

## קוד אתי למחנכים בפנימיות סמכותיות של מתבגרים עוברי חוק ובמצבי סטייה חברתית

תקציר: המאמר עוסק בתהליך יצירת קוד אתי ברשות חסות הנוער, ארגון ייחודי העוסק בטיפול חוץ-ביתי סמכותי וכופה במתבגרים עוברי חוק ובמצבי סטייה חברתית. הוא מתאר את מורכבות הסביבה הארגונית ותפיסת ההתערבות שבבסיסה גישה פסיכו-חינוכית, המדגישה את מרכזיותו של המחנך, המעורבות האישית שלו בתהליך השיקומי והשפעתו על יצירת אקלים חינוכי-טיפולי בפנימייה. גישה זו עומדת למעשה מאחורי הרציונל לפתח קוד אתי ייחודי לארגון, שגובש על ידי צוות מקצועי מגוון מהשדה\*. קוד זה הפך לתעודת הזהות הערכית והנורמטיבית, שרשות חסות הנוער קיבלה על עצמה כדי להעלות את רמתה האתית. הוא מכון את התנהגותם של העובדים בפנימיות השונות וקובע סטנדרטים לדרך פעילותם בארגון.

באמצעות הצגת הקוד על מרכיביו השונים: אינטראקציה של המחנך עם החניכים, בני משפחותיהם, עמיתים לעבודה ולארגון, מועברים למחנכים ערכי היסוד של הארגון המתורגמים ל"כללי עשה ואל תעשה", וניתנת המחשה באמצעות דוגמאות לגבי דרכי ההתנהגות המקובלות ושאין מקובלות. בנוסף, הקוד מפרט את מחויבות הארגון כלפי עובדיו ומדגיש את אחריותו לספק את המשאבים והתנאים המתבקשים ליצירת סביבה טיפולית משקמת. הציפייה היא כי המחנכים, שעליהם חל הקוד, יבינו, יפנימו ויישמו אותו. בסוף המאמר מתואר התהליך הממושך והמעמיק של בניית הקוד בארגון, וניתן ללמוד ממנו על ההישגים, המגבלות והקשיים שמלווים את הטמעתו.

מילות מפתח: סביבה טיפולית משקמת, צוות רב-מקצועי, אקלים חינוכי, תרבות ארגונית, קוד אתי.

### א. הסביבה הארגונית ותפיסת ההתערבות

רשות חסות הנוער היא אחת מיחידות אגף הנוער + צעירים ושירותי תיקון במשרד הרווחה בישראל. הרשות מופקדת על הטיפול החוץ-ביתי בכפייה בבני נוער המוצאים אל מחוץ לביתם, בתוקף צווי בית משפט לנוער.

המוסדות ברשות כוללים פנימיות נעולות, סגורות ופתוחות בקהילה, שמצויות בקצה הרצף החינוכי-טיפולי בנוער במדינת ישראל. מוסדות אלו מיועדים למתבגרים בגילאי 12-20 בעלי

\* צוות כתיבת הקוד האתי ברשות חסות הנוער: מוראל נחמן, שלמה שוהם, רועי מצר, סאלח מסראווה, עמוס כץ, אילנית כהן, יהודית מנסן.

התנהגויות עברייניות וסוטות. רבים מהמתבגרים שהופנו אליהם עברו חוויות קשות וכישלונות רצופים במישור האישי ובהקשרים הבין-אישיים והחברתיים שלהם. כתוצאה מכך, הם מאופיינים במצבי משבר תפקודי ורגשי, ובחשיפה מרבית לגורמי סיכון. נתונים אלה חייבו את הפנייתם למוסדות טיפול חוץ-ביתי כופה, כדי לאפשר התחלת טיפול ויצירת הזדמנות לשינוי ולשיקום (ראובן, 2003).

ההפניה למוסדות אלו נעשית על פי שני חוקים: כפיית מהלך טיפולי בבני נוער שהואשמו בפלילים נעשית באמצעות חוק הנוער שפיטה, ענישה ודרכי טיפול (תשל"א-1971); חוק הנוער, טיפול והשגחה (תשכ"א-1961) מאפשר התערבות וכפייה של הליך טיפולי, לגבי ילדים ונוער שזקוקים להגנה, בניגוד לרצונם ולעיתים בניגוד לרצון הוריהם (מלמד, 2001). חשוב לציין כי המגמה החברתית וכוונת המחוקק בחוקי נוער אלו הייתה לאפשר טיפול, חינוך ושיקום של בני נוער אלה, ולא דווקא הרחקתם מסביבתם הטבעית כענישה או כנקם.

הרשות מטפלת בכ-2,000 מתבגרים בשנה ב-57 מעונות מסוגים שונים, הפזורים ברחבי ישראל. המעונות פועלים על רצף של ארבעה מרחבים תפיסתיים: מרחב המגן (נעול), מרחב הקידום (סגור), מרחב השילוב (פתוח בקהילה), מרחב ההתערבות במשבר (טיפול קצר מועד והסתכלות) (כוכבי-סמלוק, סמג'ה ומויאל, 2007). המרחבים נבדלים זה מזה במשך ההתערבות, באינטנסיביות שלהם וביכולת השליטה והבקרה על החוסים בכל זמן נתון. ככל שהמרחב פתוח יותר, החניכים נדרשים ליכולת עצמאות ואחריות גבוהות יותר. מתוך רגישות לצרכים מגדריים ומגוריים, פועלים בנפרד מעונות ליהודים ולערבים, ובנפרד מעונות לבנים ולבנות. בשנים האחרונות נפתחו מספר פנימיות מעורבות לבנים ולבנות במגזר היהודי, בעיקר פנימיות פתוחות בקהילה, וזאת במטרה ליצור סביבות עבודה נורמטיביות ככל שניתן (ראובן, 2007). המערכת פועלת כרשת המאפשרת נידוד בין המרחבים הטיפוליים השונים, בהתאם למצבו הנתון של המתבגר וצרכיו. המעונות במרחבים השונים מהווים קהילה טיפולית והם משלבים תכנים לימודיים, חינוכיים ומקצועיים, לצד טיפול אישי וקבוצתי והתערבות משפחתית. תוכנית ההתערבות הסמכותית מאפשרת טיפול צמוד, שמספק ביטחון ומאפשר פיתוח מנגנוני ריסון עצמי, חיזוק כוחות אגו, פיתוח בוחן מציאות ופריסת אלטרנטיבות לבחירה אישית. למרות שחלק מהמרחבים אינם קשורים לקהילה, וחלקם אינם קשורים לקהילת המקור של החניכים, מוקדשת במסגרות אלו תשומת לב רבה לחיזוק הקשרים של בני הנוער עם גורמים קהילתיים (מקומות עבודה, מסגרות חינוך, לשכת תעסוקה ועוד). דגש מיוחד מושם גם על שיקום היחסים של בני הנוער עם משפחתם, ושיתוף בני המשפחה בתהליך הטיפולי ובהכרעות על המשך הדרך (ראובן, 2007).

