עבודה מעיקה ולא נעימה" (גננת); "קורה שיש חוסר התאמה אישיותית וקשה לעבוד ככה בצוות" (מרפאה בעיסוק); "לכל אדם יש את האופי שלו, צריך ללמוד אחד את השני וזה לא תמיד פשוט להתרגל, זה חבל דק מאוד שצריך לדעת איך ללכת עליו, להעצים את כולם, לא לפגוע באף אחד ולדרוש את הכבוד שמגיע לך" (מחנכת).

ב. חוסר גמישות והתנגדות לשינוי

משתתפות רבות ציינו את הקושי בגילוי גמישות ובקבלת שינוי. כך שיתפה אחת הגננות: "קושי יכול להיות קשור לחוסר גמישות או התנגדות לשינוי, המופיע כאשר תכנון של פעילות חדשה או שונה דורש מאמץ או יציאה מאזור הנוחות של אחד מחברי הצוות". גננת נוספת שיתפה: "לעיתים נוצרים קשיים כאשר איש צוות חדש מצטרף באמצע השנה, כפי שקרה כשנכנסה מטפלת רגשית כחודשיים לאחר תחילת השנה. היא הייתה צריכה ללמוד את אופי הגן, להכיר את הילדים ולהשתלב בצוות, דבר שדורש זמן ועלול להוביל להתנגדויות בצוות". הצורך בגמישות עלה גם בהקשר של מציאת שפה משותפת, וכך ציינה מטפלת רגשית: "עבודת צוות מצריכה גמישות התנהגותית ליכולת למצוא שפה משותפת גם עם אנשים שאינם במבנה נפשי דומה וטבעי לך". גם אחת המחנכות שיתפה בנושא: "יש את עניין האגו של כל אחת בצוות, היא רוצה להראות שליטה ושיקבלו את דעתה, לא מוכנה להתגמש ולהתפשר, זה יכול להקשות על קביעת שפה אחידה ועל העבודה השוטפת".

ג. קושי בשמירה על גבולות התפקיד

נשות החינוך התייחסו בעיקר לקושי בין גבולות התפקיד שלהן ושל תומכות ההוראה (הסייעות). אחת הגננות שיתפה: "לפעמים חשוב לי שהסייעת תבין את תחומי האחריות שלה, זה יוצר ויכוחים או חילוקי דעות כי מבחינה פדגוגית יש דברים שאני רואה אחרת והיא לעיתים רואה אותם בצורה 'רגילה' או פשוטה יותר". גננת נוספת התייחסה לכך: "לפעמים יש תחושה שהסייעת מרשה לעצמה לעשות דברים בדרך שלה או להתעלם מהנחיות, וזה דורש קיום שיחה לתיאום ציפיות". גם אחת המחנכות התייחסה לנושא זה: "כאשר המורה והסייעת לא מסתדרות, יכולות להיווצר התנגחויות מיותרות. לעיתים

הסייעת חושבת שהיא המורה, מה שמקשה על העבודה שלנו כצוות ועל ניהול הכיתה בצורה מקצועית". הקשר עם ההורים גם עלה כקושי בגבולות התפקיד בין הגננת לתומכת ההוראה: "יש מצבים שבהם הסייעת מרגישה בנוח לדבר עם ההורים ולהעביר מידע שאני לא תמיד חושבת שנכון להגיד או שהייתי אומרת בצורה אחרת. זה יוצר צורך בגבולות ברורים יותר לגבי מי אומר מה ולמי" (גננת).

מטפלת רגשית שמה דגש על הקושי בשמירה על גבולות התפקיד בין אנשי הצוות הטיפולי: "העובדה שיש הרבה אנשי צוות טיפולי האחראים על תחומים דומים מובילה לעיתים לכך ששני מטפלים עובדים עם ילד אחד על אותו דבר, לכן חשוב להגדיר גבולות תפקיד של כל איש צוות" (מטפלת רגשית).

ד. קושי בתיאום ובהעברת מידע בין הגורמים

קושי נוסף שעלה בדברי משתתפות רבות היה נושא התיאום והעברת מידע בין כל חברי הצוות. כך הסבירה את הקושי אחת הגננות: "כאשר יש הרבה אנשי צוות, לפעמים קשה לתאם בין כולם וזה עלול לעכב תהליכים כי צריך לקבל הסכמה של כולם לתוכנית שבונים לילד. הקושי בתיאום עלול להוביל לחוסר אחידות בתגובות שלנו להתנהגויות הילדים וזה יוצר בלבול לילדים ולצוות". אחת המחנכות שיתפה בנושא: "יש כל כך הרבה אנשים בצוות, כך שמאתגר למצוא זמן לישיבות, ולעיתים יש מידע חשוב ש'נופל בין הכיסאות' בגלל תקשורת לא מספקת". גם מרפאה בעיסוק התייחסה לכך:

> העברת המידע יכולה להיות אתגר, לא תמיד המידע מגיע לכל הגורמים בזמן, ולפעמים זה יוצר פערים בתקשורת בין המורות, מה שגורם לתלמידים לחוות את הקשיים האלו בכיתה. לעיתים מורה אחת פועלת בצורה שונה שלא תואמת לנהלים שהצוות החליט, כי המידע לא הועבר אליה כמו שצריך או לא הועבר בזמן.

