



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 | 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 היכגעות 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 הראיונות 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 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 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 ובזרם 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 וידאו (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 ולצורכיהם:** 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 מפרופסיות 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 לסיום 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 למיצוי 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 מיצוי פוטנציאל המקרים. בראיונות הוצעו שלוש דרכים להגברת מיצוי 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 במכרז 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 מכרז 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 האינדיווידואליים של אנשי המקצוע, פגיעה בזמניות הצוות המקצועי, וכן פגיעה במשאבי התמודדות

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 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 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 השוטפת; 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 לטיפול 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 הטיפול 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 ממשרד הרווחה והביטחון החברתי: חוה לוי, עו"ס ראשית לפי חוק נוער – טיפול והשגחה, אגף בכיר משפחות ילדים ונוער בקהילה; איריס פלורנטיין, 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 ושו"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