



# מועדוניות 2030 מסגרות לילדים בשעות שלאחר בית הספר: מודל לוגי

מירב אסולין      רות ברוך קוברסקי

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק  
עיצוב גרפי: ענת פרקו טולדנו

המחקר הוזמן על ידי ג'וינט-אשלים ומומן בסיועו.

**מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל**

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

[brook@jdc.org](mailto:brook@jdc.org) | [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

ירושלים | אלול תשפ"ה | אוגוסט 2025

# תקציר

## רקע

משרד הרווחה והביטחון החברתי ומשרד החינוך מפעילים דגמים אחדים של מועדוניות לילדים במצבי סיכון. דוח זה מתייחס למועדונית השיקומית ולמועדונית המשותפת למשרד החינוך ולמשרד הרווחה (מועדונית חינוך-רווחה), אשר נותנות מענה לילדים בגילי שש עד שתיים-עשרה. המועדונית נועדה לקדם את מצבם והתפתחותם התקינה של ילדים בסיכון בהיבטים הרגשיים, החברתיים, ההתנהגותיים והלימודיים ולחזק את הקשר של הילדים עם הוריהם.

## מטרה

צוות המחקר במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל התבקש לסייע בבניית מודל לוגי למועדונית. המודל הלוגי הוא כלי עבודה בחשיבה תוצאתית המאפשר לגבש תאוריית שינוי. המודל מציג באופן גרפי את הרכיבים המרכזיים של השירות: המאפיינים, הצרכים, התשומות, התפוקות והתוצאות של הפעלת השירות, ובכך מדגים חזותית את הקשר בין הרכיבים השונים. זהו כלי אשר עוזר לקובעי המדיניות לתכנן באופן מבוסס נתונים ולטייב את המועדונית כך שתתאים טוב יותר לצורכי הילדים היום בעולם משתנה.

## שיטה

במסגרת המחקר נבנה מודל לוגי עבור המועדונית כשירות. המודל נבנה כחלק מתהליך עבודה של החוקרות עם צוות הפיתוח שכלל שלושה מכשירים יעודיים לאיסוף המידע לצורך המודל הלוגי. כמו כן נאסף מידע ממסמכים רשמיים של השירות ומראיונות עם אנשי מפתח הן ברמת נותני השירות הן ברמת המטה והמחוזות וכן עם נציגים של המגזר השלישי המפעילים מועדוניות. החומרים נותחו ניתוח תמטי ועל בסיסם גובש המודל הלוגי.

## ממצאים

המודל הלוגי שנבנה מציע את תאוריית השינוי של המועדונית בהיבט של השירות (לא ברמת מקבל השירות). בתהליך גיבוש המודל הלוגי עלה כי לצד החוזקות של השירות כיום – שירות המהווה מקום מוגן, חם ואוהב לילדים ורכיב ההדרכה הקיים במועדונית חינוך-רווחה – יש פערים בין התפוקות הנדרשות ובין התשומות המצויות בהתייחס לתוצאה הרצויה ברמת השירות וכן בהתייחס לתוצאה הרצויה בשבעה תחומי החיים.

## המלצות

חשוב להגדיר את מטרות השירות על פי התפוקות והתשומות האפשריות, ולספק לצוות המועדונית ידע, כלים ותמיכה להשגת המטרות. נוסף על כך כדי לתת מענה מותאם בעולם משתנה, יש ליצור מערכת ארגונית לאיסוף שיטתי של מידע ולבנות תוכנית עבודה מבוססת נתונים.

# תוכן עניינים

1	1. מבוא
2	2. מודל לוגי – מועדוניות
2	2.1 חשיבה תוצאתית
2	2.2 המודל הלוגי
4	3. שיטה
6	4. ממצאים
6	4.1 תיאור המועדוניות
8	4.2 רכיבי המודל הלוגי ברמת השירות
20	4.3 פערים בהפעלת המועדוניות
24	5. מגבלות המחקר
25	6. סיכום והמלצות
26	עוד פרסומים של המכון בנושא
27	מקורות

## רשימת לוחות

21	לוח 1: פער בין התפוקות הנדרשות ובין התשומות המצויות, מתוך המודל הלוגי בהתייחס לתוצאה הרצויה ברמת השירות
23	לוח 2: פער בין התפוקות המצויות והתשומות הרצויות, מתוך המודל הלוגי בהתייחס לתוצאה הרצויה בשבעת תחומי החיים

## רשימת תרשימים

2	תרשים 1: התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית
3	תרשים 2: מודל לוגי של תאוריית השינוי ברמת מקבלי השירות/השירות כארגון

# 1. מבוא

משרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה) ומשרד החינוך מפעילים דגמים אחדים של מועדוניות לילדים במצבי סיכון (ר' תיבה 1). זהו שירות משלים לבית הספר עבור ילדים בשעות שלאחר הלימודים (להרחבה ראה [אסולין וברוך קוברסקי, 2025](#)). המועדוניות מיועדות לילדים בכיתות א'-ט' (בחלוקה גילית, כאשר במועדוניות רווחה השירות מיועד לילדים מגיל 3) שהוריהם מתקשים לספק עבורם את צורכי חייהם הבסיסיים, הרגשיים, החינוכיים וההתפתחותיים (משרד החינוך, המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון, תשפ"ה; משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024<sup>1</sup>). הילדים הרשומים במועדוניות מוכרים על ידי האגף לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות. המועדונית מציעה לילדים סדר יום קבוע, מרחב למידה, שיח טיפולי ופעילויות פנאי.

דוח זה מתמקד בשני דגמים של מועדוניות: מועדוניות רווחה (מועדוניות שיקומיות) ומועדוניות משותפות למשרד החינוך ולמשרד הרווחה (להלן: מועדוניות חינוך-רווחה). נכון למועד כתיבת הדוח יש כ-1,000 מועדוניות רווחה, מהן 320 מועדוניות חינוך-רווחה (ראשת אגף בכיר משפחות ילדים ונוער בקהילה, משרד הרווחה והביטחון החברתי, תקשורת בין-אישית, 22.1.2025; מנחה ארצית מועדוניות, האגף לחינוך ילדים ונוער בסיכון, משרד החינוך, תקשורת בין-אישית, 27.02.25).

## תיבה 1: מיהם ילדים במצבי סיכון?

ילדים החיים במצבים המסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם, ובעקבות זאת נפגעת יכולתם לממש את זכויותיהם על פי [האמנה הבין-לאומית בדבר זכויות הילד](#) בתחומי חיים אלו (שמיד, 2006):

1. קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות
2. השתייכות למשפחה
3. הגנה מפני אחרים
4. התפתחות ורכישת מיומנויות למידה
5. השתלבות חברתית
6. רווחה ובריאות רגשית
7. הגנה מפני התנהגויות סיכון

<sup>1</sup> נכון למועד כתיבת הדוח הוראת התע"ס החדשה (הוראת שעה 8.30) עדיין לא הופצה רשמית, אך יש יישובים שבהם החלו לעבוד לפיה. צוות המחקר בחר להתייחס אליה בתיאור המועדונית כיוון שהיא עתידה לשמש את כלל הרשויות המקומיות. זו הזדמנות למקבלי החלטות לבחון אפשרות לעדכנה לפני הפצתה הרחבה, וזאת על פי ממצאי הדוח.

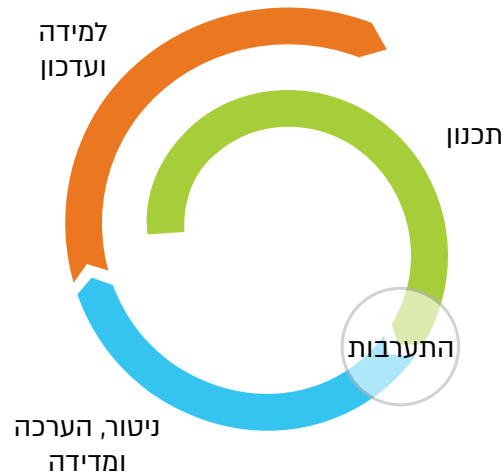
## 2. מודל לוגי - מועדוניות

פרק זה עוסק בחשיבה תוצאתית ובתהליך בניית מודל לוגי עבור שירות המועדוניות בישראל. הפרק נשען על המתודולוגיה של בניית מודל לוגי (בכר וארזי, 2024).

### 2.1 חשיבה תוצאתית

חשיבה תוצאתית היא החתירה לשיפור מתמיד של שירותים באמצעות תכנון מנומק להשגת התוצאות הרצויות של השירות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע לצורך שיפור וטיוב של השירות (סרבר ואח', 2024). בניית שירות באמצעות שימוש במתודולוגיה של חשיבה תוצאתית היא תהליך ספירלי המתחיל בתכנון, ממשיך ביישום והטמעה, קרי שלב ההתערבות, ומסתיים בניטור, הערכה ומדידה שמלווה בלמידה ותכנון (תרשים 1).

#### תרשים 1: התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית



פרק זה מציג את שלב התכנון של השירות, הכולל זיהוי של אוכלוסיית היעד שעבורה נועדה תוכנית ההתערבות, תוך כדי התייחסות למאפייניה ולכוחותיה, כך שאפשר יהיה להגדיר את הבעיה שמבקשים לפתור.

### 2.2 המודל הלוגי

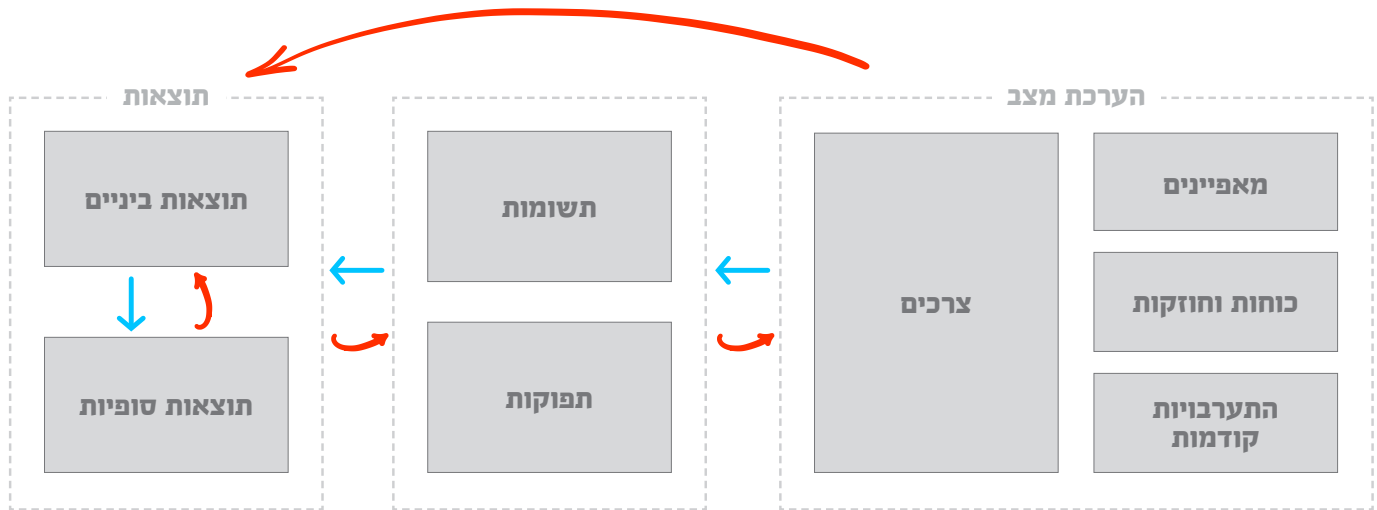
המודל הלוגי הוא כלי עבודה ויזואלי המסייע לתאר את השינוי הנדרש (תאוריית השינוי) כדי להשיג את התוצאות הרצויות עבור אוכלוסיית יעד. הוא מסייע לתהליך התכנון ולהצגת תוכניות ומשמש בסיס לגיבוש מערך מדידה ולהבנת ממצאים. זהו כלי דינמי ומתפתח הנתון לשינויים ועדכונים בעקבות מידע חדש, תובנות חדשות, התפתחות של מגמות חדשות ועוד (בכר וארזי, 2024).

צוות המחקר התבקש על ידי צוות ההיגוי (ר' הרחבה בפרק השיטה) להתמקד בבנייה של מודל לוגי ברמת השירות, קרי ברמת המועדונית (להלן: השירות). באופן זה מתאפשר לשים זרקור מיוחד על השינויים הנדרשים כדי לסייע למערכת כולה בתכנון נכון של השירות עבור הילדים.