הסביבה הטיפולית המשקמת, אותה שואפת המערכת להעניק לחניכים במוסדות השונים ברצף הטיפול, נדרשת להצטיין בארבעה היבטים מרכזיים: היכולת לספק בטחון פסי, היכולת לספק ביטחון רגשי, יצירת סביבה המעודדת שינוי וצמיחה אישית, הכנת החניכים להתמודדות בסביבה פחות מוגנת.

בפנימיות לטיפול סמכותי, סמכות המחנך נובעת מהסמכות שבית המשפט מאציל למוסד. בעת מתן החלטה, כמו צו מעון או העברה למשמורת פקיד סעד, בית המשפט משאיר את האחריות לחניך, ולנעשה במהלך הצו בידי הגורמים המחנכים. סמכות בית המשפט מואצלת למחנך, ובית המשפט אינו מתערב בהחלטות הנוגעות לטיפול היומיומי. במקרה של צו מעון, בכל הכרוך בטיפול היומיומי, הנער כפוף להחלטות ולנהלים של המעון. עליו לקיים את שגרת החיים במעון (עבודה, לימודים, תורנויות, שעות יציאה וחזרה) כמות שהיא, ואם אינו עושה כן הוא צפוי לעונשים, על פי קביעת המעון (שליטת חופשות, שלילת שיחות טלפון, מעבר למעון נעול).

במתן הצו, בית המשפט מחייב את הנער לציית לסמכות זו. אם הנער אינו מציית לסמכות שנקבעה על ידי בית המשפט, האפשרות העומדת בפניו ברורה: החמרת התנאים בהם הוא נמצא וחיזוק הסמכות שלה הוא כפוף. כך למשל, נער שלא ציית להוראות קצין המבחן בקהילה, ייתכן שיחויב להיות במעון, שהוא מסגרת חוץ קהילתית נוקשה. אם גם במסגרת כזו תתעוררנה בעיות, הוא יועבר למעון נעול או אפילו לכלא (קומס, 1991). בעצם מתן הצו וחייב החניך לציית לו, נשללות ממנו דרגות מסוימות של חופש: החופש להמשיך בהתנהגויות שהביאו להפעלת החוק, החופש להחליט בעצמו איפה יגור ועם מי יתרועע, החופש להחליט אם לציית למטפל ועוד.

מצב זה יוצר לעיתים קרובות תסכול אצל החניך, הבא לידי ביטוי בהפרת הכללים ו"שבירת הכללים", דבר המוביל לעימות עם המערכת הסמכותית ועם איש הצוות שמייצג אותה (ראובן, 2007).

הפנימייה הסמכותית משמשת כלי לטיפול, הרתעה וענישה למתבגרים שתפקודם לקוי במסגרות נורמטיביות יותר בקהילה, והיא נתפסת כחלק מרצף טיפולי העומד לרשות המטפלים (טנא, 1987). העיקרון הטיפולי שעליו מבוססת העבודה כולל הקפדה על גבולות, משמעת וסדר יום קבוע, תוך הפעלת מערכת מגבלות בשילוב עם אווירה חמה ומקבלת. לשם כך משתמשים המטפלים בכלים התנהגותיים המבוססים על תגמול עבור התנהגות טובה, ושלילת זכויות עבור התנהגות שלילית. זאת לצד שיטות עבודה קוגניטיביות, המתבססות על שינוי תהליכי חשיבה (ראובן, 2007).

המוסדות הנעולים מהווים סמן קיצוני ברצף הטיפולי, מכיוון שהם מפעילים טיפול סמכותי נוקשה במיוחד. יש בהם הקפדה על שלושה יסודות מרכזיים:

1. נוכחות כפויה – חיוב המתבגר לשהות במעון.
2. קביעת כללים ברורים ומגבלות ברורות להתנהגות.
3. ענישה במצבים בהם הופרו הכללים.

יסודות אלה קיימים, בדרגות שונות, בכל רצף המוסדות ברשות. השימוש בחוק מתווה גבולות ואחזקה חיצוניים שיש בכוחם, יחד עם הדיאלוג הנמשך סביב נושא הגבולות, לבנות את הגבולות הפנימיים של המתבגרים הפגועים (Winnicott, 1975). למעשה, מדובר במערכת הכופה טיפול בצורה הבוטה ביותר. לפיכך, התוקף המוסרי לעשייה המקצועית מעסיק מאוד את קובעי המדיניות ומחייב פעולה בטווח עשייה רווי בדילמות.

## ב. הרציונל לפיתוח קוד אתי ייחודי לארגון

ההתייחסות בספרות המקצועית למוסדות לנוער עברייני וסוטה בארץ ובעולם אינה חד משמעית (חובב, גולן, וזנר, 1999; Palmer, 1996; Havlara, 1965). בשנים האחרונות ישנה הסכמה כי יעילות הטיפול המוסדי והצלחתו קשורים להליכים שמתרחשים בפנימייה, לאופי מפגשי המשמעת ולאקלים החינוכי-טיפולי ששורר בה. בעיקר קיימת חשיבות רבה לאינטראקציה בין המבוגרים והמתבגרים במסגרות אלו, בין אם היא חלק מהחיים היומיומיים בפנימייה או שהיא ממוקדת סביב אירועים מיוחדים ומפגשי משמעת (ראובן, 2007).

