

מאיירס - ג'זינט - מכון ברזקדייל  
MYERS - JDC - BROOKDALE INSTITUTE  
مایرس - جوینت - معهد بروکدیل



מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

## מוסדות חסות והגנה לנוער: תפיסת טיפול ודרכי עבודה – סקירת ספרות

פאולה כאהן-סטרבצ'ינסקי

ברכי בן סימון

סקירה זו נערכה ביוזמת רשות חסות הנוער, בשיתוף עמותת אשלים, ומומנה בסיוע עמותת אשלים

## תוכן עניינים

1	מבוא	1
2	האוכלוסייה ב-YPS בישראל ובעולם	2
3	2.1 מאפייני בני הנוער	3
4	2.2 הבדלים מגדריים	4
7	3. תפיסת הטיפול והמבנה הארגוני של המסגרות	7
7	3.1 נעילה כתפיסת טיפול	7
10	3.2 פרדוקסים הנובעים משילוב בין גישה טיפולית למערכת סמכותית-כופה	10
12	3.3 משך השהייה ב-YPS והמעברים בין המרחבים במעונות רשות חסות הנוער	12
14	3.4 תפיסה דיפרנציאלית : התאמת סוג המסגרת לצורכי בני הנוער	14
15	4. עקרונות הפעולה ודרכי העבודה המומלצים ב-YPS	15
18	5. כוח האדם ב-YPS	18
18	5.1 הרכב כוח האדם ועומס העבודה (case load)	18
19	5.2 סוגיות הקשורות לאנשי הצוות ב-YPS	19
23	6. אקלים המוסדות ושמירת המוגנות של בני הנוער	23
24	6.1 המצב הרגשי של בני הנוער, השפעתו על התנהגותם ויחס אנשי הצוות לבני הנוער	24
25	6.2 תופעת האלימות ב-YPS	25
26	6.3 דרכים לשיפור האקלים ב-YPS	26
27	7. תחומי הפעילות ב-YPS	27
28	7.1 טיפול רגשי-התנהגותי	28
30	7.2 תכניות לימודיות	30
32	7.3 הכשרה מקצועית והכנה לעולם התעסוקה	32
34	7.4 מעורבות משפחות בני הנוער בתהליך החינוכי-טיפולי	34
36	7.5 גישות ותכניות רגישות מגדר	36
38	8. הכנה לחזרה לקהילה	38
39	8.1 תכניות חזרה לקהילה והכנה לחיים עצמאיים	39
39	8.2 רצף טיפולי	39
40	8.3 תכניות מעקב וליווי	40
41	9. סיכום וכיווני פעולה	41
45	ביבליוגרפיה	45

## 1. מבוא

המונח Youth Protection Services (להלן, YPS) כולל סוגים שונים של מסגרות המיועדות הן למתבגרים עוברי חוק ובמצבי סטייה חברתית והן למתבגרים במצבים של סיכון מוגבר וסכנה. מסמך זה נשען, בראש ובראשונה, על הספרות המקצועית העוסקת בתפיסות הטיפול ובדפוסי העבודה במוסדות תקון לנוער עובר חוק (Youth Custody Services Centers).<sup>1</sup> עם זאת, מאחר שבספרות אין לרוב הבחנה בין המוסדות השונים המיועדים לאוכלוסיית התקון, ובשל העובדה שבישראל אותו שירות ואותם מעונות אמונים גם על הטיפול במתבגרים במצבי סיכון וסכנה וגם על הטיפול בעוברי חוק, בסקירה זו אנו משתמשים במונח הכללי YPS.

מוסדות למתבגרים עוברי חוק מספקים מענה לבני נוער שהופנו אליהם בגין כל סוגי העברות, החל בעברות סטטוס<sup>2</sup> וכלה בעברות אלימות חמורות, ולתקופות זמן שונות. מסגרות קצרות-טווח (Juvenile Detention Centers) נועדו לבני נוער הממתיינים להחלטה בעניינם בבית המשפט או להשמתם במסגרות טיפוליות ארוכות-טווח. מסגרות ארוכות-טווח (Juvenile Correctional Facilities)<sup>3</sup> הן בעלות רמות אבטחה שונות, ובהן מושמים בני נוער לתקופה שקבע בית המשפט – כמה חודשים עד כמה שנים.