חלק מהמשתתפות שמו דגש על העומס ועל חוסר הזמן הפוגעים בקביעת מפגשים וישיבות לתיאומים והעברת מידע באופן מיטבי: "לא תמיד קל למצוא זמן לישיבות משותפות כשכולנו עמוסות" (גננת); "לפעמים עומס העבודה של כל אחת מאיתנו מקשה על תקשורת רציפה וקשה לנו לקבוע ישיבות צוות בזמן שמתאים לכולן" (מחנכת); "מרגישה שהרבה פעמים אין מספיק זמן לתקשורת בין אנשי הצוות, הזמינות נמוכה ואין יכולת לשתף ולהעביר מידע חיוני לעבודה עם התלמיד" (קלינאית תקשורת).

דיון

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את תפיסתם של אנשי צוות חינוכי וטיפולי אודות עבודתם בצוותים רב-מקצועיים במסגרות שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות. במחקר

השתתפו הן נשות חינוך, מורות וגננות, והן נשות טיפול ממקצועות הבריאות ומטפלות רגשיות שעובדות עם תלמידים עם מוגבלות המקבלים שירותי חינוך מיוחד. כל המשתתפות עובדות בצוותים רב-מקצועיים במסגרות של החינוך המיוחד או במסגרות של החינוך הכללי. בדברי המשתתפות עלו תמות המתייחסות למהות העבודה בצוותים רב-מקצועיים, מאפייניה והתנהלותה, ליתרונות העבודה בצוות ולקשיים והאתגרים בדרך עבודה זאת. בתמה הראשונה, העוסקת במהות עבודת הצוות ומאפייניה, כל המשתתפות תיארו את העבודה בצוות הרב-מקצועי כראייה כוללת ורחבה של העבודה עם התלמיד. ראייה זו מתממשת באמצעות סנכרון ותיאום בין כל אנשי הצוות המשלימים זה את זה. אחת המשתתפות עשתה שימוש בדימוי "תזמורת" לתיאור העבודה בצוות רב-מקצועי, שבו כל איש מקצוע "מנגן בכלי שלו", כלומר תורם את הידע בתחום המומחיות שלו, וכולם יחד יוצרים "מנגינה". המשתתפות הדגישו מאפיינים רבים של העבודה בצוות, ובהם: מטרה משותפת, לקיחת אחריות, חלוקת תפקידים, תלות הדדית, ותקשורת ושקיפות בין חברי הצוות. דברי המשתתפות תואמים מחקרים רבים (ובהם: Bükki, & Fehérvári, 2021; Rais & Herfina, 2022; Suparno et al., 2020), שתיארו את העבודה בצוות כמאפשרת להפוך את הצוות ליחידה אחת חזקה שמכוונת למטרה משותפת. במסגרת זו, כל אחד מחברי הצוות תורם את חלקו הייחודי לשלם, תוך גילוי אחריות ומחויבות אישיות וניהול תקשורת בין-אישית. ההתנהלות של העבודה בצוותים רב-מקצועיים באה לידי ביטוי בקיום קשר שוטף יומיומי ובישיבות מסודרות וקבועות בין אנשי הצוות. הן נשות החינוך והן נשות הטיפול הדגישו את החשיבות של המפגשים הפורמליים והבלתי פורמליים, המאפשרים העברת מידע ותיאומים ביישום דרכי עבודה עם התלמידים. מק-קרטני (McCartney, 2022) התייחס לנושא זה וציין כי אנשי הצוות הרב-מקצועי לומדים לעבוד טוב יותר ככל שהם מקיימים אינטראקציה קבועה עם חבריהם לצוות.

ממצא מעניין שעלה בדברי המשתתפות נוגע להתנהלות עבודת הצוות במספר מישורים. המורות והגננות שנשאלו לגבי עבודת צוות התייחסו לעבודה שלהן לא רק עם הצוות הטיפולי, אלא לעבודתן עם נשות חינוך אחרות, כגון תומכות הוראה, גננת/מורה עמיתה או רכזת תחום דעת. שיתוף פעולה בין אנשי חינוך הוא היבט חשוב בחייהם המקצועיים, המאפשר הרהור מתמיד, שיתוף ברעיונות ושיפור של פרקטיקות ההוראה (De Jong et al., 2019). בגנים ובכיתות של החינוך המיוחד לא מלמדים רק מורים או גננות, והצוות החינוכי מורכב ממערך שלם הכולל גם תומכות הוראה, מורים או גננות משלימים ואנשי צוות עמיתים. העבודה עם תלמידים עם מוגבלות מציבה אתגר כפול. מחד, יכולת ליצור בכיתה מערך העונה על הצרכים של כלל תלמידי הכיתה. מאידך, התאמת תוכנית חינוכית טיפולית אישית לכל תלמיד ותלמיד, בהתאם לצרכיו הייחודיים. זו עבודה מורכבת ואינטנסיבית, וכדי לבצעה צריך לתגבר את הצוות החינוכי בכוח עזר, כמו תומכות הוראה (Greenbank & Agam Ben Artzi, 2025). תומכות הוראה כיתתיות בגנים של החינוך המיוחד ובכיתות חינוך מיוחד בבתי ספר הן חלק בלתי נפרד מהכיתה, והן מסייעות ברמת התלמיד הבודד, ברמת הכיתה, וברמת המסגרת החינוכית בכללותה. לפיכך, לפי הנחיות משרד החינוך הן צריכות לקחת חלק בישיבות צוות ולעבוד בתיאום מלא עם כל חברי הצוות (חוזר מנכ"ל משרד החינוך, 2022 א). גם מורה/גננת עמיתה או משלימה מצטרפת

