



# מרכזי הגנה בישראל: תפיסות על פרקטיקה מיטבית ואתגרים בהפעלת המרכזים מחקר הערכה מעצבת

ענת גלעד    אורטל טופורק בר    יואה שורק

עריכת לשון: תרצה יובל  
תרגום לאנגלית (תקציר): עמי אשר  
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

המחקר הוזמן על ידי משרד הרווחה והביטחון החברתי 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 | תמוז תשפ"ג | יולי 2023

## רקע

מרכזי הגנה (child advocacy centers) פותחו לראשונה בשנת 1985 בארצות הברית כמענה למקרים של התעללות בילדים. להקמתם של מרכזי הגנה בישראל בשנת 2002 היו מטרות אחדות: (1) למנוע היפגעות נוספת וטראומטיזציה משנית של ילדים נפגעי עבירה; (2) לספק סיוע ראשוני והתערבות ראשונית לילדים שהם נפגעי התעללות מינית ופיזית וחשופים להזנחה; (3) לשפר את איכות חקירת מקרי הפגיעה על ידי חוקרי ילדים וחוקרי נוער. השירות ניתן באמצעות מענה רב-מקצועי כוללני, רגיש, זמין ויעיל של צוות בין-תחומי המצוי תחת קורת גג אחת. מרכזי ההגנה בישראל פועלים באחריות משרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה) ובשיתוף עם מגוון גורמים מוסדיים ומקצועיים הנוגעים בדבר.

## מטרה

מטרת העל של המחקר היא לספק לקובעי מדיניות מידע שיסייע בטיוב עבודתם של מרכזי ההגנה. שאלות המחקר הן: מהם האתגרים ומהם עקרונות הפרקטיקה המיטבית בהפעלת המרכזים, לפי תפיסותיהם של המעורבים בהפעלת המרכזים? האם יש הבדלים בין מרכזי ההגנה השונים, ואילו הם? מהי המשמעות של ניהול מרכזי הגנה בידי מנהלת המועסקת על ידי עמותה לעומת מנהלת המועסקת על ידי משרד הרווחה? כיצד השפיעה תקופה מגפת הקורונה על עבודת המרכזים, ואילו מסקנות עלו בנוגע להפעלת המרכזים בעיתות משבר וחירום?

## שיטה

המחקר נערך בשיטה האיכותנית, וכלל 35 ראיונות עומק חצי מובנים: 11 ראיונות עם מרואיינים מקרב אנשי המטה במשרד הרווחה, במשרד המשפטים, במשטרה ובעמותת אפשר; 8 ראיונות עם מנהלות המרכזים; ו-16 ראיונות עם עובדות סוציאליות לפי חוק נוער (להלן: עו"סיות לפי חוק נוער), חוקרות ילדים, חוקרי נוער, רופאות ופרקליטות.

## ממצאים עיקריים

מן המחקר עלו שמונה פרקטיקות מיטביות להפעלת מרכזי הגנה: התערבות מודעת טראומה עם ילדים נפגעי עבירה ועם בני משפחותיהם; הנגשה והתאמה של ההתערבות למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם; הבטחת רצף במתן השירותים לילדים ולמשפחותיהם; ביסוס ההתערבות על שיתוף פעולה וסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים; ניהול מיטבי של צוות רב-מקצועי; חיזוק החוסן של הצוות; מכוונות למיצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית היעד; ומיצוב מרכז ההגנה בתור מרכז ידע. כמו כן עלה כי מרכזי ההגנה התאימו את דרכי עבודתם להגבלות שהוטלו בתקופת מגפת הקורונה ופעלו לתת שירות גם במהלך הסגרים, או בעיתות חירום במהלך מבצע "שומר החומות".

מן הראינות לא עלו הבדלים בין מנהלות המועסקות על ידי עמותה ובין מנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה בדרכי העבודה, בתפיסת התפקיד ובהתמודדות עם האתגרים הנלווים לניהול המרכז.

## סיכום והמלצות

נמצאה שונות בין המרכזים בנוגע לכל אחד משמנות עקרונות הפרקטיקה המיטבית ובדרכי העבודה. דמיון בין המרכזים נמצא בעיקר ביישום העיקרון של עבודה בגישה מודעת טראומה. השונות בין המרכזים שלה יוחסה המשמעות הרבה ביותר היא רמת שיתוף הפעולה והסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים. עוד נמצא שרמת שיתוף הפעולה והסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים משפיעה על היבטים נוספים בדרכי העבודה, וככל שהיא גבוהה יותר, כך השירות שניתן איכותי יותר.

מן הממצאים עלו כמה המלצות להפעלה מיטבית של מרכזי הגנה:

1. מומלץ להמשיך לפעול לפי גישת התערבות מודעת טראומה עם ילדים נפגעי עבירה ועם בני משפחותיהם
2. מומלץ להמשיך לפעול להנגשה ולהתאמה של ההתערבות למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם
3. מומלץ לפעול להבטחת רצף במתן השירותים באמצעות ביצוע מעקב אחר הילדים ומשפחותיהם
4. מומלץ לשים דגש בחיזוק שיתוף הפעולה בין אנשי המקצוע השונים במרכזים
5. מומלץ לפעול לחיזוק מיומנויות הניהול של מנהלות המרכזים בנוגע לניהול צוות רב-מקצועי
6. מומלץ לשים דגש בחיזוק החוסן של אנשי המקצוע
7. מומלץ לפעול להגדלת מספר הילדים והמשפחות המגיעים למרכזי ההגנה ולמיצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית היעד
8. מומלץ לפעול למיצוב מרכזי ההגנה בתור מרכזי ידע בנושא פגיעות פיזיות ומיניות בקטינים עבור אנשי מקצוע בקהילה, ולפעול לגיבוש תורה מקצועית שתתרום לטיוב תהליכי העבודה במרכזים
9. מומלץ לשפר את תנאי העסקתן של מנהלות מרכזי הגנה המועסקות על ידי משרד הרווחה
10. מומלץ להתאים את ההתערבות שניתנת במרכזי הגנה לתקופות של משבר וחירום

## רקע

מרכזי הגנה (child advocacy centers) פותחו לראשונה בשנת 1985 בארצות הברית כמענה למקרים של התעללות בילדים. להקמתם של מרכזי ההגנה בישראל בשנת 2002 היו כמה מטרות: (1) למנוע היפגעות נוספת וטראומטיזציה משנית של ילדים נפגעי עבירה; (2) לספק סיוע ראשוני והתערבות ראשונית לילדים נפגעי התעללות מינית ופיזית החשופים להזנחה; (3) לשפר את איכות חקירת מקרי הפגיעה על ידי חוקרי ילדים וחוקרי נוער. השירות ניתן באמצעות מענה רב-מקצועי כוללני, רגיש, זמין ויעיל של צוות בין-תחומי המצוי תחת קורת גג אחת (one stop shop).

מרכזי ההגנה בישראל פועלים באחריות משרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה) ובשיתוף עם מגוון גורמים מוסדיים ומקצועיים הנוגעים בדבר. כל אחד מן המרכזים כולל עובד סוציאלי (עו"ס) לפי חוק הנוער (הרשות המקומית), עו"ס חוקר ילדים (השירות לחקירות ילדים וחקירות מיוחדות במינהל של"ם [שיקום, ליווי ומניעה] במשרד הרווחה), שוטר חוקר נוער (המשרד לביטחון פנים), פרקליט מלווה (משרד המשפטים) ורופא (משרד הבריאות). השירות מיועד בעיקר לילדים בני 3–18 שהם נפגעי עבירה, ולמשפחותיהם.

בשנת 2008 חוקק [חוק סיוע לקטינים נפגעי עבירות מין או אלימות, תשס"ח-2008](#), ובעקבותיו הוקמו שמונה מרכזי הגנה: באשקלון, בבאר שבע, בחיפה, בירושלים, בנצרת (לאוכלוסייה הערבית), בנתניה, בצפת וברמת גן. בשלושה מרכזים הופעל פיילוט שבמסגרתו מונו מנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה. בחמשת המרכזים האחרים המשיכו לפעול מנהלות המועסקות על ידי עמותה מפעילה.

כיום, בין מרכזי ההגנה הפועלים בישראל ישנה שונות הן מבחינת הגורם המנהל (השירות הציבורי/ עמותה) ודרכי העבודה, הן מבחינת יעילות העבודה. במהלך משבר הקורונה פעלו מרכזי ההגנה כשירות חיוני ובדרכי העבודה הרגילות. עם זאת, יש להניח כי למשבר זה הייתה השפעה על דרכי העבודה במרכזים.

משרד הרווחה פנה למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לקבל מידע שיסייע בקבלת תובנות על הפעלת הפיילוט, ויציע דרכים לטיוב דרכי העבודה במרכזי הגנה בכלל ובמצבי חירום (דוגמת משבר הקורונה) בפרט.

## מטרה

מטרת-העל של המחקר היא לספק לקובעי מדיניות מידע שיסייע בטיוב עבודתם של מרכזי ההגנה. שאלות המחקר הן: מהם האתגרים ומהם עקרונות הפרקטיקה המיטבית בהפעלת המרכזים, לפי תפיסותיהם של המעורבים בהפעלת המרכזים? האם יש הבדלים בין מרכזי ההגנה השונים, ואילו הם? מהי המשמעות של ניהול מרכזי הגנה בידי מנהלת המועסקת על ידי עמותה לעומת מנהלת המועסקת על ידי משרד הרווחה? כיצד השפיעה תקופה מגפת הקורונה על עבודת המרכזים, ואילו מסקנות עלו בנוגע להפעלת המרכזים בעיתות משבר וחירום?

## שיטה

המחקר נערך בשיטה האיכותנית, וכלל 35 ראיונות עומק חצי מובנים: 11 ראיונות עם מרואיינים מקרב אנשי המטה במשרד הרווחה, במשרד המשפטים, במשטרה ובעמותת אפשר; 8 ראיונות עם מנהלות המרכזים; ו-16 ראיונות עם עו"סיות לפי חוק נוער, חוקרות ילדים, שוטרים חוקרי נוער, רופאות ופרקליטות.

מרבית הראיונות התקיימו פנים-אל-פנים, ומקצתם באמצעות שיחת וידיאו (Zoom), בחודשים דצמבר 2021 ועד מאי 2022. הראיונות תומללו, נותחו ועובדו על ידי צוות המחקר במכון ברוקדייל באמצעות תוכנת Atlas.ti 9 בגישת הניתוח התמטי האיכותני.

## ממצאים עיקריים

### א. מן הראיונות עלו שמונה פרקטיקות מיטביות להפעלת המרכזים:

- 1. התערבות מודעת טראומה עם ילדים נפגעי עבירה ועם בני משפחותיהם:** התערבות מסוג זה מכוונת למזעור עוצמת הטראומה והשפעותיה לאורך זמן, למזעור הטראומטיזציה המשנית ולהחזרת האמון באנשי המקצוע; וכן לחיזוק החוסן של המשפחה להתמודדות עם הטראומה.
- 2. הנגשה והתאמה של ההתערבות במרכז ההגנה למאפייני הילדים והמשפחות ולצרכיהם:** אנשי המקצוע במרכזים פועלים להנגיש ולהתאים את ההתערבות מבחינה פיזית, פועלים במידת הצורך להתאמה מגדרית בין מינו של בעל התפקיד למין הילד, להתאמה שפתית באמצעות אנשי מקצוע דוברי השפה או מתורגמנים, להתאמה של מוקד ההתערבות על פני הרצף שבין מוקד פלילי למוקד טיפולי, וכן להתאמה של מיקום החקירה של הילדים (במסגרת החינוכית/במרכזי הגנה) למאפייני המקרים.
- 3. הבטחת רצף במתן השירותים לילדים ולמשפחותיהם:** לפי תפיסת המרואיינים, חשוב כי התערבות המרכז תכלול ליווי ומעקב אחר המקרים והבטחה למענה טיפולי רציף. חלק מן המרכזים אף נוקטים פעולות יזומות לשם כך.
- 4. ביסוס ההתערבות על שיתוף פעולה וסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים:** עיקרון זה של פרקטיקה מיטבית עלה באופן בולט בראיונות עם אנשי המקצוע בכל הדרגים והפרופסיות, והוא תואר כעיקרון בסיסי ומשמעותי להצלחת עבודת המרכזים. עם זאת, בתחום זה עלו האתגרים המשמעותיים ביותר של המרכזים במתן מענה איכותי יותר, בכללם קשיים בשיתוף פעולה עם בעלי תפקידים בכירים ממשרד הרווחה וממשרדי ממשלה נוספים השותפים להפעלת המרכזים, שילוב אנשי מקצוע מכרופסיות שונות ועבודה עם צוות לא קבוע. עלו כמה עקרונות של פרקטיקה מיטבית לקידום עבודה בשיתוף פעולה וסינרגיה בצוות הרב-מקצועי, והם: שיתוף פעולה עם בעלי התפקידים הבכירים ומחויבות שלהם לעבודת המרכזים, קיום שגרות עבודה קבועות ונאמנות אנשי המקצוע לפרופסיה שלהם תוך כדי אפשרות לתנועה עדינה בין פרופסיות, כלומר להבנת נקודות המבט המקצועיות של הפרופסיות האחרות ואף לאימוצן מעת לעת.
- 5. ניהול מיטבי של צוות רב-מקצועי:** בתחום זה עלתה שונות בין המרכזים, אולם מקורה אינו בהבדלים בגורם המעסיק, כפי שיתואר בהמשך. לניהול צוות רב-מקצועי במרכז הגנה יוחסו שני אתגרים: למנהלת אחריות רבה אך סמכות מועטה

מול אנשי הצוות במרכז. אנשי המקצוע לא נמצאים תחת ניהולה הישיר של מנהלת המרכז, כך שאין ביכולתה להשפיע על בחירתם או לפעול לסיים העסקתם, ואף לא ולהכריע בסוגיות מקצועיות. כמו כן למנהלות חסרים הידע המקצועי או האפשרות להיחשף לחלקים בעבודתם של אנשי צוות המרכז. בראיונות עלו תפיסות שונות בנוגע לניהול מיטבי של צוות רב-מקצועי במרכז הגנה: המנהלת פועלת לגיבוש הצוות וליצירת תחושה של גאוות יחידה; המנהלת פועלת לכך שאנשי הצוות במרכז יכירו בהובלה שלה; המנהלת מתאפיינת בגמישות וביכולת לתנועה עדינה בין הפרוכסיות.

6. **חיזוק החוסן של הצוות:** העבודה במרכזי הגנה נעשית בסביבה רווית טראומה. אנשי הצוות שומעים מדי יום תיאורים מפורטים של פגיעות קשות בילדים ובבני נוער, ואלה עלולים לגרום להם לשחיקה ולמצוקה רגשית. לפיכך נדרשות התאמות לחיזוק החוסן של הצוות. בראיונות עלו כמה הצעות: איזון בין משימות עם עוררות רגשית גבוהה למשימות עם עוררות רגשית נמוכה; חיזוק עבודת הצוות והתמיכה ההדדית; ומתן הדרכה/הכשרה מקצועית מיטבית.

7. **מכוונות ליצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית היעד:** נושא זה היה דומיננטי בראיונות עם אנשי המקצוע השונים, במיוחד בראיונות עם מנהלות המרכזים. המרואיינים סברו שהמרכזים אינם מצליחים להגיע לרוב הילדים הנפגעים בסביבה שבה הם פועלים, אולם התקשו להעריך את מידת ליצוי פוטנציאל המקרים. בראיונות הוצעו שלוש דרכים להגברת ליצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית היעד: שינוי והרחבה של שעות הפתיחה של המרכזים; התאמה תרבותית של המענה הניתן במרכזים לקבוצות ייחודיות באוכלוסייה בכל שלבי ההתערבות; חשיפת הפעילות של מרכזי ההגנה, ושיווקם לקהל הרחב ולאנשי המקצוע מן המערכות המשיקות לעבודת המרכזים (מערכת הרפואה, המשפט, המשטרה, הרווחה והחינוך).

8. **מיצוב מרכז ההגנה בתור מרכז ידע:** חלק מן המרואיינים סברו שאחת המטרות של מרכזי הגנה היא לשמש מרכז ידע בנוגע לפגיעות פיזיות ומיניות בקטינים עבור אנשי מקצוע בקהילה. נוסף על כך עלה צורך בגיבוש תורה מקצועית שתתרום לטיוב תהליכי העבודה בתוך מרכזי הגנה.

ב. **מן הראיונות לא עלו הבדלים בין מנהלות המועסקות על ידי עמותה ובין אלו המועסקות על ידי משרד הרווחה בדרכי העבודה, בתפיסת התפקיד ובהתמודדות עם האתגרים הנלווים לניהול המרכז.** יחד עם זאת, מנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה תיארו תחושה של יציבות וקביעות אשר להמשך העסקתן, שלא כמו מנהלות המועסקות על ידי עמותה, שהמשך העסקתן מותנה בזכייה של העמותה במרכז של משרד הרווחה להפעלת המרכזים. מנהלות המועסקות על ידי עמותה תיארו את היתרונות הטמונים בכך, דוגמת היכולת של העמותה לתגמל אותן בשכרן. כמו כן בחירת המנהלות על ידי העמותה באמצעות מרכז מאפשרת מרחב של שיקול דעת בנוגע לכישורי המנהלת המתאימים לצרכים הייחודיים למרכז. קושי מרכזי בהעסקה על ידי משרד הרווחה, מקשה במיוחד על תהליכי הערכה ומשוב, ונובע מהיעדר הפרדה בין הגורם שאליו כפופה המנהלת מבחינה ארגונית ובין הגורם המפקח על עבודתה ברמה המקצועית.

ג. **מרכזי ההגנה התאימו את דרכי עבודתם להגבלות שהוטלו בתקופת מגפת הקורונה ופעלו לתת שירות גם במהלך הסגרים, או בעיתות חירום במהלך מבצע "שומר החומות".** מגפת הקורונה השפיעה על עבודת המרכזים, ודרשה מן המנהלות ומבעלי התפקידים ליצור התאמות בדרכי העבודה שלהם:

1. הצוותים צוידו באמצעי מיגון ויכלו לבדוק טרם הביקור אם הילד או בני משפחתו מחויבים בבידוד

2. טרם פרוץ המגפה חקירות ילדים והתערבויות בנוגע לפגיעה בתוך המשפחה בוצעו במסגרות החינוך של הילדים ללא ידיעת ההורים. עם זאת, במהלך הסגרים חקירות בנוגע לפגיעה בתוך המשפחה בוצעו במרכזי ההגנה
3. חלה עלייה בשיעור ההתערבויות שבהן מוקד ההתערבות הוא פלילי
4. חלה עלייה בשיעור הפניות בנוגע לפגיעות מיניות במרחב המקוון
5. הורחבו שיתופי הפעולה בתוך המרכזים ומחוץ להם מתוך צורך לבצע עבודה מיטבית לצד ההגבלות שהוטלו
6. חלה פגיעה בשגרות העבודה, כגון קיום מפגשי חשיפה והרצאות בזום והפחתה בתדירות ישיבות הצוות וההדרכות. יתר על כן, אותרו האתגרים המרכזיים שעומדים התמודדו המרכזים: קושי לאזן בין צורכי העבודה לצורכיהם האינדיבידואליים של אנשי המקצוע, פגיעה בזמינות הצוות המקצועי, וכן פגיעה במשאבי התמודדותו

## סיכום והמלצות

נמצאה שונות בין המרכזים בנוגע לכל אחד משמונת עקרונות הפרקטיקה המיטבית ובדרכי העבודה. דמיון בין המרכזים נמצא בעיקר ביישום העיקרון של עבודה בגישה מודעת טראומה. השונות בין המרכזים שלה יוחסה המשמעות הרבה ביותר היא רמת שיתוף הפעולה והסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים. עוד נמצא שרמת שיתוף הפעולה והסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים משפיעה על היבטים נוספים בדרכי העבודה, וככל שהיא גבוהה יותר, כך השירות שניתן איכותי יותר.

מן הממצאים עלו כמה המלצות להפעלה מיטבית של המרכזים:

1. **מומלץ להמשיך לפעול לפי גישת התערבות מודעת טראומה** עם ילדים נפגעי עבירה ועם בני משפחותיהם. כלומר, לפעול למזעור עוצמת הטראומה והשפעותיה לאורך זמן באמצעות עיבוד רגשי ראשוני של אירוע הפגיעה, ולפעול למזעור הטראומטיזציה המשנית במפגש עם אנשי המקצוע ולהחזרת האמון בהם. כמו כן חשוב לפעול לחיזוק החוסן של המשפחה, מתוך הבנה שחוסנו של הילד מושפע מחוסנה של המשפחה.
2. **מומלץ להמשיך לפעול להנגשה ולהתאמה של ההתערבות לאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם** באמצעות הנגשה פיזית, התאמה מגדרית, התאמה שפתית והתאמת מוקד ההתערבות על פני הרצף שבין המוקד הפלילי למוקד הטיפולי. רצוי לפעול ליתר אחידות בין מרכזי ההגנה בחלק מן ההיבטים של התאמת ההתערבות והנגשתה, למשל בהנגשה פיזית ובהתאמה שפתית. כמו כן רצוי שיהיו קווים מנחים לשיקול הדעת בנוגע למקרים של פגיעה בתוך המשפחה או על רקע סכסוך גירושין, המתאימים לחקירה במרכזי הגנה, ובנוגע למקרים המתאימים לחקירה במסגרות החינוך של הילד, ללא ידיעת ההורים. יש להתאים את מיקום החקירה לכל מקרה בהתאם לקווים מנחים אלה.
3. **מומלץ לפעול להבטחת רצף במתן השירותים לילדים ולמשפחותיהם באמצעות ביצוע מעקב**, שמטרתו לבדוק את שלומם ואת מצבם של הילד ושל בני משפחתו. אף על פי שתחום זה אינו באחריות המרכזים על פי החוק, ניכר צורך בליווי מתמשך כדי לוודא שהילד ובני משפחתו זוכים להמשך טיפול ולהתערבות בקהילה בהליך הפלילי והטיפולי, שהם מקבלים עדכון בהתפתחות ההליכים השונים ולצורך תיווך בין הגורמים השונים. מומלץ לפעול לגיבוש נהלים בנוגע לעיתוי ביצוע המעקב



(כעבור 1–3 חודשים או כעבור שנה), לבחון מי הגוף שרצוי שימלא תפקיד זה, ומהם התנאים הדרושים למילוי התפקיד. כמו כן יש לפעול לאחידות בדרכי העבודה בכל מרכזי ההגנה בהיבט זה.

4. **מומלץ לשים דגש בחיזוק שיתוף הפעולה בין אנשי המקצוע השונים במרכזי ההגנה**, באמצעות חיזוק שיתוף הפעולה עם בעלי התפקידים הבכירים ממשרד הרווחה וממשרדי ממשלה נוספים השותפים להפעלת המרכזים וחיזוק מחויבותם לעבודת מרכזי ההגנה; הקפדה על קיום שגרות עבודה קבועות (ישיבות צוות, הדרכות קבוצתיות); הקפדה על נוכחות מלאה של אנשי המקצוע, בפרט חוקרי הילדים, בשגרות העבודה השונות; והכשרת אנשי המקצוע להיות נאמנים לפרופסיה שלהם, אך מסוגלים לתנועה עדינה בין פרופסיות, כלומר להבנת נקודות המבט המקצועיות של הפרופסיות האחרות ואף לאימוצן מעת לעת.

5. **מומלץ לפעול לחיזוק מיומנויות הניהול של מנהלות המרכזים בנוגע לניהול צוות רב-מקצועי**. ראשית, מומלץ לבחון אם וכיצד יש לשנות מודל זה של ניהול, שבו למנהלת אחריות רבה וסמכות מועטה, וכיצד אפשר לחזק את הסמכות הפורמלית של המנהלות. שנית, מומלץ ללמוד מעקרונות הפרקטיקה המיטבית שיושמו, בהם פעילות של המנהלת להגברת תחושת השייכות והמחויבות של כל אחד מאנשי המקצוע לעבודה, וכן לגיבוש הצוות ולגאווה יחידה; רצוי שהמנהלת תשמש דוגמה ומודל מבחינת הגמישות שלה ויכולתה לתנועה עדינה בין פרופסיות; רצוי שהמנהלת תפעל למיצוב מעמדה כמובילת מרכז ההגנה באמצעות הכרה בתפיסות המקצועיות מחד גיסא, אך הכרעה בדילמות מקצועיות וקבלת החלטה על דרך ההתערבות הנכונה מאידך גיסא. נוסף על כך מומלץ להקפיד על מתן הדרכה פרטנית למנהלת, שתסייע לה בניהול צוות רב-מקצועי.

6. **מומלץ לשים דגש בחיזוק החוסן של אנשי המקצוע** ולפעול למזעור הטראומטיזציה המשנית שלהם והשחיקה בתפקיד. ניתן לעשות זאת באמצעות איזון בין משימות עם עוררות רגשית גבוהה למשימות עם עוררות רגשית נמוכה, דוגמת השתתפות בימי חשיפה של המרכז, בימי למידה ובימי הפוגה; חיזוק עבודת הצוות והתמיכה ההדדית במסגרת ישיבות צוות ובהדרכות המקצועיות; ומתן הכשרות/הדרכות מקצועיות המותאמות לצרכים הייחודיים של אנשי הצוות, לחוד וביחד.

7. **מומלץ לפעול להגדלת מספר הילדים והמשפחות המגיעים למרכזי ההגנה, ולמיצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית היעד**. לצורך זה רצוי תחילה לפתח אומדן לבחינת היקף מיצוי פוטנציאל המקרים ולאיתור הגורמים המקדמים או המעכבים את הפנייה למרכזי ההגנה. מידע זה עשוי לתרום לפיתוח דרכי עבודה מותאמות. רצוי לבחון אם וכיצד לשנות את שעות הפתיחה של המרכזים באופן שיאפשר ליותר משפחות להגיע אליהם; רצוי להמשיך ולפעול להתאמה תרבותית של השירות לקבוצות ייחודיות באוכלוסייה, באמצעות מתן שירות על ידי אנשי מקצוע דוברי שפת האם של הילד או על ידי שימוש במתורגמנים; רצוי להשקיע מאמצים בחשיפת הפעילות של מרכזי ההגנה ובשיווקם לקהל הרחב ולאנשי המקצוע מן המערכות השונות המשיקות לעבודת המרכזים. נוסף על כך רצוי לבחון אם המודל הקיים, שלפיו כלל האחריות להפצת המידע על מרכזי ההגנה מוטלת על הצוותים והמנהלות, הוא המודל הנכון.

8. **מומלץ לפעול למיצוב מרכזי ההגנה בתור מרכזי ידע בנושא פגיעות פיזיות ומיניות בקטינים עבור אנשי מקצוע בקהילה, ולפעול לגיבוש תורה מקצועית שתתרום לטיוב תהליכי העבודה בתוך מרכזי ההגנה**. לצורך גיבוש תורה מקצועית מומלץ לפתח פורומים ייעודיים לשיתוף ולתיעוד הידע המקצועי שנצבר בקרב אנשי המקצוע בנוגע לדילמות מקצועיות שונות, כמו למשל התאמת ההתערבות על פני הרצף שבין המוקד הפלילי למוקד הטיפולי למאפייני המקרים, או דרכים לקידום שיתוף הפעולה והסינרגיה בצוות רב-מקצועי.

9. **מומלץ לשפר את תנאי העסקתן של מנהלות מרכזי הגנה המועסקות על ידי משרד הרווחה, ולבחון את השיוך הארגוני המתאים ביותר בתוך משרד הרווחה, כך שלא תהיינה שייכות לאותה יחידה שאליה משויכות המפקחות עליהן, ויתאפשר מתן משוב והערכה לתפקודן.**

10. **מומלץ להתאים את ההתערבות שניתנת במרכזי הגנה לתקופות של משבר וחירום, כמו בעת מגפה עולמית, או כאשר יש משבר ביטחוני, באמצעות: קידום תהליכים של איתור פגיעות בילדים בתקופות שבהן מסגרות החינוך סגורות; הקלה על העומס הרגשי של אנשי המקצוע במרכזים באמצעות מתן הנחיות ברורות כיצד לפעול ומתן ליווי והנחיה למנהלות המרכזים בנוגע לכך; מתן אפשרות לעבודה מן הבית למילוי משימות דוגמת כתיבת דוחות וסיכום של התערבויות; גיבוש הנחיות וכלים שיסייעו בהגדרת מקרי חירום.**

## דברי תודה

הצלחתה של עבודת מחקר מחייבת שיתוף פעולה פורה. תודותינו שמורות לשותפים משרד הרווחה והביטחון החברתי: חוה לוי, עו"ס ראשית לפי חוק נוער – טיפול והשגחה, אגף בכיר משפחות ילדים ונוער בקהילה; איריס פלורנטין, ראש מינהל, סמנכ"לית בכירה; ירדנה יעקב, חוקרת מחוזית, השירות לחקירות ילדים וחקירות מיוחדות, מחוז חיפה והצפון; ויוסף (אסי) אהרונב, מנהל אגף מחקר, באגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה; וכן לממונות המחוזיות ולמפקחות המרכזים. תודותינו גם לשותפים: עו"ד אשרת שהם, מנהלת מחלקה בפרקליטות מחוז ירושלים, ראש פורום עבירות מין בפרקליטות ויו"ר ועדת פטור מחוז ירושלים ושי"י; עו"ד מאיר-דב ברקוביץ' (ברקו), ניצב-משנה (בדימ') לשעבר ראש מחלקת נוער ומשפחה במטה הארצי של המשטרה והמשנה ליועמ"ש המשטרה; ובנימין גדליהו, מנכ"ל עמותת אפשר.