## 2.2.1 המודל הלוגי ברמת השירות

תהליך העבודה על המודל הלוגי כולל את השלבים האלה: זיהוי הצרכים, הבעיות, המשאבים והכוחות והחוזקות שעשויים לשרת את השירות, לאחר מכן הגדרת התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן (תוצאות ביניים), ולבסוף הגדרת התפוקות (האמצעים והדרכים שבאמצעותם אפשר להשיג את התוצאות הרצויות והתשומות הנדרשות (המשאבים) (תרשים 2).

תרשים 2: מודל לוגי של תאוריית השינוי ברמת מקבלי השירות/השירות כארגון



## 3. שיטה

**תהליך העבודה:** תהליך בניית מודל לוגי מתבסס על תורת החשיבה התוצאתית ועל שאלות החקר שלהלן (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020):

1. הערכת המצב: מהם מאפייני הרקע של האוכלוסייה ושל הארגון? אילו צרכים עומדים במוקד ההתערבות? מהם הכוחות והחוזקות העומדים לרשות האוכלוסייה והארגון? האם נעשו התערבויות קודמות?
2. הגדרת תוצאות סופיות והגדרת תוצאות ביניים: אילו שינויים ההתערבות מנסה לקדם ושלשם נועדה? מהם הסמנים להשגתם?
3. מיכוי התפוקות – תוכנית ההתערבות: אילו דרכי פעולה נדרשות להשגת התוצאות?
4. הערכת התשומות: אילו משאבים נדרשים ליישום תוכנית ההתערבות?

**מקורות המידע:** לצורך מתן מענה לשאלות אלו נעזר צוות המחקר בכמה מקורות מידע:

1. **ועדת היגוי שהובילה את קבוצת הפיתוח של מודל ההפעלה עבור מועדוניות 2030:** הוועדה נוהלה על ידי ג'וינט-אשלים והשתתפו בה נציגים ממשרד הרווחה, ממשרד החינוך ומ-360° התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (להלן התוכנית הלאומית). ועדה זו שמה לה למטרה לגבש תאוריית שינוי לטיוב מודל ההפעלה של המועדוניות מתוך ההבנה כי יש צורך בגיבוש תפיסה מקצועית מתחדשת לנוכח החיים במציאות משתנה. מציאות זו מחייבת הקניית ידע וכלים מותאמים לצוותי המועדוניות כדי לקדם פיתוח חוסן בקרב הילדים, מיומנויות לחיים בעולם משתנה והתמודדות נכונה עם מצבי אי-ודאות. כחלק מתהליך הפיתוח קידמה ועדת ההיגוי הצגה של תאוריות וגישות עבודה כגון השתתפות פעילה ויזמת (agency) ופעלנות משותפת (co-agency) לצד גישת הכוחות, פדגוגיה טיפולית ועבודה מודעת טראומה (**ר' תיבה 2**). צוות המחקר היה שותף לוועדת ההיגוי וסיפק תובנות שעלו מן המחקר לצורך תמיכה בתהליכי תכנון והבניית המכשירים של קבוצת הפיתוח.

### תיבה 2: תאוריות וגישות עבודה

**agency** – המושג מתייחס ליכולת של אדם להגדיר לעצמו את רצונותיו ואת מטרותיו, להאמין שהוא יכול להשיג אותן ולהבין שהשגת המטרות תלויה בו עצמו. co-agency מגדיר מצב שבו משיגים את המטרות יחד עם שותפים נוספים (מדינה, 2020).

**גישת הכוחות** – לפי גישה זו הילדים אינם מקבלי שירות פסיביים, אלא הם פעילים בתהליך שהם עוברים ונמצאים בעמדה של מחוללי השינוי בחייהם (אלפסי ואח', 2023). כוחות הם רכיב חשוב בהתפתחות התקינה של ילדים ובני נוער. לפי גישה זו, ההתבוננות בכוחות מתבצעת במקביל בשלוש רמות: כוחות אישיים, כוחות בין-אישיים וכוחות סביבתיים (סרבר ואח', 2024).

**פדגוגיה טיפולית** – תפיסה תאורטית אינטגרטיבית של האגף לחינוך ילדים ונוער בסיכון במשרד החינוך, העוסקת בקשר בין נפש הילד ובין תהליכי למידה. תפיסה זו רואה בלמידה מרחב לעבודה רגשית, ולפיכך רואה בלמידה גם כלי טיפולי (מויאל, 2018).

**גישת עבודה מודעת טראומה** – גישה זו מכירה במצבי הטרומה שהילד או הוריו היו חשופים להם ולתהליכי התקשרות המאפיינים כל משפחה. לכן, לפי גישה זו יש צורך בתהליך הערכה מקדים לפני הכניסה של הילד למסגרת המועדונית כדי לאפשר לאנשי הצוות לזהות אם היו אירועים טראומטיים וליצור את הקשר עם הילד בהתאם (הופונג אסולין, 2024).

2. **קבוצת פיתוח של מודל ההפעלה עבור מועדוניות 2030:** קבוצה זו כללה שלושים משתתפים בתפקידי מפתח שונים: מדריכות מועדוניות, עובדות סוציאליות של מועדוניות (להלן: עו"ס), מפקחות על מערך המועדוניות, מנהלות מחלקות לשירותים חברתיים, מנחה יישובית של מועדוניות חינוך-רווחה ונציגים של עמותות המפעילות מועדוניות. הקבוצה נפגשה ממאי 2024 ועד ספטמבר 2025 בתדירות משתנה. מטרת המפגשים הייתה קידום חשיבה משותפת, שיתוף בידע מקצועי וחשיפה לתוכני העשרה כדי לאפשר תהליך של טיוב מודל ההפעלה עבור מועדוניות 2030 לצד דיוק תאוריית השינוי. צוות המחקר ליווה את כל המפגשים לצורך העמקת ההיכרות עם התהליכים המתגבשים בקבוצה וחילוף ידע.

3. **שלושה מפגשים עם קבוצת הפיתוח בהובלת צוות המחקר:** למפגשים היו שתי מטרות עיקריות: (1) שיתוף קבוצת הפיתוח בממצאי [סקירת ספרות](#) שסקרה מודלים שונים של מענים דומים בעולם במטרה להרחיב את החשיבה על דגמים אחרים מאלו המוכרים בארץ; (2) בניית מודל לוגי שכלל חילוף ידע על המאפיינים והצרכים של השירות (מאפיינים וצרכים של הילדים והוריהם שימשו רקע לצרכים של השירות), הגדרת תוצאות רצויות על פי המאפיינים והצרכים וקביעת דרכי פעולה שנועדו לקדם את התוצאות הרצויות.

4. **מידע מינהלי:** מידע על מאפייני הילדים המשתתפים במסגרות שהייה של הרווחה (מועדוניות) וב"מרכזים חכמים" של משרד הרווחה. המידע כלל: מצב משפחתי ותעסוקת ההורים (עובדים/לא עובדים) ומאפייני ילדים כגון סוג מסגרת החינוך שבה לומדים הילדים (מסגרת רגילה/חינוך מיוחד), קיומם של ליקויי למידה והפרעות קשב וריכוז. המידע נאסף משלוש מערכות: א. מידע ממערכת המס"ר (מערכת מסגרות רווחה) של משרד הרווחה הועבר על ידי מנהלת תחום מועדוניות במשרד הרווחה ב. מידע ממערכת התמ"י (תשתית מידע יישובי) של התוכנית הלאומית הועבר על ידי סגנית מנהל התוכנית הלאומית ג. מידע ממערכת נמל"ה הועבר ממכון ברוקדייל כחלק מפיילוט של משרד הרווחה שעוסק במדדים משותפים בשירותי הרווחה הניתנים לילדים

5. **ראיונות:** מידע משלים נאסף מרכיב מחקר אחר שנערך במקביל ובו בוצעו שלושים ראיונות עם בעלי תפקיד שונים: נציגים ממטה משרד הרווחה האמונים על תחום המועדוניות ונציגים ממטה האגף לחינוך ילדים ונוער בסיכון במשרד החינוך, מפקחות על מועדוניות, מנהלי עמותות המפעילים מועדוניות, מנהלות מחלקות לשירותים חברתיים, רכזות הממונות על תחום המועדוניות ברשות, עו"ס של מועדוניות, מנחות של משרד החינוך ומדריכות המפעילות את המועדוניות. במחקר הנוכחי מידע זה שימש לתיקוף והשלמה של הידע שנאסף מן המקורות האחרים לצורך בניית המודל הלוגי. פירוט מלא של רכיב זה ושל הראיונות שנערכו במסגרתו מופיע בדוח המחקר: ברוך קוברסקי ואסולין, טרם פורסם.

## 4. ממצאים

### 4.1 תיאור המועדונית

המועדונית נועדה לקדם את מצבם והתפתחותם התקינה של ילדים בסיכון בהיבטים הרגשיים, החברתיים, ההתנהגותיים והלימודיים, לחזק את הקשר של הילדים עם הוריהם (משרד החינוך, המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון, תשפ"ה; משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024), להשלים צרכים בסיסיים ולשפר הרגלי חיים (פנסטר ויילר, 2020).

שני דגמי המועדוניות מופעלים על ידי הרשות המקומית או על ידי תאגיד/עוסק מורשה שמשרד הרווחה או הרשות המקומית התקשרו עימו, לאחר שזכה במכרז לאספקת שירותי רווחה, באמצעות חוזה מפורט, שבו התחייב על היקף השירותים, איכותם, המתקנים והתשומות שיעמיד לצורך ביצוע התחייבויותיו. מספר אנשי הצוות והמשרות בכל מועדונית ושעות ההפעלה משתנים בכל דגם (משרד החינוך, המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון, תשפ"ה; משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024).

בחלק זה של הדוח יתואר השירות מתוך הסתכלות על הרכיבים השונים של הארגון<sup>2</sup>: המבנה הפיזי, כוח האדם, הכשרות והדרכות, ליווי, מנגנוני הפעלה, תוכנית עבודה, תוכנית התערבות ופיקוח ובקרה על טיב השירות הניתן (משרד החינוך, המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון, תשפ"ה; משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024).

**מבנה פיזי.** באחריות הרשות המקומית לספק למועדונית מבנה וציוד ולוודא כי המבנה עומד בדרישות בטיחות. על המבנה להיות ייעודי למועדונית, או בתוך מוסד או מבנה ציבורי, כגון בית ספר או מתנס<sup>3</sup>, ולהיות נגיש להגעה בתחבורה ציבורית. על מבנה המועדונית והציוד בו להיות מותאמים לגיל הילדים. מבנה המועדונית כולל בין השאר: אזור כניסה, אזור פעילות פתוח, אזורי פעילות סביב שולחנות, פינת ישיבה מספיקה לכל הקבוצה (סלון), אזורי מנוחה ופעילות אישית לכל ילד, חדר עזר רב-תכליתי שיאפשר מקום לישיבות צוות ולשיחות אישיות, לפחות שני תאי שירותים ושני כוירים, מטבח מאובזר לבישול ארוחה חמה, מחסן או ארונות אחסון. בהוראת השעה 8.30 משנת 2010 אין התייחסות מיוחדת לחלוקה הפנימית של המבנה או לכך שהמבנה חייב להיות ייעודי להפעלה של מועדונית (משרד החינוך, המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון, תשפ"ה; משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024; משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2010).

**כוח אדם.** הרשות המקומית נדרשת להעסיק את כוח האדם, במישרין או באמצעות גורם מפעיל. בצוות המועדונית עו"ס, מדריך ואם בית. המדריך ואם הבית אינם נדרשים לעבור הכשרה לפני כניסתם לתפקיד. מתנדבים או בנות שירות לאומי אינם מהווים תחליף לכוח האדם הנדרש, אלא תוספת לו. במועדוניות חינוך-רווחה, נוסף על הצוות שצוין לעיל, יש גם מנחה מטעם משרד החינוך הממונה על הנחיית צוותי החינוך במועדונית, זאת בשיתוף פעולה עם עו"ס המועדונית. אחוזי המשרה ומספר ימי ההעסקה בשבוע משתנים בדגמים השונים: משרת העו"ס מוגדרת כ-25% בכל הדגמים (20% בדגם של מועדונית שיקומית הפועלת שלושה ימים), משרת המדריך נעה בין 33% משרה (בדגם שפועל שלושה ימים) ועד 100% משרה (בדגם של מועדונית חינוך-רווחה) ומשרת אם הבית נעה בין 33% משרה (בדגם שפועל שלושה ימים) ועד 71% משרה (בדגם של מועדונית חינוך-רווחה) (משרד החינוך, המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון, תשפ"ה; משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024).

