תוכניות לילדים בקהילה: מרחבי פעולה ותפיסות עבודה של שירות המועדוניות

רות ברוך קוברסקי
מירב אסולין

מאיירס ג'וינט ברוקדייל

עריכת לשון: רונית כהן בן-נון
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

המחקר הוזמן על ידי משרד הרווחה והביטחון החברתי ועל ידי ג'וינט-אשלים
ומומן בסיועם

לציטוט (APA):
ברוך קוברסקי, ר', ואסולין, מ'. (2026). *תוכניות לילדים בקהילה: מרחבי פעולה ותפיסות עבודה של שירות המועדוניות*. דמ-098-26. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

מכון מאיירס ג'וינט ברוקדייל
ת"ד 3886 ירושלים 9103702
טלפון: 02-6557400
brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

תמצית

רקע

מועדוניות לילדים בקהילה הן מסגרות הפועלות בשעות אחר הצוהריים ומיועדות לילדים במצבי סיכון. הן מספקות לילדים סביבה מוגנת ויציבה, ארוחה חמה, תמיכה רגשית וחברתית, סיוע בלמידה ופעילויות פנאי והעשרה. המועדוניות פועלות כשירות משלים לבית הספר ולמשפחה, והן מבקשות לקדם את התפתחותם התקינה של הילדים בהיבטים הרגשיים, החברתיים, ההתנהגותיים והלימודיים ולחזק את הקשר בינם ובין הוריהם.

נכון למועד ביצוע המחקר פעלו בישראל כ-400 מועדוניות בהפעלת משרד החינוך וכ-1,000 מועדוניות בהפעלת משרד הרווחה והביטחון החברתי, מהן כ-320 מועדוניות משותפות לשני המשרדים. מודל ההפעלה המקובל מבוסס על קבוצה של כ-15 ילדים ועל צוות הכולל בדרך כלל מדריכה, אם בית ועו"סית מועדונית. במועדוניות המשותפות פועלת גם מנחה פדגוגית מטעם משרד החינוך. בפועל יש שונות ניכרת בין המועדוניות בהרכב הצוות, באיוש התפקידים, במשאבים, במבנה הפיזי ובקשר עם שירותים נוספים ברשות המקומית.

בשנים האחרונות זיהו הגורמים האחראים לשירות צורך לעדכן את תפיסת ההפעלה של המועדוניות ולהתאימה למציאות משתנה ולצרכים המתפתחים של הילדים. על רקע זה גובשה תוכנית הפיתוח "מועדוניות 2030", המבקשת לטייב את המענים הקיימים ולבחון דרכים מגוונות למתן שירות מיטיב בקהילה לילדים במצבי סיכון. במסגרת התוכנית פנו משרד הרווחה וג'וינט-אשלים למכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לערוך מחקר שישמש בסיס לפיתוח מודל עבודה מעודכן לשירות.

מטרות המחקר

1. לגבש הבנה בנוגע לתפיסות העבודה העומדות בבסיס הפעלת שירות המועדוניות ולתאר את מאפייני השירות ורכיביו, כפי שהם נתפסים בעיני בעלי תפקידים ובעלי עניין שונים.
2. לזהות צרכים ואתגרים, בצד חוזקות והצלחות, ולהפיק תובנות שיסייעו למזמיני המחקר ולקובעי המדיניות לפתח מודל עבודה עדכני לתוכניות לילדים בקהילה.

שיטת המחקר

המחקר נערך במתודה איכותנית-פרשנית והתמקד בשני דגמים של מועדוניות לילדים בגילי 6–12: מועדוניות רווחה (מועדוניות שיקומיות) ומועדוניות משותפות למשרד הרווחה ולמשרד החינוך, הדומות במאפייני ההפעלה שלהן ובאוכלוסיית היעד. בין יוני 2024 ליולי 2025 נערכו

ראיונות חצי-מובנים עם 30 בעלי תפקידים שלהם זיקה לשירות, ובהם בעלי תפקידים במטה, מפקחות, מנחות פדגוגיות, מנהלות ובעלות תפקיד ברשויות, נציגות של עמותות מפעילות, מדריכות ועו"סיות מועדוניות. נוסף על כך רואיינו שמונה הורים ונערכו ביקורים בארבע מועדוניות.