תודה מיוחדת לצוותי המרכזים באשקלון, באר שבע, חיפה, ירושלים, נצרת, נתניה, צפת ורמת גן, על שחלקו איתנו את ניסיונם הרב בעבודת המרכזים.

# תוכן עניינים

1	1. רקע
1	1.1 מודל מרכזי הגנה בעולם
3	1.2 מרכזי הגנה בישראל
11	2. המחקר
11	2.1 מטרות המחקר
11	2.2 שיטת המחקר
11	2.3 ניתוח הנתונים
11	2.4 אתיקה במחקר
13	3. ממצאים
13	3.1 עקרונות הפרקטיקה המיטבית להפעלת מרכזי ההגנה
39	3.2 תפיסות על משמעות ניהול מרכזי הגנה בידי מנהלת המועסקת על ידי עמותה לעומת מנהלת המועסקת על ידי משרד הרווחה
41	3.3 השפעות מגפת הקורונה על עבודת המרכזים
44	4. מגבלות המחקר והמלצות למחקרי המשך
45	5. סיכום והמלצות
45	5.1 סיכום
46	5.2 המלצות
49	עוד פרסומים של המכון בנושא
50	מקורות
53	נספח א': מדריך ריאיון

# 1. רקע

מרכזי ההגנה בישראל הוקמו כדי למנוע היפגעות נוספת וטראומטיזציה משנית של ילדים<sup>1</sup> נפגעי עבירה, כדי לספק סיוע ראשוני והתערבות ראשונית לילדים שהם נפגעי התעללות מינית ופיזית וחשופים להזנחה, וכן כדי לשפר את איכות חקירת מקרי הפגיעה. השירות ניתן באמצעות מענה רב-מקצועי כוללני, רגיש, זמין ויעיל, של צוות בין-תחומי, תחת קורת גג אחת (one stop shop). מרכזי ההגנה פועלים באחריות משרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה) ובשיתוף עם מגוון גורמים מוסדיים ומקצועיים הנוגעים בדבר. בכל אחד מן המרכזים עובד עו"ס לפי חוק הנוער (הרשות המקומית), חוקר ילדים (עובד סוציאלי מן השירות לחקירות ילדים וחקירות מיוחדות במינהל של"ם [שיקום, ליווי ומניעה] במשרד הרווחה), שוטר חוקר נוער (המשרד לביטחון פנים), פרקליט מלווה (משרד המשפטים) ורופא (משרד הבריאות). השירות מיועד בעיקר לילדים בני 3–18 נפגעי עבירה, ולמשפחותיהם. בשנת 2022 פעלו בישראל שמונה מרכזי הגנה: באשקלון, בבאר שבע, בחיפה, בירושלים, בנצרת (לאוכלוסייה הערבית), בנתניה, בצפת וברמת גן.

במאי 2018 הנחה מנכ"ל משרד הרווחה דאז את הגורמים המקצועיים להעביר את העסקתם של מנהלי המרכזים מהעסקה באמצעות עמותה להעסקה על ידי משרד הרווחה. בהמשך להנחייתו הופעל פיילוט, ובשלושה מן המרכזים מונו מנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה. בחמשת המרכזים האחרים המשיכו לפעול מנהלות המועסקות על ידי עמותה מפעילה.

בין מרכזי ההגנה הפועלים כיום בישראל ישנה שונות מבחינת הגורם המנהל (השירות הציבורי/ עמותה), דרכי העבודה ואף מבחינת יעילות העבודה. במהלך משבר מגפת הקורונה פעלו מרכזי ההגנה כשירות חיוני ובדרכי העבודה הרגילות. עם זאת, יש להניח כי למשבר זה הייתה השפעה על דרכי העבודה במרכזים.

משרד הרווחה פנה למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לקבל מידע שיסייע לקבלת תובנות על הפעלת הפיילוט ועל דרכים לטיוב דרכי העבודה במרכזי הגנה בכלל, ובמצבי חירום (דוגמת משבר הקורונה) בפרט.

## 1.1 מודל מרכזי הגנה בעולם

מרכזי ההגנה (child advocacy centers) פותחו לראשונה בשנת 1985 במדינת אלבמה שבארצות הברית כמענה למקרים של התעללות בילדים. מטרת המרכזים הייתה להגן על ילדים מקורבנות משנית ולמנוע היפגעות נוספת על ידי המערכות שנועדו להגן עליהם. מודל מרכז ההגנה מתמקד בראש ובראשונה בטובת הילד, מספק הגנה על זכויות ילדים נפגעי התעללות ונותן תמיכה לנפגע ולבני המשפחה, תמיכה המסייעת להם לקבל החלטות מושכלות יותר ולצמצם את הטראומה. המרכזים בארצות הברית ממוקמים במוסדות שונים בתוך הקהילה, כגון במבנה בית ספר ישן שהותאם, בבית חולים או במבנים השייכים למערכת אכיפת החוק והרווחה (תורג'מן, 2015; Herbert et al., 2018).

<sup>1</sup> יש להבהיר כי בציון המראיינים, בעלי התפקידים, הנפגעים וכד', במרבית המקרים הכוונה היא לבני שני המינים, בין שמופיעים בלשון זכר ובין שבלשון נקבה. הדבר נעשה לטובת נוחות הקריאה.

מרכז ההגנה הראשון באירופה נפתח בשנת 1998 בעיר רייקיאויק, בירתה של איסלנד, והוא כונה Barnahus (בית ילדים) (<https://www.barnahus.eu/en/>). אחריו אימצו מדינות נורדיות נוספות באירופה את המודל, ונכון לשנת 2022 הוא פועל בכ-50 מרכזים ברחבי אירופה. כלל המרכזים באירופה מיישמים את המודל של Barnahus, ועובדים לפי עקרונות ויעדים משותפים, המבוססים על המציאות המשפטית, החברתית והתרבותית של ההקשר שבו הם פועלים. מטרת המודל היא לפעול לטובת הקטין, לצמצם קורבנות משנית וליצור סביבה שבה הקטין מקבל טיפול מקיף מצוות רב-תחומי מתואם של אנשי מקצוע מומחים (Johansson et al., 2017; Pereda, 2021). מודל ה-Barnahus הוא חלק מיישום האמנה האירופית "Promise", שמטרתה להבטיח שכל הילדים ייהנו מזכותם להיות מוגנים מפני אלימות. על פי חזון האמנה, המדינות מיישמות צעדים חקיקתיים, מנהליים, בריאותיים, חברתיים וחינוכיים כדי למנוע אלימות נגד ילדים ולטפל בה, וכן מיישמות נהלים ושירותים יעילים, מקיפים ובני-קיימה המבטיחים את זיהוי מקרי הפגיעה, דיווחם, והפנייתם של הנפגעים למענה הכולל חקירה וטיפול (<https://www.barnahus.eu/en/>).

בשנת 2021 פעל מודל מרכזי ההגנה בארצות הברית ביותר מ-795 מרכזים שנתנו מענה ל-2,224 מחוזות, שהם 70.8% מן המחוזות בארצות הברית (Herbert et al., 2018; National Children Alliance, 2021) וב-22 מדינות באירופה, בהן אסטוניה, בריטניה, גרמניה, הונגריה, טורקיה, פולין ושבדיה, וכן במדינות אוסטרליה, הודו, הונג קונג, קנדה וסין (Department of Justice Canada, 2013; Herbert & Bromfield, 2017b; Herbert et al., 2018; <https://www.barnahus.eu/en/>).

מרכזי הגנה בעולם פועלים על פי אותם עקרונות, הכוללים:

1. עבודה רב-תחומית הכוללת שירותים ואנשי מקצוע האחראים למתן מענה משפטי ולמתן תמיכה וליווי לילדים נפגעי אלימות פיזית או מינית.
2. מרכז אינטגרטיבי (one stop shop) הכולל את כל אנשי המקצוע שכוגש הילד הנפגע, בשונה ממודל שבו הילד מגיע אל אנשי המקצוע אשר מפוזרים בסביבות שונות.
3. מבנה המרכז מחולק לארבעה חדרים ייעודיים:
  - חדר הגנה לילדים, המשמש להערכת צורכי ההגנה ולמעקב אחר הילד הנפגע ואחר האחים במשפחה
  - חדר המשפט הפלילי, המשמש לעריכת ריאיון משפטי לפי פרוטוקול מבוסס ראיות שמבצע מראיין משפטי מוסמך המגן על הילד מפני טראומה משנית. הריאיון מוקלט ומהווה ראיה קבילה בבית המשפט
  - חדר רווחה פיזית, המשמש לביצוע בדיקה ומתן טיפול רפואי ייחודי לילדים, המבוצעים על ידי צוות רפואי מוסמך. הבדיקה נעשית לאיתור ראיות פורנזיות,<sup>2</sup> תוך שמירה על רווחתו הגופנית של הילד

---

<sup>2</sup> ראיות פורנזיות הן ראיות מדעיות המשמשות בחקירת פשעים ובהליך המשפטי. ראיות כאלו, בהן תאי עור, שערות, דם וחומרים ביולוגיים אחרים, יכולות להיות חיוניות בהוכחת אשמה בפשעים שונים.

- חדר רווחה נפשית, המשמש לביצוע בדיקה ומתן טיפול נפשי, לרבות תמיכה במשבר, שירותי טיפול קצרים וארוכים המטפלים בטראומה של הילד ושל בני משפחה
4. המרכזים ידידותיים ומותאמים לילד. מבנה המרכז תומך באינטראקציה עם אנשי המקצוע באופן שימזער את הסכנה לפגיעה משנית בילד.
  5. המרכז חייב להיות מקום בטוח וניטרלי עבור הילד, כך שהילד יוכל לדבר על החוויה שעבר ולקבל מענה מאנשי המקצוע ללא כל סיכון לרווחתו.
  6. הילד אינו מעיד בבית המשפט. גביית העדות של הילד נעשית במרכז ומשמשת את אנשי המקצוע בתהליך הפלילי ללא צורך במתן עדות נוספת של הילד.
- מאפייני העבודה של מרכזי ההגנה המפורטים להלן נמצאו כגורמים המקושרים עם תוצאות איכותיות של עבודת הצוות הרב-מקצועי: תיאום ותקשורת תכופים בין אנשי הצוות, הכשרה משותפת, עבודה תחת אותה קורת גג, זמינות של חוקרים מנוסים, תקשורת ועבודה בשיתוף פעולה של כלל אנשי המקצוע (Newman & Dannenfelser, 2005). ככל שמתקיימים יותר מאפיינים מסוג זה בעבודת המרכזים, כך המענה הניתן לילדים הנפגעים ולמשפחות במונחים של טראומה ורווחה איכותי וטוב יותר (Hubel et al., 2014), וכך גם תהליכי קיום הראיונות, החקירה וההעמדה לדין איכותיים יותר (Cross et al., 2007; Walsh et al., 2007, 2008). סקירה של מחקרים קיימים העלתה שהמרכזים הביאו לשיפור בתוצאות בתחום המשפטי הפלילי לעומת מענה מבזר, אך לא נמצאו ממצאים אחידים בנוגע לתרומת המרכזים לשיפור רווחת הילדים והמשפחות (Elmqvist et al., 2015; Herbert & Bromfield, 2016, 2017b).
- בעוד עקרונות הפעולה של המרכזים משותפים, דרכי הפעולה שלהם משתנות בהתאם למיקום הגאוגרפי או הפיזי של המרכז, לגיוס הכספים לצורך הפעילות השוטפת ולמערכת החקיקה שעל פיה עובדים המרכזים (תורג'מן, 2015). מחקר שנערך בארצות הברית הצביע על שונות בין מרכזי הגנה שונים ברחבי המדינה, הנובעת מייצוג שונה של אנשי המקצוע במרכזים לצורך מענה חקירתי, טיפולי, פלילי ומעבודת הצוות הרב-מקצועי (Herbert et al., 2018).

## 1.2 מרכזי הגנה בישראל

טרם הקמתם של מרכזי ההגנה בישראל התבקשו ילדים וילדות נפגעי אלימות פיזית ומינית להגיע אל אנשי המקצוע במערכות המקצועיות השונות: רווחה, אכיפת החוק, המשפט והבריאות. כאמור, מרכזי ההגנה בישראל הוקמו כדי למנוע היפגעות נוספת וטראומטיזציה משנית בקרב ילדים נפגעי עבירה בגילי 3–18, כדי לספק סיוע ראשוני והתערבות ראשונית לילדים נפגעי התעללות מינית ופיזית החשופים להזנחה ולבני משפחותיהם, וכדי לשפר את איכות חקירת מקרי הפגיעה (ארגוב, 2007). המודל של מרכזי הגנה יושם בישראל לראשונה בשנת 2002, אז הוקם המרכז הראשון בירושלים. מאוחר יותר, בשנת 2008, חוקק [חוק סיוע לקטינים](#) [נפגעי עבירות מין או אלימות, תשס"ח-2008](#), שמטרתו "לקבוע את זכותו של קטין נפגע עבירת מין או אלימות לקבלת סיוע ראשוני במרכז סיוע אשר ייוחד לעניין זה". עוד מגדיר החוק כי הסיוע הראשוני שיקבל קטין נפגע עבירת מין או אלימות יהיה בתחומים האלה: אבחון וטיפול רפואי; אבחון וטיפול נפשי; מילוי צרכים גופניים מידיים, לרבות מזון וביגוד; פגישה עם חוקר ילדים, חוקר

משטרה, עובד סוציאלי שמונה לפי חוק הנוער (טיפול והשגחה), התש"ך-1960 או גורם מוסמך אחר, לשם הפעלת סמכויות חקירה וטיפול, ובהתאם לכך; הפניה לשירותי סיוע, בין שהם ניתנים על ידי המדינה ובין שהם ניתנים על ידי גופים לא-ממשלתיים, לרוב לשם קבלת ייעוץ משפטי, מדור חירום, ליווי או טיפול ארוך טווח (חוק סיוע לקטינים נפגעי עבירות מין או אלימות, תשס"ח-2008). בחוק נקבע כי עד 30 באפריל 2013 יוקמו ויופעלו שמונה מרכזים. בפועל המרכז הראשון הוקם בירושלים כבר בשנת 2002, אחריו הוקם בשנת 2009 המרכז ברמת גן והמרכזים האחרונים הוקמו במהלך שנת 2017. המרכזים מתוקצבים על ידי המדינה ומופעלים על ידי עמותה הזוכה במכרז. שותפים נוספים להקמת המרכזים הם הג'וינט, קרן שוסטרמן, מכון חרוב ועמותת אפשר (ארגוב, 2007; [חוק סיוע לקטינים נפגעי עבירות מין או אלימות, תשס"ח-2008](#); חסין, 2010; ריבקין וסבו-לאל, 2009).

### **מטרות מרכז ההגנה (ריבקין וסבו-לאל, 2009)**

- מתן מסגרת מתאימה לילד ולמשפחתו, שתאפשר ביצוע חקירה באווירה נינוחה ומכבדת, תוך שמירה על פרטיות המשפחה
- ביצוע התערבות ראשונית להגנה על הילד ולתמיכה בו ובמשפחתו
- המלצה על תוכנית טיפול לטווח קצר וארוך בשיתוף ובתיאום עם הגורמים המטפלים בקהילה
- שיפור כישורי אנשי המקצוע והארגונים השונים המעורבים בטיפול במקרי התעללות ופגיעה בילדים
- קיצור הזמן הנדרש לחקירה, להערכה ולהעמדה לדין בגין עבירות פליליות הקשורות בהתעללות בילדים ובבני נוער, על ידי השבחת טיב הראיות ויכולת איסופן

### **עקרונות הפעולה של מרכז ההגנה (משרד הרווחה והביטחון החברתי, א"ת-ב; ריבקין וסבו-לאל, 2009)**

- במרכז ההגנה פועל צוות גרעיני שכולל מנהל, עו"ס לפי חוק נוער, חוקר ילדים, חוקר נוער (שוטר), רופא, אם בית ומזכירה. נוסף על כך יהיו נציג פרקליטות ואנשי מקצוע נוספים בהתאם לצורך
- דיונים לקבלת החלטות יתקיימו בפורום רב-מקצועי רחב ככל הנדרש במגבלות החוק
- הצוות יבצע ראיונות/חקירות ובדיקות רפואיות תקפות מבחינה משפטית
- המרכז ייתן תמיכה ראשונית לילדים ולבני המשפחות ובתום הטיפול הראשוני יפנה אותם לטיפול בקהילה באמצעות המחלקה לשירותים חברתיים
- המרכז יהיה מקום שמאפשר פרטיות ונחות מבחינה רגשית ונפשית לילדים ובני משפחותיהם הן בבדיקה הרפואית הן בחקירה, ושתהיה בו אפשרות לצפות בראיונות וחקירות תוך כדי ביצועם
- המרכז יוקם במקום נגיש לאוכלוסייה שהוא נועד לשרת ויהיה נגיש לאנשים עם מוגבלות
- המרכז ימוקם בשטח שיוכל להכיל את כל המכשור הנדרש להתערבות, לצורכי חקירה, בדיקות רפואיות, מפגשים מקצועיים וכדומה
- המרכז ידאג להסעות של ילדים לחקירות על פי לצורך
- במסגרת המרכז תפותח תוכנית סיוע תמיכה והדרכה לצוות



## תהליך ההפניה למרכז:

הפנייה למרכז הגנה יכולה להתבצע על ידי גורמי מקצוע ועל ידי הקטין הנפגע ו/או משפחתו. בשנת 2022 הופנו 7,407 קטינים נפגעים ומשפחותיהם אל מרכזי ההגנה דרך גורמים בקהילה המכירים את השירות, ובעיקר דרך תחנות משטרה (30.7%) ושירותי רווחה (26.3%). 18.5% מן הקטינים ומשפחותיהם הגיעו עצמאית מתוך היכרות מוקדמת עם פעילות המרכזים (לוי, 2022). במרבית המקרים שבהם ישנה עבירה מחוץ למשפחה, ובהיעדר היכרות עם מרכזי ההגנה, פונים הורי הקטין אל אחד הגורמים לעיל, ואלו מפנים אותם אל מרכז ההגנה.

## המקרים שבהם מטפל המרכז

במרכזי הגנה מטופלים קטינים שנפגעו פגיעה מינית או פיזית מבגירים או מקטינים מחוץ למשפחה או מתוכה. טווח הפגיעות רחב וכולל פגיעות שהתקיימו במרחב הפיזי או במרחב המקוון, פגיעות שבהן בוצעה עבירה בקטין או שעובר העבירה גרם לקטין לעשות את המעשה בעצמו ([חוק העונשין, סעיף 350 בתיקון מס' 77, תשס"ד, 2003](#)).

בשנת 2021 טופלו במרכזים 7,004 קטינים ובשנת 2020 – 5,666 קטינים<sup>3</sup>. מספר הקטינים שטופלו במרכזי ההגנה בשנת 2022 היה גבוה יותר ועמד על 7,407.

מבין הקטינים שטופלו בשנת 2022, 5,856 קטינים טופלו בשל פגיעות מיניות (79.1% מסך כל המטופלים), 1,425 קטינים טופלו בשל פגיעות פיזיות (19.2% מסך המטופלים) ו-126 קטינים טופלו בשל סיבות אחרות: 31 קטינים בשל הזנחה ואחרים בשל פגיעות רגשיות ועדות לרצח. ב-71 מן המקרים לא סומן סוג הפגיעה. 66.7% מן המקרים שטופלו היו בעקבות פגיעות מיניות או פיזיות בקטינים עד גיל 14. בכלל מקרי הפגיעות המיניות, 66.5% מן הנפגעים היו בנות, ובמקרים של פגיעות פיזיות – 58.9% מן הנפגעים היו בנים. 66.5% מן המקרים של פגיעה מינית ו-55.9% מן המקרים של פגיעה פיזית היו מחוץ למשפחה (לוי, 2023).

## דרך ההתערבות במרכז

המרכזים פועלים חמישה ימים בשבוע, בימים ראשון עד חמישי, ובין השעות 8 בבוקר ועד 4 אחר הצהריים. במקרים דחופים ובעייתות חירום נפתחו המרכזים בשעות נוספות. הפונים למרכזים יוצרים קשר טלפוני עם המרכז, חלקם מקבלים מענה מקצועי מאנשי הצוות במרכז עצמו, ועבור אחרים ההתערבות נעשית טלפונית. בשנת 2022 הגיעו 52.1% מן המטופלים (3,859 קטינים) לקבלת מענה במרכז, והנותרים (3,548 קטינים) קיבלו מענה טיפולי טלפוני.

האפשרות להתערבות טיפולית טלפונית נפתחה כדי לעודד פניות למרכזים, להנגיש את המרכזים, להעביר מידע למי שמתלבט כיצד לפעול, להפחית חרדות המוקרות בקרב נפגעי עבירה ובני משפחותיהם, ולסייע במענה ראשוני מרחוק למי שחוששים להזדהות ולא יודעים כיצד לפעול. ההתערבות הטלפונית מתקיימת כאשר הורים או קטינים מתלבטים בנוגע לדרך הטיפול בחשד לפגיעה בקטין. במקצת מקרי ההתערבות מדובר בשיחות שאורכות זמן רב עד ההמלצה על המשך הטיפול עם המשפחה. בחלק מן המקרים בסוף תהליך ההתערבות הטלפונית הגיעו המשפחות או הקטינים אל המרכז. במקרים אלו, הם נספרו כמי שהגיעו למרכז.

---

<sup>3</sup> מספר הקטינים שטופלו בשנת 2020 הושפע מסגירתו של מרכז ההגנה באזור גוש דן. המרכז בבית חולים תל השומר נסגר בחודש יולי בשנת 2020 ושב לפעילות בחודש ספטמבר באותה השנה.

הוריו של הקטין מתקשרים למרכז ומתאמים מראש את מועד הביקור. כך, צוות המרכז מתכנן מראש את דרך ההתערבות המתאימה על סמך המידע הקיים. על פי רוב התהליך עם הקטין יתחיל ויסיים באותו היום. הקטין ומשפחתו מקבלים מענה המותאם למאפיינים הייחודיים למקרה הפגיעה ונכגשים עם אנשי המקצוע הרלוונטיים.

מן הנתונים על פעילות המרכזים לשנת 2022 עולה שהפעולות השכיחות ביותר הן: אינטייק' המבוצע על ידי עו"ס לפי חוק נוער (40.9%), הפניה להמשך טיפול במחלקות לשירותים חברתיים (39.2%), התייעצות עם גורמים בקהילה (29.3%), חקירת ילדים על ידי עו"ס (22.6%), שיח טיפולי ראשוני על ידי עו"ס לפי חוק נוער (14.3%), גביית עדויות ממקורבים לקטין (9.9%) וחקירה על ידי שוטר חוקר נוער (10.1%). פעולות שכיחות פחות הן למשל בדיקה רפואית (0.7%), התערבות משטרתית אחרת (1.0%) ומסדר תמונות (0.2%). עבור כל קטין ננקטת פעולה אחת או יותר, כאשר עבודת התכלול, הכוללת אינטייק, התייעצות עם גורמי קהילה, שיח טיפולי ראשוני וסיכום והפניה להמשך טיפול, נעשית על ידי עו"ס לחוק הנוער.

## **סטנדרטים ותחומי אחריות של בעלי התפקידים העיקריים במרכזי הגנה**

מנהלות המרכזים (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2016)

דרישות הסף לתפקיד מנהלת מרכז הגנה על פי המרכז של משרד הרווחה כוללות: השכלה אקדמית (תואר שני) בעבודה סוציאלית ורישום בפנקס העובדים הסוציאליים, הכשרה בתחומים העוסקים בילדים נפגעי התעללות ועבירה, ניסיון בניהול צוות רב-מקצועי וניסיון מעשי של חמש שנים לפחות בתחומי העבודה עם ילדים ו/או בני נוער נפגעי התעללות ובני משפחותיהם.

תחומי האחריות של מנהלת מרכז הגנה הם:

- א. ניהול כולל של מרכז ההגנה ויישום מדיניות משרד הרווחה להפעלת המרכז בהתאם להוראות החוק, התע"ס, ההנחיות והנהלים
- ב. ארגון וריכוז עבודת הצוות הרב-מקצועי בהתחשב בכפיפות המקצועית של כל פרופסיה ופיקוח על עבודתם
- ג. טיפול בכל הפניות המגיעות למרכז, רישומן, חלוקתן וקביעת סדרי עדיפויות במתן מענים לאוכלוסיות המופנות למרכז על פי רמת הדחיפות
- ד. ניהול ישיבות צוות המרכז על פי הנחיות משרד הרווחה, והתייחסות לצורכי לקוחות המרכז ועובדיו
- ה. איסוף, עיבוד והפקת נתונים סטטיסטיים על כל פעילות המרכז והעברת דיווח לממונים
- ו. ייזום, פיתוח וקיום קשרי עבודה עם מוסדות וארגונים לשם תיאום ושילוב פעולות המרכז עם שירותי רווחה, חינוך, בריאות, משפט וגורמי אכיפת החוק
- ז. השתתפות בוועדת היגוי מקומית ובפורומים מחוזיים וארציים, על פי דרישת הממונה
- ח. ארגון מערך הכוננות במרכז ההגנה והפעלתו
- ט. ביצוע מטלות נוספות בהתאם לצורך ולהוראות הממונה

---

<sup>4</sup> מפגש ראשוני של העו"ס עם הקטין ומשפחתו בו היא אוספת מידע על הקטין, על משפחתו ועל הפגיעה כדי להחליט על דרכי ההתערבות המתאימות במרכז ולאחר מכן בקהילה.