התפישה הרווחת היום היא שאין מנוס לעיתים אלא לכפות טיפול חוץ-ביתי למתבגרים במצבי סיכון וסכנה הזקוקים לכך. יחד עם זאת, הכרחי לגלות ערנות לקשיים, לסכנות, למאפייני האוכלוסייה ולמשמעויות הטיפוליות שבכפייה, ולפתח סביבות טיפוליות המותאמות למציאות זו (Garbarino, 1999).

לסגל הפנימייה יש תפקיד משמעותי בשיקום המתבגרים השוהים בה. המטרות הרשמיות והאישיות של אנשי הצוות והתרבות הארגונית במקום עשויות לקבוע את מידת האפקטיביות של הפנימייה. למעשה, תרבות זו מבוססת על ערכים שמתפתחים במקום. בפנימייה, כבכל ארגון, מערכת ערכים זו משלימה את מערכת הערכים הבסיסית והאישית של אנשי הצוות. היא אינה ניתנת למדידה, לעיתים גם לא באה לידי ביטוי בתקנות ובנהלי הפנימייה, אך למעשה מערכת זו נותנת משמעות וכיוון. היא חזקה במיוחד כאשר היא מובנת מאליה ומבחנה נמדד על פי עמדות אנשי הצוות והתנהגותם כלפי החוסים.

בנוסף לחשיבות שיש לתרבות הארגונית ביצירת סביבת עבודה אפקטיבית, יש משתנים נוספים, שלדעת חלק מהחוקרים תורמים להצלחת הפנימייה. למשל, מערכת הסנקציות כלפי החניכים, התקשורת בין אנשי הצוות לחניכים ובינם לבין עצמם, אופן הקצאת הזמן של מטפלים ואסטרטגיות ההתערבות שהם נוקטים, אווירת המוסד והקשרים בין החניך, המחנך והקבוצה ככלים טיפוליים (Moss, 1996). גישה זו, שהינה פסיכו-חינוכית, מעמידה במרכז את המעורבות האישית של המחנך ואת יכולת הצוות ליצור אקלים חינוכי-טיפולי שמאפשר תהליך שיקומי. התנהגותם של העובדים בפנימיות הינה קריטית ביצירת אקלים של מסגרת חינוכית-טיפולית (ראובן, 2007). מאפייני הפנימייה כמוסד, מאפייני החניכים ומאפייני הטיפול הסמכותי הכופה, יוצרים במצבים רבים קונפליקט בין הרצון לשמור וליישם ערכים שונים לבין המציאות המורכבת. לכן, בבניית הקוד אתי ניתנה התייחסות למספר סוגיות:

- ◆ חניכי מעונות חסות הנוער הינם, בהגדרתם ההתפתחותית והחוקית, קטינים, וככאלה חלות עליהם הגבלות בתחומים שונים של בחירה, החלטה והתנהגות, ועל האחראים עליהם חלה חובה לשמור על ההגבלות הללו.
- ◆ ההקשר של שהיית החניכים במעונות החסות הינו כמעט תמיד הקשר של כפייה חברתית, ועובדי החסות הינם סוכני החברה המופקדים על יישום הכפייה.
- ◆ הרקע לקבלת ההחלטה החברתית להפעיל טיפול כופה הינו בדרך כלל היות החניך/ה במצב של סכנה רצינית לחייו, לשלומו, ולהתפתחותו הנפשית והחינוכית. מאחר שהסכנה

במקרים רבים היא פועל יוצא של התנהגותו ומעשיו של החניך/ה עצמו, הרי שאחת המשימות המרכזיות של האחראים על החניך/ה היא למנוע ולצמצם סכנות אלה. במצבים לא מעטים המשמעות של מניעת סכנה והענקת הגנה היא צמצום יכולת הבחירה של החניכים, והגבלת צינעתם.

- ◆ ההקשר של ההשמה במעונות החסות הינו לא אחת חלופת ענישה והגנה על הציבור, לצד נזקקות והגנה על הקטין. על עובד החסות לשקול ולכבד שיקולים אלה.
- ◆ חניכי מעונות החסות מאופיינים ברקע של כישלונות אישיים רציפים במגוון תחומים. המטרה בעבודה השיקומית עמם היא לקטוע רצף זה, ולכוון את החניכים למסלולים שבהם הם יכולים להצליח. זאת בסתירה לרצון לאפשר לחניכים בחירה והכוון עצמיים.
- ◆ הרקע להשמה של החניכים במעונות החסות שזור לעיתים קרובות בהיסטוריה של קונפליקטים קשים ואלים בין החניך/ה לבין בני משפחתו, ושל מצבי פגיעה וניצול הדדיים. עמדתם של בני המשפחה כלפי החניך/ה וכלפי השמתו בטיפול כופה במעונות החסות הינה לא אחת עוינת או אמביוולנטית, ומטרותיהם בקשר עם החניך/ה עלולות לעמוד בסתירה למטרות הנחשבות נורמטיביות ורצויות בעיני הצוות העובד עמו.
- ◆ יחידת הבסיס לעבודה החינוכית והטיפולית במעונות החסות הינה קבוצת החניכים, והתוכניות וההתערבויות הפרטניות מאורגנות וניתנות במסגרת הניהול והשגרה של הקבוצה. עקב זאת, ישנם מצבים רבים שבהם הצרכים והרצונות המידיים של החניך/ה נמצאים בקונפליקט עם הצרכים והרצונות של חניך/ה אחר, או עם המטרות והתוכניות של הקבוצה.
- ◆ ההקשר המרכזי של העשייה המקצועית של עובד החסות הינו עבודת הצוות שבמסגרתו הוא פועל, ועבודת צוות מתבססת בעיקר על העברת מידע ושיתוף. צורך הכרחי זה בהענקת הטיפול לחניך/ה מגביל, אפוא, את היכולת של העובדים לשמור באופן מלא על הפרטיות, הסודיות והצינעה של החניכים.