הראיונות נותחו ניתוח תמטי. התמות גובשו בהדרגה מתוך הנתונים, בדגש על תפיסות העבודה, מטרות השירות, דרכי הפעולה, החוזקות, האתגרים וממשקי העבודה עם הורים, בתי ספר, גורמי טיפול והקהילה. במסגרת הדיון שולבו גם תובנות מסקירת ספרות בין-לאומית, מתהליך הבנייה של מודל לוגי ומתהליך למידה שנערך במסגרת תוכנית התערבות ניסיונית (פיילוט) לליווי צוותי המועדוניות בהטמעת תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות: תהליך למידה בשש מועדוניות.

ממצאים

מן הנתונים שנאספו זוהו בתהליך הניתוח שלושה מרחבי פעולה מרכזיים המתייחסים למטרות המועדונית ולדרכי העבודה בה:

1. המועדונית כמרחב המדמה 'בית חם'
2. המועדונית כמרחב לימודי-טיפולי
3. המועדונית כמרחב לפיתוח מיומנויות רכות

שלושת המרחבים מתקיימים זה בצד זה ומשלימים זה את זה. הם מבטאים את מגוון המטרות והציפיות המיוחסות לשירות אך גם את המתח ביניהן ובין המשאבים, כוח האדם והתנאים הארגוניים העומדים לרשותו.

המועדונית כמרחב המדמה 'בית חם'

המועדונית נתפסת בראש ובראשונה כמסגרת המספקת לילדים אחר צוהריים מוגן, יציב ונורמטיבי. היא נועדה להרחיק אותם ממצבי סיכון בבית או ברחוב ולהעניק להם ארוחה חמה, שגרה קבועה, מקום למנוחה ולמשחק, מפגש חברתי ותחושת שייכות. במובן זה המועדונית אינה רק מסגרת השגחה אלא מרחב המשלים את הבית ואת המשפחה ומספק לילד חוויה של קבלה, שגרה ודאגה.

המדריכה היא דמות מפתח במימושו של מרחב זה. היא מקבלת את פני הילדים, מנהלת את סדר היום, מציבה גבולות, מזהה שינויים במצבם הרגשי ומתאימה את הפעילות לצורכיהם. המרואיינים שבו והשתמשו בביטוי "לראות את הילד": לשים לב למצב הרוח שלו, לעייפות, למתח או למצוקה ולתת מענה מיידי ומותאם. הנוכחות היציבה של המדריכה, בצד שגרה וכללים ברורים, תוארה כגורם המחזק את ביטחונם של הילדים ומסייע בוויסות עצמי ובצמצום התנהגויות אלימות או מתפרצות ותואם לתפיסות של עבודה מודעת-טראומה.

ההכלה הרגשית במועדונית אינה טיפול קליני, אך היא רכיב מרכזי בשגרה. היא כוללת קבלה של רגשות הילד וסיוע בוויסות עצמי, והיא נעשית דרך קשר אישי, שיחה קצרה בעת הצורך והצבת גבולות ברורים לאופן שבו אפשר לבטא כעס, מצוקה או תסכול. עם זאת מן הראיונות עלה גם הצורך להבחין בין מתן מענה רגשי יום-יומי ובין טיפול מקצועי. בהיעדר הכשרה והדרכה מתאימות, שיח אישי או קבוצתי עלול לחרוג מגבולות תפקידה של המדריכה ואף להציף תכנים שאין לה כלים לעבדם עם הילד.