## אנשי המקצוע במרכזי ההגנה

1. **עובד סוציאלי (עו"ס) לפי חוק נוער** (משרד הרווחה והביטחון החברתי, א"ת-ה): עובד סוציאלי בעל 5 שנות ניסיון לפחות בעבודה בתחום חוק הנוער במחלקה לשירותים חברתיים שהשתתף בהשתלמויות וקורסים ככל שנדרש למילוי התפקיד. בתפקידו, העו"ס לפי חוק נוער:
  - א. מנהל את ההתערבות עם הקטין ומשפחתו אשר פונים למרכז ההגנה. אחראי לאיסוף וארגון המידע על אודות הקטין ומשפחתו, מאנשי המקצוע במרכז ובקהילה
  - ב. נמצא בקשר רציף עם שירותי הרווחה בקהילה לפני ההתערבות, במהלכה ובסיומה
  - ג. עורך שיחת קבלה והיכרות עם הקטין ועם המלווה שלו לצורך היכרות והסבר על התהליך, הערכה ראשונית של הפגיעה ומצב הקטין. מידע הרלוונטי לחקירה מתועד ומובא לידיעת חוקר הילדים או חוקר הנוער לפי הצורך
  - ד. עורך שיחת סיכום בסיום ההתערבות וכותב דוח מסכם להתערבות, הכולל המלצות לטיפול שגובשו על ידי הצוות
  - ה. יוצר קשר עם הגורם הרלוונטי להמשך הטיפול בקהילה ומוודא כי הדוח מועבר למחלקה לשירותים חברתיים וכי היא יודעת על הצורך ליצור קשר עם המשפחה
  - ו. מבצע התערבות קצרת מועד יותר מפגישה אחת, במקרים מיוחדים, ובהתאם לצורך ולאפשרויות
  - ז. שותף בצוות הקובע את סדר הפעולות בעבודת מרכז ההגנה עם הקטין ומשפחתו ובגיבוש סיכום ההתערבות וההמלצות להמשך
  - ח. מייעץ בנושאים הנוגעים למצבם של הקטינים והמשפחות במצבי פגיעה בהתאם להוראות וחוקים שונים
  - ט. שותף בשיווק המרכז לאנשי המקצוע ולכל גורם ככל שיידרש, בימי חשיפה במרכז וכן באמצעות ימי עיון והשתלמויות
2. **עו"ס חוקר ילדים** (משרד הרווחה והביטחון החברתי, א"ת-ג): עו"ס הנותן מענה לילדים בני 3-14 ועורך חקירות מיוחדות. חוקרי הילדים במרכזים אחראים לתחומים אחדים:
  - א. חקירתם של ילדים לצורך איסוף ראיות בהליך הפלילי, תוך תיעוד החקירה בווידאו ומתן הגנות לילדים מתחת לגיל 14
  - ב. קבלת החלטה בעניין חקירת הקטין בנוכחות מלווה בחדר שבו מתבצעת חקירת הקטין
  - ג. סיכום עדות הילד בחקירה וכתובת התרשמות והערכת מהימנות העדות
  - ד. מתן המלצות להמשך טיפול
  - ה. קבלת החלטה בנוגע לאיסור או להתרת עדות הילד בבית המשפט - כאשר אסר החוקר את העדת הילד בבית המשפט, יעיד החוקר במקומו. לעומת זאת, כאשר התיר החוקר את העדת הילד, והוא ממליץ על תנאי מתן העדות - החוקר מכין את הילד לעדות ומלווה אותו בעת מתן העדות בבית המשפט
  - ו. מתן אישור והנחיות לאופן ביצוע פעולות חקירה נוספות, כגון התייעצות אשר לבדיקה רפואית, ביקור בזירת האירוע, מסדר זיהוי וכדומה. חוקר הילדים ילווה את הקטין ויסייע בהנגשת פעולות אלה
  - ז. קבלת החלטה מקצועית בנוגע לקיום ולאופן ביצוע השלמת חקירה או חקירה חוזרת. החלטת החוקר תנומק בכתב ותועבר לשוטר במרכז ההגנה

3. **שוטר חוקר נוער** (משטרת ישראל, 2017): השוטר הוא עובד נוער במשרה מלאה המוצב על פי תקן במרכז ההגנה, בכפיפות מקצועית ופיקודית לקצין הנוער בתחומי המחוז שאליו הוא שייך ותפקידו מוגדר בפקודת המשטרה ובחוק הנוער (שפיטה ענישה ודרכי טיפול), התשל"א-1971. במסגרת תפקידו כחוקר הנוער השוטר:
- גובה עדויות מנפגעי עבירה בני 14-18, למעט נפגעים שהחוקר לתיקון דיני ראיות (הגנת ילדים) חל עליהם
  - מקיים קשר עם תחנת המשטרה שבה מתנהל התיק הפלילי, ככל שנדרש
  - צופה בחקירות ילדים לצורך מילוי תפקידו וככל שיידרש כדי להפנות לחוקר הילדים דגשים, הבהרות, חידודים וכדומה, תוך כדי החקירה או בסמוך לה
  - מעדכן את יחידת המשטרה החוקרת באשר לתוצאות חקירת הילדים לצורך איתור ראיות, מעצר חשודים, ביצוע פעולות חקירה מיידיות וכל דבר נוסף שיסייע לטיפול בתיק
  - משתמש באלבום תמונות ומבצע מסדרי זיהוי, ככל שנדרש ולאחר הכשרה מתאימה
  - מדווח על כל אירוע חריג ומשתתף מעת לעת בהיוועצויות ובדיונים רב-מקצועיים המתקיימים טרם ההחלטה על המשך הטיפול בתיק
- השוטר נמצא תחת אחריותו המקצועית של קצין האח"מ (אגף חקירות ומודיעין) המחוזי ברמת המחוז ושל ראש מחלקת נוער ומשפחה ברמה הארצית.
4. **פרקליט מלווה** (משרד הרווחה והביטחון החברתי, א"ת-א): הפרקליט הוא חלק בלתי נפרד מצוות מרכז ההגנה. תפקידו נפרס על פני ארבעה תחומים:
- מתן ייעוץ מקצועי לצוות המרכז בכל הנוגע לפן המשפטי-אכיפתי של ההליך הפלילי ופיקוח על הגינותו של ההליך הפלילי. לשם כך, הפרקליט משתתף בישיבות הצוות וזמין להתייעצויות טלפוניות ככל שנדרש
  - מתן ייעוץ לצוות המרכז על אפשרויות הבחירה בדרכי ההתערבות במרכז על הרצף שבין הפן המשפטי אכיפתי להליך הטיפול ופנייה לוועדת פטור
  - קישור – כאשר חקירה שבוצעה במרכז מגיעה לכדי הגשת כתב אישום, הפרקליט מקשר בין מרכז ההגנה ואנשי המקצוע ובין הפרקליטים שמנהלים את התיק. כמו כן הוא נותן מענה מקצועי באשר לפעילות המרכז בעת ניהול ההליך הפלילי
  - הכשרה – בהתאם לצורך, הפרקליט מעביר הרצאות מקצועיות לצוות המרכז ולפרקליטים במחוז על היבטים משפטיים ופליליים של פגיעות בקטינים וכן משתתף בהכשרות ובהשתלמויות שמעביר צוות המרכז
5. **רופא** (משרד הרווחה והביטחון החברתי, א"ת-ב): הרופא הוא מומחה ברפואת ילדים, בגניקולוגיה, בכירורגיית ילדים או ברפואת המשפחה אשר השלים הכשרה ייעודית בנושא התעללות בקטינים וקיבל אישור לשמש בתפקיד על ידי מנהל המחלקה לטיפול באלימות במשפחה ותקיפה מינית, בשירות הארצי לעבודה סוציאלית במשרד הבריאות. הרופא עובד, על פי רוב, יום בשבוע במרכזים וזמין טלפונית. הוא חלק אינטגרלי מצוות המרכז, שותף לפעילויות, לתוכנית העבודה וחבר בוועדת היגוי ובוועדת ביצוע. הרופא ממלא את תפקידו במרכז ההגנה לצד תפקיד עיקרי בשירותי הבריאות בקהילה או בבתי החולים.

תפקיד הרופא כולל:

- א. עריכת בדיקה רפואית גופנית לילד
  - ב. צילום הממצאים הגופניים
  - ג. איסוף ראיות לפי הנחיות המשטרה והפרקליטות
  - ד. עריכת חוות דעת קלינית-משפטית בהתאם לדין
  - ה. במקרים המתאימים, על רופא מרכז ההגנה להפנות את האחראים לילד להמשך בירור וטיפול בקהילה (קופת חולים, תחנת טיפת חלב, מכון להתפתחות הילד, מרכז לבריאות הנפש וכדומה), בהתאם לממצאים שעלו בבדיקה
  - ו. הרופא משמש יועץ לצוות המרכז ולגורמים בקהילה בנוגע להיבטים הרפואיים של התעללות בילדים והזנחתם. הרופא כפוף למנהלת המרכז והיא אחראית לעבודתו
6. **מזכירה** (משרד הרווחה והביטחון החברתי, א"ת-ד): המזכירה אמונה על יצירת סביבת עבודה שוטפת וזורמת מול כל הגורמים בתוך מרכז ההגנה ומחוץ לו. היא אחראית לארגון ולסדר המנהלי של מהלך העבודה ומתפקידה לשפר תהליכים וליצור סביבה מיטבית לצוות. המזכירה מהווה מענה ראשוני של הפונים אל המרכז. בתחום אחריותה נכללים: פתיחת תיק קטין במרכז; הזנת נתונים על הקטינים והמשפחות, ניהול מאגר הנתונים ומילוי טפסים; תיאום וזימון פגישות עבור המשפחות והקטינים וניהול היומן המשותף לצוות במרכז; מילוי דוח מסכם להתערבות במרכז והפצתו לגורמים הרלוונטיים.
7. **אם בית** (משרד הרווחה והביטחון החברתי, א"ת-ד): אם הבית אחראית ליצירת אווירה מאפשרת, אווירה של רוגע ותמיכה בהקשר של אירועים מעוררי משבר ולחץ ויצירת סביבה מחזיקה עבור הילדים והמשפחות. היא דואגת לרווחת מי שמגיעים בשערי המרכז. נוסף על כך היא מהווה כתובת עבור הצוות העובד במקום. תחת אחריותה כמה תחומים: היערכות פיזית של המרכז הכוללת ניהול חשבונות וספקים, רכישת כיבוד והזנה למשפחות, לאורחים ולאנשי מקצוע המבקרים במרכז, ניהול ארגון בגדים ומקלחות עבור הקטינים; ליווי ותיווך של הקטינים; אם הבית נערכת להגעה של הקטין ודואגת לליווי הולם לצרכיו על ידה או על ידי איש צוות אחר; ליווי בבדיקה רפואית במידת הצורך.

## מיקום המרכזים

המרכזים ממוקמים בשמונה ערים: אשקלון, באר שבע, חיפה, ירושלים, נצרת (לאוכלוסייה הערבית), נתניה, צפת ורמת גן. שני המרכזים הראשונים, שנפתחו במרכז הרפואי הדסה הקטנה בירושלים ובבית החולים תל השומר ברמת גן, הוקמו בזיקה לבית החולים ובתוכו, בדומה לאחד המודלים של מרכזי הגנה הקיים בארצות הברית. בהמשך הועתק מיקומם. כיום ממוקמים המרכזים במבנים או בבתי מגורים בשכונות מגורים שהותאמו לשמש כמרכזי הגנה, פרט למרכז ההגנה בירושלים, הממוקם בקמפוס "חרוב" בתוך האוניברסיטה העברית. בתהליך ההקמה של מרכזי ההגנה ניתנה התייחסות להיבטים בעלי משמעות במיקום המרכזים, כגון הימצאות בית חולים בעיר שבה יוקם המרכז, ונגישות המרכז לאמצעי תחבורה ציבורית. כדי לקדם את הגעתם של הילדים והמשפחות למרכז, למרכזי ההגנה תקציב "קופה קטנה", המאפשר, במקרה הצורך, לממן עבור מבקרים הנזקקים בסיוע את ההגעה למרכז.

## **מבנה המרכזים**

אחד המאפיינים הבולטים של מרכזי ההגנה הוא ההקפדה על מראה אחיד, מזמין ומותאם לילדים. בכל מרכז כניסה מוסדרת עם שילוט בעברית, בערבית ובאנגלית, ובחלקם גינה מטופחת. המזכירה מקבלת את הילדים והמשפחות עם הגיעם למרכז. בכל מרכז חדר המתנה וחדר משחקים לילדים ולמשפחות, מטבחון עם משקה חם, משקה קר וכיבוד קל. עמדת הקבלה של המרכז צופה לחלל המרכזי ולפינת ההמתנה, כך שהמזכירה ערה לכל התרחשות במהלך הביקור של הילד והמשפחה. למנהלת ולכל איש צוות חדר ייעודי המאובזר במכשור הדרוש. החדרים של חוקרי הילדים וחוקרי הנוער מצוידים במכשירי הקלטה וצילום. לחוקרי הנוער (שוטרים) גישה ישירה למערכות התקשורת והמחשוב הזמינות בתחנת המשטרה. לרופאים ציוד ומכשור רפואי החיוניים לביצוע הבדיקות הפורנזיות הדרושות. בכל מרכז חדר ישיבות מאובזר וגדול לקיום ישיבות צוות, להדרכות ולאירוח קבוצות. כמו כן במרכזים הממוקמים בבתי מגורים יש חצר בכניסה עם מתקני משחקים לילדים.

## 2. המחקר

### 2.1 מטרות המחקר

מטרת-העל של המחקר היא לספק לקובעי מדיניות מידע שיסייע בטיוב עבודתם של מרכזי ההגנה. שאלות המחקר הן:

1. מהם האתגרים ומהם עקרונות הפרקטיקה המיטבית בהפעלת המרכזים, לפי תפיסותיהם של המעורבים בהפעלתם?
2. האם יש הבדלים בין מרכזי ההגנה השונים, ואילו הם?
3. מהי המשמעות של ניהול מרכזי הגנה בידי מנהלת המועסקת על ידי עמותה לעומת מנהלת המועסקת על ידי משרד הרווחה?
4. כיצד השפיעה תקופת מגפת הקורונה על עבודת המרכזים, ואילו מסקנות עלו בנוגע להפעלת המרכזים בעיתות משבר וחירום?

### 2.2 שיטת המחקר

המחקר נערך בשיטה האיכותנית וכלל 35 ראיונות עומק חצי מובנים:

- 11 ראיונות עם נשות מטה במשרד הרווחה, בהן מפקחות, ממונות מחוזיות ומדריכות, ואנשי מטה במשרד המשפטים, במטרה ובעמותת אפשר
  - 24 ראיונות עם מנהלות מרכזי ההגנה, עו"סיות לפי חוק נוער, חוקרי נוער, רופאות, פרקליטות וחוקרות ילדים
- הראיונות בוצעו בין דצמבר 2021 למאי 2022. מרביתם פנים-אל-פנים וחלקם באמצעות שיחת וידיאו (Zoom). כל ראיון נמשך בין שעה לשעתיים. הראיונות לוו ב'מדריך ראיון' (ראו **נספח א**) שהותאם לתפקידו של המראויין, ועסקו בסוגיות מהותיות לאיתור ההבדלים בדרכי העבודה של המרכזים, בהבנת משמעות ניהול המרכז בידי מנהלות המועסקות על ידי עמותה או על ידי משרד הרווחה, בתפיסת המראויינים את החוזקות והאתגרים בהפעלת המרכזים, ובהשפעות תקופת מגפת הקורונה (Rabionet, 2011).

### 2.3 ניתוח הנתונים

הראיונות תומללו, נותחו ועובדו על ידי צוות המחקר במכון ברוקדייל באמצעות תוכנת Atlas.ti 9 בגישת הניתוח התמטי האיכותני (שקדי, 2011). הם קודדו לקטגוריות שחלקן הוגדר מראש, חלקן התבסס על 'מדריך הריאיון' ועלה ממנו ישירות וחלקן עלה באופן חופשי מדברי המראויינים. במהלך הקידוד נוצרו תת-קטגוריות תחת קטגוריות-העל, כך שכל קטגוריה כללה כמה תת-קטגוריות על פי התמות שעלו, ותת-הקטגוריות כללו קטגוריות משנה (שקדי, 2011; Strauss & Corbin, 1998).

### 2.4 אתיקה במחקר

המחקר אושר על ידי ועדת האתיקה של מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. במסגרת המחקר ובעת קבלת הסכמת המראויינים ננקטו פעולות אחדות:

- הובהר למרואיינים כי ההשתתפות במחקר היא על בסיס התנדבות בלבד והם אינם מחויבים להשתתף בו
- צוין כי החוקרות מתחייבות לשמור על אנונימיות, וכי בדוח המחקר לא יצוינו פרטים מזהים על המרואיינים ועל מקרים ייחודיים שאיתם הם מתמודדים בעבודתם, שיכולים לאפשר את זיהוי הדובר
- הובהר כי המרואיינים יוכלו להפסיק את הקשר עם צוות המחקר בכל עת שירצו או לא לענות על שאלות מסוימות, ולא תהיינה לכך השפעות שליליות
- צוות המחקר ביקש מן המרואיינים רשות להקליט אותם, לטובת תמלול מלא של דבריהם לצורכי המחקר והוצע להם לקבל את תמלול הריאיון עימם. במקרים שבהם סירבו המרואיינים להקלטת הריאיון, בוצע תמלול השיחה על ידי החוקרת במהלך הריאיון. עוד צוין כי המרואיינים יכולים לבקש לעצור את ההקלטה בכל עת שירצו, וצוות המחקר התחייב לכבד את הבקשות ולעשות כן. למרואיינים הובטח שההקלטות ותמלילי הריאיונות יישמרו שמירה מאובטחת במכון ברוקדייל



## 3. ממצאים

בפרק זה יוצגו ראשית עקרונות הפרקטיקה המיטבית בהפעלת מרכזי ההגנה לפי תפיסותיהם של המרואיינים. לאחר מכן יתוארו תפיסות המרואיינים בנוגע למשמעות העסקתה של המנהלת על ידי משרד הרווחה או על ידי עמותה. לבסוף יתוארו השפעות מגפת הקורונה על עבודת המרכזים, האתגרים שמולם ניצבו והמלצות לפיתוח השירות בעיתות משבר וחירום.

### 3.1 עקרונות הפרקטיקה המיטבית להפעלת מרכזי ההגנה

בראינות עם הגורמים השונים עלו תפיסותיהם בנוגע לעקרונות הפרקטיקה המיטבית להפעלת מרכזי ההגנה בישראל. בחלק זה יובא תיאור מפורט של כל אחד מעקרונות הפרקטיקה המיטבית. תיאור העקרונות יובא בשילוב תיאור נקודות הדמיון והשוני בדרכי העבודה בין המרכזים השונים. בנוגע לחלק מדרכי העבודה יתוארו בהרחבה גם האתגרים ביישומם. ולכן בנוגע לחלק מעקרונות הפרקטיקה המיטבית יתוארו קודם האתגרים, ולאחר מכן יובאו דוגמאות ותפיסות כלפי יישום מיטבי של אותם העקרונות.

#### 3.1.1 התערבות מודעת טראומה עם ילדים נפגעי עבירה ועם בני משפחותיהם

עיקרון מרכזי של פרקטיקה מיטבית שעליו הצביעו מרואיינים מכל מרכזי ההגנה ומכל הדרגים והפרופסיות הוא התערבות בגישה מודעת טראומה עם הילדים ועם בני משפחותיהם. התערבות מסוג זה מכוונת למזעור עוצמת הטראומה והשפעותיה לאורך זמן, למזעור הטראומטיזציה המשנית ולהחזרת האמון באנשי המקצוע, וכן לחיזוק החוסן של המשפחה בהתמודדותה עם הטראומה.

##### א. התערבות למזעור עוצמת הטראומה והטראומטיזציה משנית

לדברי אנשי המקצוע שרואיינו, לתגובה הראשונה של הסביבה לאירוע הטראומטי שהתרחש ישנה השפעה ארוכת טווח על האופן שבו חווים הנפגעים את האירוע, ועל התפתחותה של הטראומה במשך הזמן.

” אנחנו יודעים שהתגובה הראשונית, למשל, היא קריטית לתהליך ההחלמה של ילד. אם האירוע יחווה כפוגעני או לא, אם יחווה ככזה שיגרום לו לטראומה להמשך חייו. זה לא בהכרח כמה האירוע היה נורא, אלא זה איך הגיבה הסביבה הראשונית הטבעית. אם הייתה תומכת, מאמינה, שיפוטית, מתלהמת, לא פרופורציונלית, מענישה, כל הדברים האלה.” (מנהלת)

לכן, במרכזי הגנה פועלים למזעור עוצמת הטראומה והשפעותיה לאורך זמן באמצעות עיבוד רגשי של אירוע הפגיעה.

” לא נעלים את הפגיעות של הילדים אבל אנחנו יכולים לעשות אותם מעובדים יותר נכון בכמה שלבים ראשוניים.” (מנהלת)

נוסף על כך, אנשי המקצוע במרכזי הגנה פועלים למזעור הטראומטיזציה המשנית שעלולה להיגרם מן המפגש של הילדים עם אנשי מקצוע ומן הצורך לחשוף את סיפור הפגיעה. הם עושים זאת במגוון דרכים באמצעות הקפדה על מתן יחס חם, רגיש

ומכיל לילדים ולהוריהם לפני ההתערבות ובמהלכה. לדבריהם, הצלחת ההתערבות נבחנת, בין השאר, במידת שביעות הרצון של הילדים ושל הוריהם מן ההתערבות.

” קודם כול חוויית הצלחה זה שההורה יוצא מרוצה. עכשיו, זה נשמע נורא הזוי, כי ממה הוא יצא מרוצה? אבל הוא יוצא מרוצה **כי הוא לא נכוה, כי הילד לא התפרק**. כי הוא קיבל את **ההכלה** שהוא היה זקוק לה. זו הצלחה”. (מנהלת)

” חווית הצלחה בתפקיד היא למשל, כאשר משפחות מגיעות לכאן ואומרות: 'טוב שידענו על קיומו של המרכז, **אנחנו מודים לכל אחד ואחד**', כי המפגש, למרות שהוא מפגש מאוד טראומתי, הוא משמעותי. **נוצר קשר משמעותי בין אנשי הצוות והמשפחות**.”. (מנהלת)

לדברי אנשי המקצוע, מזעור הטרואומטיזציה המשנית מתאפשר גם בזכות **העיצוב של המרכזים**. ניכר כי מרכזי ההגנה מעוצבים בקפידה ותוכננו מראש כמקום חם ונעים שמותאם לילדים ולמשפחות. לדוגמה, בחצר מרכז ההגנה יש מתקנים לילדים ובתוך המרכז יש פינת משחקים לילדים ובני נוער שמתאימה לגילים שונים. בחדר ההמתנה יש עמדת קפה, שוקו, עוגיות, וכן אקווריום שמשדר אווירה רגועה ונינוחה.

” אנשים מדמיינים תחנת משטרה, ולא מדמיינים בית כזה מהמם ומפנק ויפה ושנעים פה. כי אם את לא תרגישי בנוח את גם תהיי עצורה ואת לא תוכלי להיפתח. העטיפה הזאת מתחילה גם מהחיצוניות של המקום ואז לתוך הפרסונות עצמם. וזה מה שעושה את ההבדל”. (פרקליטה)

עיצוב המרכזים שונה מאוד מן העיצוב הרווח של שירותים אחרים בקהילה, והוא תורם ליצירת אווירה אינטימית ונינוחה, ולבניית אמון בין הילד נפגע העבירה ובני משפחתו ובין אנשי המקצוע:

” **היופי של המקום והאווירה המכילה** [...] **כבר חצי מהחרדות יורדות**, וגם היחס האישי שהן מקבלות גם מעו"ס לפי חוק נוער, וגם מאם הבית שמתלווה לילד למשחקייה, ההסבר המדויק והמדוקדק של העו"ס לפי חוק נוער ושל השוטר לתהליך שהם אמורים לעבור, בלי לחץ, זה משהו מאוד קריטי בכל מה שקשור לטיפול בילדים וחקירה ראשונית של ילדים נפגעי עבירה.”. (מנהלת)

היבט נוסף בדרכי העבודה של מרכזי ההגנה שמסייע במזעור הטרואומטיזציה המשנית שעשויה להיגרם מהמפגש עם אנשי מקצוע וחשיפת סיפור הפגיעה הוא מתן **מידע וידע** לילדים ולבני משפחותיהם על התהליך שהם עתידים לעבור במרכז. נוסף על כך המשפחות מקבלות מידע על השפעות אפשריות של הפגיעה, וכן הצעות לדרכי התמודדות עם השפעות אלה לאחר סיום הטיפול. לתפיסת המרואיינים העברת מידע וידע היא היבט קריטי של הטיפול במרכזי הגנה:

” בן אדם שעובר פגיעה הוא מאבד שליטה וגם המשפחה, כשהילד שלה נפגע היא מאבדת שליטה. אני חושבת שכשאתה במקום שבו גם אתה מקבל מידע וידע, ומקבל הכלה זה **מחזיר מעט את חוויית השליטה על המצב**.”. (מרואינת מהמטה)

ככל שמתאפשר, צוות המרכז מעביר את המידע גם לאנשי המקצוע בקהילה שנמצאים בקשר עם הילד ומשפחתו כדי למנוע טראומטיזציה משנית במפגש איתם, והם מנחים אותם לדאוג למפגש מכיל ובטוח. לדוגמה, אחת הרופאות סיפרה שהיא נוהגת לצייד את הילדות/הנערות שנבדקות אצלה ברשימת בדיקות מעבדה שיש להשלים בקופת החולים. לאחר קבלת הסכמה מהן, היא יוצרת קשר עם הרופא המטפל בקופת החולים, נותנת לו מידע על הפגיעה ועל מצבה של הילדה/נערה, ומבקשת ממנו לא לקחת שוב אנמנזה או בדיקות שכבר עשתה, אלא רק את הבדיקות שהילדות/נערות מבקשות לעשות.

לדברי אנשי המקצוע שרואיינו, הפעולות שנעשות למניעת הטראומטיזציה המשנית במפגש עם אנשי המקצוע גורמת **להחזרת האמון של הילדים ומשפחותיהם באנשי המקצוע.**

” מבחינתי, החוויה של נפגע עבירה בבית לין היא חוויה שהיא קריטית, [...] **אני מודדת את הצלחה במידת האמון שנפגע העבירה רוכש עבורי** ויכול להרגיש שהוא סומך עליי”. (פרקליטה)

” **הצלחה מבחינתי זה כשהילד מספר.** כשהילד מגיע אליי לחקירה והוא מספר לי על מה שקרה אז זה אומר שהוא הרגיש ביטחון, הוא מרגיש שהוא יכול לסמוך עליי פה בחדר, בסופו של דבר הוא לא מכיר אותי בכלל, זו פגישה ראשונה והוא מספר על הדבר הכי קשה שהוא עבר, אז **ברגע שהוא מספר לי אני מרגישה שהצלחתי**.” (חוקרת ילדים)

אנשי המקצוע סברו שמכלול הסיוע שניתן במרכזים, ההכרה בקיומה של הטראומה וההפנמה של דמות טיפולית חיובית, הם אלה שמאפשרים את החזרת האמון באנשי מקצוע. בהמשך לכך, הם סברו, הילד והמשפחה ירגישו נוח לאמץ את ההמלצות שניתנו להם ולפנות להמשך טיפול בקהילה.

” אני יכולה לשתף במקרה שמאוד מאוד מרגש אותי. שבוע שעבר היה פה נער שאמר לעובדת סוציאלית שלי: 'שינתי את כל מה שחשבתי על עובדים סוציאליים', ואנחנו יודעים ששנים הוא לא רצה ללכת לטיפול, ועכשיו יש סיכוי בעקבות המודילנג ומה שיצרנו פה, שילך לטיפול **ויש החזרה של האמון אליו**.” (מנהלת)

ב. חיזוק החוסן של המשפחה להתמודדות עם הטראומה  
היבט נוסף של עבודה בגישה מודעת טראומה הוא התייחסות אל ההורים כאל לקוחות של מרכזי הגנה, וחיזוק החוסן שלהם להתמודדות עם הטראומה.

” אני חושבת **שההורים זה החוסן של הילד.** אם ההורים יוצאים מפה יותר מחוזקים אז אתה יודע שגם הילד יצא מפה מחוזק.” (חוקרת ילדים)

לתפיסתם של אנשי המקצוע, הפעולות שנוקט צוות המרכז למזעור הטראומטיזציה המשנית של ההורים ולהחזרת האמון שלהם באנשי המקצוע אכן מסייעות לחיזוק החוסן של המשפחה.

” חוויה של מרכז הגנה של הצלחה, וואו, יש הרבה, אבל זה לראות איך **משפחה** נכנסה אפילו ברמה הפיזית אתה רואה את הדריכות, את המתח, את העצב, את השבר הנורא, שהם גילו, במיוחד כשזה פגיעה בתוך המשפחה, ואיך הם יוצאים אסופים ומסוגלים לחייך, ולהסתכל על הילד שלהם ולראות אותו, **לא לראות את הפגיעה אלא לראות את הילד כמו שהוא**.” (מנהלת)

חלק מן ההורים מוקירים תודה על הסיוע והתמיכה הנפשית שקיבלו מאנשי המקצוע במרכזי הגנה.

” יש בספר [ספר האורחים במרכז] משפט של אימא שלא יוצא לי מהראש, אני גם משתמשת בו לא מעט, שהיא כתבה לנו, זה מרגש אותי, 'אולי גן עדן נמצא כשמישהו מושיט לך יד מתוך הגיהנום'.” (מנהלת)

### 3.1.2 הנגשה והתאמה של ההתערבות במרכז הגנה למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם

פרקטיקה מיטבית נוספת שעליה הצביעו המרואיינים היא הנגשה והתאמה של ההתערבות במרכזי ההגנה למאפייני הילדים ובני משפחותיהם ולצורכיהם.

” כדי שאני אוכל לתת את השירות האופטימלי והטוב והיעיל למשפחות ולילדים במצבי טראומה [...] אני קודם כול מקשיבה להם, מתחברת לצרכים שלהם, לקשיים.” (עו"ס לפי חוק נוער)

מרואיינים מן המטה, מנהלות מרכזי ההגנה, ואנשי המקצוע מכל המרכזים תיארו מגוון דרכים שבהן פועלים במרכזי ההגנה להנגשה ולהתאמה של ההתערבות למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם.

1. **הנגשה פיזית:** בהתאם למרכז של משרד הרווחה, המרכזים מספקים שירות הסעות במוניות לכל ילד ומשפחה הזקוקים להתערבות של המרכזים אך מתקשים להגיע אליו. כמו כן הוגמש השיוך הגאוגרפי של הנפגעים אל תחנות המשטרה כדי שיוכלו להגיע למרכז ההגנה הנגיש להם ביותר. כך למשל, משפחה המתגוררת בוואדי ערה ומשויכת לתחנת המשטרה בחיפה, אינה מחויבת להגיע למרכז בחיפה, ואם תרצה, תוכל להגיע אל מרכז ההגנה בנצרת, שבו צוות המרכז דובר ערבית. כך נעשה גם עבור אזורים נוספים. עם זאת, חשוב לציין כי תושבי העיר אילת וסביבתה נותרו בלא מענה הולם, שכן המרכז הקרוב ביותר אליהן הוא בבאר שבע.
2. **התאמה מגדרית:** המרכזים דואגים לכך שתהיה התאמה מגדרית בין איש מקצוע לנפגע, בהתאם לבקשת הילדים ומשפחותיהם, מסיבות תרבותיות או לצורך מזעור הטראומטיזציה המשנית שעלולה להיגרם מבדיקה פולשנית או ממתן עדות על פגיעה אינטימית.
3. **התאמה שפתית:** בחלק מן המרכזים ישנה התאמה שפתית של השירות שניתן בהם לילדים ולמשפחותיהם באמצעות אנשי מקצוע דוברי שפת האם של הילדים או באמצעות מתורגמנים. כיום ישנו מרכז אחד המיועד לתת שירות לאוכלוסייה ערבית גדולה, שבו כל אנשי המקצוע דוברי ערבית, ובמרכזים אחרים נאמר שיש מחסור באנשי מקצוע דוברי ערבית או במתורגמנים לשפות כגון ערבית ויידיש. המרואיינים הדגישו את חשיבות העסקתם של אנשי מקצוע דוברי השפה של הילדים, כיוון שהילדים

מעדיפים לדבר על נושאים רגישים כמו פגיעה פיזית או מינית בשפת האם שלהם. עוד עלה מדברי המרואיינים כי העסקת איש מקצוע דובר שפתו של הילד עדיפה על שימוש במתורגמנים.