לצוות הכיתה בגנים ובכיתות חינוך מיוחד עקב מספר שעות העבודה הרחב יותר במסגרות אלה (חוזר מנכ"ל משרד החינוך, 2022 ב). גם במקרה זה, אנשי חינוך אלה מהווים חלק בלתי נפרד מהצוות ונדרשים לעבוד בתיאום עם כלל הצוות. אי לכך, העבודה בצוות נחוצה גם בין אנשי הצוות החינוכי העובדים באופן אינטנסיבי יומיומי בכיתה ונדרשים לקיים תקשורת שוטפת לשם תיאום העבודה עם התלמידים. במקביל, המטפלות הרגשיות והמטפלות ממקצועות הבריאות התייחסו לעבודה שלהן לא רק עם הצוות החינוכי, אלא גם לעבודתן עם מטפלים אחרים בצוות. משרד החינוך ממליץ לשבץ לעבודה בימים חופפים מטפלים בתחומים שונים, ואף לאפשר להם לבצע טיפולים קבוצתיים משותפים רב-מקצועיים. טיפולים משותפים מעשירים את העבודה הרב-מקצועית, מאפשרים יישום טיפול במודלים אקולוגיים, ומרחיבים את המענים הטיפוליים לתלמיד (משרד החינוך, 2025). ואכן, מהמחקר הנוכחי עולה מדברי המטפלות שהעבודה המשותפת ביניהן חשובה ואף תורמת לקידום התלמידים.

התמה השנייה התייחסה ליתרונות הרבים הטמונים בעבודה בצוותים רב-מקצועיים. היתרון שבלט בדברי כל המשתתפות היה הראייה ההוליסטית של התלמיד והאפשרות לתת לו מענה כולל. לדברי המשתתפות, העבודה השיתופית של אנשי מקצוע מתחומים שונים, הן חינוכיים והן טיפוליים, מאפשרת לבחון את התלמיד מהיבטים שונים - חינוכיים, רגשיים, שפתיים, מוטוריים ועוד. בחינה רחבה זאת תורמת בבניית תוכנית מקיפה וכוללת לתלמיד, שנבנית על ידי אנשי מקצוע בעלי מומחיות בכל אחד מההיבטים השונים. חלקן אף ציינו כי לא ניתן לבנות תוכנית לתלמיד ולקדמו ללא עבודה בצוות רב-מקצועי. כבר לפני כעשרים שנה הדגישה מנור-בנימיני (2007) את היתרון של העבודה הרב-מקצועית, המאפשרת יידוע אודות התלמיד, התייעצות לגבי דרכי עבודה עימו, והתחלקות בידע לשם סיוע הדדי רגשי ומקצועי. בספרות מחקרית עדכנית יותר (Friend & Barron, 2024; Karila & Kupila, 2023), העבודה בצוותים רב-מקצועיים מוזכרת כדרך עבודה הכרחית, שרק באמצעותה ניתן לתת מענה כולל לתלמיד עם מוגבלות. בישראל, חוק החינוך המיוחד מחייב לעבוד בדרך זאת עם תלמידים המקבלים שירותי חינוך מיוחד, כדי לתת מענה רחב ומיטבי לצרכים המגוונים של תלמידים אלה (גרינבנק, 2022). אם כך, נראה כי נשות הצוות הרב-מקצועי שהשתתפו במחקר הנוכחי, מודעות לחובה לעבוד בדרך זאת ומכירות בחשיבותה להצלחתן בעבודה עם התלמידים.

בהקשר הזה חשוב להתייחס לממצא במחקר הנוכחי אודות יישום עבודת צוות במסגרת של כיתת חינוך מיוחד בתוך בית ספר של החינוך הכללי. הספרות המחקרית (Gaviola, 2024; Skrypnyk et al., 2020) מצביעה על הבעיה בחוסר ידע בחינוך מיוחד, והיעדר כלים ומשאבים בקרב צוותים בחינוך הכללי. נראה כי מורות שעובדות בכיתות חינוך מיוחד בבתי ספר של החינוך הכללי רואות את הצורך להעביר את הידע שלהן לשאר המורים בבית הספר ואף לסנגר על תלמידיהן. זרטה ואחרים (Zarate et al., 2022) ציינו כי היכולת לסנגר על תלמידים היא מיומנות מרכזית של מורים בחינוך המיוחד, ואף מהווה מיומנות חשובה במנהיגותם. לטענתם, מורים בחינוך המיוחד מגלים לרוב פרואקטיביות, מנסים להתגבר על חסמים במסגרת החינוכית המקשים על גישה לקבלת מענה לצורכי

התלמידים, ומשמשים כסנגורים עבורם לקבלת זכויותיהם, גם אם נדרש שינוי מערכתי. מאחר שבחינוך הכללי עבודת צוות רב-מקצועית פחות נפוצה, ניכר מדברי המחנכות בכיתות החינוך מיוחד כי חשוב להן ליישם דרך עבודה זאת, והן מאמינות שבאמצעותה יוכלו תלמידיהן לקבל מענה כולל לצורכיהם.