המרחב הפיזי הוא חלק בלתי נפרד מחוויית ה"בית החם". חלוקה לאזורי פעילות, פינות ישיבה מזמינות, מקום אישי לחפצים, מטבח, ריח של אוכל מבושל ומרחב המאפשר מנוחה ופרטיות יכולים לחזק שייכות, רוגע וויסות. אולם נמצאו פערים גדולים בין מועדוניות במצב המבנים, בציוד ובתחזוקה. חלקן פועלות במבנים ישנים, במקלטים או במרחבים שאינם מותאמים למטרות השירות. במקרים כאלה המדריכות נאלצות לאלתר, להסתייע בתרומות או להתמודד עם תקלות מתמשכות.

הקשר עם ההורים הוא ממשק מרכזי בהקשר של מרחב זה. קשר שוטף, עדכון חיובי, שיתוף בפעילויות ותיאום ציפיות יכולים לחזק את ההורים ואת הקשר שלהם עם ילדם. עם זאת יש מתח בין מתן מענה מיידי לילד ובין השאיפה שלא להחליף את ההורים, לצמצם את אחריותם או לפגוע בסמכותם. הדרכת הורים נתפסת כרכיב חיוני לשינוי מתמשך ולחיזוק המסוגלות ההורית, אך בפועל היא מיושמת חלקית בלבד בשל מחסור בעו"סיות, היקפי משרה מצומצמים, היעדר הכשרה ייעודית וקושי בגיוס ההורים.

המועדונית כמרחב לימודי-טיפולי

המועדונית היא חלק מרצף היום של הילד ולכן אינה יכולה לפעול במנותק מבית הספר, מן הבית ומגורמי הטיפול. במרחב הלימודי-טיפולי נמצאו שלושה רכיבים משלימים: קידום לימודי, למידה כמנוף טיפולי-חינוכי ומענה טיפולי-מקצועי.

קידום לימודי

בכל המועדוניות מוקצה זמן ללמידה או להכנת שיעורי בית. זמן זה נועד לחזק הרגלי עבודה, עצמאות, סדר וארגון, ובמידת האפשר גם לצמצם פערים לימודיים. כאשר אין שיעורי בית, הילדים עובדים לעיתים בחוברות או בדפי תרגול. במועדוניות רב-גיליות מתקיימת לעיתים חונכות בין ילדים, שבה ילד בוגר מסייע לילד צעיר.

עם זאת המודל המבוסס על למידה עצמאית מתאים רק לחלק מן הילדים. ילדים רבים מתמודדים עם פערים ניכרים בקריאה, בכתיבה ובחשבון, ולעיתים גם עם צרכים של חינוך מיוחד. ילדים אלו זקוקים לעבודה פרטנית ולסיוע מקצועי שהמדריכות אינן תמיד מוכשרות או פנויות לספק. בכמה מן המועדוניות שולבו מורות להוראה מתקנת, סטודנטים או מרכזי למידה, אולם מענים אלו אינם זמינים תמיד ותלויים במשאבים המקומיים וביוזמות של הרשות או הגוף המפעיל.

גם פעילויות ההעשרה הן רכיב של קידום לימודי. הן מאפשרות להרחיב תחומי ידע, להעשיר נושאי לימוד הנכללים בתוכנית הלימודים בבתי הספר, לחשוף את הילדים לתכנים חדשים ולחבר בין למידה ובין עבודה חברתית ורגשית. נמצא כי יש מועדוניות הפועלות לפי תוכנית שנתית או רב-שנתית ויש שנשענות על יוזמות נקודתיות ומשאבים מזדמנים.

למידה כמנוף טיפולי-חינוכי

ההתקדמות בלמידה אינה נתפסת רק כהישג אקדמי. חוויות של הצלחה בקריאה, בהשלמת משימה או בהתמדה בה עשויות לחזק את הביטחון העצמי, את תחושת המסוגלות ואת האופן שבו הילד תופס את עצמו כלומד. בכך הלמידה משמשת גם כלי טיפולי-חינוכי.