”איזה שירות אני יכולה לתת לאוכלוסייה הזאת כשנערה שמדווחת על פגיעה עכשיו, אבל היא צריכה לחכות שלוש שעות עד שמישהו [מתורגמן] יתפנה ונוכל לשמוע אותה כמו שצריך? זה בלתי-נתפס“. (מנהלת)

#### 4. **התאמת מוקד ההתערבות על פני הרצף שבין המוקד הפלילי למוקד הטיפולי:** מוקד התערבות פלילי מתאים כאשר בוצעה

עבירה בקטין, בין שמחייבת בדיווח ובין שלא, ואם הפוגעים הם מעל גיל האחריות הפלילית (גיל 12). התערבות פלילית כוללת בעיקר פעילות לאיסוף מידע כגון חקירה וגביית עדות, איסוף ראיות ובדיקות רפואיות פורנזיות, לצורך הגשת כתב אישום. לעומתו, מוקד התערבות טיפולי כולל התערבות באמצעות שיח ראשוני לבחינת דרכי הפעולה המתאימות לצורכי הקטין, כולל חלופה להליך הפלילי, וכן סיוע ראשוני לעיבוד הטראומה שעברו הילדים, להכלה של רגשותיהם, להערכה אשר לצורכיהם ולצורכי המשפחה, ולמתן סיוע נקודתי בנוגע להתמודדות עם הטראומה ולהפניה להמשך טיפול בקהילה.

הבחירה במוקד ההתערבות נעשית בהתאם למאפייני הפגיעה: גיל הפוגע, המועד שבו התרחשה הפגיעה, עד כמה הצורך בחקירה מיידית (כמו למשל אם יש צורך מיידית בבדיקה משטרתית של הזירה, הארכת המעצר לחשוד, בדיקה רפואית, איסוף ראיות שיסייעו להכריע בתיק הפלילי ועוד), ומצבו הנפשי והרגשי של הילד הנפגע. אחד היתרונות הבולטים של מרכזי ההגנה שתוארו הוא האפשרות לשלב בין התערבות במישורים הפלילי והטיפולי, וכן היכולת לשנות את מוקד ההתערבות באופן מיידית, בהתאם למידע שנצבר על המקרה, ולפי שיקול הדעת של אנשי המקצוע וההחלטה של ועדת הפטור.

”בעצם אנחנו יכולים באותו יום ואולי אפילו באותו רגע לפתוח את הדלת האחרת ולהעביר את אותה קטינה או קטין מבירור ראשוני עם עובד סוציאלי לדלת של חקירות ילדים. זה יכול להיות באותו מקום, באותו רגע. אני לא מטרטרת את הילד. [...] התחלנו בכובע אחד, גילינו שכרגע זה לא ההליך המתאים, לא ההליך הנכון ואנחנו רוצים לעבור לדלת השנייה. אז **המעבר מהטיפולי לחקירתי הוא פשוט**“ (פרקליטה)

עם זאת, נאמר כי אין אחידות בין מרכזי ההגנה מבחינת התאמת מוקד ההתערבות למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם (התערבות במישור הטיפולי לעומת התערבות במישור הפלילי). הדבר נובע הן משונות ברמת שיתוף הפעולה בין אנשי המקצוע במרכז ההגנה הן מהבדלים בתפיסות אנשי המקצוע במרכז את דרכי ההתערבות המיטביות בין ההליך הפלילי לטיפולי.

#### 5. **התאמת מיקום החקירה של הילדים (במסגרות החינוך או במרכזי ההגנה) למאפייני המקרים.** מן הראיונות עלה צורך נוסף

בהתאמת ההתערבות למאפייני המקרים ולצורכי הילדים. בעניין זה עדיין אין נהלים ברורים ויש צורך להתאים את מיקום החקירה של הילדים לצורכיהם ולמאפייני המקרים. עד מגפת הקורונה היה נוהל ברור, ולפיו במקרים של פגיעה בתוך המשפחה או בחקירה של משפחות שבהן מתנהל סכסוך גירושין, תתבצע החקירה במסגרת החינוך של הילד כיוון שהחקירה אמורה להתבצע ללא ידיעת ההורים (מחשש לזיהום החקירה), ויש קושי להביא ילדים למרכזי הגנה ללא ידיעת ההורים.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> למעט במקרים נדירים שבהם הוצא הילד מביתו בצו בית משפט, בשל פגיעה חמורה.

ואולם, בעת הסגרים, בשעה שמסגרות החינוך היו סגורות, לא התאפשר ביצוע חקירה בהן, וחלק מן הילדים שנפגעו בתוך המשפחה נחקרו במרכזי ההגנה (ראו פירוט בסעיף 3.3). מצב זה הביא לשינוי בעמדותיהם של חלק מאנשי המקצוע בנוגע למיקום החקירה המתאים. מן הראיונות עלתה מחלוקת עקרונית שיש בין חוקרות הילדים לשאר אנשי המקצוע במרכזי ההגנה בנוגע למיקום החקירה העדיף. חוקרות הילדים נטו להעדיף ביצוע חקירה במסגרת החינוך.

” אז דווקא כשמביאים אותו לכאן [למרכז הגנה] זה מקום שהוא זר, אני לא חושבת שזה נכון. אני חושבת שדווקא ללכת אליו לפנימייה ולגבות את העדות שלו שם, **במקום הבטוח, שהוא מכיר אז זה עדיף.** אז אני אומרת לא תמיד בכל מצב מרכז הגנה זה המקום”. (חוקרת ילדים)

לתפיסתן של חלק מחוקרות הילדים ביצוע חקירה במרכזי ההגנה הוא מאתגר.

” **אני יכולה להגיד לך שדווקא עם זה שהמקום יפה ונחמד זה לא תמיד תורם לנו,** כי מה שקורה, ילד מגיע, צריך להיכנס לחקירה, ילדים צעירים, רואים את חדר המשחקים אז הם נכנסים משחקים לא רוצים לבוא לחקירה [...] עכשיו לפעמים באים אימא עם שלושה ילדים. הילד יושב פה, הוא יודע ששני האחים שלו שם משחקים עכשיו במחשב, משחקים משחקים והוא כל הזמן על קוצים והוא רוצה ללכת. כי פה לא כ"ף. הוא רוצה לשחק בחוץ”. (חוקרת ילדים)

יתר המרואיינים סברו שהיתרונות שיש לביצוע החקירה במרכז ההגנה עולים על החסרונות, וכי היתרון המרכזי הוא האפשרות למתן הכלה רגשית במרכזי ההגנה.

” אני חושבת שכל תיק צריך להגיע למרכז הגנה, כל מקרה, גם אם זה מקרה עם הורים [הכוונה לפגיעה במשפחה], גם אם זה הורים מסוכסכים, **כל מקרה מבחינתי שצריך להיחקר על ידי חקירות ילדים צריך להגיע למרכז.** למרות שזה מורכב וקשה וצריך המון אישורים של איך מביאים ילד, ומי מלווה אותו, ומה עושים עם אותו ילד, ובן כמה הילד וכו' וכו' וכו', הכול בסופו של דבר מתגמד לעומת איך ילד מעיד בבית ספר. מתגמד, מתגמד. אני אומרת לך כמי שישבה ונחרדה לראות את החקירות האלה שבהן ילד מספר על אונס. כשהוא יוצא אין לו, אסור לו לדבר עם היועצת. היועצת אומרת לו: 'אסור לי לדבר איתך'. הוא יוצא לכלום. לריק. ילד בא חושף פגיעה שהסתיר אותה בדרך כלל שנים ויוצא לריק". (פרקליטה)

יתרון נוסף לביצוע החקירה במרכז ההגנה שתואר הוא נוכחותו של צוות רב-מקצועי שניתן להיעזר בו להתייעצות ולהשלמת החקירה במועדים נוספים, כשצריך, למשל, לבצע הליך נוסף, דוגמת מסדר זיהוי.

אולם, כאמור, הייתה שונות בין תפיסותיהם של המרואיינים, ועלה צורך בקווים מנחים לשיקול הדעת בנוגע למקרים של פגיעה בתוך המשפחה או על רקע סכסוך גירושין המתאימים לחקירה במרכזי הגנה. הפערים המקצועיים בין בעלי התפקידים נובעים משונות בתפיסות המקצועיות ולא מתוקף החוק שמכוחו פועלים מרכזי ההגנה.

### 3.1.3 הבטחת רצף במתן השירותים לילדים ולמשפחותיהם

מדברי המרואיינים עלה עיקרון נוסף של פרקטיקה מיטבית, והוא הבטחת רצף במתן שירותים לילדים ולמשפחותיהם באמצעות מעקב אחר מקבלי השירות שסיימו את ההתערבות במרכז ההגנה, ובאמצעות הבטחת רצף מענים במישור הטיפולי.

#### א. ליווי ומעקב אחר מקבלי השירות

על פי רוב לא מתקיים ליווי ומעקב אחר מקבלי השירות, ואין אחידות בדרכי העבודה בהיבט זה בין המרכזים השונים. ליווי ומעקב אחר מקבלי השירות אינם חלק מתחומי האחריות המוגדרים של המרכזים על פי חוק סיוע לקטינים נפגעי עבירות מין או אלימות, תשס"ח-2008. עם זאת, מרואיינים מכל הדרגים והפרופסיות סברו שחשוב שיהיה ליווי ומעקב אחר מקבלי השירות לאחר סיום ההתערבות במרכזי ההגנה, כדי לוודא שהם אכן מקבלים המשך טיפול והתערבות בקהילה, וכדי להבטיח שהגורמים האחראים להליך הפלילי (המשטרה והפרקליטות) מעדכנים את המשפחות בתהליך ובהחלטות חשובות, כגון סגירת התיק. בדרך זו אפשר יהיה לבצע מעקב אחר תלונות חוזרות מצד אותו ילד, וכן להעריך אם המענה שניתן במרכז ההגנה התאים וסייע בהתמודדות עם הטראומה. כמו כן המעקב יאפשר ללמוד על טיב ואיכות ההתערבות שבוצעו, ויסייע לאנשי המקצוע בגיבוש דרכי עבודה מותאמות. חלק מן המרואיינים הביעו צורך בניהול מעקב אחר מקבלי השירות בטווח הקצר ובטווח הארוך. עוד עלה שהמעקב עשוי לסייע לאנשי המקצוע במרכז ללמוד על טיב ואיכות ההתערבות שביצעו, ולסייע בגיבוש דרכי עבודה מותאמות.

” אני חושבת שמה שחסר לי זה follow up על המקרים שהיו כאן. שנבדקו וכולי, לראות מה קרה אחרי שלוש שנים, אחרי חמש שנים, אחרי עשר שנים. זה אתגר, משום שמעניין אם מה שעשינו היה בסדר, מעניין אם מה שעשינו עזר. ובראייה רטרוספקטיבית אם צדקנו, לא צדקנו [...] אנחנו כאילו, נגעת נסעת. אבל אין לנו כאן מערך מעקב [...] **לראות את כל הטיפולים, איך זה התקדם, איך זה פה איך זה שם, איפה הוא נפל. איך היא התגברה על כל הטראומה הזאת והכול. אין לנו, את הכלי הזה שלדעתי הוא נורא חשוב.**” (רופאה)

מן הראינות עלה שבשלושה מרכזים נוקטים פעולות ייחודיות באופן יזום לצורך המשך ליווי ומעקב אחר מקבלי השירות. פעולות אלה כללו החתמה של המשפחות על טופס ויתור סודיות והסכמה לכך שצוות המרכז יצור עימם קשר כחודש-חודשיים לאחר הביקור במרכז ויבדוק מה מצבן וכיצד מתקדם הטיפול במקרה. ישנם מרכזים שבהם סטודנטיות לעבודה סוציאלית מתקשרות למשפחות כשנה לאחר הביקור במרכז, מבררות את מצבן, ומספקות להן סיוע נקודתי לפי הצורך. לדברי חלק מן המרואיינים, כדי שתהליכים דומים יתקיימו ביתר המרכזים נדרש כוח אדם ייעודי לתפקיד.

#### ב. הבטחת הרצף במישור הטיפולי

לעיתים אנשי המקצוע מתרשמים שלילדים ולמשפחות יש צורך בהמשך תמיכה, הכלה וטיפול בקהילה. ואולם, לעיתים הילד או ההורים מסרבים להמשיך לצרוך שירותים מסוג זה מחשש לסטיגמה חברתית או מסיבות אחרות. אנשי המקצוע במרכזים פועלים למציאת המענה הטיפולי המתאים לילד ולמשפחה עם סיום ההתערבות במרכז ולגיוס המשפחה להמשך טיפול.

” **כשאני מצליחה לגייס את המשפחות להמשך טיפול**, כי יש משפחות שמגיעות רק לעשות את התהליך הפילי, להגיש תלונה, למסור עדות, שהילד שלהם ייחקר וזהו, מבחינתם זה הסתיים. ואז אנחנו מתרשמים שלא, שהילד זקוק להתערבות, לשיחות, לטיפול, ואנחנו מצליחים לגייס אותם להמשך טיפול, מבחינתי אני חווה את זה כהצלחה, **וכשאני שומעת אחר כך מהמשפחה שאכן התחיל טיפול ויש התקדמות** [...] **אז אני באמת חווה את זה כהצלחה**.” (עו”ס לפי חוק נוער)

כאשר הילדים וההורים רוצים בהמשך טיפול בקהילה, עולים קשיים ומכשולים בהבטחת הרצף הטיפולי. לעיתים עובר זמן ממושך מסיום ההתערבות במרכז ההגנה עד לתחילת הטיפול בקהילה, כמו במרכז מיטל – מרכז לטיפול בילדים ובני נוער נפגעי תקיפה מינית<sup>6</sup>.

” הרבה פעמים קורה שפתאום משפחה מצלצלת לחוקרת הילדים ואומרת לה: 'תקשיבי, עדיין לא פנו אלינו אפילו מהמרכז לטיפול. כבר עברו שבועות' [...] יש לזה טעם לפגם כי כבר הקמתם את המקום הזה שהוא מקום מופלא. חייבים להמשיך ולתת את כל המענה גם אחרי. המשפחות האלה לא הבליחו ונעלמו. אם הם כבר קיבלו את הטיפול הצמוד הזה והטיפול ההוליסטי הזה, מן הראוי שיהיה מענה הולם לילדים האלה ולמשפחות גם אחרי.” (חוקרת ילדים)

קושי נוסף עלה מכך שבזמן ההמתנה לטיפול במרכזי טיפול בקהילה הילדים והמשפחה אמורים לעבור אינטייק אצל עו”סית במחלקה לשירותים חברתיים, שמלווה אותם רק זמנית.

” עד שהעירייה מעבירה את המקרה שהיה במרכז ההגנה למרכז טיפולי [לפגיעות מיניות] [...] ובאמצע הם צריכים לעבור איזשהו אינטייק או איזשהו שיח עם עובדת סוציאלית שלא תמשיך לטפל בהם. הם כבר היו צריכים להיחשף בפני מרכז ההגנה, אחר כך הם יצטרכו להיחשף עוד פעם בטיפול שיקבלו ב'מיטל', ועוד באמצע עם העו”סית, היה כעס מצד המשפחה ובצדק. זה יצר המון המון בעיות.” (מרואינת מהמטה)

המרואינים סברו כי חשוב לשים דגש בהבטחת הרצף הטיפולי כדי למזער את עוצמת הטראומה ואת השפעותיה לאורך זמן. דוגמה לפרקטיקה מיטבית שעלתה בראיונות הייתה קיום הסדר עם העירייה ועם המרכז הטיפולי, המאפשר להעביר את הילד והמשפחה ישירות ממרכז ההגנה למרכז טיפולי לפגיעות מיניות, ללא ביצוע אינטייק במחלקה לשירותים חברתיים בעיר. הסדר כזה מקצר את ההליך הביורוקרטי, מצמצם את החשיפה הנוספת של הנפגעים בפני עו”סים במחלקה לשירותים חברתיים, ומאפשר להימנע מקבלת שירות מן המחלקה לשירותים חברתיים, שנתפסת באופן סטיגמתי. אולם הסדר זה התקיים במרכז ההגנה מסוים שבו עיקר המקרים המטופלים מגיעים מן העיר שבה נמצא המרכז, ומרואינים שונים הצביעו על קושי ליישם הסדר מסוג זה במרכזי הגנה המספקים שירות למגוון יישובים ורשויות מקומיות, משום שעל פי רוב, המשפחות נזקקות למענה מן המחלקות לשירותים חברתיים גם בתחומים נוספים.

<sup>6</sup> שירות של משרד הרווחה, שמפעילות עמותה או המחלקה לשירותים חברתיים.



### 3.1.4 ביסוס ההתערבות על שיתוף פעולה וסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים

עיקרון זה של פרקטיקה מיטבית עלה באופן בולט בראיונות עם אנשי המקצוע בכל הדרגים והפרופסיות, ותואר כעיקרון בסיסי ומשמעותי להצלחת עבודת המרכזים. אחת מנקודות החוזק המרכזיות של מרכזי הגנה שעליה הצביעו המרואיינים היא היות מרכז המספק מענה רב-תחומי והוליסטי (one-stop-shop), שבו תחת קורת גג אחת אנשי מקצוע שונים נותנים מענה.

” מבחינתי, עצם קיום המרכז, זו כבר הצלחה. כי כשהאזרח מקבל שירות אינטרדיסציפלינרי מבחינתי זו כבר הצלחה. כשאדם מגיע ל-one stop shop ומקבל את כל השירות שהוא צריך מכל זווית וזווית. אני מכירה את הימים שבהם נאנסת במשפחה הייתה צריכה להיטרטר, ילדה בת 12, בת 13, בת 14 לתחנת המשטרה ומשם לוקחים אותה לבית חולים ומשם לוקחים אותה לרווחה ומשם מחזירים אותה לתחנת המשטרה ומשם מחזירים אותה לעימות. הדבר הזה הוא מטלטל את הנפש. וגם היכולת ללמוד, היכולת למידה היא מאוד מאוד מזערית, כי כשיש כל כך הרבה אפשרויות ליפול בין הכיסאות אז נופלים. אז היום מבחינתי מעצם הישיבה של אנשי המקצוע במרכז יחד זאת הצלחה.” (פרקליטה)

ואולם עבודה של אנשי מקצוע שונים תחת קורת גג אחת אינה ערוכה לקיומם של שיתופי פעולה וסינרגיה ביניהם, ובכפועל ישנם אתגרים רבים ליישום עיקרון זה של פרקטיקה מיטבית. תחילה יוצגו האתגרים ביישום עיקרון זה, ולאחר מכן יובאו דוגמאות לפעולות שנעשו בחלק מן המרכזים ליישום מיטבי שלו.

#### א. אתגרים בשיתוף פעולה וסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים

השיח על הקשיים והאתגרים בשיתוף הפעולה והסינרגיה בין אנשי הצוות השונים רווח בראיונות, ובלט במיוחד בדבריהם של אנשי המקצוע במרכזים ושל בעלי התפקידים במטה.

**1. קשיים בשיתוף פעולה עם בעלי התפקידים הבכירים.** בחלק ממרכזי ההגנה תוארו קשיים בשיתופי הפעולה עם בעלי התפקידים ברמה המחוזית והארצית השותפים להפעלת המרכזים במשרד הרווחה, הבריאות, המשפטים וביטחון הפנים, ואף פערים ברמת מחויבותם לעבודת המרכזים. פערים אלו יכולים להתבטא במגוון דרכים, כמו למשל היעדרות ממפגשי ועדות היגוי ומעורבות נמוכה בפעילות המרכזים, מתן הנחיה לאיש מקצוע במרכז הגנה למלא משימות שאינן קשורות למרכז ההגנה, ללא התחשבות בצורכי המרכז, ואף פגיעה בתחושת השייכות של איש המקצוע למרכז. כל אלו משפיעים על מידת ההפניה של מקרים למרכזים, על יכולתן של מנהלות מרכזי ההגנה לפעול לקידום עבודת הצוות ושיתופי הפעולה במרכז, וכן על מאפייני ההתערבות ועל הצלחת המרכזים בהגשמת ייעודם. אחת המנהלות תיארה מקרה שבו ביצעה חוקרת נוער חקירה במרכז הגנה, אולם המנהלת החיצונית שלה התעקשה שתתקיים חקירה נוספת בתחנת המשטרה תוך הטלת ספק באמינות העדות או בהמלצות החוקרת:

” הנערה מגיעה למרכז, מוסרת עדות, מקבלת את כל המענה. ואז החוקרת של המשטרה רוצה להזמין אותה. למה? כדי להתרשם. אבל כל המטרה שלי שלא תגיע לתחנת משטרה. והייתה הנחייה ברורה גם מהמטה הארצי, כל פעולת חקירה נוספת לנערה תעשה במרכז הגנה, במקום שבו היא התחילה. ואז יש את הוויכוח, ואז היא אומרת לי, 'כן, אני מבינה אותם, הם רוצים להתרשם. תקשיבי, אולי היא מדמיינת? אולי היא ככה?' אמרתי לה, 'אבל את חוקרת! ואת גבית עדות! ואת כתבת המלצות! שיסמכו עלייך.' ” (מנהלת)

תוארו קשיים במיוחד עם חוקרות הילדים. בראיונות נאמר שיש קונפליקט מתמשך בנוגע למוקד ההתערבות המתאים במרכזי הגנה על הרצף שבין ההליך הפלילי להליך הטיפול, והוא משפיע על היעדר איש תקן קבוע של חוקרות ילדים במרכזים, וכן על היחסים בין המנהלים החיצוניים של חוקרות הילדים למנהלות מרכזי ההגנה ואנשי הצוות.

חוקרות הילדים, מנקודת מבטן, תיארו פערים בתפיסת התפקיד שלהן ובתרומתן הייחודית להתערבות במרכז. למשל, תהליך שקידם משרד הרווחה לצורך קביעת מדיניות וקווים מנחים בתהליך קיום שיח טיפולי ראשוני ובניית הכשרה לעו"ס לפי חוק נוער, נתפס כדוגמה להיעדר הכרה מספקת במקצועיות של חוקרות הילדים ולפערים בהבנת החשיבות של החקירה לטובת הילד:

” לימדו את העו"סים לחוק הנוער איך לדובב ילדים שאחר כך אמורים להגיע אליי לחקירה, הדיבוב הזה עלול לזהם את החקירה הזאת ואיך יכול להיות שחוקרי הילדים והשירות לחקירות ילדים לא לקח בפרויקט הזה חלק? איך יכול להיות שמידרו אותנו מהפרויקט הזה? בסופו של דבר הילדים האלה מגיעים אלינו אחרי שתשאלו אותם בצורה לא מדויקת ולא נכונה וזה לא אשמתם של הילדים האלה. אבל בסופו של יום אני צריכה להעריך את מהימנות הדברים שלהם [...] והתשאול הזה גם יכול להיות זיהם את מה שהם אמרו או שינה את העדות שלהם. אז את מבינה שיש פה בעיה מהותית שהיא מאוד מאוד גדולה.“ (חוקרת ילדים)

**2. שילוב אנשי מקצוע מפרופסיות שונות עלול להוביל לחילוקי דעות ולמאבקי כוח.** צוות המרכז כולל אנשי מקצוע מחמש פרופסיות: עו"סיות לפי חוק נוער, חוקרות ילדים, חוקרות נוער, פרקליטות ורופאות. ההרכב המקצועי של הצוות מאפשר לדייק בזמן אמת את המענה לילד ולבני משפחתו בהלימה למטרות המרכזים בהתערבות במקרים של קטינים נפגעי עבירה, ובה בעת הוא מגביר את המתח המקצועי בין בעלי התפקידים ומדגיש את הפערים בין הפרופסיות אשר להגדרה של מהי טובת הילד. מורכבות זו מאפיינת צוותים רב-מקצועיים, ואינה בלעדית לצוות של מרכזי ההגנה.

לכל אחד מאנשי הצוות שפה מקצועית ודרכי עבודה משלו, וכן תפיסות שונות על מטרת המרכזים, על "טובת הילד", ועל מוקד ההתערבות המתאים על הרצף שבין ההליך הפלילי להליך הטיפול. מרואיינים שונים הסבירו את מקור הפערים בכך שהתערבות במישור הפלילי מכוונת לעשיית צדק, להגשת כתב אישום ולהכרעה בתיק הפלילי, ובמהלכה ישנו חשש מזיהום חקירה. לעומת זאת, התערבות במישור הטיפול מיועדת לקידום הרווחה הנפשית של הילדים ושל בני משפחותיהם.

אתגר נוסף קשור בכך שכל אנשי המקצוע הפועלים במרכז ההגנה נמצאים תחת פיקוח מקצועי וניהול ארגוני של גורם חיצוני למרכז. לגורמים חיצוניים אלה אג'נדות מקצועיות שונות, ולעיתים אף מנוגדות, חלקם מעורבים פחות בעבודה היום-יומית של המרכזים וכחות מכוונים ליצירת שיתופי הפעולה, ולא אחת סוגי ההנחיה השונים שהם נותנים משפיעים על היווצרותם של חילוקי דעות ואף מאבקי כוח.

” לא באמת חשבו מה זה אומר להכניס כל כך הרבה פרופסיות במקום אחד [...] **הרעיון ככלל הוא רעיון טוב, אני לא חושבת שהייתה מספיק חשיבה איך ליישם את זה.** אני חושבת שזה יצר הרבה אינטריגות בין אנשי הצוות בכל המרכזים ואני חושבת שנהיה קצת קשה עכשיו לגשר על כל מה שקורה בין כל אנשי הצוות ולא רק אצלנו, אני יודעת שזה ככה בהרבה מרכזי הגנה.“ (חוקרת ילדים)

הסבר נוסף שניתן להיווצרותם של מאבקי כוח הוא העבודה בסביבה רוויית טראומה.

” הרבה פעמים שאנחנו נמצאים באזורים כאלה של עבודה עם טראומה, וכשאנחנו נפגשים פה עם אוכלוסייה שחווה תוקפנות ואלימות, הרבה פעמים השיח התוקפני והאלימים עובר למעגל שלנו, של אנשי המקצוע, ולמעגל הרחב יותר.“ (מנהלת)

**3. עבודה עם צוות לא קבוע.** נכון למועד ביצוע המחקר, בחמישה מרכזים לא היו חוקרות ילדים קבועות. בראיונות עלה שמצב זה פוגע באיכות השירות הניתן במרכזים ובחוסן של הצוות (ראו הרחבה בפרק 3.1.6). נאמר שהיעדרות לסירוגין של חלק מאנשי המקצוע מיישבות הצוות ומן ההדרכות הפרטניות והקבוצתיות מקשה על פיתוח שפה מקצועית ודרכי עבודה מתואמות. עוד נאמר שקולן של חוקרות הילדים חסר בישיבות הצוות, וכי שילוב חוקרות מזדמנות בישיבות הצוות אינו יעיל משום שלא בהכרח הן תהיינה מעורבות בטיפול במקרים בהמשך. במקרים אחרים תוארו מצבים שבהם אף שיש חוקרת ילדים קבועה, היא נעדרת מישיבות הצוות בבוקר. מודלים אלה של עבודה עם חוקרות הילדים, לדברי אחדים מן המרואיינים, משמרים את הפיצולים בין הפרופסיות, והדבר פוגע ביכולת של הצוות לעבוד בסניגריה ובאיכות העבודה במרכזים. במרכזים שבהם חוקרת ילדים קבועה, שמצטרפת לכל פעילויות המרכז, דוגמת ישיבות הבוקר, הדרכות ופעילויות ההפוגה, תיארו המרואיינים את תהליך העבודה כתהליך מובנה, ברור וממוקד, שנשאר יציב גם אם יש תחלופה בצוות.

חשוב לציין כי בהתייחסות ל"צוות לא קבוע", נעשתה בראיונות הבחנה בין תחלופה גבוהה של חוקרות ילדים ונוער ובין נוכחות חלקית של רופאות ופרקליטות. לרופאות ולפרקליטות תפקיד עיקרי מחוץ לזה שבמרכזים. על פי רוב, הרופאות מגיעות למרכזים מדי שבוע ביום קבוע, כך שבמקרים שבהם נדרשת בדיקה רפואית, יוזמנו המשפחות למרכז, בדרך כלל, ביום שבו הרופאה עובדת. מבחינת תדירות נוכחותן של הפרקליטות ומעורבותן בעבודת המרכז נמצאה שונות בין המרכזים. למשל, ישנם מרכזים שבהם הפרקליטות נמצאות בישיבות הבוקר אחת לתקופה מסוימת, וישנם מרכזים שהפרקליטות זמינות בהם לסיוע טלפוני בלבד. מן הראיונות עלה שאין נוהל מסודר בנוגע לנוכחות של הפרקליטות, והיא תלויה ביחסים אישיים שנרקמו בין הפרקליטה לאנשי הצוות במרכז, בצורכי המרכז, ואף במידת המעורבות שהפרקליטה מעוניינת בה. לנוכחות החלקית של הרופאות והפרקליטות לא יוחסה השפעה על עבודת הצוות בסניגריה, על איכות העבודה במרכז, או על פגיעה בהן. למעשה, צוין כי המודל הקיים עונה היטב על צורכי הילדים ועל צורכי הצוות.