<sup>2</sup> התיאור חל על מועדונית שיקומית ועל מועדוניות חינוך-רווחה כאחד. שוני מהותי בין הדגמים יצוין.

**הכשרות והדרכות.** צוות המועדונית נדרש לשלושה ימי היערכות לפני פתיחת שנת הלימודים. במועדונית השיקומית, המדריך ואם הבית נדרשים לקבל הדרכה לפחות אחת לשבועיים על ידי עו"ס המועדונית. במועדונית חינוך-רווחה ניתנת הדרכה פרטנית וקבוצתית על ידי מנחה מטעם משרד החינוך ונדרשת השתתפות בארבעים שעות הדרכה בשנה מטעם משרד החינוך בנושאים הרלוונטיים לעבודה עם ילדים בסיכון בדגש על פדגוגיה טיפולית. עו"ס המועדונית נדרשת להדרכה נפרדת ייעודית לתפקיד וליווי של מדריך ראש צוות/מנהל מחלקה באגף לשירותים חברתיים ברשות המקומית או מי מטעמו. בשנה הראשונה שלה נדרשת העו"ס לקבל ליווי בתדירות של אחת לשבועיים ולאחר מכן אחת לחודש לפחות. נוסף על כך נדרש כי לפחות איש צוות אחד יעבור **קורס עזרה ראשונה בסיסי** וריענון אחת לשנה (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024; פנסטר ויילר, 2020).

**מנגנוני הפעלה.** כחלק מתהליך שילוב הילד במועדונית נערכת **ועדת קבלה** שבה משתתפים עו"ס המועדונית, עו"ס משפחה, הורי הילד, מנחה חינוכית (בדגם מועדונית חינוך-רווחה) ולעיתים גם הילד. הוועדה יכולה להזמין גם אנשי מקצוע נוספים הרלוונטיים למצבו של הילד, כגון מורים, קב"ס, יועצת או מדריך המועדונית. כמו כן **ועדת הערכה ומעקב** מתכנסת אחת לשנה (בחודשים ינואר-פברואר) ואליה מוזמנים גם מדריך המועדונית, הורי הילד והילד עצמו, אם אפשר. לוועדה זו רשאים להזמין גם מורה, קב"ס או גורמים רלוונטיים אחרים. בסוף שנת הלימודים מתכנסת **ועדת סיכום שנה**. הוועדות נועדו לקבוע יעדים ומטרות טיפול, לבצע מעקב אחר השגת המטרות, להעריך את מצבו של הילד ולקבוע המלצות להמשך טיפול. לצד ועדות אלו, הרשות מפעילה **ועדת היגוי מועדונית** שמתכנסת פעמיים בשנה ודנה בסוגיות ודילמות הנוגעות להפעלה של כלל המועדוניות, ולמועדוניות חינוך-רווחה יש **צוות מוביל רשותי** הנכגש אחת לחודש לצורך בניית קשרים ודרכי פעולה משותפות כדי להביא לניהול יעיל ואיכותי של המועדוניות ולקידום טובתם של הילדים (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024; פנסטר ויילר, 2020).

**תוכנית עבודה.** נדרש כי בכל מועדונית יהיה תיק פעילות שבו יתועדו תוכנית העבודה ומערכי הפעילות (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024). תוכנית העבודה היא שנתית ומתייחסת לקליטת הילד במועדונית, להיכרות עימו ולבניית תוכנית עבודה אישית עבורו. הפעילויות במועדוניות מתוכננות על פי לוח השנה והחגים (פנסטר ויילר, 2020).

**תוכנית התערבות.** צוות המועדונית נדרש להכין לכל ילד תוכנית התערבות אישית על פי צרכיו, בתיאום עם העו"ס המטפל בו ובשיתוף הוריו. התוכנית מתייחסת להיבט הרגשי, ההתנהגותי, הלימודי, החברתי והמשפחתי של הילד וכן לעבודה עם ההורים (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024; פנסטר ויילר, 2020).

**עבודת המועדונית בראייה כוללת.** הצוות נדרש לקיים קשר רציף (לפחות אחת לחודש) עם גורמים רלוונטיים **בבית הספר** שבו לומד כל ילד, וכן לעבוד **עם הורי הילד** בדגש על פעילויות משותפות לחיזוק קשר הורה-ילד (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024; פנסטר ויילר, 2020).

**פעילות המועדונית.** המועדונית נדרשת לקדם **פעילות חברתית** בעלת גוון **טיפולי** כגון חוג, סדנה או פעילות העשרה כדי לסייע לילדים בהתמודדות רגשיות. אם נדרש טיפול פרטני שלא מתאפשר במועדונית, יש לבחון את האפשרות להפנות את הילד לטיפול אצל גורמי טיפול מחוץ למועדונית. המועדונית גם נדרשת לספק **פעילות לימודית** רציפה, הכוללת הכנת שיעורי בית, העשרה לימודית וטיפוח הרגלי למידה אצל הילדים (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024; פנסטר ויילר, 2020).

**תזונה.** במועדונית מוגשת ארוחת צוהריים חמה וארוחה קלה נוספת. המזון נדרש להיות מזין, בריא ומגוון (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024).

**פיקוח ובקרה.** משרד הרווחה מפקח על המועדוניות באמצעות מפקחים במחוזות ועובדי האגף לביקורת פנים (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024).

מתיאור השירות עולים מאפייני רקע מרכזיים כגון מאפייני כוח האדם הנדרש להפעלת המועדוניות. התיאור כולל גם צרכים, כלומר הדרישות שהארגון צריך לספק כדי לאפשר מתן שירות איכותי על פי הסטנדרטים המצופים ממנו, וזאת כדי להשיג את המטרה שהציבו משרד הרווחה ומשרד החינוך והיא כאמור קידום מצבם והתפתחותם התקינה של ילדים בסיכון בהיבטים רגשיים, חברתיים והתנהגותיים וחיזוק הקשר של הילדים עם הוריהם (משרד הרווחה והביטחון החברתי, 2024; פנסטר ויילר, 2020).

## 4.2 רכיבי המודל הלוגי ברמת השירות

כאמור, בעת בניית מודל לוגי מגדירים את מאפייניהם, כוחותיהם וחוזקותיהם של השירות ומקבלי השירות וכן בוחנים התערבויות קודמות ואת מידת הצלחתן אם הוערכו. לאחר מכן מגדירים את הצרכים – אלו שבמוקד ההתערבות המתוכננת ואלו שאינם במוקד ההתערבות. מתוכם גוזרים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן (תוצאות ביניים), ורק לאחר מכן בוחרים את התפוקות להשגת התוצאות ומעריכים את עלותן – התשומות.

**מאפייני הרקע.** מאפייני הרקע של השירות כוללים את המבנה הארגוני שלו ואת המערכות שבתוכן הוא פועל. אלו מאפיינים שאינם במוקד השינוי, אך עשויה להיות להם השפעה על צורכי מקבלי השירות. בין מאפיינים אלו: הדרישות המקצועיות המוקדמות מצוות המועדונית לפני כניסתם לתפקיד ואוכלוסיית היעד של השירות. לצד מאפייני השירות, המודל כולל גם מאפייני רקע של מקבלי השירות (ילדים והוריהם), כגון גיל הילדים, סוג המסגרות שבהן לומדים הילדים, תעסוקת ההורים והמצב המשפחתי של ההורים. גם מאפיינים אלו אינם מושא תוכנית ההתערבות ואינם צפויים להשתנות בעקבותיה, אך חשוב לבחון אותם בעת בניית תוכנית ההתערבות. כחלק מהבנת מאפייני הרקע, המודל מציג את **הכוחות והחוזקות של השירות** וכן **התערבויות קודמות או מקבילות ברמת השירות**. לצד המאפיינים, המודל מציג את הצרכים ברמת השירות.

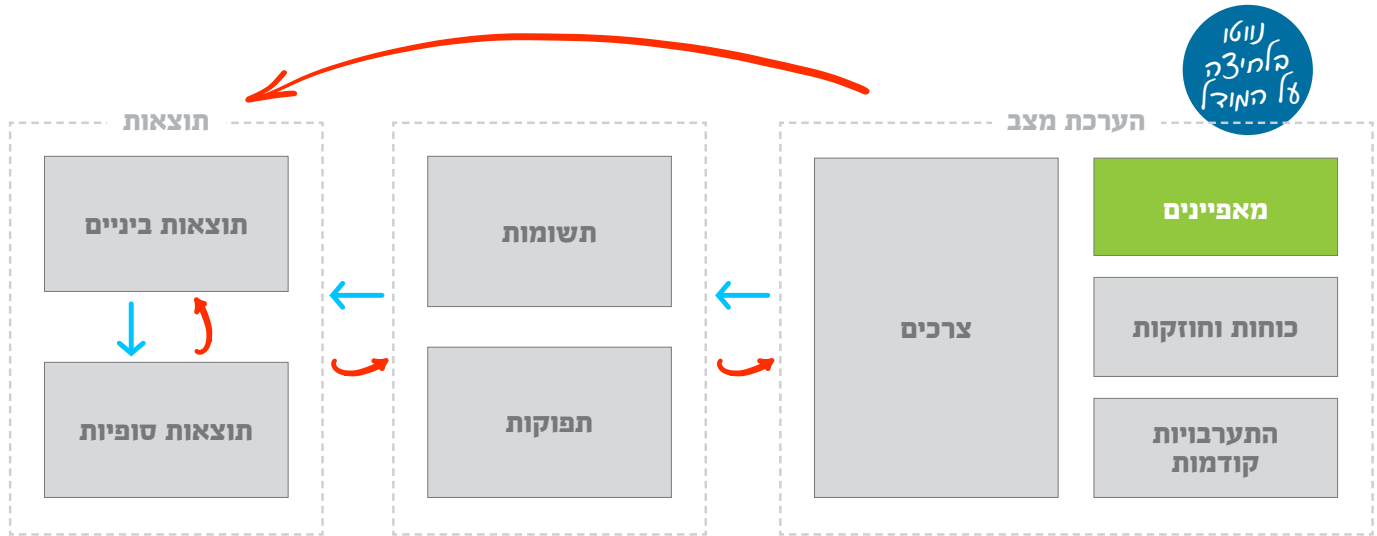
**צרכים.** אלו הם החסמים, החוסרים או הבעיות של הארגון שמונעים ממנו לתת מענה מיטבי לאוכלוסייה שהוא משרת. אלו עשויים לנבוע מדרכי העבודה הנהוגות, מהגדרת התפקידים המקובלת, מן המשאבים הקיימים וכן מסוגיות הקשורות להיקף כוח האדם ולמידת התאמתו. מתוך הצרכים אפשר לגזור את המוקדים לשינוי ולהתערבות ואת התוצאות הרצויות (בכר וארזי, 2024). כך לדוגמה מחסור בידע מקצועי ומיומנויות בתחום הרלוונטי יכול להוות חסם בשירות.

**תוצאות.** במודל לוגי ברמת השירות, מוגדרות תוצאות ביניים הנדרשות כדי להשיג את התוצאה הרצויה עבור הילדים באמצעות שיפור עבודת הארגון. לרוב, התוצאות הן תמונת ראי של הצרכים או שהן מכוונות למהות השינוי. כך לדוגמה תוצאת ביניים המגדירה הגברת רמת הידע והמיומנויות בקרב העובדים היא תוצאה למצב שבו יש מחסור בידע ובמיומנויות.

**תפוקות ותשומות.** מתוך התוצאות שהוגדרו ועל בסיס המאפיינים והצרכים בוחרים דרכי פעולה אפשריות שבאמצעותן אפשר יהיה להשיג את התוצאות. אלו הן התפוקות הנדרשות כדי לקדם את השגת התוצאות. מתוך התפוקות מגדירים את התשומות, כלומר את המשאבים הכספיים הנדרשים כדי לבצע את הפעולות שהוגדרו. בעבודת התכנון על פי המודל הלוגי מגדירים תחילה את התפוקות ולאחר מכן את המשאבים הנדרשים.