תפיסה זו עולה בקנה אחד עם עקרונות הפדגוגיה הטיפולית, המחברת בין מצבו הרגשי של הילד ובין תהליכי הלמידה. במועדוניות המשותפות המנחה הפדגוגית היא גורם מקצועי מרכזי המסייע לצוות לתרגם תפיסה זו לעבודה יום-יומית, להתאים דרכי למידה ולחשוב על הקשר שבין הישגים, שייכות ורווחה רגשית. עם זאת נמצא כי לא כל התקנים מלאים ודפוסי הליווי אינם אחידים.

מענה טיפולי-מקצועי

צוות המועדונית מכיר את הילדים ופוגש אותם מדי יום, ולכן הוא נמצא בעמדה ייחודית לזיהוי צרכים ומצבי מצוקה. תפקידו הוא לשים לב לשינויים, לתעד דפוסים, להתריע ולהעביר מידע לעו"סית או לגורם מקצועי מתאים. אין מצופה מן המדריכות להחליף טיפול מקצועי, אך הן משמשות חוליה חשובה ברצף שבין זיהוי הצורך ובין קבלת מענה.

העו"סית היא הגורם המקצועי המרכזי במועדונית. תפקידה כולל טיפול ממוקד בילד בעת הצורך, תכלול הקשר עם ההורים ועם גורמי טיפול והנחיית הצוות. מן הראיונות עלה כי בפועל הנחיית הצוות היא רכיב מרכזי במיוחד בעבודתה. עם זאת היקף המשרה המקובל, לרוב רבע משרה, ואיוש חלקי של התקנים מגבילים את יכולתה למלא את מכלול המשימות.

קשר עם בית הספר חיוני למימוש מיטבי של מטרות המרחב הלימודי-טיפולי. הוא נדרש לא רק לצורך עדכון על שיעורי בית אלא גם להבנת מצבו של הילד, לתיאום מענים בין המסגרות ולשמירה על רצף בין הבוקר לאחר הצוהריים. בפועל הקשר בין צוות המועדוניות לצוות בית הספר אינו מוסדר דיו ולעיתים תלוי ביחסים אישיים או במאפייני התיווך של מנחות פדגוגיות, עו"סיות, יועצות וקב"סיות. הציפייה שמדריכה תהיה בקשר שוטף עם בתי ספר רבים אינה תמיד מעשית, ולכן נדרשת הגדרה ברורה של מטרות הקשר ושל דרכי עבודה ישימות.

המועדונית כמרחב לפיתוח מיומנויות רכות

המרחב השלישי מתמקד בלמידה רגשית-חברתית ובפיתוח מיומנויות רכות, כגון ויסות עצמי, אחריות, עצמאות, תקשורת, אמפתיה, שיתוף פעולה, פתרון קונפליקטים, דחיית סיפוקים ויכולת בחירה בתוך גבולות.

מיומנויות אלו אינן מוקנות בדרך כלל בשיעור נפרד אלא מתורגלות בתוך שגרת היום: בארוחות, בתורנויות, בזמני בחירה, במשחק חופשי כמו גם בפעילויות מובנות, בפעילות בחצר, בחונכות עמיתים, בשיחות אישיות ובמעגלי שיח. שגרות אלו אינן רק אמצעי לניהול הקבוצה והפרט אלא הזדמנויות ללמידה. תפקיד הצוות הוא לתווך אירועים בזמן אמת, לסייע בפתרון מחלוקות, להדגים דרכי פעולה מיטיבות ולחזק התנהגויות רצויות.

תפיסות העבודה **Agency**, **Co-Agency וגישת הכוחות** מאפשרות לארגן את הפרקטיקות הללו בשפה מקצועית: מתן אפשרויות בחירה, השפעה, אחריות והובלת פעילות; פעולה בתוך יחסים, חונכות עמיתים, קבלת החלטות משותפת ושיתוף פעולה להשגת מטרה. וכן זיהוי יכולות וכישרונות של הילד, מתן במה להצלחותיו ושימוש בחוזקותיו כמקור למסוגלות ולצמיחה.