יתרון נוסף שעלה מדברי המשתתפות במחקר לגבי העבודה בצוותים רב-מקצועיים הוא האווירה החיובית והתומכת רגשית לצוות. לדבריהן, העבודה בצוות לא תורמת רק לקידום העבודה עם התלמיד, אלא גם להן באופן אישי. הן ציינו כי הן מרגישות שהן לא לבד בהתמודדות המאתגרת עם התלמידים, ושהן יכולות להישען על חברי הצוות, להתייעץ ולשאוב מהם כוחות. עוד ציינו המשתתפות את הערך המוסף של העבודה בצוות - קידום אווירה חיובית בין חברי הצוות, המקרינה ביטחון, רוגע ושלווה על התלמידים. יתרונות אלה של העבודה בצוות רב-מקצועי מוזכרים בספרות המחקרית. כהן-יציב ואחרות (2021) הציגו את התמיכה הרגשית שהעבודה בצוות מקנה למטפלים העובדים בתוך מסגרת חינוכית. לטענתן, העבודה בצוות עשויה להפיג במקצת מתחושת הבדידות שעלולה ללוות את העבודה הטיפולית. גרינבנק (2017) ציינה כי הדיאלוג בין חברי הצוות מאפשר להם לשתף בתחושות ובקשיים בעבודתם עם התלמידים. מוקדס ואחרות (2025) התייחסו לנושא דרך המונח "קולגיאליות". המונח קשור למערכת היחסים הבאה לידי ביטוי בהדדיות, שיתוף ותמיכה בין חברי הצוות. לטענתן, קולגיאליות משפיעה לטובה על העבודה של חברי הצוות, מצמצמת קונפליקטים, ומשדרת אווירה חיובית המשפיעה לטובה גם על התפקוד הלימודי וההתנהגותי של התלמידים.

בדברי המשתתפות עלה הנושא של למידה הדדית ויעילות העבודה בעבודה בצוותים רב-מקצועיים. הן נשות החינוך והן נשות הטיפול הדגישו את היכולת ללמוד אחת מהשנייה במהלך העבודה המשותפת כיתרון משמעותי. לדבריהן, כל אחת מחברות הצוות מגיעה מתחום אחר, דבר המאפשר מציאת פתרונות מגוונים למצבים מורכבים, מעשיר ומייעל את דרכי העבודה, ואף מפחית עומס ושחיקה. ממצאים אלה תואמים ממצאי מחקרים קודמים שבדקו צוותים חינוכיים וצוותים טיפוליים, ומהם עלה כי חברי הצוות מייחסים חשיבות רבה לעבודה משותפת עם חברי צוות ממקצועות שונים. שיתוף הפעולה הזה מאפשר למידה הדדית התורמת להתפתחות המקצועית ולהפחתת הנטל המקצועי והרגשי (כהן-יציב ואחרות, 2021; Biggs et al., 2019). אחת המשתתפות במחקר הנוכחי תיארה יתרון זה כ"מרווח נשימה".

התמה השלישית התמקדה בקשיים ובאתגרים בעבודה בצוותים רב-מקצועיים. למרות היתרונות הרבים בדרך עבודה זאת, המשתתפות הצביעו על קשיים רבים. אחד הקשיים המרכזיים נוגע להבדלים בגישות, בדעות, בסגנון העבודה ובמידת המחויבות של חברי הצוות. שונות זאת מהווה קושי משמעותי בחיבור בין אנשי מקצוע מתחומים שונים הנדרשים לעבוד יחד. במחקר של מק-קרטני (McCartney, 2022), שבדק 12 אנשי צוות רב-מקצועי שעובדים עם תלמידים עם אוטיזם, עלה הקושי הזה, שתואר על ידי החוקר כמתח בזהות המקצועית. מתח זה מופיע כאשר אנשי הצוות מרגישים שהם לא יכולים לתרום מתחום

מומחיותם כי אין קבלה והבנה של הדעות והגישות המקצועיות שלהם מצד חברי הצוות האחרים. מצב כזה עלול להוביל להיווצרות תת-מערכות בתוך הצוות הרב-מקצועי (מנור-בנימיני, 2009). קושי זה הופיע גם בדברי משתתפות העובדות במסגרת של החינוך הכללי, ובא לידי ביטוי בהבדלי הגישות בין הצוות של החינוך המיוחד לצוות של החינוך הכללי. זאת ועוד, המשתתפות במחקר הנוכחי דיווחו על הבדלים במידת המחויבות לעבודה ועל פערים אישיים בין אנשי הצוות העלולים להקשות על העבודה המשותפת. הבדלים בגישות, בדעות ובמידת המחויבות, וכן פערים אישיים, מופיעים גם במחקר שבדק אנשי חינוך מתחומים שונים (Bükki, & Fehérvári, 2021). אנשי חינוך גילו לעיתים חוסר הסכמה כאשר נבדלו בהכשרתם המקצועית, בניסיונם המקצועי ובמאפייניהם האישיים, כמו גיל, מגדר ותרבות. השונות בין חברי הצוות שתוארה על ידי משתתפות המחקר הנוכחי כקושי, עלולה להוביל לקושי נוסף שהן הזכירו - נוקשות ואף התנגדות לשינויים בקרב אנשי הצוות. אתגר זה בא לידי ביטוי בקושי של אנשי הצוות לגלות גמישות, לקבל דעה או רעיון של חבר צוות אחר, ואף לבצע שינויים והתאמות על מנת "למצוא שפה משותפת" כדברי אחת המשתתפות. חלקן ציינו את עניין האגו והרצון להשפיע בלי רצון להתגמש. דוגמה דומה מופיעה במחקרים שבדקו מטפלות ממקצועות הבריאות שעבדו במסגרות חינוכיות (גולדבלט ואחרות, 2021; Tracy-Bronson et al., 2019). המטפלות שיתפו בקושי לאזן בין הרצונות והדעות שלהן לבין אלה של הצוות החינוכי, ואף דיווחו על תחושת חוסר רצון לשינוי והתנגדות ליישום המלצותיהן המקצועיות מצד הצוות החינוכי.