להלן המודל הרצוי של המועדונית הנשען הן על מסמכי מדיניות של משרד הרווחה ומשרד החינוך הן על מידע שנאסף בקבוצת הפיתוח ובראיונות. המודל מציף את התפוקות והתשומות הנדרשות כדי להגיע לתוצאות, זאת לנוכח המאפיינים והצרכים. יש לציין כי התוצאות המופיעות במודל מתייחסות לצרכים רבים שעלו, אך לא לכל הצרכים. כך לדוגמה אין התייחסות לתפוקות או לתשומות הנדרשות כדי שהצוותים יכירו לעומק את הוראה 8.30 המעודכנת.

## המודל הלוגי ברמת השירות



## מאפיינים

- גיל: יסודי, כיתות א-ו. יש מועדוניות שמיועדות לקבוצות גיל נפרדות (א-ב; ה-ו)
- אוכלוסייה: מעורבת יהודים, ערבים, בנים ובנות למעט באוכלוסייה החרדית, שם יש הפרדה בין בנים ובנות
- המועדוניות פרוסות בפריסה ארצית

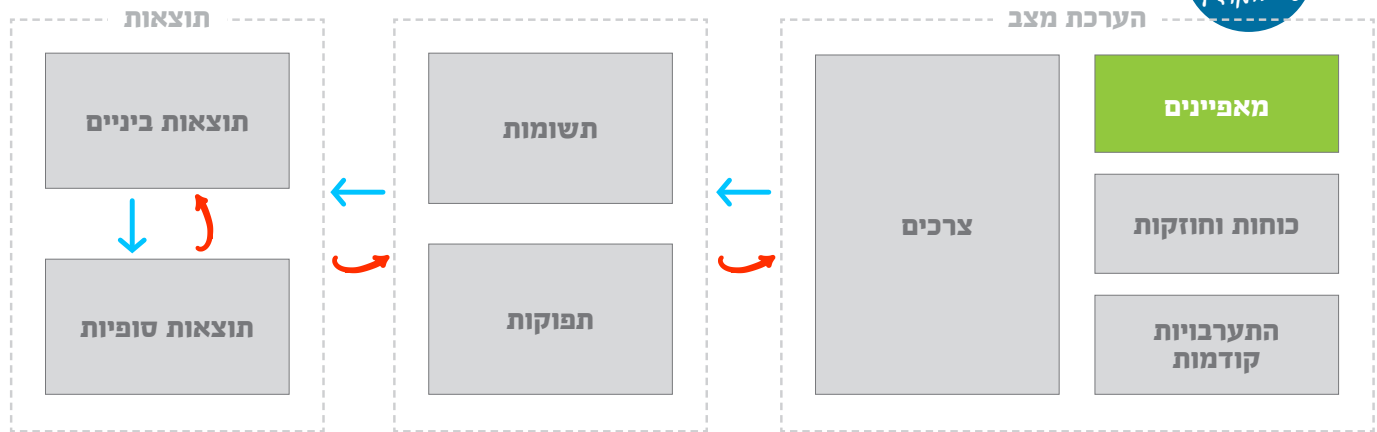
### המבנה הפיזי של המועדונית

- מיקום: שכונה המאופיינת במיצב חברתי-כלכלי נמוך
- מועדוניות מופעלות במודלים משתנים: בתוך בית הספר, במבנה בשכונה, בקומפלקס משותף לכמה מועדוניות, במקלט

### מאפייני המועדוניות

- סוג המועדונית: מועדוניות רווחה (מועדונית שיקומית) ומועדוניות חינוך-רווחה
- הגוף המפעיל יכול להיות הרשות המקומית או עמותה
- מועדוניות חינוך-רווחה וכן מועדוניות שיקומיות אינן מתאימות כשירות לילדים תוקפניים באופן קיצוני או הזקוקים לטיפול תרופתי על רקע קושי רגשי/התנהגותי ואינם מטופלים או לילדים המסכנים את עצמם או אחרים
- מועדוניות חינוך-רווחה וכן מועדוניות שיקומיות אינן מיועדות לילדים הלומדים בחינוך המיוחד. יש צורך בוועדת חריגים כדי לקלוט ילדים שהמועדונית אינה מתאימה לספק את צורכיהם
- בכל מועדונית 15 ילדים
- מודל הפעלה: קבוצתי





## מאפיינים - המשך

### מאפייני הילדים והוריהם

אוכלוסיית היעד: ילדים במצבי סיכון בגילי 6-12 שמשפחותיהם מוכרות ברווחה.

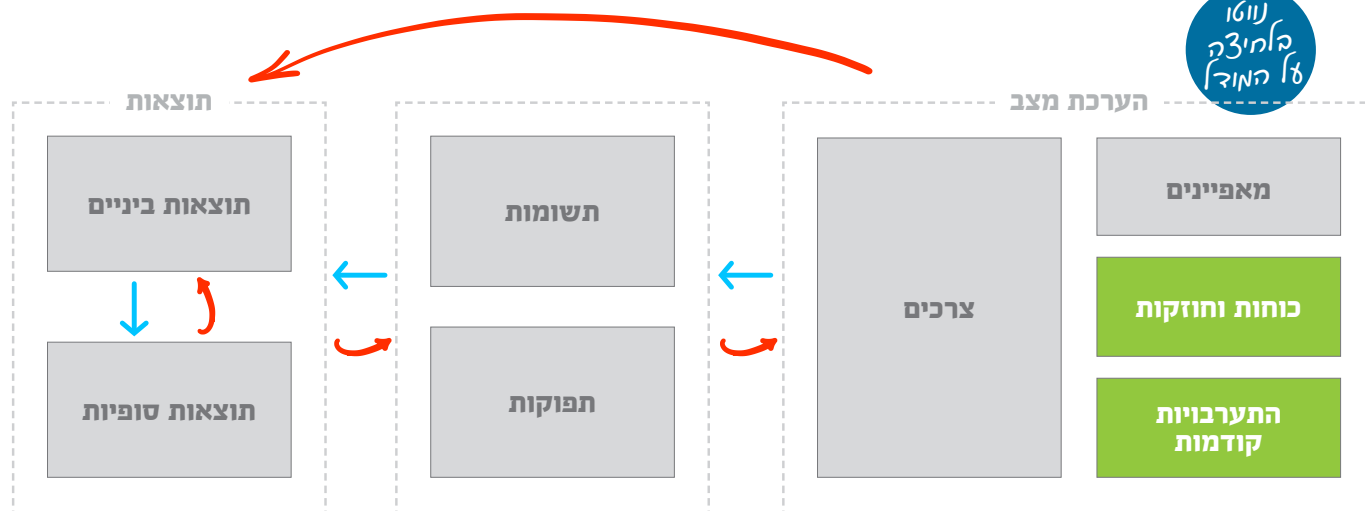
- מכל הקבוצות באוכלוסייה
- ילדים שהוריהם מתקשים בסיפוק צורכיהם הבסיסיים, הרגשיים, החינוכיים וההתפתחותיים הדרושים לשמירת שלום, בריאותם והתפתחותם התקינה (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2010)
- הוריהם של כמחצית מן הילדים נשואים (בין 39%-59%, תלוי במקור הנתונים)
- אין הורה מפרנס (בין 14%-46% תלוי במקור הנתונים)
- רוב הילדים לומדים במסגרות חינוך רגילות (בין 77%-81%, תלוי במקור הנתונים)
- כשליש מן הילדים מאובחנים עם הפרעת קשב או לקויות למידה (בין 17%-37%, תלוי במקור הנתונים)

### כוח אדם

- צוות: מדריכה, אם בית, בת שירות. הרכב הצוות יכול להשתנות (לדוגמה, רכזת ושתי בנות שירות)
- צוות רב-מקצועי: לכל מועדונית עו"סית ב-25% משרה
- דרישות מקצועיות: אין דרישות מוקדמות, למעט עו"ס המועדונית שנדרשת גם להכשרות תוך כדי תפקיד. במועדוניות חינוך-רווחה יש הנחייה שוטפת של מנחה פדגוגית מטעם משרד החינוך
- כמעט כל הצוות עובד בחלקיות משרה
- ותק הצוות: ותיקות לצד תחלופה גבוהה
- הצוות מנסה לנהוג באמפתיות ובהכלה

### הכשרות

- המועדוניות עובדות לפי הנחיות התע"ס. אין הכשרות ייעודיות
- אנשי הצוות במועדוניות חינוך-רווחה עובדים בהתאם להנחיות מדריכה מטעם האגף לחינוך ילדים ונוער בסיכון ומשתתפים בהדרכות של מחלקת החינוך ברשות

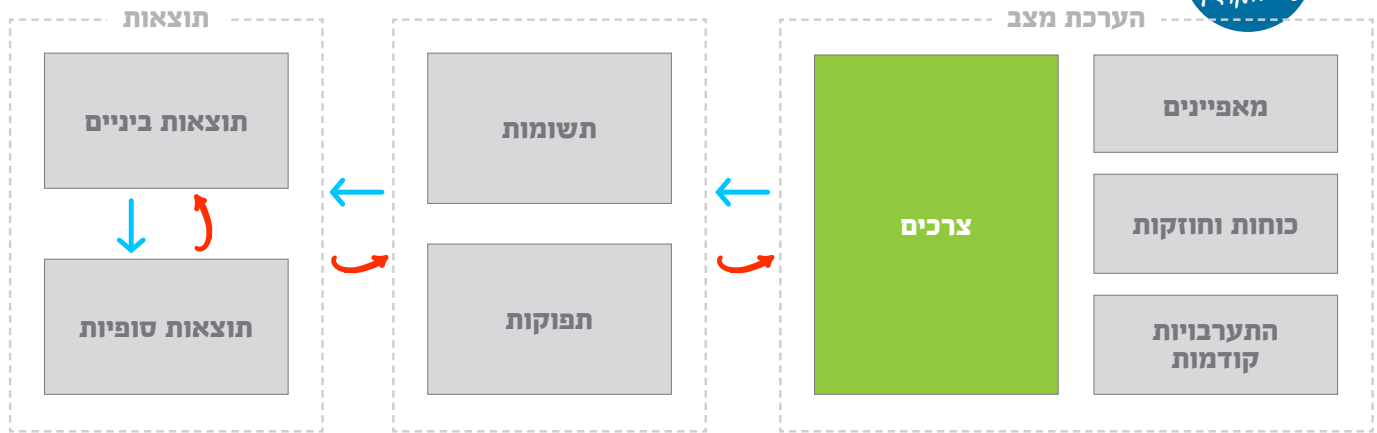


## כוחות וחוזקות

- צוות חם ואוהב
- מנחה מטעם משרד החינוך מלווה את הצוות במועדוניות חינוך-רווחה בתכנים בהתאם לפדגוגיה הטיפולית

## התערבויות קודמות ומקבילות

- השתלמויות ברמת הרשות המקומית/משרד החינוך (בהתאם לפדגוגיה הטיפולית)



## צרכים

### מדיניות ארגונית

- היכרות לא מספיקה של עובדי המועדוניות עם המדיניות, הנהלים הקיימים והנהלים החדשים של האגפים הרלוונטיים במשרד החינוך ובמשרד הרווחה
- קושי בהשמת ילדים בהתאם לצורכיהם ולמאפייני המועדונית. בפועל, פעמים רבות השמה מתאפשרת במועדונית לפי קרבה גאוגרפית למגורי הילד או פניות של המועדונית