**ב. עקרונות הפרקטיקה המיטבית לקידום עבודה בשיתוף פעולה וסינרגיה בצוות הרב-מקצועי**

**1. בעלי התפקידים הבכירים משתפים פעולה עם עבודת המרכזים.** לדברי המרואיינים, שיתופי פעולה בין בעלי התפקידים הבכירים הם תנאי הכרחי לקיומם של שיתופי הפעולה בין אנשי המקצוע במרכזי ההגנה, בין השאר בגלל הכפיפות המקצועית והמנהלתית של כל אחד מאנשי המקצוע במרכז ליחידה הראשית מחוץ למרכז. שיתוף פעולה בין אנשי מקצוע בכירים עם עבודת המרכזים התקיים כאשר אנשי המקצוע היו מחוברים לחזון ולמטרות של מרכזי ההגנה והיו נחושים לקדם את פעילותם ולתמוך בה. במרכזים שישנה בהם עבודה בשיתוף פעולה עם בעלי תפקידים ברמה המחוזית והארצית, יוחסה לה תרומה משמעותית לאיכות השירותים הניתנים, והשפעה על חשיפה רחבה יותר של עבודת המרכז בקרב שותפים מקצועיים נוספים בקהילה.

שיתוף פעולה טוב בין המנהלים הישירים של אנשי המקצוע במרכזי ההגנה ובין מנהלת מרכזי הגנה משפיע גם הוא על איכות השירותים הניתנים במרכזי הגנה.

” הדבר השני שהכי משמעותי פה זה שיתופי הפעולה המחוזיים. העובדה שהצוותים המחוזיים – משטרה, העירייה ומשרד הרווחה, והפרקליטות, באמת בשותפות הכי אמיתית, כנה ומלאה, והם מחויבים טוטלית למרכז הזה. זאת אומרת, אין על זה שום שיח כמו במרכזים אחרים. **הם [השותפים] מחויבים לגמרי להצלחת המקום הזה. וזה מה שעוזר לנו להיות מי שאנחנו.**” (מנהלת)

**2. קיומן של שגרות עבודה קבועות.** נאמר כי קיומן של שגרות עבודה, דוגמת ישיבות צוות והדרכות אישיות ומקצועיות, הן משמעותיות ותורמות לביסוס שיתופי פעולה וסינרגיה בין אנשי הצוות. ישיבות הצוות נועדו לדיון במקרים, לתכנון ההתערבות ולאורור ועיבוד רגשי. מטרה נוספת של ישיבות הצוות היא פיתוח שפה מקצועית אחידה וסיוע בצמצום חילוקי הדעות בין בעלי התפקידים. בראיונות עלה שאחת הדרכים לקידום שיתופי הפעולה במהלך ישיבות הצוות, שנוקטות חלק ממנהלות המרכזים, היא מתן הנחיה לכל אחד מאנשי הצוות לשתף בתפיסותיו המקצועיות ובעמדותיו על אופן ההתערבות הרצוי מבלי שעמיתיו יבטלו את דבריו, ובכך לתת הכרה פומבית לתפיסות מקצועיות אלה. כך נחשפים חברי הצוות לנקודות המבט המקצועיות השונות, וההכרה מצידה של מנהלת המרכז מקדמת את ההכרה של אנשי המקצוע האחרים בתפיסות המקצועיות השונות.

” זה שינה לי הרבה תפיסות, גם נתן מחשבה נוספת או יותר מעמיקה בנוגע לכל החלטה, גם פתח לי אפשרויות עבודה שלא ראיתי קודם.” (עו"ס לפי חוק נוער)

בראיונות ציינו אנשי המקצוע השונים שהישיבות מאפשרות לכל אחד מהם להרחיב את ההבנה המקצועית שלו בדבר תהליכי ההתערבות שנעשים במרכז הגנה, וכך יכולה להתגבש שפה מקצועית משותפת.

” **שוטרת שיושבת בתחנת המשטרה זאת לא אותה שוטרת שיושבת פה עם עובדות סוציאליות יום-יום** בישיבות הצוות. והיא מבינה שכשמתלוננת מגיעה וקשה לה לדווח זה לא בהכרח כי היא משקרת. אפילו הקונטציה של השאלות, אפשר לבוא ולהגיד 'אבל למה חזרת אליו הביתה?', ואז זה נחוה כמשהו מאשים ושיפוטי. אנחנו יכולים להשיג את אותה תוצאה בשאלה שהיא הרבה יותר רכה ומכילה ולא מעבירה את המסר השיפוטי. העבודה לצד עובדת סוציאלית הופכת אותך [את השוטרת] לכזאת, לדעת להשתמש גם בגישות האלה, זאת אומרת כל אחת מאיתנו מרחיבה את ארגז הכלים שלה.” (מנהלת)

מן הראיונות עלה שיש שונות בין מרכזי ההגנה מבחינת מתכונת קיומן של ישיבות הצוות, וכי במרכזי הגנה שיש בהם מתחים ומאבקי כוח בין אנשי המקצוע, ישיבות הצוות לא פועלות באופן תדיר וסדיר. כיוון שהשיח המתנהל בהן אינו מכבד, לעיתים קיום הישיבות תורם להגברת הקונפליקטים. מנגד נאמר שהיעדר שגרה קבועה של ישיבות צוות אינו מאפשר פיתוח שפה מקצועית משותפת וסינרגיה בין אנשי המקצוע, ומערער את חוסנו של הצוות. לפי עקרונות הפרקטיקה המיטבית כפי שעלו בראיונות, רצוי לקיים ישיבות צוות באופן שגרתי מדי בוקר; חשוב להקפיד על נוכחות קבועה של כל אנשי הצוות במרכז בישיבות הצוות (למעט נוכחות קבועה של הפרקליטות והרופאות. כאמור, לפי התפיסה הרווחת, לנוכחותן הקבועה תרומה מוכחת); רצוי שבישיבות

הצוות יתנהל שיח מקצועי ותבוצע היערכות להתערבות במקרים שיטופלו באותו היום במרכז; רצוי לקיים תהליך של עיבוד רגשי של המקרים; חשוב להקפיד על ניהול שיח נעים ומכבד בין אנשי הצוות.

הפרקליטות והרופאות עובדות במרכז ההגנה יום אחד בשבוע או בתדירות נמוכה יותר, ולכן אינן שותפות באופן קבוע לשיבות הצוות. עם זאת, בימים שהן מגיעות לעבוד במרכז, הן מצטרפות לשיבות הבוקר ואף מנחות את אנשי הצוות אשר לתהליכי עבודה הנדרשים בתחומי אחריותן, הנוגעים לאיסוף ראיות לצורך בניית תיק פלילי והגשת כתב אישום, או הגשה לוועדת פטור ולבדיקות הרפואיות הנדרשות.

” הייתי נותנת הרבה קרדיט לשיבות בוקר [בפיתוח השפה המשותפת], זה שאני נמצאת פה בישיבת בוקר ביום שאני נמצאת, אני מקשיבה, גם אם זה מקרים שאין להם בכלל זיקה רפואית, שזה ילד או ילדה שאת יודעת מראש שלא יצטרכו שום בדיקה, אז אני קצת סופגת את השפה, מבינה מי הולך לטיפול, מי הולך להגשת תלונה. כאילו אני לאט לאט מבינה, שואלת שאלות וגם מעירה הערות. למשל אם ילד לא נותב לבדיקה ושמעתי עליו, אז אני שואלת [את הצוות] ומסבירה [להם] למה הילד הזה צריך בדיקה, ואז קראנו לו והבאנו אותו לפה.” (רופאה)

**3. אנשי המקצוע נאמנים לפרופסיה שלהם אך מסוגלים לתנועה עדינה בין פרופסיות.** חלק מן המרואיינים סברו שעל אנשי המקצוע להיות נאמנים לתפיסה המקצועית המנחה את הפרופסיה שלהם.

” אני חייבת להגיד שאנחנו בוחרים פה את האנשים שיהיו החזקים, שידעו לעמוד על האמת המקצועית שלהם. זאת אומרת [...] אני ממש לא רוצה שפה כולן יהיו עובדות סוציאליות. **אם כולן פתאום ידברו באותה שפה וכל אחד יותר על 'האני המקצועי שלו' – אין לי מה להחזיק את המרכז הזה.** אז אנחנו דווקא בוחרים את האנשים שיידעו לעמוד על שלהם. עם האג'נדה המקצועית שלהם. זה קריטי מבחינתי.” (מנהלת)

עם זאת, הם סברו כי חשוב שיהיו מסוגלים גם לתנועה עדינה בין הפרופסיות, כלומר להבנת נקודות המבט המקצועיות של הפרופסיות האחרות ואף לאימוצן מעת לעת.

” השוטרת כבר למדה לשאול בחקירה שאלות מסוימות שהן חשובות לי לבדיקה אחר כך, כדי שאני לא אצטרך לבקש לעשות חקירה חוזרת, כנ”ל חלק מחוקרות הילדים שעובדות פה, וגם העובדות הסוציאליות, **אנחנו לאט לאט מתחילות לדבר בשפה משותפת, זה בעיניי הדבר הקריטי שקורה פה.**” (רופאה)

” **אנחנו מייצרים שפה חדשה בסופו של דבר. כל אחד אמון על משהו אחר, אבל נוצרים ממשקים משותפים,** זאת אומרת שהשוטרת הופכת להיות יותר שוטרת סוציאלית, והעובדת סוציאלית הופכת להיות גם מבינה היטב בחקירות, במהימנות, במה בדיוק את לא שואלת, כי את יכולה לשבש ולזהם הליכי חקירה אז כל אחד מאיתנו נדרש קצת כאילו להיצמד לזהות שלו אבל לא באופן מוחלט.” (מנהלת)

לעיתים יוזם אחד מאנשי הצוות מהלך לעידוד תנועה זו בתפיסות המקצועיות. כך למשל, אחת הרופאות שהתראיינה תיארה מקרה שבו סברו אנשי הצוות במרכז הגנה כי עריכת בדיקות רפואיות תגרום לקטין לחוות שוב חוויה טראומטית. הנחה זו גרמה לצוות להירתע מן הבדיקות הרפואיות ולהגן על הקטינים מפניהן. הרופאה פעלה לשינוי התפיסות של הצוות, ובעקבות זאת פחת הצורך של צוות המרכז להגן על הקטינים מפני הבדיקה.

לעיתים מתרחשת התנועה העדינה בין הפרופסיות מאליה בעקבות השיח המתנהל בישיבות הצוות הקבועות. אחת המרואיינות מן המטה תיארה את החוויה שלה בעת ביקור בישיבת בוקר באחד המרכזים:

” אני מגיעה לפעמים לישיבות צוות שלהם. כולם לבושים שם על אזרחי, השוטר ללא מדים. אני שומעת אותם מדברים וחושבת לעצמי, **מי שיעמוד מהצד לא ידע מי הוא מי**.” (מרואיינת מהמטה)

תנועה מעין זו, בין הפרופסיות, מאפשרת מתן מענה הוליסטי שיש בו רכיבים של התערבות הן במישור הפילי, הן במישור הטיפולי. כך לדוגמה, באחד הראיונות תואר מקרה שבו הגיעה ילדה כמה פעמים למשטרה ולמרכז ההגנה להתלונן על פגיעה, אך בחקירתה לא נחשפה כל פגיעה. מנהלת המרכז תיארה בריאיון עימה שבאחת הפעמים הנחתה את השוטרת לתת לילדה תחושה שהיא מאמינה לה במהלך החקירה. בסיום החקירה חשפה הילדה פגיעה ארוכה ומתמשכת. השוטרת יכלה לתווך את המקרה למשטרה, להסביר את הדינמיקה של פגיעה טראומטית, ומדוע יש להתייחס לחקירה ברצינות, אף שהילדה פנתה כמה פעמים קודם לכן מבלי לחשוף פגיעה.

### 3.1.5 ניהול מיטבי של צוות רב-מקצועי

מן הראיונות עם המנהלות ואנשי המקצוע השונים עלו הבדלים בולטים בין מרכזי ההגנה מבחינת הפרקטיקות לניהול צוות רב-מקצועי. בפרק זה יוצגו תחילה האתגרים בניהול צוות רב-מקצועי, ולאחריהם תוצגנה התפיסות של המרואיינים בנוגע לפרקטיקות מיטביות לניהול.

א. אתגרים בניהול צוות רב-מקצועי

**1. למנהלת אחריות רבה וסמכות מועטה מול אנשי הצוות במרכז.** האתגר הבולט ביותר בניהול מרכזי ההגנה, שעליו הציבנו המרואיינים, הוא העובדה שלמנהלות יש אחריות רבה על מכלול ההתערבות במישור הפילי והטיפולי, וסמכות מועטה מול אנשי הצוות. לפי המבנה הארגוני, כלל אנשי המקצוע הפועלים במרכז ההגנה – עו"ס לפי חוק נוער, חוקרת ילדים, חוקרת נוער, פרקליטה, רופאה, אם בית ומזכירה – נמצאים תחת פיקוח מקצועי וניהול ארגוני של גורם חיצוני למרכז. אין באפשרותן של המנהלות לבחור את העובדים שיעבדו במרכז ההגנה, אין ביכולתן לגייס אנשים שייטיבו לעבוד יחד כצוות, ואין בסמכותן לפטר עובדים. נוסף על כך, אנשי המקצוע במרכז אינם מחויבים באישור של מנהלת המרכז על חופשה שהם לוקחים, אלא רק בזה של המנהלים החיצוניים. בראיונות תוארו מקרים שבהם נתן המנהל החיצוני אישור להיעדרותו של עובד או שהוא הורה להוציא אותו למשימה חיצונית למרכז ההגנה, ללא התייעצות או התחשבות בצורכי העבודה במרכז. דבר זה פגע בזמינות ובאיכות השירות שניתן במרכז ההגנה. מצב זה, שבו למנהלות מרכזי הגנה אין סמכות מול אנשי המקצוע, מקשה עליהן להכריע בסוגיות מקצועיות שונות.

” עכשיו, יש לנו אירוע, מישהו צריך לנהל את האירוע. בתוך המרכז יש מנהל אחד שכאילו אמור לנהל את כל האירוע. בסדר? אבל מעל לזה הוא צריך גם לחזור לעוד מנהל לקבל ממנו את ההנחיה, את ההכוונה, את האג'נדה המקצועית של תחום התוכן שהוא אחראי עליו. זו משימה מורכבת. היא [המשימה] דורשת להיות בקשר עם כמה מנהלים מעליך וזה לא פעם מצבים קונפליקטואליים, במיוחד כאשר המנהל המקצועי יגיד שצריך לפעול ב-א', המנהל של המרכז יגיד ב' ואולי המפקח של המרכז יגיד ג'. אז זה ניהול מאוד מאוד מורכב.” (מרואינת מהמטה)

היעדר מקור סמכות אחד שיכול להכריע בסוגיות מקצועיות שונות עלול, לתפיסתם של כלל המרואינים, להגביר את עצימות הקונפליקט בין הגורמים המקצועיים השונים, ולפגוע באיכות השירות הניתן לילדים ולמשפחות במרכזים. מרבית המרואינים סברו כי סמכות מקצועית ופורמלית של המנהלות במרכזי ההגנה מול אנשי הצוות העובדים בהם – הכרחית.

” צריך לשבור את הראש כי **לא יעלה על הדעת שאין סמכות למנהל**. הוא לא חייב להבין בכל דבר. אבל הוא המנהל. הוא מתייעץ. בסופו של דבר הוא צריך לתת את הטון. אומנם הוא לא חוקר ילדים והוא לא שוטר, אבל הוא צריך לתת את הטון. אחרת, התפקיד שלו מתייטר והוא נהיה ברמה של מזכירה, תסלחו לי. וזו הייתה התחושה הרבה פעמים של המנהלות. הן כמו מזכירה בתוך המרכז, אין להן say, אם אין להן say אז בשביל מה? מה התוספת של התפקיד שלהן? מה ה-אקס פקטור של התפקיד שלהן? אין להן סמכות על כלום. הן לא יכולות להחליט אם תהיה חקירה היום או מחר. כאילו ברמות כאלה של דברים [...] יש משהו במבנה הארגוני הזה שהוא לא נכון. המבנה הארגוני הזה חייב לעשות בו תיקון.” (מרואינת מהמטה)

מרואינים רבים סברו שרצוי להעביר את בעלי התפקידים השונים לניהולה המלא והישיר של מנהלת מרכז ההגנה, בדומה לניהולו של מרכז אלומה לנפגעי עבירות אלימות במשפחה. מרכז אלומה פועל גם הוא עם מערך של צוות רב-מקצועי, ובו מרבית הצוות נמצא תחת ניהולה הישיר של מנהלת המרכז.

**2. למנהלות חסרים הידע המקצועי או הסמכות להיחשף לחלקים בעבודתם של צוות המרכז.** בראיונות תוארו מקרים שבהם היעדר ידע מקצועי או סמכות של המנהלת להיחשף לרכיבים בעבודתם של אנשי הצוות במרכז עורר קונפליקטים בעבודה. למשל, למנהלת אין הכשרה בתחום של חקירות ילדים ונוער, והיא אינה אמורה להיחשף לסיכום החקירה. אחד המקרים שתואר היה מקרה שבו ביקשה מנהלת מרכז הגנה כי חוקרת הילדים תעביר לעיונה את סיכום החקירה שערכה, טרם יועבר למשטרה. לתפיסתה של חוקרת הילדים, בקשה זו חורגת מגבולות התפקיד של המנהלת ומהכשרתה המקצועית:

” **היא לא אמורה בכלל לבקר אותי מקצועית** [...] יש לי ניסיון ואני יודעת איך דברים נראים וכשקוראים איך זה [סיכום החקירה של הקטין] נשמע אחר כך בבית משפט [...] אני למדתי חודשים ואני חוקרת שנים כבר במקצוע, את לא יכולה לבקר אותי בתפקיד שלי.” (חוקרת ילדים)

האתגרים הרבים בעבודת המנהלת, ובעיקר מאבקי הכוח בין הגופים השונים המעורבים בעבודת המרכזים, מובילים לתחלופה של מנהלות המרכזים. לדברי המרואינים, נראה שכישורים מקצועיים או רקע מקצועי אינם משפיעים על יכולתה של המנהלת לצלוח את האתגרים בניהול המרכזים, וכי אתגרים אלה נובעים בעיקר מקיומו של תפקיד עם אחריות רבה וסמכות מועטה.

” גם כשהחלפנו את המנהלות, וכל מנהלת הייתה המנהלת שמביאה תפיסת עולם אחרת ומביאה את האישי שלה, וגם כאשר זו מנהלת מתוך הצוות זה לא עשה את זה יותר קל. כאילו האתגר תמיד יהיה שם. זה משהו שכנראה בלתי נמנע במבנה של הדבר הזה שקוראים לו מרכז הגנה“. (מרואינת מהמטה)

### ב. תפיסות בנוגע לניהול מיטבי של צוות רב-מקצועי

**1. המנהלת פועלת לגיבוש הצוות וליצירת תחושה של גאווה יחידה.** המנהלת מקפידה על קיום שגרות עבודה קבועות, כגון ישיבות צוות והדרכות קבוצתיות ואישיות; היא מסייעת לכל אחד מאנשי הצוות להסתגל לעבודה הייחודית במרכז הגנה, ופועלת להגברת תחושת השייכות בקרב אנשי מקצוע שמרגישים פחות שייכים ומחויבים למרכז ההגנה, ורותמת אותם לעבודה בשיתופי פעולה; היא פועלת לגיבוש וללכידות של הצוות.

” אני חושבת שזאת מטרת-העל של מנהלי מרכזי ההגנה בסופו של דבר, לראות איך בסופו של דבר אתה **מוביל את כולם לאיזושהי גאווה יחידה**, מה המטרה המשותפת שלנו פה, מה אנחנו רוצים להשיג“. (מנהלת)

**2. המנהלת פועלת לכך שאנשי הצוות במרכז יכירו בהובלה שלה.** מנהלות המרכזים פועלות למיצוב מעמדן כמובילות מרכז ההגנה בכך שהן נותנות מקום נכבד והכרה לתפיסות המקצועיות השונות, אך בה בעת **הן מכריעות בדילמות מקצועיות ומקבלות החלטה על דרך ההתערבות הנכונה.**

” אני חושבת שמנהל טוב צריך לבוא ממקום שמרשה לעצמו להיות לא תמיד יודע, [...] להיות בעמדה ששואלת שאלות, שואלת את השוטרת, שואלת את החוקרת, שואלת את העו"סיות, כל אחד מה הוא חושב ואיך הוא רואה את זה, כי אני חושבת כשמנהלים אנשים עם תפיסות שונות ותפיסה מקצועית שונה, וגישה מקצועית שונה, צריך להיות צנוע [...] יחד עם זאת, בשביל שהסמכות הניהולית תתבסס [...] צריכים שתהיה איזושהי אמת מקצועית שלאורה אנחנו הולכים, ועליה אנחנו לא מתפשרים, וזה משהו שאני חושבת שבשיחות עם הצוות קורה, זאת אומרת זה מן משחק כזה של **לתת מקום לכולם אבל עדיין להוביל, לנסות להגיד מילה אחרונה מקצועית**“. (מנהלת)

בחלק ממרכזי ההגנה ניכר היה שאנשי המקצוע אכן מקבלים ומעריכים את ההובלה של המנהלת.

” לפעמים ההחלטה נשארת מה שהמנהלת אמרה, ואני מכבדת אותה, בגלל שהיא נותנת גם לי כשוטרת להגיד את הדברים והיא מקבלת את דעתי בהרבה מקרים [...] וגם אם יש יכוח והתקבל משהו בניגוד לדעתי או בניגוד לדעתה, אני אקבל את זה, וזה לא אומר שאחרי חצי שעה לא נחלוק קפה ועוגייה ביחד“. (חוקרת נוער)

” היא יודעת להוביל את הצוות בצורה הכי טובה שיש. היא יודעת איך להתמודד, היא קשובה לצוות. [...] היא מאוד עזרה להסתגלות שלי, עד שאני התגברתי על הכול, ואני ממש נטמעת בצוות ומרגישה שהסתגלתי טוב מאוד לצוות בזכותה“. (עו"ס לפי חוק נוער)



**3. המנהלת מתאפיינת בגמישות וביכולת לתנועה עדינה בין פרופסיות.** לדברי חלק מן המרואיינים, ככל שהמנהלת גמישה יותר ומסוגלת לתנועה עדינה בין פרופסיות, כך היא משמשת השראה ומודל לחיקוי בקרב אנשי המקצוע במרכזים, והדבר משפיע על מתן מענה הוליסטי ואיכותי יותר.

” זה צריך להיות מנהיג שמסוגל לא להיתקע שם ובאמת להאמין שיש מעברים בין הפרופסיות, יש הבדלים בתפקידים. לפעמים השוטרת תעשה דברים שהם לא התפקיד שלה, כי היא קשרה קשר כזה עם הילד שהיא יכולה לעשות את זה הכי טוב פה. זאת אומרת להבין שגבולות גזרה הם גם נוקשים וגם חדירים. אחרת אין סיכוי.” (מרואינת מהמטה)

### 3.1.6 חיזוק החוסן של הצוות

העבודה במרכזי הגנה היא עבודה בסביבה רוויית טראומה. אנשי הצוות שומעים מדי יום תיאורים מפורטים של פגיעות קשות בילדים ובני נוער, ואלה עלולים לגרום להם לשחיקה ולמצוקה רגשית.

” **ההבנה שלי היום זה שאנחנו עובדים נורא כאילו סביב טראומה** [...] היום התפקיד שלי הוא לשמור על הצוות מפני טראומטיזציה, מפני שחיקה, כאילו מאוד מאוד להתמודד עם הסיפור הזה של השחיקה, מאוד רוצה לשמור עליהם. [...] כל הזמן יש שיח של אשמה [...] זה מאתגר.” (מנהלת)

אחד המקרים שתואר היה של עו”סית לכי חוק נוער, שחוותה רמת חודרנות גבוהה בעקבות החשיפה למקרים הקשים, שהשפיעה על היום-יום שלה ועל תפיסתה את האנשים הקרובים לה.

” כשאתה מסתכל על אבא שלך אתה חושב שהוא פוגע באחיינים שלך, אתה מבין שאתה בטראומה.” (מנהלת)

לתפיסותיהם של חלק מאנשי המטה, העבודה של אנשי המקצוע במרכז הגנה אינטנסיבית וקשה מן העבודה ביחידות האם, כמו למשל במחלקות לשירותים חברתיים או בתחנות המשטרה.

” הקסם של המקום זה האתגר שלו [...] אם אתה לא שומר על האנשים פה שעוסקים בעבודה יום-יומית מאוד מאוד שוחקת, ואנחנו בודדים [...] כאילו זאת לא מחלקת רווחה, זאת לא תחנת משטרה, אם אנחנו לא נשמור על האנשים פה ונראה גם בהם הלקוחות הראשוניים שצריך להגן עליהם, לשמור עליהם ולתת להם את החמצן הזה, המקום הזה לא יתקיים, לא יכול להתקיים, אנחנו לא נוכל להמשיך להיות חמצן עבור אלה שזקוקים לנו.” (מנהלת)

” חוקרי הילדים [במרכזי הגנה] סיפרו: ‘אני פעם אחת פוגש את המקרה כשאני קורא אותו בניירות. פעם שנייה כשהילד מספר את זה ופעם שלישית כשאני כותב סיכום, פעם רביעית אני יוצא לצוות ושואלים אותי: ‘מה הוא אמר? מה הוא אמר?’ **זה מאוד מאוד אינטנסיבי** לעומת מצב שבו חוקרי הילדים [מהשירות לחקירות

ילדים במשרד הרווחה], נוסעים לבית הספר ואז הם פוגשים את הילד ואז הם חוזרים חזרה ואחר כך הם שומעים מוזיקה בדרך ואז יושבים אחרי יומיים וכותבים סיכום חקירה, ושולחים את זה בפקס. ופה [במרכז הגנה] הכול קורה בתוך כמה שעות. והם אמרו לי 'אני לא יכולה לשאת את זה' כאילו כמה אפשר לפגוש את הסיפור הזה. זה חונק אותם. וזה מגביר את המצוקה שלהם. עבור חוקרי הילדים זה תרכיז הרבה יותר חזק". (מרואינת מהמטה)

לדברי מרואיינים מהמטה, העבודה ביחידות האם מרווחת ומאוזנת מן העבודה במרכז הגנה.

” אם נגיד יש חוקרת שביצעה חקירת מין מאוד מורכבת ומאוד ארוכה אז יום למחרת ניתן לאפשר לה נגיד יום במשרד, שתתנקה, או אם יש מקרים דחופים של חסר ישע, אלימות, בכל זאת זה אלימות וזה פגיעה ויש תוכן קשה אבל אתה בוחר את המקרה. אבל במרכז ההגנה הציפייה כשיש חוקר קבוע שאת יודעת, כל חקירה שמגיעה היא צריכה להיבצע, לא משנה מה רמת הדחיפות שלה, זה כמו לפעמים מרגיש בית חרושת מסוים, החקירה הזאת צריכה להתבצע, אבל **החוקר לא יכול להכיל את כל זה באינטנסיביות כשמדובר בחוקר קבוע**.” (מרואינת מהמטה)

בראיונות עלו כמה הצעות לקידום החוסן של הצוות:

**א. איזון בין משימות הגורמות לעוררות רגשית גבוהה למשימות הגורמות לעוררות רגשית נמוכה.** חלק מן המרואיינים הציעו לאפשר איזון בין המשימות השונות, כך שמשימות הגורמות לעוררות רגשית גבוהה לא יהיו צמודות זו לזו, ואפשר יהיה להתאווור ביניהן עם משימות הגורמות לעוררות רגשית נמוכה יותר, כגון השתתפות בימי חשיפה של המרכז, בימי למידה, בהדרכות ובימי הפוגה.

**ב. חיזוק עבודת הצוות והתמיכה ההדדית.** מן הראיונות עלה שהחוסן של אנשי הצוות נבנה במסגרת שגרות העבודה הקבועות, בישיבות צוות ובהדרכות המקצועיות, שבמהלכן מתרחשים תהליכים של גיבוש הצוות ומתפתחים יחסי אמון.

” למרות התכנים המאוד מאוד קשים שאנחנו מתעסקים בהם, אני מאוד מאוד מנסה לייצר אווירה שהיא אווירה קלילה של ימי גיבוש, של ארוחות משותפות, של הרבה מאוד צחוקים, חוש הומור סרקסטי כזה. מאוד לאפשר לכל עובד, באמת באמת, לעשות את העבודה שלו בלי להתערב, מאוד לכבד את המקצועיות. ואני חושבת לאט לאט נוצרו יחסי אמון בינינו.” (מנהלת)

ככל שעבודת הצוות מגובשת יותר, כך מספקים אנשי המקצוע יותר תמיכה זה לזה. התמיכה ההדדית מסייעת לחיזוק החוסן והעמידות מול הקשיים השונים.