קושי נוסף שהוזכר על ידי המשתתפות במחקר הנוכחי הוא הקושי בשמירה על גבולות התפקיד. נשות החינוך שמו דגש במיוחד על הקושי בשמירה על גבולות התפקיד עם תומכות ההוראה. גרינבנק ואגם בן ארצי (Greenbank & Agam Ben Artzi, 2025) התייחסו למתח הקיים בין מורות לתומכת ההוראה הנובע מחוסר תיאום ציפיות ביניהן ומחוסר הכשרה של המורה במיומנויות בהנחיית תומכות ההוראה. גם נשות הטיפול התייחסו במחקר הנוכחי לקושי בגבולות בין אנשי הטיפול בצוות. לעיתים יש עבודה במקביל עם אותו התלמיד על תחומים דומים, וייתכן שהקושי במציאת מקום לטיפול, כפי שמוזכר במחקרן של גולדבלט ואחרות (2021), מוביל לקושי בשמירה על גבולות בתחום הטיפולי. סיבה נוספת יכולה להיות קשורה לקושי בתיאומים ובהעברת מידע בין הגורמים, שהוזכר כקושי נוסף על ידי משתתפות המחקר הנוכחי. לדבריהן, העברת מידע ותיאום מלא בין כל חברי הצוות יכולים להיות משימה מאתגרת מאוד. עומס בעבודה ומספר רב של אנשי צוות עלולים לפגוע במציאת זמן למפגשים משותפים. הקשיים בקיום מפגשים ותיאומים עלולים לפגוע ביכולות היידוע, ההתייעצות וההתחלקות הנדרשות בעבודה בצוותים רב-מקצועיים (מנור-בנימיני, 2009). מוקדס ואחרות (2025) הוסיפו כי ממד התקשורת והתיאום בין אנשי הצוות הוא ממד הכרחי לשיתוף פעולה אפקטיבי בין חברי הצוות, ומאפשר העברת מידע, רעיונות ואף רגשות. הן הוסיפו כי תיאום מאפשר לקיחת אחריות על פעילויות משותפות, ולכן קושי בתיאום עלול לפגוע בשירות הניתן לתלמידים ובתפקוד המקצועי והרגשי של חברי הצוות.

סיכום ומסקנות

המחקר הנוכחי הוא מחקר ראשוני בישראל, שכן הוא בוחן הן את תפיסתן של נשות צוות חינוכי - מורות מחנכות וגם מנהלות גן, והן את תפיסתן של נשות צוות טיפולי - מטפלות ממקצועות הבריאות ומטפלות רגשיות, אודות עבודתן בצוותים רב-מקצועיים במסגרות שבהן לומדים תלמידים עם מוגבלות. יתרה מכך, המשתתפות במחקר עבדו עם תלמידים עם סוגים שונים של מוגבלויות הלומדים במסגרות של החינוך המיוחד או בכיתות של החינוך המיוחד בבתי ספר של החינוך הכללי. ייחודיות המדגם והיקפו מאפשרים הוספת ידע תיאורטי והסקת מסקנות רלוונטיות לנושא הנחקר. תפיסת נשות הצוות לגבי העבודה בצוותים רב-מקצועיים חשובה מאד, בייחוד לאור החובה החוקתית בישראל ליישם מודל עבודה רב-מקצועי בכל מסגרת שבה עובדים עם תלמידים הזכאים לשירותי חינוך מיוחד.

ממצאי המחקר מעודדים, שכן הם מצביעים על המודעות הרבה של נשות החינוך ונשות הטיפול לחשיבות העבודה בצוותים רב-מקצועיים וליתרונותיה הרבים. כל המשתתפות הדגישו את הסינרגיה של אנשי מקצוע בתחומים שונים, המאפשרת להקנות לתלמיד מענה מקיף לצרכיו. דרך עבודה זו תוארה כמאפשרת לייצר אווירה חיובית ותומכת, למידה הדדית, חלוקה בעומס ויעילות בתוצרי העבודה. עם זאת, ממצאי המחקר הצביעו גם על אתגרים וקשיים שבהם נתקלים חברי הצוות, ויש להתייחס אליהם ולבדוק דרכי התערבות למיצוי הפוטנציאל הצוותי. לפיכך ניתן להצביע על מספר המלצות יישומיות:

1. ממצאי המחקר מצביעים על **הצורך בהכנה מוקדמת הן של אנשי חינוך והן של אנשי טיפול** לעבודה בצוותים רב-מקצועיים. במחקרם של ביגס ואחרים (Biggs et al., 2019) נשאלו מורים בחינוך מיוחד לגבי כישורים נדרשים לעבודה בצוותים רב-מקצועיים. הם הציעו להקנות למורים ידע לגבי העבודה של אנשי טיפול ולספק מיומנויות לעבודה בצוות, כגון הקשבה לאחר, כבוד הדדי, פתיחות לקבל נקודות מבט שונות, ויכולת לפתור בעיות יחד. לטענתם, הכנה זאת לעבודה בצוות נדרשת עוד במהלך ההכשרה להוראה. מחקר אחר שבדק מטפלות ממקצועות הבריאות (גולדבלט ואחרות,2021), הציג מסקנה דומה לגבי אנשי הטיפול. החוקרות ציינו כי עבודה טיפולית במערכת החינוך מחייבת התמחות, אולם משתתפות המחקר לא קיבלו הכנה והדרכה מוקדמת לפני שילובן בעבודה בתוך מסגרת חינוכית, דבר שפגע ביכולתן לעבודה רב-מקצועית מיטבית עם אנשי הצוות החינוכי. לפיכך, קיים צורך ממשי להכשיר מראש הן צוותים חינוכיים והן צוותים טיפוליים לעבודה משותפת. יש לציין כי לפי הנחיות משרד החינוך כיום, מטפלים במערכת החינוך מחויבים ללמוד את הקורס "טיפול במרחב חינוכי" במוסד אקדמי (משרד החינוך, 2025). אולם ממצאי המחקר ניכר שההכשרה לא מספקת, וקיים צורך במתן דגש רב יותר על נושא העבודה השיתופית עם הצוות החינוכי ועם המטפלים העמיתים לצוות. לגבי הצוות החינוכי, כיום בחלק מהמכללות להכשרת עובדי הוראה מתקיימים קורסים לפרחי הוראה בנושא עבודת צוות במסגרת חינוכית. עם זאת, מספר הקורסים מצומצם ולא קיים בכל המוסדות, ולרוב הם מנותקים

מהעבודה במסגרות החינוכיות. סקירה ספרותית שבחנה את המיומנויות הנדרשות מאיש חינוך מיוחד, מצאה כי אחת המיומנויות החשובות ביותר היא היכולת לעבוד בצוות (Fernandes et al., 2021). העבודה בצוות חשובה לצוות החינוכי לא רק לטובת שיתוף פעולה עם הצוות הטיפולי, אלא גם כחלק מהתנהלותם מול אנשי חינוך נוספים. כפי שעלה ממצאי המחקר הנוכחי, מורים וגננות נדרשים לעבודת צוות שוטפת, במיוחד מול תומכות הוראה. הכשרתם של מורים וגננות לעבודה משותפת עם תומכות ההוראה תאפשר ניצול מרבי של הסיוע ותייעל את העבודה בכיתה (Greenbank & Agam Ben Artzi, 2025). יתרה מכך, הכשרה מוקדמת של פרחי הוראה במיומנויות עבודת צוות, תסייע להם בעבודה עם צוותים במסגרות של החינוך הכללי, שבהן מורים מהחינוך המיוחד נדרשים לשתף בידע ולדאוג למענה עבור תלמידיהם (אבידן ואלחדס, 2025).

2. ממצאי המחקר מעלים את החשיבות ביישום **מדיניות מוסדית ברורה הדוגלת בעבודה הצוותית** על ידי מפקחים ומנהלים. מדיניות זאת מהווה כוח מניע לחברים בצוות לעבודה אפקטיבית, יעילה ויצירתית, ויכולה להגביר את שביעות הרצון מהעבודה ולצמצם את תופעת הנשירה מהוראה, ובמיוחד במסגרת המאתגרת של תלמידים עם מוגבלות (Rais & Herfina, 2022).

3. מדיניות מוסדית מסודרת צריכה להתייחס לצורך שעלה במחקר הנוכחי - **קיום קבוע ושוטף של מפגשים וישיבות צוות**. מפגשים אלה חיוניים הן לקיום תקשורת שוטפת ותיאום בדרכי העבודה, והן לקבלת תמיכה רגשית. במחקרם של בביצ'נקו ואחרים (Babichenko et al., 2025), שבחן את מטרות ישיבות הצוות, נמצא כי בעיני אנשי חינוך המטרות החשובות ביותר של ישיבות הצוות הן: מטרה חברתית - שבה הם מקבלים תחושה שהם לא לבד, הם חלק מקבוצה; ומטרת הידע והשליטה - שבה הם מרגישים בנוח לשתף בדעותיהם, לשמוע אחרים ולצאת מהישיבה עם ידע חדש. לפיכך, מומלץ למסד במסגרות החינוכיות, הן של החינוך המיוחד והן של החינוך הכללי, מסגרת מובנית, תדירה וקבועה של ישיבות צוות. מפגשים אלה ישמשו מרחב להיכרות מעמיקה עם בעלי התפקידים והמומחיות שלהם, לחשיפה לצורכיהם ולידיעותיהם, ולקידום מקצועי ורגשי של חברי הצוות הרב-מקצועי (גרינבנק, 2017; Biggs et al., 2019).