המרואיינים תיארו מגוון פרקטיקות ליישום תפיסות אלו: ילדים המובילים פעילות בישול או יצירה, משתתפים בקבלת החלטות, ממלאים תפקידים במועדונית, מסייעים לילדים צעירים או מקבלים הכרה בכישרון שאינו זוכה לביטוי במסגרות אחרות. עם זאת במועדוניות רבות העבודה נעשית בעיקר אינטואיטיבית, והיא תלויה בניסיון המקצועי ובתפיסות העבודה שמובילה המדריכה. כדי להפוך אותה לעקבית ומתוכננת נדרשים הכשרה, ליווי מקצועי, יציבות בצוות וכלים יישומיים.

לקשר עם הקהילה יש פוטנציאל להרחיב את ההזדמנויות לפיתוח מיומנויות רכות. חיבור למתנ"סים, לספריות, לקבוצות ספורט, לתנועות נוער ולפעילויות פנאי יכול לחזק עצמאות, שייכות והשתלבות בקהילה, ואף לסייע לילדים לקראת סיום השתתפותם במועדונית. בפועל קשרים כאלה נשענים לא פעם על יוזמות מקומיות ואינם חלק ממודל רשותי מוסדר.

סיכום ודיון

שלושת מרחבי הפעולה משקפים את תרומתה הרחבה של המועדונית לחיי הילדים: היא מספקת בית חם ומוגן, תומכת בלמידה ומקדמת מיומנויות רגשיות וחברתיות. תפיסות העבודה המקצועיות שבהן עוסקת תוכנית הפיתוח משתלבות במרחבים אלו: עבודה מודעת-טראומה מספקת בסיס ליצירת ביטחון, יציבות וקשר; פדגוגיה טיפולית מחברת בין למידה ובין מסוגלות; ו-Agency, Co-Agency וגישת הכוחות מסייעות להפוך את השגרה להזדמנות לפיתוח אחריות, שותפות וחוזקות.

בה בעת הממצאים מצביעים על פער בין מגוון המטרות שאליהן השירות נדרש ובין המשאבים העומדים לרשותו. המועדוניות נדרשות בעת ובעונה אחת לספק מוגנות והזנה, לתת מענה רגשי, לצמצם פערים לימודיים, לפתח מיומנויות, לעבוד עם הורים ובתי ספר ולזהות מצבים המחייבים טיפול מקצועי. כאשר המטרות אינן מתועדפות וכוח האדם, המבנה והליווי אינם מספקים, נוצרת מציאות של "שמיכה קצרה": חיזוק תחום אחד בא לעיתים על חשבון תחום אחר.

מן המחקר עולים ארבעה כיווני פעולה מרכזיים:

הגדרת מטרות יישומיות: בצד מטרת-העל הרחבה של השירות יש להגדיר מספר מצומצם של מטרות בנות-ביצוע ולתרגם אותן לפרקטיקות יום־יומיות ולמדדים בסיסיים. כך יוכלו הצוותים לדעת מה מצופה מהם, והמטה והרשויות יוכלו להבחין בין רכיבי ליבה של השירות ובין הרחבות התלויות במשאבים ובתנאים המקומיים.

התאמת מודל ההפעלה לרשות, לגיל הילדים ולצורכיהם: השונות בין הרשויות מחייבת מדיניות המשלבת סטנדרטים ברורים עם גמישות מקומית. יש להתאים את המודל למטרות, למאפייני האוכלוסייה, לגיל הילדים, למרחקים ולנגישות, למענים הקיימים ברשות וליכולת הרשות לתחזק מבנים וליצור שיתופי פעולה. מועדונית שכונתית, מועדונית בתוך בית ספר ומרכז קהילתי המאגד כמה קבוצות הן חלופות שאפשר לשלב על פי מאפייני האוכלוסייה ומאפייני הרשות.

המרחב הפיזי כתנאי להפעלת השירות: מבנה מתאים, חלוקה לאזורי פעילות, ריהוט, תחזוקה, פרטיות ומוגנות אינם רכיבי מעטפת בלבד. הם קובעים בפועל אם אפשר לקיים למידה, שיחה אישית, מנוחה, משחק ופעילות קבוצתית. נדרשים סטנדרטים ברורים המכוונים למטרות השירות בצד מנגנוני תמיכה דיפרנציאליים ברשויות המתקשות לעמוד בהם.