” אני רק יכולה להגיד שאני חמש שנים חוקרת ילדים והעבודה פה, כמה שהיא מאתגרת וזה מקרים קשים יותר אבל אני מרגישה בבית. אני מרגישה טוב פה. גם מבחינת התמיכה, יש פה תמיכה. אני מרגישה שכן מקשיבים לי, כן שומעים אותי. אז כאילו אני יכולה להגיד שבאמת ממש טוב לי פה.” (חוקרת ילדים)

**ג. מתן הדרכה/הכשרה מקצועית מיטבית.** לדברי המרואיינים, ההכשרות וההדרכות המקצועיות חשובות לצורך הפיתוח המקצועי ולקידום שיתופי הפעולה, וכיוון שהן מאפשרות שיתוף של הקשיים, הן תורמות לצמצום תחושה הבדידות ולעיבוד של הרגשות והתכנים הטראומטיים. בפועל, בכל המרכזים מתקיימות הדרכות והכשרות מארבעה סוגים:

▪ **הדרכות פרטניות לנציגי כל אחת מן הפרופסיות.** ישנה שונות בין מרכזי ההגנה מבחינת מתן הדרכות פרטניות לנציגי כל אחת מן הפרופסיות, וככל הנראה, הדבר משפיע על הבדלים ברמת השחיקה בין אנשי המקצוע השונים ועל יכולתם של חלק מאנשי המקצוע לפעול בשיתוף פעולה זה עם זה:

◦ בחלק מן המרכזים ניתנת הדרכה אישית רק לחלק מן העו"סיות לפי חוק נוער ומחוקרות הנוער משום שהיא תלויה בהסכמתן להדרכה ובהסכמת המנהל החיצוני, ומושפעת מתחלופת אנשי המקצוע; חוקרות הילדים מקבלות לרוב הדרכות אישיות ביחידות האם שלהן, אולם אלה מתמקדות, בדרך כלל, בהיבטים מקצועיים, דוגמת "אמינות החקירה", ואינן כוללות רכיב של אוורור רגשי; חוקרות הנוער מקבלות גם הכשרה מקצועית קבוצתית של מכון חרוב, המקדמת את תחושת השייכות שלהן למרכז ההגנה.

◦ הפרקליטות שותפות לפורומים ולישיבות מקצועיות מזדמנות, כגון ימי עיון או ימי הדרכה של העובדים. בראיונות עלה שאין להן צורך בהדרכה מקצועית ייעודית, שכן במהלך תפקידן במרכז ובמסגרת תפקידים מקבילים שהן ממלאות, הן צוברות ידע רב וניסיון שמסייע להן בטיוב עבודתן. יחד עם זאת, עלה צורך בהדרכה שכוללת אוורור רגשי, בשל המקרים הקשים שהן מלוות במשך תקופות ארוכות.

◦ הרופאות מקבלות הכשרה בתחילת התפקיד, ובמהלכו אין הכשרה/הדרכה נוספת, למעט למידה עצמאית לפי צורך והתייעצויות שוטפות עם עמיתים, שאינן מוסדרות במנגנון מובנה. עם זאת, בראיונות עלה כי יש צורך במפגשים תכופים ללמידה הדדית בין הרופאות. לצד עבודתן במרכזים, הרופאות ממלאות תפקידים בכירים נוספים במרפאות ובבתי חולים, אך ההתמחות שלהן אינה חופפת בהכרח להתמחות במקרים המטופלים במרכזי ההגנה. מרכזי ההגנה מטפלים במקרים שבהם נחוצה מומחיות של child abuse physician. תחום התמחות זה אינו מפותח בישראל ואינו מוכר על ידי משרד הבריאות.

▪ **הדרכות קבוצתיות משותפות לכל אנשי המקצוע במרכז ההגנה:** הדרכות מסוג זה נועדו בעיקר לאוורור רגשי ולעיבוד התכנים הקשים. ישנן מנהלות שתיארו קושי רב בקיום הדרכה קבוצתית לצוות המרכז. הפערים בתפיסות המקצועיות של אנשי הצוות משפיעים מאוד על אופי ההדרכה המתאים ועל הצלחתה:

יש שאלה האם צריך הדרכה קבוצתית לכל הצוות. **בגלל האופי השונה של בעלי התפקיד, לא מצאתי את ההדרכה המתאימה לצוות כולו יחד**, העו"ס מוכשרת רגשית ויש לה יכולת התבוננות עצמית יותר גבוהה מאם הבית, שלה יש אינטליגנציה רגשית וקוגניטיבית שונה. יש קושי, כישלון חרוץ. מרגיש כאילו העו"סיות [לפי חוק נוער] מדברות ועליהן כל ההדרכה. כל השאר צופים. לא נעים. לא מצאתי את ההדרכה שתצליח". (מנהלת)

- **הדרכה קבוצתית אחת לחודש לאנשי המקצוע לפי פרופסיה, מטעם מכון חרוב.** המרואיינים העידו כי ההדרכות הקבוצתיות תורמות להתמקצעות בתחום אחריותם במרכז ההגנה וליצירת קבוצת עמיתים המקדמת תחושת שייכות. בשנים האחרונות ניתנת ההדרכה רק למנהלות המרכזים, בעוד בעבר הועברה גם לעו"סיות לחוק הנוער וגם לחוקרי הנוער במרכזים. נכון לזמן כתיבת הדוח פועלת זה שנה קבוצת הדרכה לעו"סיות לחוק הנוער מכל המרכזים במימון המשרד.
  - **סדנה מקצועית פעם בשנה לצוות המרכז מטעם מכון חרוב.** מן הראיונות עלה כי סדנה זאת תורמת לעבודה המקצועית ולתחושת הרווחה של אנשי המקצוע במרכזים. ישנם מרכזים סמוכים שמקיימים את ההכשרה השנתית יחד, באופן שמחזק את הקשר בין הצוותים ומסייע למקסם את משאבי ההדרכה הקיימים.
- בראיונות עלו חילוקי דעות בנוגע למבנה ההדרכה המתאים. ישנם מרואיינים שסברו שהדרכת הצוות והדרכת המנהלת צריכות להתקיים על ידי אותה מדריכה, מתוך תפיסה שהעבודה במרכזי הגנה דורשת חיבורים ומענה הוליסטי. לשם כך נדרשת מדריכה מנוסה שביכולתה להכיל את המורכבות.

” צריך לבחור מדריכים שיש להם מספיק ניסיון שיכולים להכיל את המורכבות הזאת, מדריכים שיכולים לשמוע מנהלת [מרכז הגנה] אומרת דברים לא פשוטים על חוקר נוער ואחר כך [המדריכים צריכים] להיות מסוגלים גם להיות עם החוקר נוער בלי לשפוט אותו ובלי להביא את דבר המנהלת לחוקר נוער [...] ומצד שני לעזור למנהלת להבין מאיזה מקום החוקר נוער פועל. זה מאוד חשוב.” (מרואינת מהמטה)

לעומת זאת, אחת המנהלות ציינה בדבריה שהיתרון במדריכות שונות הפועלות זו לצד זו היא בהסתכלות הרחבה יותר על עבודת המרכז.

### 3.1.7 מכוונות למיצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית היעד

נושא זה היה דומיננטי בראיונות עם אנשי המקצוע השונים, ובמיוחד בראיונות עם מנהלות המרכזים. המרואיינים סברו שהמרכזים אינם מצליחים להגיע לרוב הילדים הנפגעים בסביבה שבה הם פועלים, אולם קשה להם להעריך את מידת מיצוי פוטנציאל המקרים משתי סיבות: היעדר מאגר מידע המרכז נתונים על כלל הפגיעות בקטינים בסביבת המרכזים, מצב שאינו מאפשר להעריך את שיעור הקטינים שטופלו במרכזים; מקרים רבים של פגיעות מסוג זה אינם מדווחים כלל, ועל כן קשה להעריך את היקפם האמיתי.

עיקרון זה עוסק בדרכים שבהן אפשר להגדיל את מספר הקטינים הנפגעים המגיעים למרכזים, בהתאמות שאפשר לעשות בפעילות המרכזים ובהתאמה מוקדמת של השירות לצרכים הייחודיים של קבוצות באוכלוסייה, כך שמרכז ההגנה יהווה בעבורן כתובת רלוונטית שאליה יפנו. עיקרון זה מכוון לפעולות שמוצע לנקוט טרם הגעתם של בני המשפחה למרכז, והוא נבדל מן העיקרון האחר של התאמת המענים במרכז למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם – העוסק בהתאמות שאפשר לערוך במהלך ההתערבות עצמה.

בראיונות הוצעו שלוש דרכים להגברת מיצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית היעד:

## א. שינוי והרחבה של שעות הפתיחה של המרכזים

חלק מן המרואיינים סברו שהרחבת שעות הפתיחה של המרכזים עשויה להגביר את מיצוי פוטנציאל הטיפול במקרים, אולם לא כל המרואיינים הסכימו על כך, והדעות היו מגוונות. מרואיינים שסברו שיש להרחיב את שעות הפתיחה של המרכזים מעבר לשעות הפתיחה הנהוגות – מראשון עד חמישי, בין השעות 8:00–16:00 – טענו שהן אינן מאפשרות מתן מענה לכל מי שזקוק להתערבות של מרכז הגנה, כמו למשל, משפחות שבהן שני ההורים עובדים ולא יכולים להיעדר מן העבודה, ובעיקר בני נוער. חלקם סברו שמרכזי הגנה צריכים להיות פתוחים 24/7 כדי לאפשר מתן מענה מיידי. אחרים סברו כי פתיחת המרכזים בשעות אחר הצהריים או בערב, פעמיים או שלוש בשבוע, יכולה להיות פתרון טוב דיו.

” אם המרכז הזה היה פתוח [...] איזה שלוש פעמים בשבוע גם אחר הצהריים אני חושבת שזו נקודה שצריך לחשוב עליה. בטח כשרוצים להביא יותר בני נוער לתוך מרכזי ההגנה. בשעות הבוקר זה לא שעות ערות של החבר'ה האלה“. (מרואינת מהמטה)

עוד נטען כי בשל שעות הפתיחה הנהוגות חלק מן הילדים נאלצים להיחקר או להיבדק בתחנות המשטרה ובבתי החולים. כך קורה ששעות הפתיחה הן לעיתים חסם לקבלת התערבות כוללת.

” לפעמים אנחנו שומעים בבוקר על ילד שנחקר בערב בתחנת משטרה ואנחנו מאוד כועסים, אנחנו כאילו מצד מרכז ההגנה וכפיקוח כועסים שזה לא הובא לידיעתנו כי היינו פותחים את מרכז ההגנה לאירוע הזה. אבל אני חושבת שאם יהיה משהו שהוא אוטומטית פתוח למצבים האלה אז בכלל לא תישאל השאלה. לא יהיה החסם אולי ואז זה פשוט יעבוד בצורה יותר חלקה“. (מרואינת מהמטה)

בעלי תפקידים שונים תיארו מקרים שבהם בני נוער מגיעים בשעות אחר הצהריים והערב לתחנת משטרה להתלונן על פגיעה שעברו. ברוב המקרים, השוטר מעדיף לא לשלוח אותם בחזרה הביתה בלא מענה, ולכן מתחיל בתהליך גביית העדות בתחנה, ללא שירותי המעטפת הניתנים במרכזי ההגנה.

באחד המרכזים שם לו הצוות למטרה להגביר את נגישות המרכז לבני נוער, ופעל במגוון דרכים שאינן הרחבת שעות פתיחת המרכזים, דוגמת שיווק המרכז ביישומונים שהשימוש בהם רווח, למשל בטיקטוק, ובאמצעות מדבקות ומגנטים שנתלו בשירותים בבתי ספר ובקניונים ברחבי העיר. ניסיונות לפעול מול תחנות המשטרה ולקדם הפניה של בני נוער למרכזים נתפסו כפרקטיקה לא יעילה, שתרומתה קצרת טווח.

תפיסה אחרת שעלתה הייתה כי אין הכרח שהמרכזים יהיו פתוחים 24/7 כיוון שרובם המוחלט של הנפגעים מגיעים למרכזים זמן מה לאחר הפגיעה, ואין בהילות לבצע בדיקות פורנזיות (בשונה מפגיעה שהתרחשה בסמוך לדיווח עליה).

לעומת המרואיינים שסברו שיש להרחיב את שעות הפתיחה במרכזים, היו מרואיינים שהתנגדו לכך מסיבות שונות. חלקם חששו שהרחבת שעות הפתיחה עלולה לפגוע באיכות ההתערבות במרכזים. לפי מתכנת העבודה הנוכחית, מרבית הקטנים הנפגעים מגיעים למרכז לאחר תיאום מראש (למעט מקרי חירום), ולאחר שהצוות למד את המקרה לעומק ונערך לטיפול. לטענתם, מעבר למודל של "חדר מיון" עלול לשנות את אופי השירות ואת איכותו.

” אין בעיה לקבל מקרים בשעות נוספות וכשבני נוער רוצים להגיע הם מגיעים. אבל מאוד חשוב שהתיאום יהיה מראש, כי ברגע שגם משפחה מגיעה בסערה ואנחנו לא יכולים להתכונן, אז אנחנו מקבלים כאילו את הסערה לתוך המרכז. ואז מה שקורה זה שאנחנו לא מקבלים את התמונה המלאה על המשפחה [...] זה מאוד חשוב ההכנה לפני, לדעת מי מגיע לפה, יש היכרות איתם ברווחה? אין היכרות? יש ברקע גירושין, אין גירושין? הילד מאובחן, לא מאובחן? יכולים לפעמים להגיע נער או נערה שזקוקים לחוקרת מיוחדת אבל אם הם מגיעים לפה בסערה אנחנו לא נדע את זה.“ (עו”ס לפי חוק נוער)

קושי נוסף שהעלו המרואיינים נוגע אף הוא לשינוי שעות הפתיחה של המרכזים לשעות אחר הצהריים והערב. שעות אלו נוחות פחות לחלק מאנשי הצוות, ולכן השינוי יכול למנוע מאנשי מקצוע לעבוד במרכזים ולהקשות על גיוס כוח האדם המקצועי. כוח האדם במרכזים נשען על צוות קטן ומצומצם יחסית, כך שהרחבת שעות הפתיחה דורשת התאמות. פתיחת המרכזים בשעות אחר הצהריים והערב תוך נכחות חלקית של אנשי הצוות בחלק מן הזמן, תהיה כרוכה בביקור נוסף של הקטין ומשפחתו במרכז, ובכך יתייתר במידת מה המענה הניתן בשעות אחר הצהריים והערב.

## ב. התאמה תרבותית

דרך נוספת להגברת מיצוי פוטנציאל המקרים היא באמצעות התאמה תרבותית של המענה הניתן במרכזי הגנה לקבוצות ייחודיות באוכלוסייה, כגון חרדים, ערבים, בדואים, ואף תושבי יישובים קהילתיים, דוגמת קיבוצים. ההתייחסות לדרך זו של הגברת מיצוי פוטנציאל המקרים הייתה דומיננטית מאוד בראיונות עם מרואיינים במטה, עם מנהלות המרכזים ועם העו”סיות לפי חוק נוער:

” המדיניות שלנו הייתה לאורך כל הדרך שאנחנו נעשה את כל ההתאמות שצריך, זאת אומרת אין לנו בעניין הזה שום אגו ושום דבר, זה לא משנה. אני לא אגיד לעובדת איך להתלבש אבל כל אחד מבין כאילו שאתה רוצה שיבוא קהל כזה אתה צריך להיות [לבוש] בצורה סבירה. [...] אבל אם תמונה מסוימת שהייתה במרכז הגנה מפריעה אז היינו מורידים אותה. אם היה ספר לא מותאם מבחינתם בפינת הקריאה אז היו מחליפים אותו. זה שטויות בעינינו, כדי ליצור את האמון ועובדה שברגע שנוצר האמון הזרימה לא הפסיקה.“ (מרואינת מהמטה)

המרואיינים תיארו דוגמאות שונות להתאמה התרבותית בשלבים השונים של ההתערבות.

### 1. התאמה תרבותית של המרכז בשלב שקודם להגעה למרכזים:

- יעוץ טלפוני אנונימי וללא חובת דיווח להורים (לרוב מקהילות סגורות) שחוששים לערב את הרשויות או שחוששים שידעו בקהילה כי התרחשה פגיעה בתוך המשפחה או שנעשתה פנייה לרשויות. יעוץ טלפוני ללא חובת דיווח מאפשר לפונים אלו להכיר את זכויותיהם ואת המענים שהם יכולים לקבל במרכז, ורק לאחר מכן לבחור אם לצרוך את השירות. במרבית המקרים לאחר שיחה זו הם בוחרים להגיע למרכז ההגנה.
- יצירת שותפות עם ועדת רבנים שמקדמת הפניה של מקרים להתערבות במרכזי ההגנה.
- שיווק מותאם תרבותית – גיוס מובילי דעת קהל בקרב בני נוער. למשל, באחד ממרכזי ההגנה הייתה יצירה והפצה של ג’ינגל (זמריר) בשיתוף פעולה עם אומן מוכר באוכלוסייה הערבית; הפצה של מגנטים ועלונים מותאמים תרבותית ושפתית, כגון

“עשרת הדיברות למוגנות”, שהופצו בשפה הערבית, תוך שימוש בניבים מקומיים שיחברו את הקהילות אל השירות במרכזים; הפצה של פליירים במוקדים שבהם מבליים לרוב בני נוער, כמו למשל קניונים ובתי ספר, והתאמתם מבחינה תרבותית.

” בברושורים שלנו יש לנו את המשפט של הרב קרליבך, ואז יועצת, מנחת מיניות במשרד החינוך של הבדואים, שבנינו איתם את התוכנית היא אומרת לי 'בבקשה, מה כתוב פה?' ואז נפלו פניי. כאילו אתה לא יכול להביא את אותו ברושור של המגזר היהודי עם משפט של הרב – לחברה הבדואית. אמרתי לה 'או קיי'. עכשיו חובת ההוכחה עלייך. תביאי לי משפט של איזה קאדי מפורסם שלכם שנשים שם". (מנהלת)

- שותפות עם ארגוני המגזר השלישי לצורך חיבור בין מרכז ההגנה לאוכלוסייה, הכשרה של אנשי צוות לצורך הנגשת המרכז וגיוס אנשי צוות הדוברים את שפת האם של הילדים והמשפחות.

## 2. התאמה תרבותית במהלך ההתערבות במרכז:

- שיח מותאם במהלך החקירה – בהתערבות עם אוכלוסיות שחל בהן איסור חברתי לשוחח על נושאים שקשורים למיניות, ובכלל זה על פגיעות מיניות, נוהגים הצוותים להציע להורים להיות נוכחים במהלך החקירה ולתמוך בילדם. על פי רוב, ההורים נחשפים לרגישות של הצוות ולשיח המותאם והמכבד, ולכן לא מבקשים להיות נוכחים בחקירה.
- מתן שירות על ידי אנשי מקצוע דוברי שפת האם של הילד/שימוש במתורגמנים (ראו סעיף 3.1.2).
- במרכזים מוגש כיבוד בהתאם לכשרות בד"ץ ומותאם לפסח עבור ילדים ומשפחות מן האוכלוסייה החרדית.

” הגיעה אליי פה משפחה וזה היה אחרי פסח, ואבא לא רצה, הם היו פה זמן ממושך, אנחנו נותנים ארוחות קלות למשפחות, ושמנו לב שהם לא אוכלים, רק שותים, ואז נפל לי האסימון שזה כנראה בגלל חמץ שעבר עליו הפסח, ואני במקרה, במקרה, בת אולפנה לשעבר, ואז אמרתי לו: 'חמץ שלא עבר עליו הפסח, עשיתי מכירת חמץ, אתם יכולים לאכול', ואז את רואה איך זה ככה, רווח לו, והנטלה [כלי לנטילת ידיים] שתהיה שם במקום". (מנהלת)

## 3. התאמה תרבותית בסיום ההתערבות:

- המשפחות מבקשות לעיתים גם הפניה להמשך טיפול אצל מטפלים פרטיים מאותה אוכלוסייה/דוברי השפה. מן הראוינות עלה שבזכות עבודה מאומצת של מנהלות המרכזים ושל השותפים הנוספים להפעלתם, נוצרו קשרי אמון עם קהילות שטרם הקמת המרכזים לא הייתה אליהן גישה לצורכי התערבות במקרים של אלימות פיזית ומינית בילדים ובני נוער. קשרי האמון המבוססים ביותר נוצרו עם האוכלוסייה החרדית בירושלים רבתי. לעומת זאת, תהליכי יצירת שיתופי פעולה עם האוכלוסייה הערבית בירושלים ועם האוכלוסייה הבדואית בנגב ורכישת אמון תוארו בראיונות כמאתגרים במיוחד, ואף נכגעו בשל התרחשותם של מבצעים צבאיים ואירועים ביטחוניים.

נוסף על כך, ישנם קשיים שמקורם במאפיינים התרבותיים של האוכלוסייה, כגון האיסור על שיח בנושא פגיעות מיניות. אנשי מקצוע מן האוכלוסייה הערבית ומן האוכלוסייה הבדואית דיווחו ש"אצלם אין פגיעות" או "אין פגיעות מיניות בבנים". על כן, כאשר

אירוע נחשף ומדווח, חשוב במיוחד לתת לו מענה מידי במרכז הגנה. אחרת, עלול להיווצר מצב שבו יינתן מענה בתוך הקהילה (כמו למשל "סולחה"), והילד שנפגע ייוותר ללא מענה טיפולי וללא מענה בתחום הפילי. מסיבות אלו, היעדרם של אנשי מקצוע דוברי ערבית או מחסור במתורגמנים זמינים פוגעים מהותית באפשרות של מרכזי ההגנה להתערב במקרים של פגיעה בקטינים מן האוכלוסייה הערבית והבדואית. בקרב ערבים תושבי מזרח ירושלים המורכבות הפוליטית מאתגרת עוד יותר ומביאה לצריכה פחותה של שירותים ציבוריים, בכללם השירות של מרכזי הגנה. כדי למצות את פוטנציאל המקרים חשוב למקסם את המאמצים להתאמה תרבותית בקרב כל האוכלוסיות באופן שווה.

### ג. חשיפת הפעילות של מרכזי הגנה ושיווקם

מן הראינות עלה כי הציבור הרחב ואנשי המקצוע אינם מכירים לעומק את עבודתם של מרכזי ההגנה. לכן, דרך נוספת למיצוי פוטנציאל המקרים שבהם מטפל מרכז ההגנה היא הפצת מידע על השירות הניתן במרכזים ועל דרכי הפנייה וההפניה אליו, וכן שיווק המרכזים על ידי אנשי הצוות והמערכות המשיקות לעבודתם (מערכת הרפואה, המשפט, המשטרה, הרווחה והחינוך).

” כמעט כל יום אני מקבלת שיחת טלפון של התייעצות, ומתחילים לשאול: 'באמת יש מקום כזה? מתי פתחתם? באמת?' ושואלים: 'כמה אני חייבת לשלם, מתי משלמים?' הרבה אנשים באמת שואלים, ואז הם מבינים שזה חנם, שזה השירות של המדינה שנותנת לתושבים, והם מופתעים כאילו. אז צריך פרסום אבל בצורה יותר רחבה". (עו"ס לפי חוק נוער)

” הצלחה מבחינתי תהיה כאשר גם גורמי המקצוע ידעו, באמת, שהם יכולים להפנות לפה ולא להפנות לתחנת המשטרה, שזה גם מאוד משמעותי. שכל שוטר שיושב בתחנה ידע, כאשר הוא מקבל מקרה עם חשד לפגיעה מינית או פיזית בילדים, על ידי אחראי, שהוא מקרה לחקירה בידיעה [של ההורים] שהוא ידע שאוטומטית הוא מעביר למרכז הגנה, ולא עושה חקירות נוער, עדויות בתחנות משטרה, אוקיי? אני חושבת שאנחנו עדיין רחוקים מהמקום הזה". (מנהלת)

מנהלות מרכזי ההגנה ואנשי הצוות משקיעים מאמצים רבים לשיווק המרכזים במסגרת ימי חשיפה במרכזים עצמם או מחוץ להם. הם מעבירים הרצאות לאנשי מקצוע בקהילה, כמו למשל, ליועצות בבתי ספר, לאחיות בקופות החולים ובתחנות טיפת חלב, לעובדי קידום נוער ולארגוני מגזר שלישי רלוונטיים, דוגמת עמותת עלם, מרכזי "הפוך על הפוך", ולמטפלים פרטיים.

מנהלות המרכזים תיארו בהרחבה את הקושי להפיץ מידע לכל הגורמים הרלוונטיים בסביבת המרכזים, כיוון שכל מרכז מיועד לספק שירות באזור גאוגרפי רחב מאוד, שבו עשרות רבות של מסגרות חינוך, מחלקות לשירותים חברתיים, קופות חולים וכדומה. כדי להתמודד עם העומס ולייעל את המשאבים המושקעים בהפצת מידע נוקטים חלק מן המרכזים גישה מערכתית יותר, ומקדמים פרויקטים ברמה מחוזית. מרכזים אחרים מעדיפים לקיים חשיפה רק בקרב צוותים שפנו אליהם, מתוך הנחה שיש להם נכונות גבוהה יותר להפנות אליהם מקרים. יחד עם זאת, לעומת האוכלוסייה היהודית הכללית, בתי הספר ושותפים נוספים בקהילה באוכלוסייה הערבית והבדואית נוטים פחות לפנות למרכזי ההגנה ולבקש מהם מפגשי חשיפה. נראה אפוא כי השימוש בפרקטיקה זו בקרב אוכלוסיות אלה אינו יעיל, ונדרשת פרקטיקה אחרת בעבורן.



” אם את שואלת אותי מה זו הצלחה? אז א', שכל משפחה בישראל תדע על הקיום של מרכז ההגנה, שהם יכולים לקבל סיוע כזה ללא תשלום, ללא עלות, אוקיי? באמת, שירות VIP במקום כזה". (מנהלת)

**ארגון ימי עיון על עבודת המרכזים** עבור אנשי מקצוע מן הרווחה, מבתי החולים, מן הפרקליטות וכדומה, שניתן בהם מידע על ידי אנשי מקצוע וחוקרים מן האקדמיה, וכן תיאור של חוויות אישיות של ילדים ומשפחות שטופלו במרכזים, סרטים, הצגות ועוד – נתפסו כפרקטיקה מיטבית להפצת מידע על המרכזים.

**שיווק המרכזים באמצעות קשר אישי והיכרות מוקדמת.** אנשי המקצוע העובדים בממשק קרוב עם המרכזים הופכים לשגרירים של מרכזי ההגנה ביחידות שהם שייכים אליהן, והם מפנים יותר ויותר קטינים נפגעים למרכזים. בניית קשרי אמון מתמשכים איתם בדרך של מתן הערכה והוקרה נתפסת כפרקטיקה מיטבית לשיווק המרכזים.

” יש מערכות שזה עובד איתם הרבה יותר טוב, ויש מערכות שזה עובד פחות, אני יכולה להגיד שלמדנו [...] למשל נורא כיף לעבוד עם השוטר הזה, אנחנו מרגישים עבודה מקצועית, עבודה עם רגישות, זמינות שלו, אתה חייב לתת פידבק שהוא כתוב, אז אנחנו נוהגים להוציא למפקדים שלהם מכתבי הערכה. ברגע שהוא רואה שיש נראות לעבודה שלו ולמקום המקצועי שלו, וזה לא מובן מאליו, שמאוד מעריכים את זה, וגם מעריכים את זה מול המפקדים שלו, אז הוא מרגיש מחויב יותר אליך, והעבודה נראית אחרת לגמרי, אז עושים את זה עם יועצות, עושים את זה עם עובדות סוציאליות, עושים את זה, ואני חושבת שזאת היא הדרך, בסופו של דבר זה מתחיל ביחסי אנוש ונגמר ביחסי אנוש". (מנהלת)

היו מרואיינים שהביעו ביקורת כלפי משרד הרווחה ומטה מרכזי ההגנה על כך שהטילו את כלל האחריות להפצת המידע על מרכזי ההגנה על צוות המרכז, ובעיקר על המנהלות. המרואיינים תיארו עשייה רבה שנתפסה ברוב המקרים לא יעילה דייה. הם הצביעו על צורך לערוך מיפוי של האוכלוסייה שמגיעה למרכזים וזו שלא מגיעה, להבין את הגורמים לכך, ועל פי המידע שיתקבל לבחור את דרכי הפעולה המיטביות. כמו כן מרואיינים רבים סברו שעל משרד הרווחה לפעול לשיווק המרכזים באופן נרחב בכלטפורמות שונות במדיה, תוך הקצאת משאבים ייעודיים.

” אני חושבת שכל העניין של החשיפה לציבור זה נושא מאוד חשוב ומאוד רחב, כי אני אישית כמעט מתחילה לאבד שליטה על העניין הזה [...] לדעתי כל עניין החשיפה זה משהו מאוד מאוד חשוב, וזה לא צריך להיות יוזמה של מרכז X או מרכז Y, זה צריך להיות לדעתי [מתוך] ראייה מערכתית, שהמשרד ייקח על עצמו לבוא ולשווק את מרכזי ההגנה, העלאת המודעות לציבור על קיומם של המרכזים. למשל אישית לי כמנהלת כואב לי לראות כל הזמן, נגיד 105 [המטה הלאומי להגנה על ילדים ברשת] יצאו, בום, פתאום אתה פותח ערוץ 12 אתה רואה 105, פותח ערוץ כאן 11 אתה רואה פרסומות על 105, וככה צריך להיות גם אצלנו". (מנהלת)

### 3.1.8 מיצוב מרכזי הגנה בתור מרכזי ידע

לתפיסת חלק מן המרואיינים, אחת המטרות של מרכזי הגנה היא לשמש מרכז ידע בנוגע לפגיעות פיזיות ומיניות בקטינים עבור אנשי מקצוע בקהילה.