4. עם זאת, הכשרה, הכנה מוקדמת והתנסות בעבודת צוות במפגשים ובישיבות צוות אינן מספיקות. גם לאחר הקמת הצוות נדרש זמן ללמוד את דפוסי אנשי הצוות ולפתח יחסי עבודה יעילים (גרינבנק, 2017). לכן על מנת להטמיע את מודל העבודה הרב-מקצועי ולהפוך אותו לאפקטיבי במסגרות חינוכיות יש **צורך בתמיכה ובליווי לחברי הצוות**. במסגרות חינוכיות חשוב שיהיו אנשי צוות מתחום הייעוץ, ההדרכה או הטיפול, שתפקידם יהיה ללוות את הצוותים בעבודתם, לערוך שיחות מעקב ולהתערב במקרה הצורך. מעטפת שתיתן תמיכה וליווי לאנשי הצוות יכולה לחזק את רצונם להמשיך לעבוד בצוותים ו"לבנות ביחד את התמונה המלאה".

מגבלות והמלצות למחקרי המשך

לצד תרומתו הרבה, למחקר הנוכחי יש גם כמה מגבלות שצריך להביא בחשבון. ראשית, הוא מחקר איכותני, הנשען על נקודת מבטן הסובייקטיבית של נשות החינוך והטיפול. בעתיד מומלץ לשלב בין שיטות כמותיות ואיכותניות שיוכלו להעשיר את ההבנה של העבודה בצוותים רב-מקצועיים. שנית, מומלץ לראיין אנשי צוות נוספים כמו מנהלי בתי ספר, יועצים חינוכיים, מפקחים ואנשי מקצוע מעמותות שלעיתים מצטרפים לצוותים במסגרות של החינוך המיוחד, בעיקר בגני ילדים. אנשי מקצוע אלה יוכלו להאיר זרקור על היבטים נוספים של העבודה בצוות מנקודת מבטם. שלישית, במחקר הנוכחי נכללו במדגם אנשי צוות חינוכי וטיפולי שעובדים בגנים ובכיתות של החינוך המיוחד. בהמשך מומלץ לבדוק גם אנשי חינוך וטיפול העובדים עם תלמידים משולבים בכיתות רגילות. הצעה נוספת היא לערוך מחקר אורך לבחינת שינויים לאורך זמן בדרך העבודה בצוות רב-מקצועי ובתחושותיהם של חברי הצוות. בחינת תהליך התפתחות הצוות לאורך זמן עשויה לסייע בהבנת הגורמים המקדמים ובזיהוי האתגרים במסע ההתפתחות, ותאפשר פעולות התערבות בשלבים השונים לשם פיתוח הצוות ויעילותו (Meszaros, 2024).

רשימת מקורות

אבידן, א׳ ואלחדס, ש׳ (2025). שיתופי הפעולה בקרב הצוות הרב מקצועי בחטיבת הביניים בתהליך השילוב הבית ספרי. *רב גוונים- מחקר ושיח, 25*, 135-165.

גולדבלט, א׳, פלונשטיין, ר׳ וגרוס-אביניר, א׳ (2021). אתגרים בהשתלבות עובדות מקצועות הבריאות במסגרות חינוך בתחילת דרכן המקצועית. *מחקרי גבעה, ח*, 143-163.

גרינבנק, א׳ (2017). הפוטנציאל הטמון בעבודת צוותים רב- מקצועיים במסגרות חינוכיות. *פסיכולוגיה עברית* http://www.hebpsy.net/articles.asp?id=3568

גרינבנק, א׳ (2022). "מהי עבודת צוות בעיניי?"- עבודת צוות במסגרות חינוכיות בעיניהם של אנשי צוות רב מקצועיים. *פסיכולוגיה עברית* https://www.hebpsy.net/articles.asp?id=4318

חוזר מנכ"ל משרד החינוך (2022 א). *סייעות במוסדות החינוך המיוחד וסייעות לתלמידים משולבים בחינוך הרגיל*. הוראת קבע מס׳ 0377. https://apps.education.gov.il/Mankal/horaa.aspx?siduri=477

חוזר מנכ"ל משרד החינוך (2022 ב). *שעות הלימוד במסגרות החינוך המיוחד*. הוראת קבע מס׳ 0313. https://apps.education.gov.il/Mankal/Horaa.aspx?siduri=413

כהן-יציב, ל׳, שניר, ש׳ ורגב, ד׳ (2021). השלם שונה מסך חלקיו: שיתוף הפעולה בין מטפלים באמצעות אומנויות לצוות בית הספר במשרד החינוך. *טיפול באומנויות: מחקר ויצירה במעשה הטיפולי, 10* (3), 1223-1235.

מוקדס, א', טל, ד', ליפשיץ, ח' ושניצר, ש' (2025). הקשר בין התפיסה האקולוגית (תקשורת בינאישית ומסוגלות מקצועית) לבין תפיסת בניית תוכנית לימודים אישית (תל"א) וקידום התלמיד: השוואה בין צוות בגני ילדים עם עיכוב התפתחותי לבין צוות בגני תקשורת לילדים עם אוטיזם. *מעיינות*, ד'(2) , 527-576.