מאפיינים ייחודיים אלה של שדה העבודה החינוכית והטיפולית עם החניכים במעונות חסות הנוער עושים, כאמור, את השקילה וההכרעה האתיים במצבים רבים למורכבים ביותר. עם זאת, הם אינם פוטרים את העובד מהחובה ומהאחריות הן ליישם את הערכים הבסיסיים, והן לקחת בחשבון את הנתונים, הצרכים של כל חניך/ה וכל הקשר. בכל המקרים של קונפליקט בין ערכים, ההחלטה להעדיף אחד מהם לא מבטלת את המחויבות למצוא דרכים לתת ביטוי גם לערכים האחרים. הכללים וההנחיות של קוד האתיקה של חסות הנוער נועדו לתת הכוונה וסיוע בבחירת מטרות ובהחלטה על פעולות ברוח ערכי היסוד, אך על העובד ועל המסגרת שבה הוא פועל להפעיל את שיקול הדעת המקצועי והאתי בכל מקרה ומקרה.

לצד שמירה על ערכי זכויות וטובת הקטנים, חשוב לציין שזכותו של כל עובד לצפות לעבודה בסביבה מוגנת, בטוחה, מכבדת, מעריכה, מגדלת ורגישה למצבו ולצרכיו.

## ג. תיאור ומבנה הקוד האתי שגובש

לקוד האתי שגובש ברשות חסות הנוער, יש שלוש מטרות מרכזיות: לטפח תרבות ארגונית המבוססת על יושר ואחריות חברתית, להטמיע סטנדרטים גבוהים של התנהגות ערכית ומוסרית, להפנות את תשומת הלב לסיכונים אתיים בעבודה.

הציפייה היא כי העובדים בפנימיות, שעליהם חל הקוד, יבינו, יפנימו ויחילו אותו על מעשיהם, ובכך תושפע התרבות הארגונית מהערכים המרכזיים של הארגון.

קוד האתיקה קובע למעשה מערכת של עקרונות מנחים, המשקפים את ערכי הארגון ומגבירים את אחריותם של העובדים. מעקרונות וערכים אלו נגזרים כללים להתנהגות אתית מקצועית. מטרת הניסוח המפורט של הכללים להתנהגות מקצועית אתית היא לתת בידי הצוותים כלי שימש אתם בקבלת החלטות מקצועיות נכונות, בהתאם לערכי המקצוע, ויהווה אמת-מידה לשיפוט ההתנהגות המקצועית. למעשה, זהו המצפן שמסייע לעובד בבחירת הדרך הנכונה כפי שהארגון תופש אותה.

הקוד מתאר מערך של עקרונות יסוד, המורכבים מ"כללי עשה ואל תעשה". עקרונות אלו הומחשו באמצעות דוגמאות לררכי התנהגות מקובלות ושאינן מקובלות, בארבעה מישורים (מרכזיים: א) באינטראקציה של המחנך עם החניכים; ב) באינטראקציה עם משפחות החניכים; ג) באינטראקציה עם עמיתים; ד) באינטראקציה עם הארגון. הציפייה היא כי המחנך יפעל בארבעת המישורים האלו מתוך מחויבות לטובת החניך/ה, על פי הערכים המרכזיים שאומצו על ידי הארגון: הגנה על החניך/ה, כבוד/ה, ייחודיות/ה, זכות/ה למידע, אמונה ביכולת/ה לשינוי, זכות/ה לפרטיות, הענקת מירב המשאבים הנחוצים להתפתחות/ה התקינה ולשיקומו/ה, זכות/ה להשפיע ולהיות שותף, מניעת יחס מפלה ויצירת סביבה בטוחה עבורו/ה. בנוסף, ברמת הצוות, הקפדה על כבוד הדדי בין עמיתים, אחריות, סובלנות, שקיפות, שותפות, יושרה, אמינות, טוהר מידות, דוגמה אישית ומקצועית.

### א) מחויבות העובד כלפי החניך/ה

1. עליו לכבד ולראות בכל חניך/ה בעל/ת ערך כפרט ייחודי ומיוחד, בעל כוחות ויכולות משל עצמו ולחזק בו/ה את האמונה ביכולת השינוי והשיקום. עליו לכבד ולטפח את האחריות העצמית של החניך/ה, את יכולתו/ה לבחור ולהחליט, את שותפותו/ה בתהליכים שבהם נקבעות החלטות לגביו/ה, ואת ידיעתו/ה והבנתו/ה לגבי האפשרויות הפתוחות בפניו/ה בכל צומת חשוב של החלטה.
2. עליו לכבד את הזיקות הטבעיות של החניך/ה למשפחתו/ה ולקהילת השייכות שלו/ה, ובמיוחד למשפחתו/ה הגרעינית. עליו לשמור על הרצף ולטפח את הקשרים הרגשיים עם בני המשפחה הגרעינית או בני המשפחה האחראים על החניך/ה, ולראות בהם שותפים אחראים לעבודה עם החניך/ה בכל זמן.
3. עליו לשאוף לעשות ככל שביכולתו המקצועית, התפקידית והאישית כדי לקדם את הצמיחה