חיזוק תפקיד המדריכה והצוות המקצועי: המדריכה ממלאת תפקיד מורכב ורב-שכבתי והיא המשאב המרכזי של המועדונית. יש להגדיר את ליבת תפקידה ואת גבולותיו, לשפר את תנאי ההעסקה והשימור, לספק הכשרה וליווי מקצועי קבוע ולהבטיח כתובת זמינה עבורה להתייעצות. לצד זאת יש לחזק את תפקידי העו"סית והמנחה הפדגוגית, להבטיח איוש והיקפי משרה מתאימים ולהסדיר את חלוקת האחריות בין בעלי התפקידים.

המלצות יישומיות הנגזרות מכיווני הפעולה

1. **להתאים את מודל ההפעלה של המועדוניות לרשות:** יש לאפשר לרשויות להפעיל תמהיל גמיש של מודלים, המותאם למטרות השירות, לגיל הילדים, לצורכיהם, למשאבי הרשות ולמענים הקיימים בקהילה, לצד קביעת סטנדרט מינימום מחייב להפעלת השירות.

2. **למצב את השירות ולבצע תכלול בין־מערכתי:** יש למצב את המועדוניות כחלק מרכזי מן המערך הרשותי לילדים במצבי סיכון, ולבסס ממשקי עבודה קבועים בין גורמי חינוך, רווחה, טיפול, פנאי וקהילה.

3. **להבהיר את המטרות ולתעדף אותן:** יש להגדיר רכיבי ליבה מחייבים לצד רכיבים גמישים להתאמה מקומית, ולתרגם את מטרות השירות לתוכניות עבודה, שיתופי פעולה, פרקטיקות יומיומיות ומנגנוני מעקב.

4 **להטמיע מנגנונים לעבודה עם הורים:** יש לבסס דרכי עבודה סדורות עם הורים, הכוללות יידוע, שיתוף, פעילויות הורה־ילד וחיבור למענים רשותיים לחיזוק התפקוד ההורי.

5 **להגדיר מטרות ולמסד את הקשר שבין צוות המועדוניות לצוות בית הספר** : יש להגדיר את מטרות הקשר ואת חלוקת האחריות בין המועדונית לבית הספר, ולקבוע מנגנונים סדורים להעברת מידע, לתיאום מענים ולשמירה על רצף לימודי-טיפולי.

6 **לעדכן תשתיות ומרחב פיזי על פי מטרות השירות:** יש להבטיח שמבנה המועדונית, חלוקת החללים והנגישות אליה יתמכו במטרות השירות, ובהן מוגנות, ויסות רגשי, למידה, בחירה, שיתוף פעולה וזיהוי כוחות.

7 **לפתח הון מקצועי ולהגדיר את גבולות התפקיד:** יש להגדיר את ליבת התפקיד של צוות המועדונית ואת גבולות האחריות שלו, ולבסס הכשרה, הדרכה וליווי מקצועי מתמשך שיאפשרו לצוות לתרגם את מטרות השירות לעבודה יומיומית.

8 **להכין את הילדים לסיום ההשתתפות במועדונית ולקדם השתלבות הדרגתית במענים בקהילה:** יש לשלב ילדים, בעיקר בכיתות ד'–ו', בפעילויות קהילתיות באופן הדרגתי ומלווה, כדי לחזק עצמאות, מסוגלות ושייכות ולהכין אותם להמשך השתלבות במסגרות פנאי, חינוך וקהילה.

9 **לבסס מערך של מדידה, תיעוד ולמידה לאורך זמן:** יש להטמיע שגרות תיעוד ומעקב אחר הילדים, הקבוצה ותוצאות הביניים, ולהשתמש בנתונים לא רק לצורכי דיווח אלא גם לשיפור מתמשך, לתכנון העבודה ולעדכון סדרי העדיפויות.