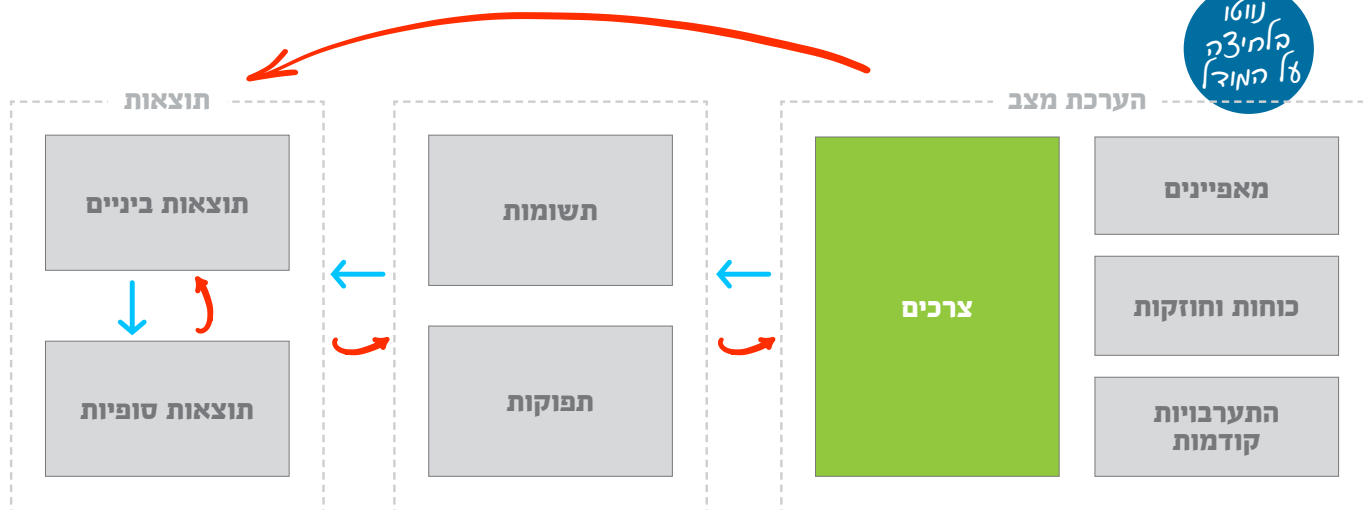
### מידע ידע

- מחסור של צוות המועדוניות בידע מקצועי ומיומנויות בתחום הרלוונטי בקרב העובדים (ידע על האוכלוסייה, תחום בעיה ודרכי התערבות וכן מחסור בידע דיגיטלי)
- קשיים בשימור ידע ובהעברתו בתוך הארגון (למשל במקרה של תחלופת עובדים וקליטת עובדים חדשים, וכן העברת ידע חדש לעובדים בארגון)
- קשיים בקבלת מידע ונתונים מגורמי מקצוע בקהילות (המחלקה לשירותים חברתיים ובית הספר)

- חסר מנגנון ארצי לאיסוף מידע שמאפשר עבודה מבוססת נתונים (מאפיינים וצרכים של האוכלוסייה המקבלת שירות)

### איכות שיתוף הפעולה, תיאום ורצף טיפולי

- קושי בעבודת צוות בין אנשי המקצוע המפעילים את המועדונית (עו"ס, מדרך ואם בית)
- קשיים וחסמים בקשר עם גורמי המקצוע בקהילה שבה חינוך ומסגרות בלתי פורמליות והמחלקה לשירותים חברתיים)
- קושי בשיתוף פעולה בין כלל הגורמים בקהילה המטפלים בילד ובמשפחתו בבניית תוכנית טיפול כוללת
- קושי בעבודה עם הורים: בניית תוכנית טיפול משותפת ומעקב אחריה



## צרכים - המשך

- היקף המשרה של העו"ס אינו בהלימה לדרישות התפקיד
- תחושת בדידות בתפקיד
- שחיקה בקרב העובדים

### תשתיות פיזיות ותקציבים

- מבנים לא מותאמים לצורכי המועדונית, כמו שימוש במקלט
- ליקויים בתחזוקת התשתיות הפיזיות (למשל, מבנה, ציוד, מתקנים)
- חוסר במרחבים פרטיים (למשל, חדרים לעשיית שיעורי בית ולמידה)
- חוסר בתקציב להעשרה (חוגים וימי שיא)
- חוסר בתקציב ייעודי להכשרות למדריך ולאם בית

### ניהול ודרכי עבודה

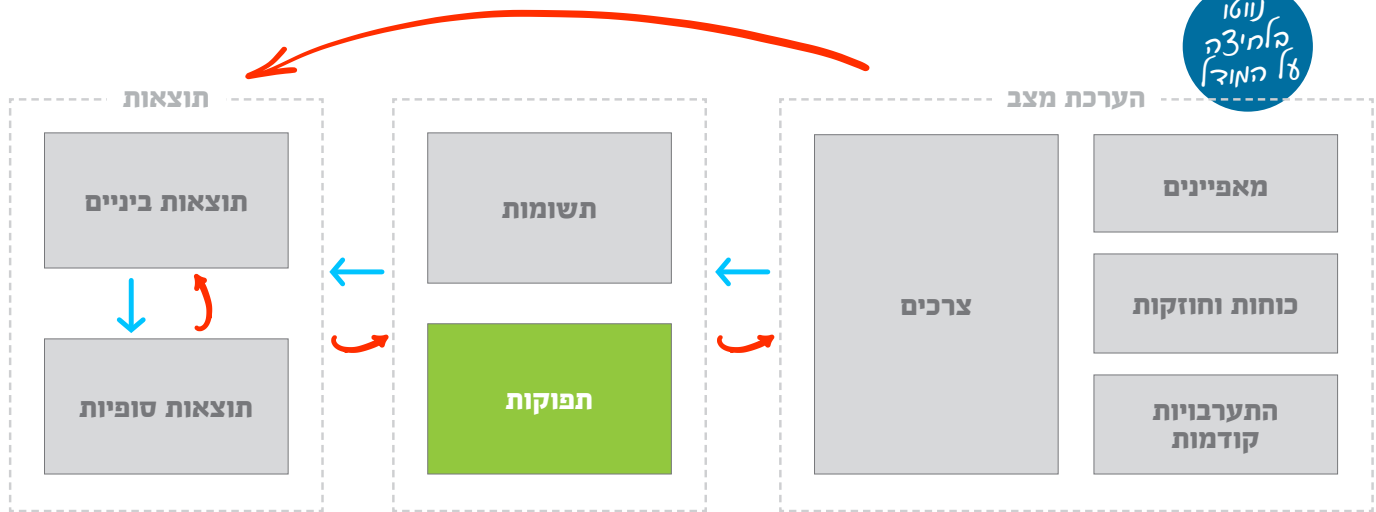
- יש גופים שונים שמפעילים מועדוניות (רשות מקומית/ עמותות). אין אחידות במתן השירות
- היעדר מערכת ממוחשבת תומכת לתכנון ולהערכה של ההתערבות (תיק טיפול ממוחשב)
- אתגרים בניהול השוטף (למשל, ניהול תקציב, ניהול צוות העובדים, אירועים חריגים, מיתוג המועדונית, ביקורי בית סדורים, שיחות אישיות עם הילדים/הורים)

### תפיסות מקצועיות

- קושי ביישום גישות מקצועיות עדכניות (למשל, התערבות מודעת טראומה, עבודה עם משפחות, גישת הכוחות, co-agency-i agency)
- קושי בקיום שותפות משמעותית עם משפחות

### כוח אדם

- קושי בגיוס עובדים חדשים
- תחלופה גבוהה של עובדים (בעיקר מדריכים צעירים ועו"ס מועדונית)

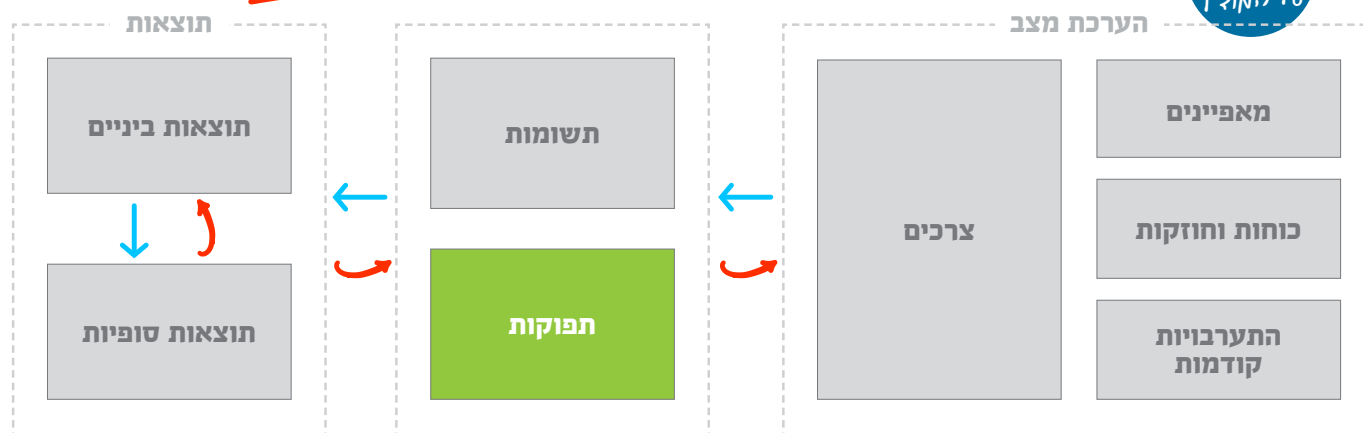


## תפוקות

- הדרכה, תמיכה רגשית וליווי שוטף של עובדים
- בנייה ויישום של תוכניות פיתוח אישי לעובדים וביסוס מערך קשרים לצורך למידת עמיתים
- עדכון הגדרת התפקיד של אם הבית
- הכשרת צוות המועדונית בזיהוי התנהגויות ואירועים חריגים (אלימות, התפרעות וכו'), מניעתם והתמודדות עימם
- מנגנונים שוטפים לגיבוש, יישום והערכה של תוכניות אישיות לילדים, ותוכניות עבודה למועדונית
- ישיבות אישיות, פגישות משוב וכגישות עבודה ברמת הילד והקבוצה
- ישיבות אישיות וכגישות מעקב עם הילד ומשפחתו
- הטמעת תשתית ממוחשבת מותאמת לתכנון ההתערבות, ניטור אחר יישומה ומדידת תוצאות
- פיתוח והפעלה של שגרות עבודה הכוללות שותפות עם ילדים והורים
- עו"ס המועדונית משמשת מנהלת הטיפול לילד ולמשפחתו. העו"ס בונה תוכנית עבודה לכל ילד ומשפחה בשיתוף צוות המועדונית

### הרשות המקומית

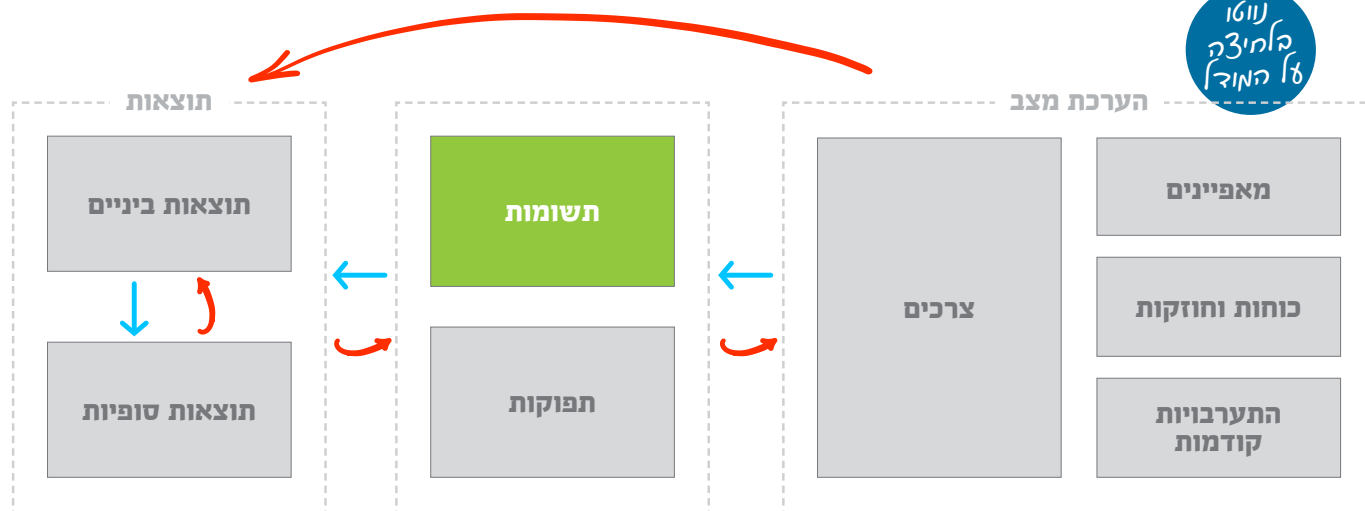
- בחירה מושכלת של דגם המועדונית על ידי הרשות המקומית בהתאם לצורכי האוכלוסייה
  - בחירה של מבנה מתאים
  - איוש כוח אדם
- ### צוות המועדונית
- מנגנונים שוטפים להעברת מידע וקידום שיתופי פעולה עם גורמים בסביבת המועדונית לרווחת הילדים (למשל, ועדות קבועות, טופסי העברת מידע ועדכון)
  - ישיבות צוות לעדכון שוטף על הילדים ודיון בסוגיות רחב במועדונית
  - מנגנונים שוטפים לתיעוד ובקרה של השגרה והאירועים החריגים במועדונית
  - גיבוש תוכנית עבודה שנתית, חודשית, שבועית ויומית למועדונית (בהתאם למיפוי מצב הילדים ומיפוי הצרכים הארגוניים של המועדונית)
  - גיוס עובדים מתאימים כמו מטפלים ומורים לעזרה בלימודים
  - בניית מאגר של אנשים מעוררי השראה לשילוב בפעילות המועדונית