” אני רואה את המרכזים כחוד החנית של פגיעות מיניות ופיזיות על ידי אחראי, כמעריך ידע לקהילה, תוצר של מחקרים ושל התובנות של נותני השירות. [...] המרכז צריך להיות כל מערך הידע על התנהגות מינית מותאמת ולא מותאמת”. (מנהלת)

” אנחנו עוסקים הרבה בהגברת המודעות, לא רק למעטפת המופלאה הזאת שנקראת מרכז הגנה, אלא לכל מה שקשור לחשד, מה ניתן לעשות כשעולה חשד שילד עבר פגיעה, בעצם איך בסופו של דבר אתה מדבר עם אותם הילדים, איך אפשר לדבוב אותם בצורה כזאת שמצד אחד לא תזהם חקירה, ומצד שני כן תקרב את הילד לחשוף, שתהיה נראות של הילדים, ואנחנו רואים באמת שלאורך השנים יותר ויותר מערכות נעזרות בנו ומשתמשות בנו, משתמשות בנו לטובת ילדים נפגעי עבירה, ילדים שעולה חשד שהם חווים פגיעה”. (מנהלת)

נוסף על כך, לפי תפיסתם של חלק מן המרואיינים, חשוב לפעול לגיבוש תורה מקצועית שתתרום לטיוב תהליכי העבודה בתוך מרכזי ההגנה. כלומר, חשוב לפעול לשימור ולתיעוד הידע שנצבר בקרב אנשי המקצוע, הן מבחינת התאמת ההתערבות למאפייני המקרים, הן מבחינת העבודה בצוות רב-מקצועי. איגוד הידע וקיום דיונים לחשיבה משותפת בסוגיות משמעותיות בעבודת המרכזים חשובים במיוחד בסוגיות שיש בהן חילוקי דעות בין אנשי המקצוע. הדיונים הללו, ברמות שונות, יכולים לאפשר שיח מקצועי ולהתגבר על חסמים מסוגים שונים. אחת הדוגמאות שניתנו קשורה להיעדר הסכמה בין אנשי מקצוע מתחום הטיפול לאנשי מקצוע מן התחום הפלילי בנוגע לשאלה באילו מקרים רצוי לבצע חקירה של הילד במרכזי הגנה ובאילו מקרים רצוי לבצע את החקירה במסגרות החינוך. כאמור, נושא זה עלה כצורך של צוות המרכז בהתאמת ההתערבות במרכז למאפייני הילדים, המשפחות והמקרים (ראו פרק 3.1.2).

” ברירת המחדל אילצה כל מיני מקרים להגיע למרכז הגנה [לחקירה], שכאילו זה אוי ואבוי, אסור שיגיעו למרכז הגנה [אלא יחקרו בבית הספר] אבל לא הייתה ברירה והם הגיעו. זה קורה בקיץ כשאין קייטנות, וזה קרה בקורונה. בואו נבדוק עכשיו האם נפגע הערוץ הפלילי? האם זוהמו החקירות? או להפך, האם הטיפול יותר טוב? בוא נבדוק את זה, בוא נכתוב על זה משהו. אם כאילו זה היה יותר בתרבות שלהם אז נגיד היו יושבות כמה מפקחות והיו מראיינות כמה מנהלות והם היו אומרים 'רגע מהאין ברירה הזו, מה למדנו?' ואולי צריך למסד את זה? אולי זה לא כזה גרוע? אולי גילינו שאפשר במקרים מסוימים, וזה יותר טוב?" (מרואינת מהמטה)

מידת הנוכחות של אנשי הצוות במרכז נתפסת גם היא כמשפיעה על ההתמקצעות של המרכז בתחום, ועל היכולת של אנשי הצוות לצבור ניסיון וידע, לארגן ולהפיץ אותו. מן הראיונות עלה שאין מנגנון שאמון על ריכוז הידע, עיבודו והפצתו.

”הלמעלה [המטה] [...] לא בונה תורה, לא אוסף ידע, באמת כולם מתעסקים בתשומות. כמה תיקים, יותר תיקים, פחות תיקים, שווה להחזיק את מרכז ההגנה? לא שווה להחזיק את מרכז ההגנה? היא אמרה להוא, הוא אמר להוא, כל הזמן מטפלים בוויכוחים טקטיים. הם לא אוספים תמונה מערכתית.“ (מרואינת מהמטה)

כלומר, לדברי חלק מן המרואיינים, בדרג המטה, ובעיקר בדרג הפיקוח, שמים דגש על כמות העבודה ולא על איכותה. תיעוד הידע המצטבר, דיון בסוגיות שעולות, הכרעה בדילמות מקצועיות שונות והפצת הידע, עשויים לתרום לטיוב תהליכי העבודה. מנהלות המרכזים נפגשות אחת לחודש להדרכה משותפת המאפשרת להן לשתף בידע ובניסיון שלהן וללמוד מעמיתותיהן. אולם לאנשי המקצוע המעורבים בהפעלת המרכזים ישנו עוד רב שאינו מאוגד ומופץ. דוגמה לכך הן המדריכות והמפקחות שמחזיקות, לחוד וביחד, ידע וניסיון רב בעבודת המרכזים. בראיונות עלה צורך לקיים שגרות של מפגשים תקופתיים שיהיו מוטמעים בתוכנית העבודה, לצורך שיתוף הידע, הבניית והפצתו.

### 3.2 תפיסות על משמעות ניהול מרכזי הגנה בידי מנהלת המועסקת על ידי עמותה לעומת מנהלת המועסקת על ידי משרד הרווחה

מבין שמונה מנהלות המרכזים שפעלו בעת ביצוע המחקר, שלוש מועסקות על ידי משרד הרווחה ועוד חמש מועסקות על ידי עמותת אפשר. המנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה הן עובדות סוציאליות שבתפקידן הקודם היו חוקרות ילדים והמנהלות המועסקות על ידי העמותה הן עובדות סוציאליות שמילאו תפקידים שונים הקשורים לעבודה עם ילדים בסיכון. ככלל, דרישות התפקיד הן הכשרה בעבודה סוציאלית ורישום בפנקס העובדים הסוציאליים (לכירוט ראו סעיף 1.2). בראיונות עם מנהלות שהיו חוקרות ילדים הן התייחסו לרקע המקצועי שלהן כיתרון המסייע להן בניהול הצוות הרב-מקצועי:

”אני באה לכל אחד טוב בתוך העין כי אני חוקרת ילדים, ואני באה טוב לשוטרים כי אני חושבת גם פלילית ולעו“סיות אני באה טוב כי אני עו“סית והמטרה שלי היא טיפולית וכל אחד חושב שאני משלו [...] אני מבטאת את כל הקולות ומשתיקה ומדגישה קולות אחרים.“ (מנהלת)

גם אנשי המקצוע במרכז שעוסקים בהליך הפלילי תיארו את היתרון העולה מניסיונה של המנהלת בחקירות ילדים:

”המנהלת שלנו הייתה חוקרת ילדים. עצם זה שהיא במשרד לי זה כף, כי זה מרגיש לי שאני לא תלושה, ויש מישהו שכאילו יודע בדיוק את כל הנהלים והכול וזה שהייתה חוקרת ילדים אז זה עוד יותר יתרון. זה מקום גם להתייעץ איתה, גם לקבל כאילו הרבה יותר כלים מקצועיים, וכן, אני חושבת שיש לזה יתרון שהיא באה כאילו מהרווחה.“ (חוקרת ילדים)

אנשי המקצוע במרכזים נשאלו בראיונות מהי משמעות העסקתה של המנהלת על ידי משרד הרווחה או על ידי עמותה. בדבריהם של רוב המרואיינים (למעט המנהלות) לא עלו הבדלים בתפיסות התפקיד או בתפיסותיהם כלפי השפעת הגורם המעסיק או הרקע המקצועי על דרכי העבודה במרכזים. מרבית אנשי המקצוע שרואיני המועסקים במרכזים עצמם לא היו עסוקים בסוגיה של הגורם המעסיק את המנהלת ובהשפעתו על ניהול המרכז.

מנהלות המרכזים, לעומת זאת, התייחסו למשמעות הגורם המעסיק בהקשר של תחושת אי-ודאות בנוגע להמשך העסקתן לעומת תחושה של יציבות וקביעות. מנהלות שמועסקות על ידי עמותה תיארו תחושה של אי-ודאות בנוגע להמשך העסקתן משום שזו תלויה בזכיית העמותה במרכז של המדינה על ניהול המרכזים. לעומתן, מנהלות שמועסקות על ידי משרד הרווחה זוכות לקביעות בתפקידן, ומצב זה מקנה להן ביטחון ונותן להן כוח להתמודד עם האתגרים במילוי התפקיד, במיוחד בשלבים הראשונים המורכבים.

” כשהלחץ שלך הוא כל הזמן שהזמן שלך שאול על הכיסא [...] יש מנהלות שגם באו ואמרו להן: 'לא תהיו פה הרבה זמן, כאילו אל תתרגלי לכיסא הזה'. אז אני לא פחדתי מזה, אני חושבת היום בדיעבד שזה כן היה משמעותי ביכולת שלי להתמקם פה. זה כאילו להגיד: 'זה לא משנה מה, אני פה'. מצד שני לקח לי זמן גם להבין שלא משנה מה אני, כאילו באמת אני פה". (מנהלת)

לצד הקשיים שקשורים להעסקה על ידי עמותה, תיארו המנהלות גם את היתרונות הטמונים בכך. אחד היתרונות הוא שלעמותה דרכים נוספות לתגמל את המנהלות בשכרן. יתרון זה נתפס משמעותי במיוחד לנוכח תחושות תסכול שהביעו כלל המנהלות של מרכזי ההגנה בנוגע לשכרן ולתנאי העסקתן. בראיונות עלה כי שכרן של המנהלות נמוך לעיתים משכרם של אנשי המקצוע במרכז. אומנם הן זמינות בכל שעות היממה לכוננויות, אך אינן מתוגמלות על כך.

” כשמפקחת מחוזית לחוק הנוער מחליטה לפתוח מרכז בכוננות, היא תפנה למנהלת, והמנהלת תפעיל את הצוות, זאת אומרת שבכוננויות המנהלת או המנהל מופעלים בהכרח, אבל אין על זה תגמול, ואז השאלה מה עושים? מגיעים? לא מגיעים? מנהלים את זה מרחוק? לא מנהלים את זה? שזו גם שאלה של הגדרת תפקיד, ומה הצרכים של המקום, זאת אומרת יש פה משהו, לא תפרו את הקצוות". (מנהלת)

בראיונות עם בעלי תפקידים במטה עלה יתרון נוסף להעסקת המנהלת על ידי עמותה. קיום המרכז למנהלות על ידי העמותה מאפשר מרחב של שיקול דעת בנוגע להתאמת כישורי המנהלת לצרכים הייחודיים למרכז.

**לדברי המרואיינים, הקושי המרכזי בהעסקת המנהלת על ידי משרד הרווחה** נובע מהיעדר הפרדה בין הגורם שאליו כפופה המנהלת מבחינה ארגונית ובין זה המפקח על עבודתה ברמה המקצועית: מבחינה ארגונית המנהלת והמפקחת עליה כפופות לאותו גורם. המנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה עובדות בתוך מרכזי ההגנה שהם שירות מופרט. הכפיפות הארגונית של המנהלת לאותה יחידה יחד עם המפקחת מאתגרת את תפקיד המפקחת והמנהלת השותפות לישיבות הצוות הכפוף לאותן מנהלות. גם המנהלות במטה תיארו קושי במבנה הארגוני הקיים מבחינת מתן הערכה ומשוב למנהלת המרכז:

” אחת המנהלות היא משויכת לפה, לאגף [...] והיא אמורה להיות מוערכת על-ידינו בהערכת עובד שאין לי איתה שום ממשקים כמעט. עכשיו, נכון שאני יכולה לזמן אותה פעמיים לשיחות. אבל אין בינינו כמעט שום ממשקים. אז בסדר, אני יכולה ללכת פעמיים בשנה, אנחנו גם הולכות, גם הייתי שם [...] הייתי מעורבת, אבל זה לא שאני יודעת איך נראית העבודה היום-יומית שלה". (מרואיינת מהמטה)

לעומת זאת, מנהלות שמועסקות על ידי העמותה כפופות מבחינה ארגונית לניהול העמותה, והפיקוח המקצועי עליהן נעשה על ידי משרד הרווחה. תהליך ההערכה של מנהלות המועסקות על ידי העמותה שונה מן המקובל במשרד הרווחה, ובמהלך הראיונות לא עלתה התייחסות אליו.

לסיכום, מניתוח הראיונות עם כלל המרואיינים עלה שאין הבדלים בדרכי העבודה, בתפיסת התפקיד ובהתמודדות עם האתגרים הנלווים לניהול מרכז ההגנה בין מנהלות המועסקות על ידי עמותה ובין אלה המועסקות על ידי משרד הרווחה.

### 3.3 השפעות מגפת הקורונה על עבודת המרכזים

מגפת הקורונה נמשכה כשנתיים, ובמהלכה היו כמה גלי תחלואה. מדיניות ההתמודדות עם התפשטות נגיף הקורונה ועם גלי התחלואה כללה הטלת מגבלות וסגרים, ובהם סגירת בתי הספר וצמצום שירותי הרווחה. אומנם מרכזי ההגנה הוחרגו מן המגבלות והסגרים ונמשכה עבודתם השוטפת, אולם מן הראיונות עלה שגם עבודתם הסדירה של המרכזים נפגעה, והתאפיינה באי-יציבות ובפגיעה חלקית בטובתם של הילדים.

כדי לאפשר את המשך פעילותם של מרכזי ההגנה במהלך תקופה זו נערכו התאמות בדרכי העבודה שלהם. ראשית, הצוותים והמבקרים צוידו באמצעי מיגון, כגון מסכות, מדי חום ואלכוהול. לדברי המרואיינים, השימוש במסכה במפגשים עם הנכגעים ומשפחותיהם היה מאתגר, כיוון שיצר ריחוק ומנע היבטים חשובים בתקשורת בין-אישית, כמו למשל השימוש בהבעות פנים ויצירת קשר וחיבור ראשוני. התאמה נוספת של דרכי העבודה כללה בדיקת חובת בידוד של המבקרים על ידי חוקרות הנוער באמצעות מערכות המידע המשמשות את המשטרה.

בחלק מן המקרים נמנעה מן הילדים והמשפחות התערבות במרכזי ההגנה או שנדחתה למועד מאוחר יותר בגלל הצורך של הילדים או של הוריהם בבידוד, ובגלל החשש מהדבקה. לפי תפיסתם של המרואיינים, מצבים אלה הובילו לפגיעה בטובתם של הילדים.

”היה מקרה אחד שהייתה אמורה לבוא ילדה לבדיקה והכניסו אותה לבידוד יום לפני, ואני נעמדתי על הרגליים האחוריות והתעקשתי להוציא אותה מהבידוד שתבוא לפה. זאת אומרת הייתי מוכנה גם להביא ציוד מיגון אם צריך ולבדוק אותה עם ציוד מיגון, זה לא היה נראה לי סביר, עד שנערה מוכנה לבוא ולהיבדק, זה היה נראה לי לפגוע בזכויות שלה, מה גם שהלבישו עליה כל מיני כללי בידוד שהם בכלל לא התיישבו עם הכללים של משרד הבריאות, זאת הייתה מן פנימייה כזאת שהגדילה ראש, שהידקה את הבידוד יותר.” (רוכאה)

#### עבודתם של מרכזי ההגנה הושפעה ממגפת הקורונה בהיבטים האלה:

- **במהלך הסגרים פחת מספר הקטינים הנפגעים שטופלו במרכזים** – סגירת מוסדות החינוך הובילה לירידה במספר ההפניות שלהם למרכזי ההגנה, והסברה הרווחת הייתה שמספר המקרים שאינם מדווחים גדל. משום כך, במהלך הסגרים טופלו פחות קטינים נפגעים מן הרגיל. אומנם עם הסרת הסגרים הייתה עלייה חדה בפניות למרכזים, אך בשל ההנחיות של משרד הבריאות למניעת התקהלות, ובהיעדר יכולת ליצור הפרדה בין המבקרים, חלק מן המרכזים צמצמו את מספר המשפחות שקיבלו טיפול, והקפידו שבכל זמן נתון רק משפחה אחת תקבל שירות. המרכז שפועל כיום ברמת גן טיפל בפחות מקרים

משום שהיה ממוקם בתוך בית החולים תל השומר בחלק מתקופת המגפה, ולכן היו הורים שחששו ונמנעו מלהגיע אליו. עם זאת, חשוב לציין כי לא הייתה אחידות בדרכי העבודה, ובחלק מן המרכזים דווח כי מספר הקטינים הנפגעים שטופלו עלה במהלך מגפת הקורונה.

- **במהלך הסגרים, חקירות בנוגע לפגיעה בתוך המשפחה בוצעו במרכזי ההגנה במקום במסגרות החינוך או במשרדי חוקרי ילדים** – עד פרוץ מגפת הקורונה הייתה המדיניות בנוגע להתערבות במקרים של פגיעה פיזית או מינית בתוך המשפחה (להבדיל ממקרים של פגיעה מחוץ למשפחה) כי יש לבצע חקירות ילדים והתערבויות במסגרות החינוך של הילדים ללא ידיעת ההורים. בחופשת הקיץ שבה לא הייתה פעילות במסגרות החינוך, נדחו חקירות ילדים לתחילת שנת הלימודים, ובמקרים דחופים הן נערכו במשרדים של חוקרי ילדים. לאחר מכן עבר הטיפול לאחריות שירותי הרווחה, ללא מעורבות מרכזי ההגנה. במהלך מגפת הקורונה היו בתי הספר סגורים למשך תקופות ארוכות, לכן חקירות ילדים במקרים של פגיעות בתוך המשפחה נערכו במרכזי ההגנה. מצד אחד עלו שאלות בנוגע לטובת הילד בקיום החקירה במרכז הגנה בידיעת ההורים. מנגד, בחלק מן המקרים היו ההתערבות ותהליכי החקירה במרכז ההגנה מוצלחים, והצלחות אלה גרמו להטלת ספק במדיניות שלפיה אלו מקרים שיש לחקור רק במסגרת החינוך וללא ידיעת ההורים.
- **חלה עלייה בשיעור ההתערבויות שבהן מוקד ההתערבות הוא פלילי** – לתפיסת המרואיינים, שיעור המקרים שבהם מוקד ההתערבות היה פלילי עלה במידה ניכרת. אחת המרואיינות ציינה כי במרכז שהיא מנהלת, כ-70% מן המקרים היו במישור הפלילי, ובתקופת המגפה עלה שיעורם ל-90%. לתפיסתה, הסיבה לכך היא שבתקופות מאתגרות נפגעת משמעותית היכולת להחזיק מורכבות, וכך גם היכולת להחזיק את המענה הטיפולי לצד המענה הפלילי. הסבר נוסף שהוצע הוא שהמקרים שאנשי המקצוע, והמשטרה בפרט, ידעו עליהם, היו בעיקר המקרים הקשים.
- **חלה עלייה בשיעור הפניות בנוגע לפגיעות מיניות במרחב המקוון** – סגירת מוסדות החינוך והמעבר ללימודים ב"זום" הגדילו את היקף השעות שבהן ילדים ובני נוער היו במרחב המקוון. בהתאם לכך עלה מספר המקרים של פגיעות מיניות בקטינים במרחב זה.
- **הורחבו שיתופי הפעולה בתוך המרכזים ומחוץ להם** – הדינמיות שאפיינה את העבודה בתקופת המגפה דרשה גם מאנשי הצוות גמישות בעבודתם. אחת המנהלות התייחסה לכך, ותיארה את המאמץ שהשקיעו אנשי הצוות כדי לבצע את העבודה במסגרת תפקידם, ואף מעבר לכך. כך למשל, היא תיארה מקרה שבו עו"ס לפי חוק נוער ליוותה משפחה למיון. עם זאת, לתפיסתה, בין בעלי התפקידים היו פערים במידת המעורבות בעשייה במרכז. נוסף על כך נאמר כי מתן מענה מיטבי בתקופה זו דרש מאנשי המקצוע במרכזי ההגנה להעמיק את שיתופי הפעולה עם אנשי המקצוע בקהילה. למשל, באחד המקרים הקשים של פגיעה בתוך המשפחה שטופלו במרכז הגנה היה צורך בהתערבות טיפולית בסיוע ההתערבות במרכז. אולם שירותי הרווחה עבדו במתכונת חירום ולא יכלו לתת מענה לנפגעת בתום ההתערבות. לכן גייסה מנהלת מרכז ההגנה את מנהלת המרכז הטיפולי שמופעל על ידי משרד הרווחה, כדי שזו תנחה את היועצת החינוכית ואת השירות הפסיכולוגי-חינוכי במשרד החינוך בנוגע למתן מענה רגשי טיפולי במקרה זה.
- **חלה פגיעה בשגרות העבודה** – בתקופת המגפה נפגעו שגרות העבודה. כך למשל, מכשירי חשיפה והרצאות המשיכו להתקיים בחלק מן המרכזים בזום או בהתאם להנחיות ההתקבלות העדכניות. במרכזים פחתה משמעותית תדירות ישיבות הצוות,

ישיבות הבוקר וההדרכות, ולעיתים בוטלו המפגשים כליל. בראינות עלה כי חשיבותם של ישיבות הצוות ושל השיח הלא-פורמלי לקידום העבודה המקצועית ושיתופי הפעולה בין אנשי הצוות, הודגשה ביתר שאת בתקופת המגפה. אחת המנהלות תיארה את ההשפעה של העבודה בתקופת מגפת הקורונה על שגרות העבודה והחשיבות שהיא מייחסת לישיבות הצוות בעקבותיה:

” אני חושבת שהיום אנחנו מאוד משקיעים בקשר. זאת אומרת כאילו אחת לכמה זמן עושים עצירה, יוצאים מהמרכז למקום אחר, יושבים, לא מדברים, כאילו אם פעם מול נגיד מפקחת היית אומרת אני עושה ישיבת צוות בחוץ, היום אני יכולה להגיד זה לא רק ישיבת צוות, אנחנו צריכים את האזור הזה ביחד. כאילו בשביל לייצר שיח טוב ביום יום אתה חייב לייצר גם שיח טוב שהוא לא עבודה“. (מנהלת)

### האתגרים המרכזיים בעבודת הצוות במהלך מגפת הקורונה:

- **קושי לאזן בין צורכי העבודה לצורכיהם האינדיווידואליים של אנשי המקצוע** – תקופת מגפת הקורונה התאפיינה בבידודים תדירים, בתחלואה של המשפחות או של אנשי הצוות, ובפגיעה בשגרות היום-יום. הצוותים הרגישו מותשים. נוסף על כך, חלק מן המרכזים התמודדו עם תחלופה של אנשי צוות, וזו העמיקה את תחושת חוסר היציבות. המורכבות הרבה שעימה התמודדו הצוותים בתקופה זו הגבירה את תחושת השחיקה. מצב זה הצריך ממנהלות המרכזים לגלות גמישות יתרה בעבודתן ולפעול לשמירה על החוסן של הצוות באמצעות יצירת איזון בין צורכי העבודה וצורכי הצוות, וליזום יותר פעילויות אזוריות משותפות. ישנן מנהלות שתיארו את הצורך שלהן לקבל הנחיה וליווי מאנשי המטה בנוגע לסוגיות שעלו בניהול המרכזים, כגון תמיכה באנשי המקצוע.
  - **זמינות הצוות המקצועי נפגעה** – לא אחת נדרש צוות המרכזים גם הוא לבידוד, כיוון שאחד מחברי הצוות או בן משפחתו היה חולה, ומצב זה פגע בזמינותם לעבודה במרכזים. ירידה בזמינות ובמעורבות בעבודה השוטפת במרכזים הודגשה במיוחד בקרב הפרקליטות והרופאות. זאת, משום שהתפקיד שהן ממלאות במרכזים משני, והרופאות, בפרט, מושקעות במידה רבה יותר בתפקידן בקהילה.
  - **פגיעה במשאבי ההתמודדות של הצוות המקצועי** – מעצם הגדרתם, מרכזי ההגנה הם מקום הנותן מענה גם בשעת חירום. בשיאה של מגפת הקורונה, כמו גם במהלך מבצע “שומר החומות”, המשיכו מרכזי ההגנה לתת שירות. מרכז ההגנה באשקלון חווה את המצב הביטחוני מקרוב יותר ועם סכנה ממשית לחיי עובדיו ומטופליו.
- בתקופות אלו חוו הצוותים במרכזים התנגשות בין הצורך שלהם לשמור על ילדיהם בבית ובין האחריות לילדים שבטיפולם במרכז. לתפיסתם, המערכת לא התחשבה בהם ובמצוקתם האישית במידה מספקת. אחת המנהלות תיארה את התובנה שלה בעקבות העבודה בתקופה של משבר מתמשך:

” אז אני חושבת שאולי הלמידה שלי, גם אם אתה מתפעל מרכז על חצי קלאץ', זה בסדר גמור, אתה לא יכול להחזיק אנשים שעוסקים בטראומה כשמאגר הכוחות שלהם הוא מדולדל, אתה לא באמת נותן שירות טוב, אולי זאת ההבנה שצריכה להיות ב-למעלה“. (מנהלת)

חלק מן העובדים לא היו פנויים רגשית באופן מלא לעבודה מתמשכת במצב חירום, ובסופו של דבר לא צלחו את המשבר. אחת ממנהלות המרכזים סברה שרצוי היה לגלות יותר גמישות ולאפשר לעובדים לעבוד מרחוק במטרה להקל עליהם.

## 4. מגבלות המחקר והמלצות למחקרי המשך

מחקר זה בחן את תפיסותיהם של אנשי המקצוע בכל הדרגים בנוגע לעבודתם של מרכזי ההגנה. לא נבחנו התפיסות בעניין זה בקרב הילדים והמשפחות שקיבלו התערבות במרכזי ההגנה ואף לא תוצאות ההתערבות. במחקרים הבאים מומלץ ללמוד על האתגרים והחוזקות בעבודתם של מרכזי הגנה גם מנקודת מבטם. נוסף על כך, לאחר יישום חלק מהמלצות המחקר, כגון גיבוש תורת עבודה מקצועית משותפת למרכזי הגנה ופיתוח כלי לאמידת היקף מיצוי המקרים, מומלץ לערוך מחקר המשך, ולבחון בו גם את דרכי העבודה וכן את תוצאות ההתערבות.



## 5. סיכום והמלצות

### 5.1. סיכום

- **אותרו שמונה עקרונות של פרקטיקה מיטבית להפעלתם של מרכזי הגנה, ואלה הם:**
  - מתן התערבות בגישה מודעת טראומה לילדים נפגעי עבירה ולבני משפחותיהם
  - הנגשה והתאמה של ההתערבות במרכז הגנה למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם בהיבטים האלה: הנגשה פיזית, התאמה מגדרית, התאמה שפתית, התאמת מוקד ההתערבות על פני הרצף שבין המוקד הפלילי למוקד הטיפולי, והתאמת מיקום החקירה (במסגרת החינוך של הילדים או במרכז ההגנה)
  - הבטחת רצף במתן השירותים לילדים ולמשפחותיהם באמצעות ביצוע מעקב אחר הילדים והבטחת הרצף במישור הטיפולי
  - ביסוס ההתערבות על שיתוף פעולה וסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים: ברמת המטה, למשל באמצעות חיזוק שיתופי הפעולה והמחויבות של בעלי התפקידים בדרגות הגבוהות לעבודתם של מרכזי הגנה, וברמת המרכזים, הקפדה על קיום שגרות עבודה קבועות (ישיבות צוות, הדרכות קבוצתיות)
  - ניהול מיטבי של צוות רב-מקצועי, בין השאר באמצעות מתן הכרה מקצועית פומבית לכל אחת מן הפרופסיות מחד גיסא, והכרעה של המנהלת בדילמות מקצועיות וקבלת החלטה על דרך ההתערבות הנכונה, מאידך גיסא
  - חיזוק החוסן של הצוות, גם באמצעות איזון בין משימות הגורמות לעוררות רגשית גבוהה לכאלה הגורמות לעוררות רגשית נמוכה, ומתן הדרכות מקצועיות
  - מכוונות למיצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית היעד, באמצעות שינוי שעות הפתיחה של מרכזי ההגנה, תוך התחשבות בסוגיית זמינות כוח האדם, התאמה תרבותית, וחשיפה ושיווק של פעילות המרכזים לקהל הרחב ולאנשי המקצוע
  - מיצוב מרכזי הגנה בתור מרכזי ידע שלהם תורה מקצועית מגובשת בנושא פגיעות פיזיות ומיניות בקטינים
- **בנוגע לכל אחד מעקרונות הפרקטיקה המיטבית נמצאה שונות מסוימת בדרכי העבודה בין מרכזי ההגנה. חלק מן השונות בדרכי העבודה מינורי וקשור ליוזמות מקומיות להתמודדות עם חסמים במתן התערבות. השונות בין המרכזים שיוחסה לה המשמעות הרבה ביותר היא ברמת שיתוף הפעולה והסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים. הדמיון בין המרכזים נמצא ביישום העיקרון של עבודה בגישה מודעת טראומה.**
- **נראה שרמת שיתוף הפעולה והסינרגיה בין אנשי המקצוע השונים משפיעה על היבטים נוספים בדרכי העבודה, וככל שהיא גבוהה יותר, כך השירות שניתן איכותי יותר. למשל, נראה שככל שרמת שיתוף פעולה בין אנשי המקצוע השונים גבוהה יותר, ויש יותר סינרגיה ביניהם, כך התאמת ההתערבות במרכז למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם טובה יותר, במיוחד מבחינת התאמת מוקד ההתערבות על הרצף שבין המוקד הפלילי לזה הטיפולי; ישנה גם הקפדה רבה יותר על קיום שגרות עבודה, דוגמת ישיבות צוות והדרכות קבוצתיות, והדיונים מתנהלים בשפה מקצועית משותפת ומתאפיינים בהסכמות על דרכי**

ההתערבות, בפחות קונפליקטים ומאבקי כוח, וביותר תמיכה הדדית, באופן שמשפיע על חיזוק חוסנו של הצוות ועל יציבותו. **ממצא מרכזי זה, שלפיו רמת שיתוף הפעולה והסינרגיה בין אנשי המקצוע משפיעה על טיב השירות ועל איכותו, עולה בקנה אחד עם ממצאי מחקרים נוספים מן העולם** (Cross et al., 2007; Hubel et al., 2014; Walsh et al., 2007, 2008).