מנור-בנימיני, א' (2009). *עבודת צוותים רב-מקצועיים- תיאוריה, מחקר ויישום*. גף הפרסומים, משרד החינוך

משרד החינוך (2025). *קווים מנחים לעבודת מטפלים ממקצועות הבריאות וטיפול באמצעות אומנויות במערכת החינוך*. חוברת למפקחים, למנהלים, למומחיות תחום ולמטפלים ממקצועות הבריאות וטיפול באמצעות אומנויות. המנהל הפדגוגי, אגף חינוך מיוחד.

Babichenko, M., Vedder-Weiss, D., Cohen, R. & Feniger, Y. (2025). Group goals in teacher team meetings. *Education Sciences, 15*(12), 1633. https://doi.org/10.3390/educsci15121633

Biggs, E. E., Gilson, C. B. & Carter, E. W. (2019). "Developing That Balance": Preparing and supporting special education teachers to work with paraprofessionals. *Teacher Education and Special Education, 42*(2) 117 –131. https://doi.org/10.1177/0888406418765611

Bükki, E. & Fehérvári, A. (2021). How do teachers collaborate in Hungarian VET schools? A quantitative study of forms, perceptions of impact and related individual and organizational factors. *Empirical Research in Vocational Education & Training*, 13, 1, 1-26. https://doi.org/10.1186/s40461-020-00108-6

De Jong, L., Meirink, J. & Admiraal, W. (2019). School -based teacher collaboration: Different learning opportunities across various contexts. *Teaching and Teacher Education, 86*, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102925

Fernandes, P.R.d.S., Jardim, J. & Lopes, M.C.d.S. (2021). The soft skills of special education teachers: Evidence from the literature. *Education Sciences, 11*(3), 125. https://doi.org/10.3390/educsci11030125

Freedman. I. & Somech, A. (2021). Translating teamwork into school effectiveness: A systematic review of two decades of research. *European Journal of Educational Management,* 4(2), 109-125. https://doi.org/10.12973/eujem.4.2.109

Friend, M. & Barron, T. (2024). Collaboration in special education: A 15-year checkup. *Journal of Educational and Psychological Consultation, 35*(4),1-13. https://doi.org/10.1080/10474412.2024.2408719

Gaviola, L. J., Lacuña, G.& Manigos, S. (2024). Teamwork of general and special education teachers in managing the education of learners with autism. *Advanced Qualitative Research, 2*(2), 30-45. https://doi.org/10.31098/aqr.v2i2.2256

Greenbank, A. & Agam Ben-Artzi, G. (2025). Self-efficacy of teaching assistants working with students with disabilities in Israel. *European Journal of Education, 60*(2), e70092. https://doi.org/10.1111/ejed.70092

Karila, K. & Kupila, P. (2023). Multi-professional teamwork in Finnish early childhood education and care. *International Journal of Child Care and Education Policy, 17*: 21. https://doi.org/10.1186/s40723-023-00124-5

Love, A., Findley, J, A. & McGrew, J. H. (2019). Teacher self-efficacy for teaching students with autism spectrum disorder: Associations with stress, teacher engagement, and student IEP outcomes following COMPASS consultation. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities, 35*(1), 47-54. https://doi.org/10.1177/1088357619836767

McCartney, A. (2022). Collaborating and managing tension within multi-professional teams supporting children with autism at risk of exclusion. *Educational Psychology Research and Practice, 8*(1), 1-12. https://doi.org/10.15123/uel.8v1vq

Meszaros, A. (2024). Perception and interpretation of team development phases and their changes: Factors influencing team development. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences- EPESS*, *37*, 16-24. https://doi.org/10.55549/epess.854

Rais, S. & Herfina, B. R. (2022). Increasing teacher creativity through strengthening transformational leadership, teamwork, and work engagement. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 12(1), 232-241. https://doi.org/10.47750/pegegog.12.01.24

Skrypnyk, T., Martynchuk, O., Klopota, O., Gudonis, V. & Voronska, N. (2020). Supporting of children with special needs in inclusive environment by the teacher's collaboration. *Pedagogy, 138*(2), 193-208. https://doi.org/10.15823/p.2020.138.11

Suparno, A., Sutjipto, S D. & Suryadi, S. (2020). The effect of teamwork and trust on job satisfaction of the teachers of the state high school in Bekasi City. *International Journal of Education, Information Technology and Others (IJEIT)*, *3*(1), 92-99. https://doi.org/10.5281/zenodo.3750972

Tallman, T. O. (2019). How middle grades teachers experience a collaborative culture: An interpretative phenomenological analysis. *Research in Middle Level Education, 42* (8), 1- 19. https://doi.org/10.1080/19404476.2019.1668103

Tracy-Bronson, C. P., Causton, J. N., & MacLeod, K. M. (2019). Everybody has the right to be here: Perspectives of related service therapists. *International Journal of Whole Schooling, 15*(1), 132 – 174. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1205546.pdf

Zarate, K., Hughes, M. T. & Maggin, D. M. (2022). Special education teacher leadership: Toward a teacher leadership framework for professional development, *Exceptionality, 31* (2), 149-163. https://doi.org/10.1080/09362835.2022.2100393