## תפוקות - המשך

### פעילויות

- פעילויות לפיתוח מיומנויות של ויסות עצמי כמו מיינדפולנס
- פעילויות סביב תזונה נכונה
- פעילויות סביב מודעות לחשיבות של שמירה על היגיינה
- פעילויות בתחום הלימודי
- פעילויות חברתיות ומיומנויות רכות



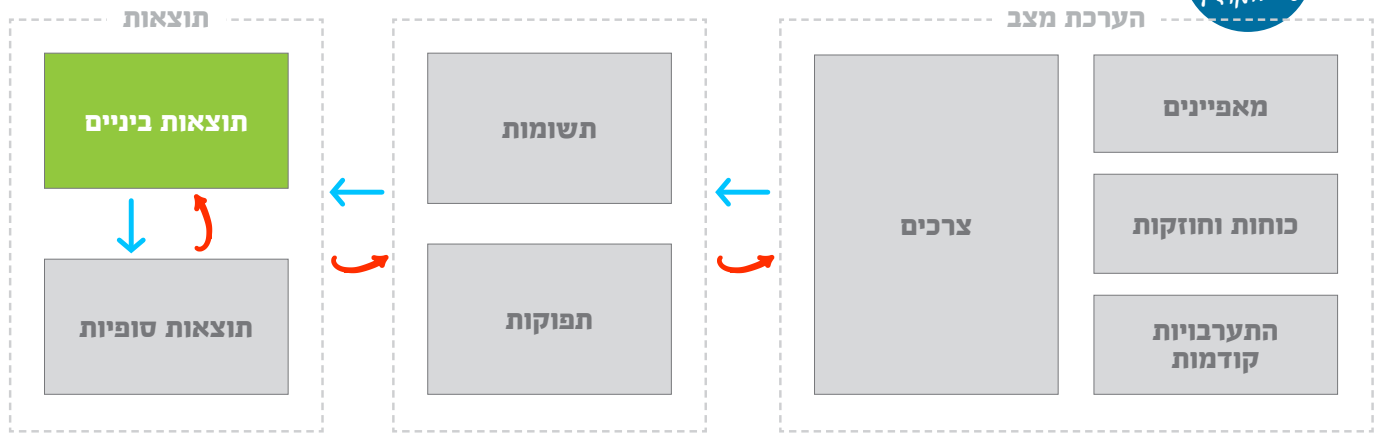
## תשומות (התקציב שנדרש/שווה ערך תקציב)

### הרשות המקומית/משרד החינוך/משרד הרווחה

- הכשרות, קורסים, ימי עיון, כנסים והשתלמויות לעובדים ולהנהלה (למשל, בתחום של יסות חושי, התנהגויות מאתגרות של ילדים, תכנים מקצועיים הקשורים בהתערבות מודעת טראומה, נושאים הקשורים בפדגוגיה טיפולית, דרכי התערבות מיטביות לבעיות מסוגים שונים, מודעות והכרה בחשיבות של שותפות עם ילדים והורים ועוד)

### הרשות המקומית

- הפעלה של יותר מדגם אחד של מועדונית ברשות מקומית
- מבנה ומתקנים (נראות ובטיחות): יצירת מרחב פיזי מכיל ובטוח
- מבנה מותאם לצורכי הילדים במועדונית כדי לקדם אותם רגשית, חברתית ולימודית
- כוח אדם: מדריכה, אם בית, בת שירות, עו"ס, מנחת הורים, מטפלים מקצועיים
- רכש: כמה חוגים לבחירת הילדים, הרצאות ומפגשים עם דמויות מעוררות השראה
- גיוס משאבים (למשל, תרומות, שווי כסף, מתנדבים)
- מזון בריא (למשל, פירות וירקות טריים)



## תוצאות ביניים ברמת השירות - אבני דרך

### איכות שיתוף הפעולה, תיאום ורצף טיפולי

- יש קשר שוטף ותיאום עם גורמי המקצוע בקהילה שבה פועלת המועדונית בדגש על:
  - בית הספר
  - המחלקה לשירותים חברתיים ברשות המקומית
  - מסגרות חינוך בלתי פורמלי ומוקדי פעילות בקהילה
- יש רצף טיפולי לכל ילד בהתאם לתיק הטיפול ובשיתוף הגורמים הרלוונטיים
- עבודה בשותפות עם שירותים נוספים בקהילה (לדוגמה עם ספרייה, תנועת נוער, מקומות להתנדבות)
- יצירת רצף שירותים המשלבים את הילד בקהילה (לדוגמה, בסיום שנות המועדונית הילד מכיר ויכול להשתלב בתנועת הנוער, במקלט לחיות וכו')
- יש רצף טיפולי בין סיום המועדונית ובין שילוב במענים אחרים בקהילה

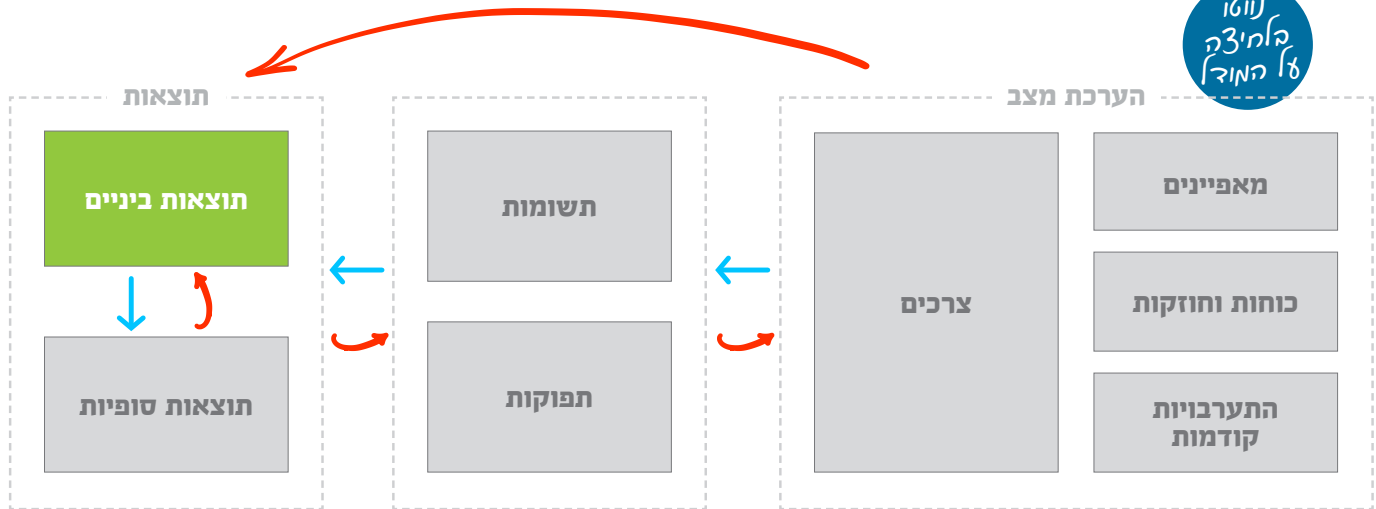
### מדיניות ארגונית

- מיצוב המועדונית כשירות איכותי לילדים בסיכון במטה משרד החינוך ומשרד הרווחה וברשויות המקומיות
- קידום שוויון והוגנות בחינוך באמצעות המועדונית
- קידום ניעות חברתית עבור הילדים במועדונית
- המועדונית והעובדים בה פועלים בהלימה למדיניות ולנהלים של משרד הרווחה (למשל, הליך קליטה, אירועים חריגים)
- קליטת הילד במועדונית נעשית תוך כדי התאמה בין צרכיו לדגם ההפעלה של המועדונית
- היכרות מקיפה של הרשות עם המודלים השונים של השירות לצורך בחירה מושכלת
- גמישות בהפעלת המועדונית על פי צרכי הילדים, למשל הפעלת המועדונית לילדי כיתות ה-ו פחות ימים בשבוע לצד מתן מענים רבים יותר בימים אלו

### מידע יודע

- מערכת ארצית ממוחשבת לצורך עבודה מבוססת נתונים
- עבודה סדורה למול תיק טיפול ברמת הילד





## תוצאות ביניים - המשך

- יש כוח אדם בעל הכשרה רלוונטית לצורכי הילדים, בדגש על ילדים בסיכון
- הגברת רווחת העובד והפחתת תחושת בדידות ושחיקה בקרב העובדים
- ביצוע הדרכות שוטפות לצוות המועדונית בנושאים רלוונטיים (עו"ס, מדריך ואם בית)
- צוות המועדונית מלווה על ידי איש מקצוע ייעודי (עו"ס/מנחה) אשר נותן מענה לצרכים שעולים ביום-יום

### תשתיות כיזיות ותקציבים

- המבנה, המתקנים בו והציוד מתוחזקים ומסבירי פנים
- יש מרחבים מותאמים לפעילויות השונות כולל מרחבים פרטיים (למשל, חדרי למידה)
- מבנה המועדונית מסודר באופן שמקנה תחושה של מקום מזמין ונעים (למשל, יש סלון, כופים, וילונות, קירות מקושטים)
- יש תקציב מספק להעשרה במועדונית ולאוכל מזין (למשל, מגוון חוגים ואירועי שיא)
- יש גמישות בשימוש בתקציבי המועדונית בהתאם לצורכי השטח

### ניהול ודרכי עבודה

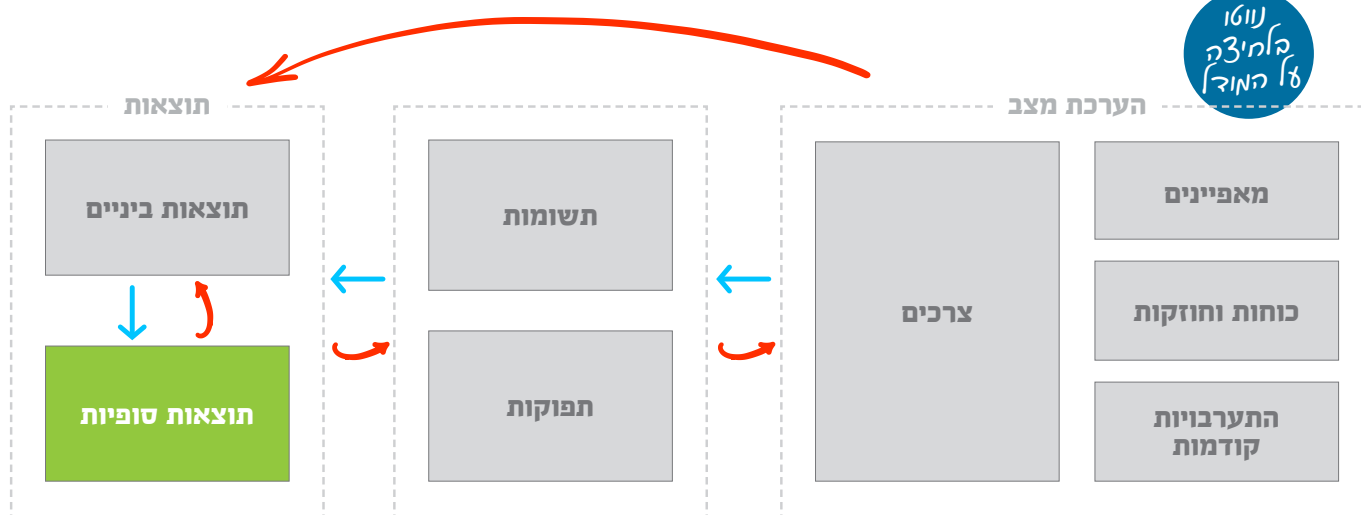
- יש מערכת ממוחשבת תומכת תכנון והערכת התערבות ונעשה בה שימוש באופן שוטף ומושכל
- המועדונית פועלת בשותפות עם גורמי חוץ (מחלקות לשירותים חברתיים, בתי ספר)
- המועדונית מנוהלת באמצעות תכנון שנתי מוסדר, תוך שימוש במנגנונים שוטפים כגון תוכנית עבודה שנתית/חודשית/שבועית/יומית