- ואת ההתפתחות של החניך/ה על פי הערכים והמטרות הנחשבות נורמטיביות, על פי הנטיות הטבעיות של החניך/ה, ועל פי הפוטנציאל שלו/ה.
4. עליו להתערב באופן פעיל כדי לעזור לחניך/ה שבאחריותו, הנמצא/ת במצבי הזדקקות ומשבר. עליו להשתדל למנוע בעיות ומצבי סכנה, להעניק לחניך/ה הגנה וסיוע, להגיש את הטיפול והעזרה הנחוצים כדי להתמודד ולפתור את הבעיות והמצבים המסוכנים, הן באופן מייד וכן בטווח ארוך.
5. עליו להשתמש באופן אחראי בכל מידע המגיע אליו במהלך תפקידו. הוא מצווה לכבד את הצינעה והפרטיות של כל חניך/ה, לשמור על סודיות מרבית ככל שהדבר אפשרי במסגרת הענקת ההגנה והטיפול לחניכים ואינו סותר הוראות כל דין, ולהימנע משימוש לרעה בכל מידע.
6. על העובד להיות מודע למשימותיו, כישוריו, מוגבלויותיו וסמכויותיו, ולפעול במסגרתם בלבד.
7. על העובד לשאוף להתחשבות בנסיבות ובצרכים פרטניים של החניך/ה, גם בתוך ההקשר הקבוצתי והמעוני של העבודה.
8. על העובד להקפיד על גבולות ראויים בינו לבין החניך/ה.
9. מחובתו של העובד להקפיד על הימנעות מוחלטת מיחסים בעלי אופי מיני, וממצבים אינטימיים ובלתי הולמים עם החניך/ה.
10. בעבודתו ובמגעיו עם החניך/ה, יכבד העובד את השונות העדתית, הדתית והתרבותית שלו, של משפחתו, ושל קהילת המוצא שלו.
11. חובה על העובד לפעול למניעת ביצוע עבירות על ידי החניכים.
12. על העובד להימנע מקבלת טובת הנאה מהחניך/ה.
13. לעובד מחויבות לקדם השתלבות חברתית חיובית של החניך/ה במעון. לעובד יש מחויבות עמוקה להקנות לקבוצת החניכים ערכים והתנהגויות נורמטיביים ופרו-סוציאליים, ועליו להיות ערני ונמרץ במניעת מעשי התעללות, אפליה, פגיעה, ניצול, השפלה, נידוי וכיוצא באלה של חניכים על חניכים אחרים ולהגן עליהם מפני מצבים אלה.

### **(ב) מחויבות העובד כלפי משפחות החניכים**

תפישת העבודה של רשות חסות הנוער היא שיצירת שותפות עם משפחות החניכים והזמנתן למעורבות היא ערך טיפולי מרכזי. חשוב לזכור כי ההשמה של החניכים במעונות אינה מבטלת את זכויותיהם ואינה מצמצמת את האחריות של בני המשפחה כלפיהם. המשפחה ממשיכה להיות גורם מכריע בהיותו של החניך/ה, על אף התפוכות והעומסים הקשים המאפיינים רבים מהקשרים המשפחתיים של חניכי המעונות. משפחת החניך/ה ממשיכה להיות גורם מכריע בעיצוב זהותו/ה, והקשרים עמה בעבר, בהווה ובעתיד יהיו תמיד סוגיה טיפולית ושיקומית מרכזית. פעילותו המקצועית של עובד החסות תהיה מושתתת על הבנות אלה מיום הקליטה של החניך/ה במעון.

1. טיפוח הקשר החיובי של החניך/ה עם משפחתו/ה, ועידודו/ה, צריך להיות אחת ממטרות-העל של העבודה החינוכית והטיפולית. אם הקשר, או היבטים שלו, סותרים את חובת ההגנה על החניך/ה, ישאף העובד לפתח דרכים מותאמות, או לערב דמויות משמעותיות חלופיות מהסביבה הטבעית של החניך/ה, במגמה לחזק את שורשיו/ה.
2. עם קבלת חניך/ה למעון, על עובדיו להציג בפני משפחתו/ה את סדרי המעון וכלליו, ולתת להם כלים ומידע שיסייעו להם בקשר עם החניך/ה ובמעורבות בעבודה עמו/ה.
3. עובד החסות ישאף להקשיב, לעדכן, להסביר ולשתף את משפחת החניך/ה בכל התהליכים המשמעותיים בעבודה עמו/ה. בנושאים ובתחומים שבהם המדיניות הטיפולית של רשות חסות הנוער, או כל חוק או תקנה, מצמצמים את חובת הידוע, יש להבהיר זאת לבני המשפחה מראש.
4. בעבודתו ובמגעיו עם משפחת החניך/ה עובד החסות יכבד את השונות העדתית, הדתית והתרבותית שלהם ושל קהילת המוצא שלהם.
5. עובד החסות יידע את משפחת החניך/ה בדבר זכויותיהם: הזכות לקבלת מידע והסבר, הזכות להיות שותפים בקבלת ההחלטות המשמעותיות, הזכות לערער על החלטות והזכות להתלונן על עובדים ועל מעשים. כן יסייע העובד לבני משפחה במימוש זכויות אלה.
6. עובד החסות ישמור על גבולות נאותים ועל התנהגות מקצועית הולמת במגעיו עם משפחת החניך/ה.
7. עובד החסות, בכל תפקיד שהוא, לא יקיים קשר מיני, רומנטי או עסקי עם מי מבני המשפחה של חניך/ה במעונו, וחובתו ליידע באופן מידי את הממונה עליו אם יש הזמנה או פיתוי לסוג כזה של קשר, או אם הוא קיים לגבי בני משפחה רחוקים יותר.
8. עובד החסות יימנע מקבלת כל טובת הנאה ממשפחת חניך/ה.

## ג) מחויבות אתית כלפי עמיתים

1. על עובדי החסות להיות מכוונים להבנה שהבסיס לעשייה החינוכית, הטיפולית והשיקומית עם החניכים הוא שיתוף פעולה מיטבי הן בין חברי צוות המעון ובעלי התפקידים ברשות חסות הנוער, והן בינם לבין גורמים מקצועיים מעורבים מחוץ למערכת, כמו ביחידות שונות של משרד הרווחה, בקהילה המפנה, במערכות החוק, במערכות הבריאות ועוד. מתוך הבנה זאת על העובד להיות מכוון לכך שבנוסף לאחריותו לעשות ככל יכולתו במסגרת תפקידו המוגדר, יש לו גם אחריות לסייע לעמיתים השותפים בטיפול בחניך/ה.
2. מכוונות זאת מחייבת שיחסי הגומלין בין עובד החסות לבין עמיתיו יהיו מושתתים על עקרונות של כבוד אישי ומקצועי, של שיתוף במידע ככל שהחוק והכללים מאפשרים, ושל ייעוץ והגשת סיוע ככל הניתן.