- לפי תפיסותיהם של כלל המרואיינים, **אין הבדלים בין מנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה למנהלות המועסקות על ידי העמותה מבחינת דרכי העבודה שלפיהן הן פועלות, תפיסת תפקיד הניהול וההתמודדות עם האתגרים הנלווים לניהול מרכז ההגנה**. זאת, למעט העובדה שהמנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה היו חוקרות ילדים בתפקידן הקודם (המנהלות המועסקות על ידי עמותה הן עובדות סוציאליות שמילאו מגוון תפקידים הקשורים לילדים בסיכון), ואנשי המקצוע שעוסקים בהליך הפלילי תיארו זאת בתור יתרון. מנהלות המרכזים התייחסו למשמעות הגורם המעסיק באופנים האלה: מנהלות שמועסקות על ידי העמותה חשות אי-ודאות בנוגע להמשך העסקתן, משום שזו תלויה בזכיית העמותה במכרז. לעומתן, מנהלות שמועסקות על ידי משרד הרווחה חשות ביטחון וודאות בשל הקביעות בתפקידן; מנהלות שמועסקות על ידי העמותה זוכות לתגמול נוסף בשכרן, ואלו שמועסקות על ידי משרד הרווחה אינן זוכות לכך; מנהלות המועסקות על ידי משרד הרווחה כפופות מבחינה ארגונית לאותו גורם שאליו משויכת המפקחת עליהן, הן משתתפות באותן ישיבות צוות, והדבר מקשה על מתן הערכה ומשוב. למנהלות המועסקות על ידי העמותה יש מנהל מטעם העמותה, ופיקוח מקצועי מטעם משרד הרווחה.
- **בשיאה של מגפת הקורונה הוחרגו מרכזי ההגנה מן המגבלות והסגרים ונמשכה עבודתם השוטפת**. עם זאת, העבודה הסדירה נפגעה או השתנתה בהיבטים אלה: במהלך הסגרים מספר הילדים הנפגעים שטופלו במרכזים פחת; חקירות בנוגע לפגיעה בתוך המשפחה בוצעו לעיתים במרכזי ההגנה במקום במסגרות החינוך של הילדים או במשרדים של חוקרי הילדים; חלה עלייה בשיעור ההתערבויות שבהן מוקד ההתערבות היה פלילי; חלה עלייה גם בשיעור הפניות בנוגע לפגיעות מיניות במרחב המקוון; הורחבו שיתופי הפעולה בתוך המרכזים ומחוץ להם; חלה פגיעה בשגרות העבודה ובחלק מן המרכזים גם בתדירות ישיבות הצוות, וההדרכות התמעטו או בוטלו; היה קושי לאזן בין צורכי העבודה לצורכיהם האינדיווידואליים של אנשי המקצוע; זמינות הצוות המקצועי נפגעה; והייתה פגיעה במשאבי ההתמודדות של הצוות המקצועי.

## 5.2. המלצות

1. **מומלץ להמשיך לפעול לפי גישת התערבות מודעת טראומה** עם ילדים נפגעי עבירה ועם בני משפחותיהם. כלומר, לפעול למזעור עוצמת הטראומה והשפעותיה לאורך זמן באמצעות עיבוד רגשי ראשוני של אירוע הפגיעה, לפעול למזעור הטראומטיזציה המשנית במפגש עם אנשי המקצוע ולהחזרת האמון בהם. מומלץ להמשיך לעשות זאת באמצעות הקפדה על מתן יחס חם ומכיל, עיצוב חם ונעים של המרכזים, ומתן מידע וידע לילדים ולבני משפחותיהם על התהליך שהם עתידים לעבור במרכז ועל דרכי התמודדות עם השפעות הטראומה בטווח הקצר והארוך. כמו כן חשוב לפעול לחיזוק החוסן של המשפחה, מתוך הבנה שחוסנו של הילד מושפע מחוסנה של המשפחה.
2. **מומלץ להמשיך לפעול להנגשה ולהתאמה של ההתערבות למאפייני הילדים והמשפחות ולצורכיהם** באמצעות הנגשה פיזית, התאמה מגדרית, התאמה שפתית, והתאמת מוקד ההתערבות על פני הרצף שבין המוקד הפלילי למוקד הטיפולי.

רצוי לפעול ליתר אחידות בין מרכזי ההגנה השונים בחלק מן ההיבטים של התאמת ההתערבות והנגשתה, למשל בהנגשה פיזית ובהתאמה שפתית, כלומר לפעול לכך שילדים בכל מרכזי ההגנה יוכלו לדבר עם אנשי מקצוע דוברי שפת האם שלהם, או לפחות להיעזר במתורגמנים. עוד רצוי שיהיו קווים מנחים לשיקול הדעת בנוגע למקרים של פגיעה בתוך המשפחה או על רקע סכסוך גירושין, המתאימים לחקירה במרכזי הגנה והמקרים המתאימים לחקירה במסגרות החינוך של הילד, ללא ידיעת ההורים. יש להתאים את מיקום החקירה לכל מקרה בהתאם לקווים מנחים אלה.

**3. מומלץ לפעול להבטחת רצף במתן השירותים לילדים ולמשפחותיהם באמצעות ביצוע מעקב,** שמטרתו לבדוק את שלומם ואת מצבם של הילד ובני משפחתו. אף שתחום זה אינו באחריות המרכזים על פי החוק, ניכר צורך בליווי מתמשך שיוודא אם הילד ובני משפחתו מקבלים המשך טיפול והתערבות בקהילה, ואם הגורמים האחראים להליך הפלילי (המשטרה והפרקליטות) מעדכנים את המשפחות בתהליך ובהחלטות משמעותיות. מומלץ לפעול לגיבוש נהלים בנוגע לעיתוי ביצוע המעקב (כעבור 1-3 חודשים או כעבור שנה), לבחון מי רצוי שימלא תפקיד זה ומהם התנאים הדרושים למילוי התפקיד. כן יש לפעול לאחידות בדרכי העבודה בין מרכזי ההגנה השונים בהיבט זה. חשוב לפעול להבטחת הרצף במתן השירותים **גם על ידי הבטחת הרצף במישור הטיפולי**, באמצעות קיצור ההמתנה לקבלת טיפול בקהילה, וביטול הצורך לעבור אינטייק נוסף במחלקה לשירותים חברתיים או במרכז טיפולי בקהילה. רצף במישור הטיפולי יסייע בצמצום עוצמת הטראומה ומשכה. המעקב עשוי לסייע גם לאנשי המקצוע במרכז ללמוד על טיב ואיכות ההתערבות שביצעו, ולסייע בגיבוש התורה המקצועית.

**4. מומלץ לשים דגש בחיזוק שיתוף הפעולה בין אנשי המקצוע השונים במרכזי ההגנה,** באמצעות חיזוק שיתופי הפעולה והמחויבות של בעלי התפקידים הבכירים לעבודתם של מרכזי ההגנה; הקפדה על קיום שגרות עבודה קבועות (ישיבות צוות, הדרכות קבוצתיות), שבהן מתקיים דיון על מקרים שונים ותכנון התערבות, באופן שמאפשר פיתוח שפה מקצועית משותפת; הקפדה על נוכחות מלאה של אנשי המקצוע, בפרט של חוקרי הילדים, בשגרות העבודה השונות; הכשרת אנשי המקצוע להיות נאמנים לפרופסיה שלהם, אך מסוגלים לתנועה עדינה בין פרופסיות.

**5. מומלץ לפעול לחיזוק מיומנויות הניהול של מנהלות המרכזים בנוגע לניהול צוות רב-מקצועי.** ראשית, מומלץ לבחון אם וכיצד יש לשנות מודל זה של ניהול, שבו למנהלות אחריות רבה וסמכות מועטה, וכיצד אפשר לחזק את הסמכות הפורמלית שלהן. שנית, מומלץ ללמוד מעקרונות הפרקטיקה המיטבית שיושמו, בהן פעילות של המנהלת להגברת תחושת השייכות והמחויבות של כל אחד מאנשי המקצוע לעבודה, וכן לגיבוש הצוות ולגאווה יחידה; רצוי שהמנהלת תשמש דוגמה ומודל מבחינת הגמישות שלה ויכולתה לתנועה עדינה בין פרופסיות; רצוי שהמנהלת תפעל למיצוב מעמדה כמובילת מרכז ההגנה באמצעות הכרה בתפיסות המקצועיות מחד גיסא, אך הכרעה בדילמות מקצועיות וקבלת החלטה על דרך ההתערבות הנכונה מאידך גיסא. נוסף על כך, מומלץ להקפיד על מתן הדרכה פרטנית למנהלת, שתסייע לה בניהול צוות רב-מקצועי.

**6. מומלץ לשים דגש בחיזוק החוסן של אנשי המקצוע ולפעול למזעור הטראומטיזציה המשנית שלהם ואף השחיקה בתפקיד.** אפשר לעשות זאת באמצעות איזון בין משימות הגורמות לעוררות רגשית גבוהה למשימות הגורמות לעוררות רגשית נמוכה, כגון השתתפות בימי חשיפה של המרכז, בימי למידה, ובימי הפוגה; חיזוק עבודת הצוות והתמיכה ההדדית במסגרת ישיבות צוות ובהדרכות מקצועיות; מתן הכשרות/הדרכות מקצועיות המותאמות לצרכים הייחודיים של אנשי הצוות, לחוד וביחד.

הדרכה נתפסת כאחת הדרכים היעילות לסייע למטפלים להתמודד עם הלחצים הנלווים לתפקיד, להתמודד עם מצבי לחץ, לווסת עומס, לקבוע גבולות, ובעקיפין תורמת לשיפור השירות למטופלים (Elmqvist et al., 2015).

#### **7. מומלץ לפעול להגדלת מספר הילדים והמשפחות המגיעים למרכזי ההגנה ולמיצוי פוטנציאל המקרים בקרב אוכלוסיית**

**היעד.** לצורך זה מומלץ לפעול תחילה לפיתוח אומדן לבחינת היקף מיצוי פוטנציאל המקרים ולאיתור הגורמים המקדמים או המעכבים את הפנייה למרכזי ההגנה. מידע זה עשוי לתרום לפיתוח דרכי עבודה מותאמות. כדי להגדיל את מספר הילדים והמשפחות המגיעים למרכזי ההגנה רצוי לבחון אם וכיצד לשנות את שעות הפתיחה של המרכזים כך שיותר משפחות יוכלו להגיע אליהם; רצוי להמשיך ולפעול להתאמה תרבותית של השירות לקבוצות ייחודיות באוכלוסייה, ובמיוחד, רצוי להגיע לרמה הגבוהה של ההתאמה התרבותית של השירות לאוכלוסייה החרדית גם בקרב האוכלוסייה הערבית והבדואית, למשל על ידי יצירת שותפות עם דמויות סמכותיות בקהילה או ארגוני מגזר שלישי שעשויים לקדם הפניה של מקרים להתערבות במרכזי ההגנה, וכן באמצעות מתן שירות על ידי אנשי מקצוע דוברי שפת האם של הילד או שימוש במתורגמנים; רצוי להשקיע מאמצים בחשיפת הפעילות של מרכזי ההגנה ובשיווק לקהל הרחב ולאנשי המקצוע מן המערכות השונות שמשיקות לעבודת המרכזים (מערכות הרפואה, המשפט, המשטרה, הרווחה והחינוך), בימי עיון, או בעזרתם של אנשי מקצוע העובדים בממשק קרוב עם המרכזים, שהופכים לשגרירים של מרכזי ההגנה ומעודדים הפניות אליהם. נוסף על כך, רצוי לבחון אם המודל הקיים, שלפיו כלל האחריות להפצת המידע על מרכזי ההגנה מוטל על הצוותים ועל המנהלות, הוא המודל הנכון, ואם רצוי שמשרד הרווחה ו/או העמותה יובילו מהלכים רחבים יותר של שיווק במדיה וברשתות החברתיות, תוך הקצאת משאבים ייעודיים לכך.

#### **8. מומלץ לפעול למיצוב מרכזי ההגנה בתור מרכזי ידע בנושא פגיעות פיזיות ומיניות בקטינים עבור אנשי מקצוע בקהילה,**

**ולפעול לגיבוש תורה מקצועית שתתרום לטיוב תהליכי העבודה במרכזים.** לצורך גיבוש תורה מקצועית מומלץ לפתח פורומים ייעודיים לשיתוף ולתיעוד הידע המקצועי שנצבר בקרב אנשי המקצוע בנוגע לדילמות מקצועיות שונות, כמו למשל בנוגע להתאמת ההתערבות למאפייני המקרים על פני הרצף שבין המוקד הפלילי למוקד הטיפולי, וכן בנוגע לדרכים לקידום שיתוף הפעולה והסינרגיה בצוות רב-מקצועי.

#### **9. מומלץ לשפר את תנאי העסקתן של מנהלות מרכזי ההגנה המועסקות על ידי משרד הרווחה מבחינת האפשרות לשמור**

על תגמול דומה לזה שקיבלו בתפקיד חוקרות ילדים טרם המעבר לתפקיד מנהלת מרכז ההגנה. וכן מומלץ לבחון את השיוך הארגוני המתאים ביותר בתוך משרד הרווחה, כך שלא תהיינה שייכות לאותה יחידה שאליה שייכות המפקחות עליהן, ויאפשר מתן משוב והערכה לתפקודן.

#### **10. מומלץ להתאים את ההתערבות שניתנת במרכזי ההגנה לתקופות של משבר וחירום, לדוגמה בעת מגפה עולמית, או כאשר**

יש משבר ביטחוני, באופנים האלה: לקדם תהליכים של איתור פגיעות בילדים בתקופות שבהן מסגרות החינוך סגורות, למשל באמצעות הכשרה והנחיה של צוותי החינוך להיות בקשר עם הילדים, וכן בנוגע לדרכים לאיתור ילדים בסיכון; להקל על העומס הרגשי של אנשי המקצוע במרכזים באמצעות מתן הנחיות ברורות כיצד לפעול, וכן ליווי ומתן הנחיה למנהלות המרכזים בנוגע לכך. עוד מומלץ לתת אפשרות לעבודה מן הבית למילוי משימות כגון כתיבת דוחות וסיכום של התערבויות, ולגבש הנחיות וכלים שיסייעו בהגדרה של מקרי חירום. זאת במטרה להבחין בין מקרים דחופים, שדורשים מן הצוות לקחת סיכון, ובין מקרים אחרים, שבהם אפשר לדחות את ההתערבות.

## עוד פרסומים של המכון בנושא

נבות, מ., שורק, י., סבו-לאל, ר. ובן רבי, ד. (2017). מערכת השירותים לילדים בסיכון ולמשפחותיהם: הישגים ואתגרים על פי מחקרי מכון ברוקדייל. דמ-17-737

סבו-לאל, ר. וניג'ם-אכתילאת, פ. (2012). היחידות הטיפוליות-ייעוציות במרכזי החירום לילדים בסיכון: פעילות היחידות לאור תכנית השדרוג. דמ-12-614

סבו-לאל, ר. ושבט, מ. (2012). תכנית "מגן" לשיפור ולשדרוג מערך הגנת הילד – מחקר הערכה. דמ-12-613

ריבקין, ד. וסבו-לאל, ר. (2009). מרכז הגנה לילדים ונוער בירושלים: שירות חדשני לשיפור הטיפול הראשוני בילדים נפגעי עבירה – דוח הערכה. דמ-09-528

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

## מקורות

- ארגוב, ר. (2007). מרכז הגנה לילדים ונוער. בתוך ד. הורוביץ, י. בן-יהודה, ומ. חובב (עורכים), התעללות והזנחה של ילדים בישראל: הנפגעים, אכיפת החוק והמשפט, רפואה, חינוך ורווחה. אשלים.
- חוק סיוע לקטינים נפגעי עבירות מין או אלימות, תשס"ח-2008.
- חסין, ט. (2010). דברי עכשיו ילדה, אני שומעת. מרכזי הגנה בישראל. נקודת מפגש, 1, 6-9.
- לוי, ח. (2023). פעילות מרכזי הגנה – סיכום שנת 2022. דוח שהוגש ליו"ר הוועדה המיוחדת לזכויות הילד. מסמך פנימי.
- משטרת ישראל. (2017). תפקיד החוקר במרכז הסיוע (מרכז הגנה – בית לין). מסמך פנימי.
- משרד הרווחה והביטחון החברתי. (א"ת-א). הגדרת תפקיד הפרקליט במרכז ההגנה. מסמך פנימי.
- משרד הרווחה והביטחון החברתי. (א"ת-ב). הגדרת תפקיד הרופא במרכז ההגנה. מסמך פנימי.
- משרד הרווחה והביטחון החברתי. (א"ת-ג). הגדרת תפקיד חוקר הילדים במרכז ההגנה. מסמך פנימי.
- משרד הרווחה והביטחון החברתי. (א"ת-ד). הגדרת תפקיד מזכירה ואם הבית במרכז ההגנה. מסמך פנימי.
- משרד הרווחה והביטחון החברתי. (א"ת-ה). הגדרת תפקיד עו"ס לחוק הנוער במרכז ההגנה. מסמך פנימי.
- משרד הרווחה והשירותים החברתיים. (2016). מרכז מנהל מרכז הגנה. מסמך פנימי.
- ריבקין, ד. וסבו-לאל, ר. (2009). מרכז הגנה לילדים ונוער בירושלים: שירות חדשני לשיפור הטיפול הראשוני בילדים נפגעי עבירה – דוח הערכה. דמ-09-528. מכון מאיר-סג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/jerusalem-protection-center-children-youth-innovative-service-initial-intervention-child-victims-evaluation-study/>
- סקדי, א. (2011). המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני – הלכה למעשה. הוצאת רמות.
- תורג'מן, ש. (2015). מרכזי הגנה בישראל ובארצות הברית – על סיור לימודי של מנהלות מרכזי ההגנה בישראל במרכזי ההגנה ובשירותים טיפוליים אחרים בארצות הברית. נקודת מפגש, 8, 40-42.
- Cross, T. P., Jones, L. M., Walsh, W. A., Simone, M., & Kolko, D. (2007). Child forensic interviewing in Children's Advocacy Centers: Empirical data on a practice model. *Child Abuse & Neglect*, 31(10), 1031–1052. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chiabu.2007.04.007>.
- Department of Justice Canada (2013). Children's Advocacy Centres next steps meeting. Retrieved from: [http://cac-cae.ca/wp-content/uploads/fr\\_-DOJ\\_NSM-Research-Update\\_April-11+12\\_-S.McDonald-Eng-Version.pdf](http://cac-cae.ca/wp-content/uploads/fr_-DOJ_NSM-Research-Update_April-11+12_-S.McDonald-Eng-Version.pdf).

- Elmquist, J., Shorey, R. C., Febres, J., Zapor, H., Klostermann, K., Schratte, A., & Stuart, G. L. (2015). A review of Children's Advocacy Centers'(CACs) response to cases of child maltreatment in the United States. *Aggression and violent behavior, 25*(A), 26–34.
- Herbert, J. L. & Bromfield, L. (2016). Evidence for the efficacy of the Child Advocacy Center model: A systematic review. *Trauma Violence & Abuse, 17*(3), 341–357. <http://dx.doi.org/10.1177/1524838015585319>.
- Herbert, J. L. & Bromfield, L. (2017a). Better together? A review of evidence for multi-disciplinary teams responding to physical and sexual child abuse. *Trauma, Violence, & Abuse, 20*(2), 214–228. <http://dx.doi.org/10.1177/1524838017697268>.
- Herbert, J. L. & Bromfield, L. (2017b). *Multiagency investigation & support team pilot: Evaluation report*. <http://dx.doi.org/10.4226/78/5976de366dceb>.
- Herbert, J. L., Walsh, W., & Bromfield, L. (2018). A national survey of characteristics of child advocacy centers in the United States: Do the flagship models match those in broader practice?. *Child Abuse & Neglect, 76*, 583–595. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2017.09.030>
- Hubel, G. S., Campbell, C., West, T., Friedenber, S., Schreier, A., Flood, M. F., et al. (2014). Child advocacy center based group treatment for child sexual abuse. *Journal of Child Sexual Abuse, 23*(3), 304–325. <https://doi.org/10.1080/10538712.2014.888121>
- Johansson, S., Stefansen, K., Bakketeig, E., & Kaldal, A. (2017). *Collaborating against child abuse: Exploring the Nordic Barnahus model*. Springer Nature.
- National Children Alliance. (2021). *CAC Coverage map*. <https://www.nationalchildrensalliance.org/cac-coverage-maps/>
- Newman, B. S. & Dannenfelser, P. L. (2005). Children's protective services and law enforcement: Fostering partnerships in investigations of child abuse. *Journal of Child Sexual Abuse, 14*(2), 97–111.
- Pereda, N. (2021). *Training and education in the Barnahus model: State of the art*. STEPS Project, European Commission.
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey. *Qualitative Report, 16*(2), 563–566.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage publications.
- Tener, D., Newman, A., Yates, P., & Tarshish, N. (2020). Child Advocacy Center intervention with sibling sexual abuse cases: Cross-cultural comparison of professionals' perspectives and experiences. *Child Abuse & Neglect, 105*, 104259. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2019.104259>

Trowell, J. (1997). The psychodynamics of incest. In: E. V. Welldone & C. Van Velsen (Eds.), *A Practical Guide to Forensic Psychotherapy* (pp. 33–41). Jessica Kingsley.

Walsh, W. A., Cross, T. P., Jones, L., Simone, M., & Kolko, D. (2007). Which sexual abuse victims receive a forensic medical examination? The impact of children's advocacy centers. *Child Abuse & Neglect*, *31*(10), 1053–1068.

Walsh, W. A., Lippert, T., Cross, T. P., Maurice, D. M., & Davison, K. (2008). How long to prosecute child sexual abuse for a community using a children's advocacy center and comparison communities? *Child Maltreatment*, *13*(1), 3–13.



# נספח א': מדריך ריאיון

מדריך ריאיון עם אנשי מטה – מחקר מרכזי הגנה 2022

שלום רב, מרגב \_\_\_\_\_, שמי \_\_\_\_\_ ואני חוקרת/ת במכון ברוקדייל, חברה בצוות המחקר על מרכזי ההגנה בארץ. המחקר הוזמן על ידי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, מטרתו לבחון את תפיסותיהם של הגורמים המעורבים בהפעלת מרכזי ההגנה על משמעות הניהול של מרכזי ההגנה על ידי גורמים שונים (שירות ציבורי/עמותה) ועל דרכי העבודה של המרכזים.

אנו מבקשים את רשותך להקליט את השיחה ולבצע תמלול של הריאיון. אנו מבטיחים לשמור על האנונימיות שלך ולא לציין כל פרטים מזהים בדוח המחקר. חשוב לי לציין כי בנוגע לכל שאלה שלא נוח לך איתה תוכל לבקש לא לענות עליה, ולעבור לשאלה הבאה. כמו כן, תוכל לבקש לסיים את הריאיון בכל עת.

בכל שאלה שתהיה לך אחרי הריאיון תוכל לחזור אליי לטלפון: (מס' טלפון של מבצעת הריאיון) או למייל (המייל של מבצעת המחקר) תודה רבה על נכונותך להיפגש ולהתראיין למחקר.

1. תארי את התפקיד שלך במערך של מרכזי ההגנה (מטרת התפקיד, תחומי אחריות, ממשקי עבודה...)
2. מהי לתפיסתך מטרות ההתערבות במרכזי ההגנה?
3. תאר לי את דרכי העבודה שלך עם המקבילים לך במשרדים השונים.
4. ספר לי כיצד נבחר החוקר ילדים/פרקליט/... לעבודה במרכז הגנה? (האם היו קריטריונים מסוימים?) האם הם מקבלים הדרכה?
5. מנקודת מבטך, איך החוקר ילדים/פרקליט/... חווים את העבודה במרכז הגנה? (נקודות דמיון ושוני מהעבודה שלא במרכז הגנה)
6. תארי את דרכי העבודה במרכזי הגנה מתחילת ההתערבות ועד סיומה.
7. תאר לי מה המשמעות של עבודה רב-מקצועית במרכז הגנה.
8. מהו תהליך עבודה מוצלח לתפיסתך?
9. תארי את ההבדלים בדרכי העבודה של המרכזים השונים? הבדלים בדרכי עבודה פנים-ארגונית ובין ארגונית (מערכתיות)? לתפיסתך מה המקור להבדלים הללו?
10. מה מאפיין לדעתך מנהל טוב של מרכז הגנה?
11. מהן לתפיסתך נקודות הדמיון והשוני בסגנון הניהול של מנהלים המועסקים על-ידי השירות הציבורי או עמותה? מהם היתרונות והחסרונות לכל אחד מסגנונות ניהול אלו לעבודת המרכז?
12. מהם עקרונות הפרקטיקה המיטבית בעבודת המרכזים?
13. מהן לתפיסתך השפעות משבר הקורונה על עבודת המרכזים? מה מומלץ ליישם לדרכי העבודה בעתות חירום לאומי? האם יש לך דברים נוספים להגיד? מה חשוב לך לבדוק או להבין לגבי העבודה של מרכזי ההגנה?

אם את/ה נזכרת/ת במשהו נוסף נשמח לשמוע ממך במייל או בטלפון.

תודה רבה!

## מדריך ריאיון – מחקר מרכזי הגנה 2022

שלום רב, מרגב \_\_\_\_\_, שמי \_\_\_\_\_ ואני חוקר/ת במכון ברוקדייל, חברה בצוות המחקר על מרכזי ההגנה בארץ. המחקר הוזמן על-ידי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, מטרתו לבחון את תפיסותיהם של הגורמים המעורבים בהפעלת מרכזי ההגנה על משמעות הניהול של מרכזי ההגנה על-ידי גורמים שונים (שירות ציבורי/עמותה) ועל דרכי העבודה של המרכזים. אנו מבקשים את רשותך להקליט את השיחה ולבצע תמלול של הריאיון. אנו מבטיחים לשמור על האנונימיות שלך ולא לציין כל פרטים מזהים בדוח המחקר. חשוב לי לציין כי בנוגע לכל שאלה שלא נוח לך איתה תוכל לבקש לא לענות עליה, ולעבור לשאלה הבאה. כמו כן, תוכל לבקש לסיים את הריאיון בכל עת.

בכל שאלה שתהיה לך אחרי הריאיון תוכל לחזור אליי לטלפון: (מס' טלפון של מבצעת הריאיון) או למייל (המייל של מבצעת המחקר). תודה רבה על נכונותך להיפגש ולהתראיין למחקר.

1. תארי לי את התפקיד שלך במרכז.
2. מה היא בשבילך חוויית הצלחה בתפקיד?
3. איך היית מגדיר הצלחה של המרכז?
4. תאר לי מה המשמעות של עבודה רב-מקצועית במרכז
5. מה לתפיסתך האתגרים והחוזקות בעבודה רב-מקצועית במרכז? מה עשיתם עם הזמן כדי לעבוד יותר טוב בצוות רב-מקצועי?
6. ישנם מרכזים בהם יש איש צוות שהוא זמני ונקרא לעבודה במרכז לפי צורך. האם יש אצלכם עובדים זמניים במרכז? האם זה משפיע לתפיסתך על העבודה במרכז? כיצד?
7. מה מאפיין לדעתך מנהל טוב של מרכז הגנה?
8. אחת ממטרות המחקר היא ללמוד על התפיסות שלכם על ניהול מרכז על-ידי מנהל המועסק באמצעות עמותה או ניהול על-ידי עובד משרד הרווחה. האם יש הבדל? מה הערך המקצועי של כל אחד מהם?
9. מה הם האתגרים או הקשיים שיש בניהול המרכז?
10. מה הן החוזקות או המרכיבים שעובדים טוב בניהול המרכז?
11. אחת המטרות של המרכז היא לתת שירות לכמה שיותר ילדים בסביבה בה הוא פועל. האם לתפיסתך המרכז מגשים את מטרה זו?
12. מה החסמים בהגשמת מטרה זו? ומה אתם עושים כדי להצליח להביא כמה שיותר ילדים למרכז?
13. תאר לי את דרכי העבודה ביחס לחשיפה לגורמים שונים בקהילה והפצת עבודתו של המרכז?
14. מה היה שונה ומה היה דומה בעבודת המרכז בשיא תקופת הקורונה?
15. מה היו האתגרים בתקופה זו? מה היו החוזקות של עבודת המרכזים בעת המשבר?

16. מה מומלץ ליישם לדרכי העבודה בעתות חירום לאומי?

17. האם אתה מקבל הדרכה/הכשרה בתפקיד? תאר לי את ההדרכה/ההכשרה.

18. האם יש לך דברים נוספים להגיד במסגרת הריאיון שלא שאלנו הקשורים לדרכי עבודה בצוות רב-מקצועי, לניהול המרכז ולחשיפת המרכז לציבור?

אם אתה נזכרת במשהו נוסף נשמח לשמוע ממך במייל או בטלפון.

תודה רבה!