### תפיסות מקצועיות

- להפוך את העבודה האינטואיטיבית של צוות המועדונית לכזו הנשענת על גישות מקצועיות עדכניות (למשל, התערבות מודעת טראומה, עבודה עם משפחות, גישת הכוחות, הפדגוגיה הטיפולית, co-agency-I agency)
- המועדונית פועלת מתוך תפיסה של שיתוף ושותפות עם ההורים

### כוח אדם

- יש כוח אדם קבוע ויציב בהתאם לתע"ס ובהתאם להנחיות משרד החינוך (דרישת מינימום)
- יש כוח אדם קבוע ויציב שמסוגל לתת מענה לצרכים של הילדים



## תוצאות סופיות (ברמת הילד)

- מניעת הוצאה חוץ-ביתית
- שיפור מצבם של הילדים בשבעת תחומי החיים, הכנתם לחיים בוגרים ועצמאיים ומימוש הפוטנציאל שלהם

### 4.3 פערים בהפעלת המועדונית

הממצאים שנאספו מצביעים על פערים בין התפוקות והתשומות המצויות בהתאם לנדרש בתע"ס ובהתאם להנחיות משרד החינוך ובין התפוקות והתשומות הנדרשות בפועל, כפי שעולה מן המחקר. לצורך טיוב המודל חשוב להכיר את הפערים בשתי רמות:

א. פער בין התפוקות והתשומות המצויות כפי שעולה מן המודל הלוגי ובין התשומות והתפוקות הרצויות **בהתייחס לרמת השירות (לוח 1)**.

ב. פער בין התפוקות והתשומות המצויות כפי שעולה מן המודל הלוגי ובין התשומות והתפוקות הרצויות **בהתייחס לתוצאה הרצויה בשבעת תחומי החיים (לוח 2)**.

פערים אלו מקשים על מתן שירות מדויק ומותאם לצורכי הילדים ומעלה שאלות בנוגע ליכולת של המועדונית כיום לקדם משמעותית את הילדים בתחום חברתי, הרגשי והלימודי וכן לסייע להורים לפתח מיומנויות הוריות ולחזק את הקשרים עם ילדיהם. אפשר לגשר על פערים עלו בעזרת טיוב המודלים הקיימים ובעזרת פיקוח ואכיפה מוסדרים.

לוח 1: פער בין התפוקות הנדרשות ובין התשומות המצויות, מתוך המודל הלוגי בהתייחס לתוצאה הרצויה ברמת השירות

רכיב	התוצאה הרצויה	תפוקות נדרשות	תשומות מצויות	פער
מבנה פיזי	מבנה המועדונית מסודר באופן שמקנה תחושה של מקום מזמין ונעים	בחירת מבנה מתאים	מבנה בהתאם לתע"ס ולהנחיות משרד החינוך	חלק מן המועדוניות מופעלות במקלטים, במבנים של חדר אחד או ללא חצר
כוח אדם	<ul style="list-style-type: none"> <li>יש כוח אדם קבוע ויציב בהתאם לתע"ס ולהנחיות משרד החינוך (דרישת מינימום)</li> <li>יש כוח אדם קבוע ויציב שמסוגל לתת מענה לצרכים של הילדים</li> </ul>	נדרשים לספק מענה חברתי, רגשי ולימודי לצד מתן העשרה וקידום קשר הורה-ילד	אם בית, מדריכה ועו"ס. במועדוניות חינוך-רווחה גם אנשי טיפול והוראה	יש פער בין אחוזי המשרה המחויבים לפי התע"ס והידע המקצועי של הצוות הקבוע ובין היכולת לבצע את המשימות הנדרשות וכן חסרים תקנים לביצוע המשימות
הכשרות והדרכות	<ul style="list-style-type: none"> <li>כוח אדם בעל הכשרה רלוונטית לצורכי הילדים בדגש על ילדים בסיכון</li> <li>ביצוע הדרכות שוטפות לצוות המועדונית (עו"ס, מדריך ואם בית) בנושאים רלוונטיים</li> <li>צוות המועדונית מלווה על ידי איש מקצוע ייעודי (עו"ס/מנחה) אשר נותן מענה לצרכים שעולים ביום-יום</li> </ul>	הכשרות סדירות ניתנות רק במועדוניות המשותפת בדגש על פדגוגיה טיפולית	מנחה מטעם משרד החינוך במועדוניות המשותפות ועו"ס	חסר ידע מקצועי ומיומנות כדי לקדם את הילדים באופן מיטבי בתחום החברתי, הרגשי והלימודי. בחלק מן המועדוניות אין ליווי סדיר
תוכניות עבודה ותוכנית התערבות	<ul style="list-style-type: none"> <li>המועדונית מנוהלת באמצעות תכנון שנתי מוסדר, תוך שימוש במנגנונים שוטפים, כגון תוכנית עבודה שנתית/חודשית/שבועית/יומית</li> <li>יש מערכת ממוחשבת תומכת תכנון והערכת התערבות ונעשה בה שימוש שוטף ומושכל</li> </ul>	תיק פעילות עם מערכי הפעילות ותוכנית התערבות אישית לכל ילד	ועדות תכנון טיפול, ועדת היגוי, צוות מוביל רשותי	יש פער בין הדרישה לפעול בהתאם לתוכניות כתובות ובין הידע המקצועי של צוות המועדונית בעבודה מסוג זה, יש פער בין אחוזי משרה ובין זמן לביצוע המשימות וכן לרוב אין מערכות ממוחשבות. נוסף על כך כיום אין מערכת ממוחשבת המאפשרת איסוף מידע על הילדים לצורך כתיבת תוכנית מבוססת נתונים

רכיב	התוצאה הרצויה	תפוקות נדרשות	תשומות מצויות	פער
ראייה כוללת	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ יש קשר שוטף עם גורמי המקצוע בקהילה ועם ההורים ותיאום עימם בדגש על: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ בית הספר</li> <li>◦ המחלקה לשירותים חברתיים ברשות המקומית</li> </ul> </li> <li>■ יש רצף טיפולי לכל ילד בהתאם לתיק הטיפול ובשיתוף הגורמים הרלוונטיים</li> <li>■ יש רצף טיפולי בין סיום המועדונית ובין שילוב במענים אחרים בקהילה</li> </ul>	<p>בניית רצף מענים יחד עם בית הספר</p> <p>שיתוף ההורים בבניית תוכנית ההתערבות</p>	<p>צוות המועדונית: צוות המועדונית נמצא בקשר כלשהו הן עם ההורים הן עם בית הספר</p>	<p>הילדים מגיעים מכמה בתי ספר ומכמה שכבות גיל. קשה לקיים קשר משמעותי עם כלל הגורמים הרלוונטיים באחוזי המשרה הקיימים. חלק מן הילדים מגיעים מבתי ספר של החינוך המיוחד או מכיתות של חינוך מיוחד ולצוות אין כלים הדרושים לקידום בלימודים</p> <p>לרוב העבודה עם ההורים היא סביב אירועי שיא וכחות מתייחסת לשיתוף ההורים בבניית תוכנית ההתערבות ולשותפות בהפעלתה. לצוות המועדונית חסר ידע ומיומנות בעבודה עם הורים</p>
פעילויות	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ יש תקציב מספק להעשרה במועדונית (למשל מגוון חוגים ואירועי שיא)</li> <li>■ יש תקציב מספיק לאנשי טיפול</li> <li>■ יש תקציב מספיק לאנשי מקצוע מתחום הלימודים</li> <li>■ יש גמישות בשימוש בתקציבי המועדונית בהתאם לצורכי השטח</li> </ul>	<p>צוות המועדונית מעביר פעילויות לצד פעילויות חיצוניות</p>	<p>עיקר הפעילויות מועברות על ידי צוות המועדונית. לרוב יש חוג אחד הניתן לכלל ילדי המועדונית</p>	<p>יש פער בין המשאבים הנדרשים ובין התוצאה הרצויה. בתחום הטיפול וההוראה לרוב אין משאבים נוספים למעט צוות המועדונית שאינו מוכשר לתת טיפול (למעט עו"ס במשרה חלקית) ואינו מוכשר לתת מענה לימודי. כמו כן לילדים לרוב אין אפשרות לבחור חוג בהתאם לחוזקות שלהם. הצוות גם לא מקבל הכשרות באופן סדיר לבניית פעילויות חברתיות ולהקניית מיומנויות רכות</p>
תזונה	<p>יש תקציב מספק למזון איכותי</p>	<p>הילדים מקבלים ארוחה חמה וארוחה קלה נוספת</p>	<p>מזון</p>	<p>יש פער בין ההבנה כי המועדונית צריכה לספק לילדים פירות, ירקות ואוכל איכותי ובין היכולת של המועדונית לספק לילדים פירות וירקות בשל העלות הגבוהה או בשל חוסר יכולת של צוות המועדונית להתנהל נכון אל מול התקציב הקיים</p>

לוח 2: פער בין התפוקות המצוינות והתשומות הרצויות, מתוך המודל הלוגי בהתייחס לתוצאה הרצויה בשבעת תחומי החיים

תחום חיים	התוצאה הרצויה	תפוקות נדרשות	תשומות מצויות	פער
קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות	שיפור והקניית הרגלים בסיסיים בתחום ההיגיינה והתזונה	פעילות סביב תזונה נכונה והיגיינה	צוות המועדונית	חסרה לצוות הכשרה ייעודית בנושא תזונה נכונה וכן בחלק מן המועדוניות חסר ידע בניהול תקציב שיאפשר קנייה של מזון איכותי
השתייכות למשפחה	חיזוק הקשר בין ההורים לילדים ושיפור התפקוד ההורי	פעילויות הורים וילדים, ביקורי בית, עבודה עם ההורים על קשר הורה-ילד	צוות המועדונית	חסרה לצוות הכשרה ייעודית בעבודה עם הורים שנועדה לקדם קשר הורה-ילד ולחזק את התפקוד ההורי (לדוגמה דרך שותפות בביצוע תוכנית הטיפול של הילד) ואין תדריך סדור על ניהול ביקור בית. אחוזי המשרה של העו"ס אינם מספיקים כדי לתת מענה בתחום זה
הגנה מפני אחרים	אין התייחסות ישירה לכך בתע"ס או בהנחיות משרד החינוך	המועדונית משמשת מסגרת יציבה מכילה ומוגנת בתוך הקהילה	באחריות הרשות המקומית לספק את המבנה והציוד הנדרשים למועדונית	בחלק מן הרשויות המועדונית מופעלת בתוך מקלט ציבורי. בעת המלחמה ובייחוד בעת אזעקות המועדונית קולטת תושבים המבקשים מקום מבטחים. בכך למעשה נכנסים למועדונית אנשים זרים לתוך המרחב הבטוח של הילדים
התפתחות ורכישת מיומנויות למידה	שיפור התפקוד הלימודי, הקניית כלים להצלחה בבית הספר והעלאת המוטיבציה ללמידה	העשרה לימודית, עזרה בהכנת שיעורי בית וטיפוח הרגלי למידה. המדריכים יקיימו קשר קבוע עם בית הספר	צוות המועדונית וכן מרחב להכנת שיעורי בית	(1) לצוות המועדונית אין תמיד מיומנויות מספיקות כדי לתמוך בתהליך הלמידה של הילדים; (2) אין תהליך סדור לבניית קשר עם בתי ספר וברוב המועדוניות הילדים מגיעים מכמה בתי ספר; (3) חסרה התייחסות לפיתוח אוריינות דיגיטלית הנדרשת כיום לילדים במאה ה-21 ולרוב לצוותים עצמם אין את האפשרות לקדם מיומנויות בתחום זה בקרב הילדים; (4) לא בכל המועדוניות יש תוכנית העשרה מוסדרת ללמידה חווייתית
השתייכות והשתלבות חברתית	הקניה וחיזוק מיומנויות וכישורים חברתיים ושיפור יכולת האינטראקציה הבין-אישית	פעילויות חברתיות	צוות המועדונית	אין פירוט של דרכי הפעולה בתחום זה. לצוות חסרה הכשרה ייעודית בעבודה עם הילדים לקידום מיומנויות כמו agency, co-agency, עבודה מתוך הכוחות של הילד
רווחה ובריאות רגשית	קידום המצב הרגשי של הילדים, הגברת הביטחון העצמי ופיתוח תחושת האחריות כלפי עצמי וכלפי האחר	פעילויות לפיתוח מיומנויות של ויסות עצמי כמו מיינדפולנס	צוות המועדונית	אין פירוט של דרכי הפעולה בתחום זה. וכן חסרה הכשרה מתאימה וליווי לצוות המועדונית בקידום תחום זה.
הגנה מפני התנהגויות סיכון	מניעת שוטטות ומניעת נשירה ממסגרות החינוך	שעות פעילות של המועדונית זמן להכנת שיעורי בית המדריכה נמצאת בקשר עם בתי הספר שבהם לומדים הילדים	צוות המועדונית	חסרה הכשרה וליווי מתאימים לצוות בכל הקשור במניעת נשירה ממסגרות החינוך. חסרה הבניה והסדרה של קשר עם בתי הספר. נוסף על כך הילדים מגיעים מכמה בתי ספר, עובדה זו מקשה על בנייה של קשר מוסדר עם כלל בתי הספר בשל מחסור בזמן