3. עובד חסות מחויב בהתייחסות מקצועית, הוגנת, אדיבה, מכבדת וקואופרטיבית לגורמים המפנים החל משלב ההפניה, ובמהלך כל הטיפול בחניך/ה.
4. עובד חסות ישאף להכיר ויכבד את עבודתם של כל בעלי התפקידים המעורבים בטיפול בחניך/ה.
5. עובד חסות יפעל מתוך הערכה לעשייה של עמיתים שקדמו לו בטיפול בחניך/ה ושל אלה שימשיכו בטיפול בו.
6. העברת מידע בין עובד חסות לעמיתים כפופה לזכויות הקטין ולחוקי החיסון ונוהליו, ומטרתה הבלעדית תהיה הטיפול בחניך/ה האינדיבידואלי. כמו כן, אל לו לעובד החסות להימנע מהעברת מידע רלוונטי שיש בידי אודות החניך/ה לשותפים בטיפול בו.
7. העברת מידע בין עובד חסות לבין גורמים אדמיניסטרטיביים או מחקריים תהיה בהתאם לנוהלי החסות, ומתוך שמירה על זכויות החניכים ומשפחותיהם.
8. עבודה עם עמיתים מבוססת על דו-שיח שוטף הנותן מקום לוויכוח מקצועי ולמגוון של עמדות. כמו כן, ייתכן חוסר הלימה בין הצרכים והכללים של מסגרות מקצועיות שונות המעורבות בטיפול בחניך/ה. על רשות חסות הנוער להבנות כלים ברורים של ליבון והכרעה במצבים של חילוקי דעות, ועל העובד האחריות לפתור מצבים אלה באופן ענייני או להשתמש בכלים מערכתיים אלה כדי להגיע להכרעות.
9. משוב בין עמיתים, כפופים וממונים ייעשה בצורה מכובדת ומכבדת.
10. עובד חסות ישתף פעולה עם כל המעורבים במטרה ליצור סביבה פיזית וארגונית המתאימה לתהליכים חינוכיים וטיפוליים.
11. עובד החסות לא ישתמש לרעה ולא יחשוף שלא לצורך כל מידע אישי אודות עמיתים, שיגיע אליו במסגרת תפקידו.
12. במקרים שבהם עובד החסות סבור שעמית מתפקד באופן הפוגע בחניכים, עליו ליזום פנייה לעמית בנושא. אם הוא סבור כי הפנייה לא הועילה, עליו לנקוט את כל הצעדים הלגיטימיים האפשריים כדי ליידע את הגורמים האחראים.
13. תחרות בין עמיתים תנוהל באופן הוגן, גלוי ומכבד, ועובד החסות יימנע משימוש באמצעים פסולים לקידום מטרות ואינטרסים אישיים.
14. לא יעבדו בכפיפות עובדים שיש ביניהם קשר משפחתי, מיני, רומנטי או עסקי.
15. עמיתים שמתפתח ביניהם קשר רומנטי ידווחו על כך לממונה עליהם כדי שיישקלו ההשלכות והמשמעויות שיש לכך על המערכת.

כללי האתיקה הנוגעים ליחסים עם עמיתים יחולו גם על היחסים עם מתנדבים, סטודנטים וכל גורם מעורב אחר במעון, שאינו בתקן של מקבל שכר.

#### ד) מחויבות העובד כלפי רשות חסות הנוער

1. על העובד לנהוג בלויאליות כלפי רשות חסות הנוער.
2. על העובד לייצג את רשות חסות הנוער בכבוד, בנאמנות וביושר.
3. על העובד להיות בקיא בנוהלי הרשות והמעון ולפעול על פיהם.
4. העובד מחויב לפעול בהלימה ובהזדהות עם המדיניות, העקרונות הכלליים והתפישות המקצועיות של רשות חסות הנוער.
5. העובד ישאף לתרום למימוש המטרות שהציבו רשות חסות הנוער והגוף הארגוני שבו הוא עובד.
6. לעובד יש מחויבות לעשות כמיטב יכולתו המקצועית והאישית בביצוע תפקידו.
7. לעובד החסות תהיה המכוונות לפעול בהתמדה להתפתחות ולשכלול מקצועיותו.
8. העובד ישאף להשתתף, להפנים וליישם תהליכי למידה, הדרכה, השתלמות, ייעוץ וכד', בהתאם לתפקידו במערכת.
9. מתוך הזדהות עם מטרות הארגון ומתוך מחויבות להצלחתו והתפתחותו למען קידום האוכלוסייה המטופלת, העובד יראה עצמו אחראי להציע שיפורים, ליזום שינויים ולשתף את הממונים עליו בהתלבטויותיו המקצועיות.
10. העובד יגלם בהתנהלותו במהלך עבודתו את הערכים החינוכיים והבינ-אישיים שהוא משתדל להקנות לחניכים.
11. העובד מחויב בשמירה על שימוש יעיל, מורשה, מושכל והוגן במשאבים שהרשות מעמידה לרשותו.
12. העובד מחויב להתריע על הפרה של כללי האתיקה במקום עבודתו לממונה עליו.
13. העובד ישאף לקחת חלק בתהליכי ההדרכה הקיימים במסגרת שבה הוא עובד מתוך מעורבות, פתיחות ואותנטיות, ולתת ולקבל משוב מקצועי על עבודתו.
14. העובד מחויב בדיווח מלא ומהימן בכל הנושאים הנדרשים ממנו על-פי תפקידו ומשימותיו.
15. העובד ישאף לקדם ולייעל את עבודת הצוות במסגרת בה הוא עובד.

עד כה עסק הקוד האתי במחויבות של העובד בארבעת המישורים שצוינו. כדי שעובדי הרשות יוכלו להפעיל שיקול דעת אתי, כפי שמצופה מהם, מוטלת אחריות על הארגון לדאוג לתנאים בסיסיים שיאפשרו יצירת סביבות עבודה טיפוליות ומשקמות. סביבות שבהן אנשי הצוות יוכלו להרגיש בטוחים, נתמכים ומתפתחים. למעשה, דאגה זו הינה הבסיס המוסרי של הארגון לדרוש פעולה מחייבת על פי הנורמות שנקבעו. לפיכך, בקוד האתי שחובר ניתנה התייחסות גם למחויבות האתית של הרשות כלפי עובדיה, שהינה מבחינת "נאה דורש נאה מקיים".