## 5. מגבלות המחקר

מטרת המחקר הייתה לגבש תאוריית שינוי לטיוב מודל ההפעלה של המועדוניות מתוך הבנה שהמציאות המשתנה מחייבת הקניית ידע וכלים מותאמים לצוותי המועדונית כדי לקדם את הילדים. המחקר ניסה להתמודד עם שתי הטיות מרכזיות:

- עיקר המידע למודל הלוגי נאסף מקבוצת הפיתוח של המועדוניות שהשתתפו בה שלושים בעלי תפקיד שונים. על אף הגיוון בתפקידים שממלאים חברי קבוצת הפיתוח בהקשר למועדוניות ייתכן שתיווצר הטיה שמקורה במאפייני קבוצת הפיתוח ובמניעים של המשתתפים להשתתף בה.
- מזמיני המחקר גייסו לצוות הפיתוח רק מדריכות ממועדוניות חינוך-רווחה, לכן צוות המחקר נחשף בעיקר לפעילות של מועדוניות אלו וכחות לפעילות של מועדוניות רווחה (שיקומיות).

כדי לצמצם הטיות אלו צורף למודל הלוגי מידע משלים שנאסף מראיונות שנערכו גם עם בעלי תפקיד שאינם בקבוצת הפיתוח, ראיונות שבוצעו כחלק מרכיב אחר במחקר רחב יותר. מידע זה מאפשר ליצור הכללות התואמות הן מועדוניות חינוך-רווחה הן מועדוניות רווחה. כמו כן כאשר עלו הבדלים ברורים בין שני סוגי המועדוניות, הדבר צוין במפורש במודל.

## 6. סיכום והמלצות

המודל הלוגי הוא כלי עבודה המאפשר לחקור ולחשוף את תאוריית השינוי, לבחון את המועדוניות כמודל עבודה וליצור תמונת מצב של מאפיינים, כוחות, צרכים ותפוקות ועל פיהם לקבוע את התוצאות הרצויות. המודל משמש גם בסיס לתהליכי מדידה והערכה לצורך שיפור וטיוב מודל המועדוניות הקיים (בכר וארזי, 2024).

מן המודל הלוגי של שירות המועדוניות עולה תמונת מצב מגוונת בנוגע להפעלה, הכוללת בתוכה כוחות וחוזקות לצד פערים המצביעים על המקומות הזקוקים לשינוי ושיפור:

חשוב לתת את הדעת על הפער שבין התפוקות הרצויות ובין התשומות המצויות לנוכח מטרות המועדוניות ויעדיה. לדוגמה, מתן טיפול רגשי כאשר התע"ס מאפשר רבע משרה של עו"ס, לצד צוות (מדריך ואם בית) שלא נדרש לניסיון קודם. דוגמה נוספת לפערים הקיימים כיום היא: הדרישה להעסיק כוח אדם בעל הכשרה רלוונטית לצורכי הילדים בדגש על ילדים בסיכון, אך בפועל לצוות חסר הידע המקצועי הנדרש והמיומנות הנדרשת כדי לקדם את הילדים באופן מיטבי וכן בחלק מן המועדוניות אין ליווי סדיר. החוזקות של המועדוניות בכפן הארגוני באות לידי ביטוי ברצון של הצוות לעטוף את הילדים ולהיות שם עבורם, ובמועדוניות חינוך-רווחה יש לרוב הדרכה סדורה יותר. כדי לטייב את השירות שהילדים מקבלים, לשמר את הצוות, להגדיל את שביעות רצונם ולמנוע שחיקה, חשוב לבצע שינויים ארגוניים.

לכן מומלץ:

1. לייצר בהירות ארגונית על אודות מטרות השירות והתוצאות הרצויות. חשוב לתווך מטרות אלו לצוות המועדוניות, הן בהקשר של מטרות המועדוניות בכללותם הן בהתייחס למטרות הייעודיות עבור כל ילד במועדוניות.
2. להעניק לצוות המועדוניות את הידע, הכלים והתמיכה הנדרשת. ההבנה וההיכרות של צוות המועדוניות עם מאפייני הילדים לצד ידע מקצועי ותאורטי מתאים יכולים להביא לשיפור המקצועיות ואיכות השירות ובכך לצמצום מצבי הסיכון של הילדים בשבעת תחומי החיים.
3. לבסס מודל רשותי עבור מערך המענים הניתנים לילדים ולמשפחותיהם. מודל זה יאפשר השלמה מדויקת של התשומות הדרושות, וזאת בהלימה למטרות שהוגדרו עבור המועדוניות ולתוצאות הרצויות. המודל יתייחס במיוחד לצמצום מצבי סיכון בחיי הילד והמשפחה, תוך כדי התייחסות לשבעת תחומי החיים, כפי שפורט במודל הלוגי.
4. להציג את המודל הלוגי בפני קובעי המדיניות לצורך טיוב המודל הקיים.
5. לבנות מנגנונים סדורים עם הקהילה הסובבת את העשייה של המועדוניות כחלק מתפיסת המועדוניות בתוך רצף של שירותים הניתנים בקהילה.
6. להגדיר ערכי יסוד ולבסס מדדי איכות להפעלה של מועדוניות.
7. למדוד את התוצאות.
8. לחזור למודל הלוגי מעת לעת, גם לאחר הכנתו הראשונית, ולבחון אם נדרשים שינויים ועדכונים.
9. להציג את המודל הלוגי בהכשרות לצוותי המועדוניות כדי לסייע להם באוריינטציה ובהכרת מודל המועדוניות לעומק ובהרחבה.
10. להניע תהליך של בניית כלים על בסיס מערכת ממוחשבת למדידה והערכה שוטפת הן ברמת השירות הן ברמת הילד<sup>3</sup>, זאת כדי לעודד תרבות של עבודה מבוססת נתונים בסביבה המבקשת ליצור שיפור מתמיד של השירות.

<sup>3</sup> כיום בחלק מן המועדוניות יש שימוש בכלי התמ"י (תשתית מידע יישובי) שבו נאספים נתונים ברמת הילד וכן יש מועדוניות שעובדות עם כלי ניטור אחרים. אך יש מועדוניות שבהן לא מתבצע כלל איסוף נתונים ועבודה מבוססת נתונים.

## עוד פרסומים של המכון בנושא

אסולין, מ. וברוך קוברסקי, ר. (2025). מסגרות לילדים הפועלות לפני או אחרי שעות הלימודים בבית הספר: סקירת ספרות בין-לאומית. דמ-035-25.

אסולין, מ. וברוך קוברסקי, ר. (2024). הפעלת מועדוניות לילדים בסיכון בעת חירום כמענה לפיתוח חוסן: סקירת ספרות.

צמח-מרום, ת., אבוטבול נ. ופרץ, ח. (2005). מועדוניות השירות לילד ולנוער במשרד הרווחה – המצב לפני הפעלת שיטת הרף על-פי דיווח המדריכים. דמ-464-05.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

## מקורות

אלפסי, ב. סבג, י. סרבר, מ. ובכר, י. (2023). גישת הכוחות: תאוריה ופרקטיקה. דמ-397-23. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/the-strengths-perspective-from-theory-to-practice/>

אסולין, מ. וברוך קוברסקי, ר. (2025). מסגרות לילדים הפועלות לפני או אחרי שעות הלימודים בבית הספר: סקירת ספרות בין-לאומית. דמ-035-25. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/files/Heb\\_Report\\_RR-035-25.pdf](https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/files/Heb_Report_RR-035-25.pdf)

אסולין, מ. וברוך קוברסקי, ר. (2024). הפעלת מועדוניות לילדים בסיכון בעת חירום כמענה לפיתוח חוסן: סקירת ספרות. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/welfare-education-after-school-programs-for-children-at-risk-in-times-of-emergency/>

ארזי, ט. ונמר-פורסטנברג, ר. (2020). המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית. מ-162-20. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2020/05/Report\\_Heb\\_S-162\\_Updated.pdf](https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2020/05/Report_Heb_S-162_Updated.pdf)

בכר, י. וארזי, ט. (2024). מודלים לוגיים עבור התוכנית "חנוך לנער". דמ-980-24. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/logic-models-for-the-chnoch-lanaar-program/>

הופנונג אסולין, ע. (2024) עקרונות לעבודה מודעת טראומה והתקשרות עם ילדים והוריהם במסגרת המועדוניות. בית הספר המרכזי להכשרת עובדים בשירותי רווחה.

מדינה, ע. ב. (2020). פיתוח Agency אצל תלמידים, תוצר של המעבדה לפדגוגיה מוטת עתיד. אגף מו"פ ניסויים ויזמות משרד החינוך. <https://meyda.education.gov.il/files/hemed/pama52.pdf>

מויאל, ח. (2018). פדגוגיה טיפולית. השכלה מעוררת תקווה להני נוער במצבי סיכון. המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך לילדים ונוער בסיכון, משרד החינוך. <https://meyda.education.gov.il/files/YeledNoarBesikun/treatmendped.pdf>

משרד החינוך, המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון. (תשפ"ה). קריטריונים לתקצוב רשויות מקומיות עבור הפעלת מועדוניות משכחתיות – תשפ"ה ואילך. <https://meyda.education.gov.il/files/yelednoarbesikun/moadoniyot2025/kriteriyonim2025-ns.pdf>

משרד הרווחה והביטחון החברתי. (2024). הוראה 8.30 מועדוניות לילדים ונוער. טרם פורסם.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים. (2010). הוראה 8.30 מועדוניות לילדים ונוער. [https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/molsa-taas8-attachments/he/TaasSocialRegulationsFiles\\_Taas8\\_8\\_30.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/molsa-taas8-attachments/he/TaasSocialRegulationsFiles_Taas8_8_30.pdf)

סרבר, מ., ארזי, ט., טפר, י. ואקרמן, מ. (2024). מדריך תכנון מכוון תוצאות למערך שירותים מיטבי לילדים ולנוער בסיכון ברשויות המקומיות. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל ו-360 – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. [https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome-based\\_planning\\_to\\_optimize\\_the\\_service\\_network/](https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome-based_planning_to_optimize_the_service_network/)

פנסטר ויילר, א. (2020). *מנחת המועדונית של משרד החינוך. מהות, משמעות ומורכבות*. משרד החינוך, המינהל הפדגוגי אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון. <https://meyda.education.gov.il/files/YeledNoarBesikun/revacha/manchat-moadoniyot.pdf>

שמיד, ה. (2006). *דין וחשבון הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה*. מדינת ישראל. [https://www.gov.il/BlobFolder/reports/molsa-research-and-evaluation-report-children-and-teenagers-in-danger-and-distress-march2006-mitve/he/Documents\\_MinistryReports\\_report-children-and-teenagers-in-danger-and-distress-march2006.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/reports/molsa-research-and-evaluation-report-children-and-teenagers-in-danger-and-distress-march2006-mitve/he/Documents_MinistryReports_report-children-and-teenagers-in-danger-and-distress-march2006.pdf)