## המחויבות האתית של רשות חסות הנוער:

1. המחויבות הבסיסית של רשות חסות הנוער היא ליצור עבור החניכים ואנשי הצוות תנאים סביבתיים ומשאבים נאותים במעונות, כך שעבודת המעון תתנהל באיכות אופטימלית.
2. לרשות מחויבות לפתח סביבה ארגונית שתעודד ותאפשר לעובדים לזהות, לברר ולהתנהל בקונפליקטים המובנים בין הערכים השונים, ולהבטיח שהדיון והבחירה האתית אכן מתקיימים.
3. על רשות חסות הנוער לתת את השירות המקצועי האופטימלי האפשרי, במשאבים ובנסיבות הקיימות.
4. רשות חסות הנוער מחויבת לשקוד על פיתוח מגוון דרכי טיפול וחינוך ומענים דיפרנציאליים.
5. על רשות חסות הנוער לקבוע, להנחיל ולפקח על יישום תפישות מקצועיות, סטנדרטים של עבודה ונהלים, המותאמים למטרות ולמשימות. על הרשות להעריך את עצמה באופן שוטף, לעדכן ולרענן את תהליכיה, ולהיות פתוחה לגישות מקצועיות שונות.
6. רשות חסות הנוער רואה בשיתוף המשפחה ערך בסיסי ותשאף להטמיע כלים ודרכי עבודה להגברת המעורבות של משפחות החניכים בטיפול.
7. רשות חסות הנוער מחויבת להכנת החניך/ה לקראת חזרה לקהילה, ומחויבות זו תנחה אותה כל זמן שהותו של החניך/ה במעון.
8. רשות חסות הנוער מחויבת להסדרת תהליכי פיקוח ובקרה על המעונות, במגמה להבטיח שמירה על זכויות החניכים והעובדים, איכות החיים ואיכות המסגרת, וכיוצא באלה.
9. על הרשות חלה מחויבות ליצור מנגנונים של איתור עובדים בעלי יושר וטוהר מידות, קומפוטנטיים לתפקידים השונים, ושל הכשרתם, הדרכתם וליוויים במהלך עבודתם.
10. על רשות חסות הנוער כארגון, המחויבות לפיתוח תהליכי הערכה עצמית, למידה וצמיחה מקצועית.
11. על הרשות מחויבות לשמר את הזיקה של החניכים לחברה הרחבה ומעורבותם בה, ולהבנות את המסגרות ותהליכי החינוך והטיפול במעונות קרוב ככל האפשר לנורמה.
12. הרשות מחויבת בהסדרת מנגנון של תלונות/פניות החניכים, משפחות ועובדים, שיהיה נגיש וידוע לכל.
13. הרשות מחויבת למעורבות בחקיקה סוציאלית לרווחת החניכים והחברה.
14. על הרשות להבנות וללוות בהדרכה ובפיקוח תהליכים הרגישים לשינויים ולהתפתחויות אצל החניך/ה ולוודא שמתקבלות החלטות המותאמות למצבו העדכני.

## ד. תהליך בניית הקוד האתי והטמעתו

בניית הקוד האתי והטמעתו לוו בתהליך ארגוני מקיף וממושך. ראשיתו בקבלת החלטה בהנהלת הארגון ועבודת מטה לקביעת הערכים המרכזיים של המערכת עליהם מושתת הקוד. בשלב הבא נבחר צוות עובדים מגוון מהפנימיות ברשת, שייצג את המגזרים והדיסציפלינות השונות. הקוד שגובש על ידם הוצג בפני מנהלי הפנימיות לקבלת משוב ונעשו תיקונים לאור ההערות שהתקבלו.

לאחר מכן הוטל על קבוצת צוערים לניהול, לבצע פעולות הטמעה של הקוד בקרב העובדים. כחלק ממשימה זו הם הפיקו חוברת מהודרת לכל עובד במערכת וחילקו אותה בכנס עובדים שנתי, לאחר שהחתימו את כלל העובדים על הצהרה שבה הם מביעים מחויבות לקוד.

בנוסף לפעולות טקסיות אלו, גובש נוהל עבודה המחייב את מנהלי הפנימיות להטמיע את הקוד בקרב עובדי הפנימייה ולקיים רענון שלו לפחות פעמיים בשנה. הם התבקשו לשלב דיונים בסוגיות אתיות שעולות מהשטח במסגרת ישיבות צוות קבועות.

לאחר שהקוד האתי הפך לחלק משגרת העבודה בפנימיות, הוחלט לחייב, במסגרת מכרזי הפעלה של פנימיות ברשת, את הזכיינים השונים באימוץ הקוד והחלתו על עובדיהם.

תהליך יצירת הקוד האתי והטמעתו ברשות חסות הנוער תרם ליצירת אווירה אתית וחיובית בקרב העובדים במעונות. בשאלוני הערכה שנשלחו לעובדים הם הביעו שביעות רצון וגאווה. הם דיווחו כי הקוד תורם לאווירה אתית חיובית בתוך הצוות וכי קיימת פתיחות רבה יותר בישיבות בהעלאת סוגיות וקשיים אתיים מצידם, הן בנוגע לאירועים הקשורים בהתנהגותם והן בנוגע לאירועים הקשורים להתנהלות חבריהם לעבודה. הדיון בכללי האתיקה הוא חיובי, משום שהוא מאפשר להעלות על סדר היום נושאים שלא תמיד היו בו. כמו כן, המודעות לכך שכללים אלה יכולים לקבל תפוצה רחבה עשויה להביא את העובדים להקפדה גבוהה יותר על התנהגותם, גם עם החניכים, בני משפחותיהם, העמיתים והארגון.

ניתן לומר שהתהליך היה משמעותי ובעל ערך הרבה יותר מעצם כתיבת הקוד. למעשה, הוא איפשר למחנכים בפנימיות להתנסות בחוויה ובתהליכים של ניהול ידע ולמידה ארגונית. מכיוון שמדובר בארגון הפועל בסביבה מורכבת וייחודית, היה ערך רב לשימוש שנעשה בתהליך גיבוש הקוד והטמעתו בידע הסמוי (Tacit Knowledge) שקיים אצל המחנכים בפנימיות. ידע זה כולל: השכלה, התנסויות, מיומנויות, תובנות, אינטואיציות ותחושות האמון, שהם נתנו ולו הם זכו ביחסים בתוך הארגון ומחוצה לו.

ידע סמוי זה נלמד ומופנם על ידי האנשים הפועלים בשדה, אך לא הומשג ותועד עד כה. ככל שהתהליך נמשך, גברה ההכנה שתהליך הלמידה הארגונית היה חשוב יותר מהתוצאה עצמה.

## סיכום

יצירת קודד אתי ייחודי למחנכים במעונות רשות חסות הנוער הוא נדבך נוסף בניסיון של הארגון להתמודד נכון עם סוגיית הפעלת הגבולות. הסמכות והטיפול הכופה הם הכרחיים לעבודה היומיומית במערכת, שמעצם טבעה עוסקת במתבגרים המצויים במצבי קצה. במציאות זו ישנה חשיבות רבה להדגשה ולפיתוח מנגנונים תפישתיים וארגוניים, שמאפשרים תחושת אמפתיה כלפי החניכים ומכוונים להעצמתם. אמפתיה והעצמה על פי תפישה זו אינם סותרים את הצורך ביצירת גבולות והפעלת סמכות, אלא משלימים אותם. השילוב ביניהם יוצר סביבה מיטיבה המאפשרת לחניכים ולמחנכים לגדול ולהתפתח.

ניתן לומר כי התהליך בדרך ליצירת הקודד האתי תרם לטיפול המודעות האתית, לטיפול הפרקטיקה ולשאיפה לביצוע מקצועי טוב יותר. כמו כן, הוא סייע רבות להסב את תשומת הלב ליסודות האתיים של העבודה החינוכית-טיפולית בפנימיות ולפיתוח זהות מקצועית אחידה, ללא תלות במסגרת הפנימייתית הספציפית ועודד חשיבה ביקורתית-אתית.

כדי לשמור על ערכו של הקודד והישגי המערכת מתהליך יצירתו, יש חשיבות רבה להשלים את המנגנונים הנדרשים, שיאפשרו את החיוב לפעול לפיו כחלק מתהליך ארגוני של שימוש והפנמה.

יש לציין כי תהליך הטמעת הקודד האתי לא הושלם עד כה, וזאת בשל מורכבות הסביבה הארגונית שבה פועלות הפנימיות ברשת. חלק מהפנימיות הן בהפעלה ממשלתית, חלקן בהפעלה ציבורית (עמותות), וחלקן פנימיות בהפעלה פרטית. שונות זו מקשה על בניית ועדת אתיקה שהינה הכרחית להפנמת הקודד האתי. ועדה כזו צריכה להיות מקובלת על כל הגופים ובעלת סמכויות בהן הטלת סנקציות כלפי עובדים שחורגים מכללי האתיקה שנקבעו. בהיעדר מרכיב זה יש סכנה כי הקודד יהפוך למסמך תיאורטי ולא מחייב, ובמשך הזמן יאבד מערכו ומחשיבותו.

## רשימת מקורות

- חובב, מ', גולן, מ', וזנר, י' (1999). עוברי חוק בישראל: הערכת תוצאות טיפול. הוצאת צ'ריקובר. טנא, צ' (1987). "צופיה, מעון נעול לטווח קצר, תאוריה ומעשה". *חברה ורווחה*. ח. 13-20. כוכבי, ס', ססמליק, א', סמג'ה, נ' ומויאל, ח' (2007). *מסע החסות אל הנוער – תפיסת ההתערבות של רשות חסות הנוער*. הוצאת עמותת עינב, ירושלים.
- מלמד, א' (1983). *נוער במצוקה*. הוצאת אוניברסיטת חיפה.
- מלמד, א' (2001). *כנס יובל לבית המשפט לנוער*, לקט הרצאות בהוצאת מדינת ישראל, משרד המשפטים.
- קומם, מ' (1991). *נערות אל מול סמכות*. עבודת גמר לקבלת התואר מוסמך. ביה"ס לעבודה סוציאלית, אוניברסיטה עברית, ירושלים.
- ראובן, י' (2003). *רשות חסות הנוער – מבנה, יעוד ומגמות*, פנימי, אגף לשירותי תקון משרד הרווחה.
- ראובן, י' (2007). "קורבנות בילדות, עבריינות בגיל ההתבגרות ומה שביניהם". בתוך: הורוביץ, ד', בן יהודה, י', וחובב, מ': *התעללות והזנחה של ילדים בישראל*. הוצאת אשלים, ירושלים.

- Garbarino, J. (1999). **Lost Boys: Why Our Sons Turn Violent and How We Can Save Them**. NY: The Free Press.
- Harland, A. T. (1996). "Correctional Options That Work: Structuring the Inquiry", In A. T. Harland, (ed): **Choosing Correctional Options That Work: Defining the Demand and Evaluating the Supply**, London: Sage Publications, pp. 1-17.
- Moos, R. (1996). "Understanding Environments: The Key to Improving Social Processes and Program Outcome", **American Journal of Community Psychology**, 24, pp. 193-201.
- Palmer, T. (1996). "Programmatic and Non-programmatic Aspects of Successful Inventions". In A. T. Harland (Ed). **Choosing Correctional Options. The Work: Defining the Demand and Evaluating the Supply**, London: Sage Publications, pp. 105-117.
- Winnicott, D. W. (1975). "The Antisocial Tendency", in: D. W. Winnicott, **Through Pediatrics to Psychoanalysis**, London: The Hogarth Press and The Institute of Psycho-Analysis, pp.71-82.

**e-mail: reuvenya@walla.com**