בישראל מופקדת רשות חסות הנוער, אחד השירותים באגף לנוער וצעירים ושירותי תקון במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, על הפעלת מעונות לנוער. תפקיד הרשות לספק טיפול חוץ-ביתי סמכותי כופה כאסטרטגיית התערבות במתבגרים במצבים של סיכון מוגבר, סכנה ועבריינות. החוק הוא שמקנה למדינה את הסמכות להתערב בחייהם של מתבגרים אלה, בין השאר באמצעות השמה במעונות רשות חסות הנוער, וזאת כדי להגן עליהם ועל סביבתם וכדי לספק להם מענים חינוכיים-טיפוליים המותאמים לצורכיהם. בני הנוער מופנים למעונות מתוקף שני צווים: חוק הנוער (שפיטה, ענישה ודרכי טיפול) התשל"א-1971 וחוק הנוער (טיפול והשגחה) התש"ך-1960. רשות חסות הנוער מטפלת בכ-3,000 מתבגרים בשנה, ב-61 מסגרות, ומספקת להם רשת מענים חוץ-ביתיים סמכותיים, הכוללים: מערך אבחון והסתכלות קצר טווח, מסגרות ארוכות טווח בדגמים שונים, קורות גג כתחליף לחיי הרחוב וחלופות מעצר מוסדיות. מעונות חסות הנוער פועלים במתכונת מדורגת של סמכות וטיפול כופה, כדי לתת מענה למדרג החומרה המשתנה של מצב בני

---

\* תודתנו נתונה לרעייה כהן על עריכת הלשון של המסמך.

<sup>1</sup> על מסגרות מיוחדות לאוכלוסיית קצה שאינה עוברת חוק נכתבה סקירה שהתבססה על עבודת הוועדה לגיבוש תפיסה מקצועית לאוכלוסיית קצה. את הוועדה מינה השירות לילד ולנוער במשרד הרווחה והשירותים החברתיים באפריל 2010, במטרה לגבש מודל לפנימייה שתהיה מיועדת לבני נוער שמוסדות הרווחה התקשה בהשמתם בשל מורכבות בעיותיהם. הוועדה כללה אנשי מקצוע מתחום הטיפול החוץ-ביתי, אנשי אקדמיה ועובדי משרד הרווחה (ג'קסון ושפירו, 2013).

<sup>2</sup> עברות סטטוס הן עברות שלא היו נחשבות פליליות אילו מבוגר ביצע אותן. לדוגמה, בריחה מהבית, שתייה והתנהגות מינית לא מקובלת.

<sup>3</sup> שמות נוספים יכולים להיות: "Youth Treatment", "Secure Children's Homes", "Secure Units", "Secure Accommodation", "Centers", "Youth Reformatories".

הנוער המופנים להשמה בהם. מערך המעונות כולל שלושה מרחבים תפיסתיים (יוגב, סולוביצ'יק וכוכבי סמסליק, 2015):

1. מרחבי התערבות קצרי טווח שהם 'שערי הכניסה' העיקריים והראשוניים למערך המענים בחסות: מעונות לאבחון והתערבות במשבר; חלופות מעצר מוסדיות; מסגרות לנוער חסר קורת גג.
2. מעונות ארוכי הטווח, שבהם פועלים מגוון מרחבי התערבות: מעונות נעולים - שבהם פועלות קבוצות בתנאי נעילה - מכוני 'מרחב המגן'; מעונות פנימייתיים - שבהם פועלות קבוצות בתנאי פנימייה כוללנית - מכוני 'מרחב הקידום'; מעונות מקיפים - שבהם פועלות קבוצות מגן וקידום; מסגרות משלבות בקהילה - הוסטלים בקהילה - מכוני 'מרחב השילוב'.
3. מעקב אחר הבוגרים ומתן ליווי ותמיכה בעת שילובם חזרה בקהילה, בין בחזרתם למשפחותיהם ובין בשילובם בדירות בוגרים.

סקירה זו נועדה לחדד את תפיסת הטיפול במעונות הנעולים ('מרחב המגן') באמצעות בחינה של מודלים ושל מוסדות דומים הפועלים בעולם. מטרתה היא לבחון דרכים לשיפור השירות הניתן לבני הנוער במעונות, ועל כן התמקדנו בספרות המקצועית שדנה בהתערבויות ובתכניות, בדגש על 'מה שמצליח' (What Works) ועל פרקטיקות מיטביות (Best Practices). לצד סקירת הספרות על העולם, מוצגים התפיסה והמענים המוצעים כיום במעונות הנעולים בישראל, לפי הספרות וכן בהסתמך על ראיונות שערכנו עם אנשי מטה ועם אנשי צוות בעת שערכנו סיורים בכמה ממעונות אלו.<sup>4</sup>

הסקירה נעשתה לבקשת רשות חסות הנוער, בשיתוף עמותת אשלים. מזמינה ביקשו ללמוד כיצד להפוך את תפיסת הנעילה ואת הפרקטיקות הנלוות אליה להזדמנות בעבור בני הנוער השוהים במעונות. בניסיון לענות על שאלה זו, הסקירה מתחילה במאפייני בני הנוער וצורכיהם, וממשיכה בתפיסת הטיפול במעונות, בדרכי העבודה ובעקרונות הנגזרים ממנה וכן בכוח האדם המועסק במעונות. לאחר מכן מתוארת האווירה במעונות ואיך מגנים על בני הנוער ומוצג תיאור מפורט יותר של תחומי הפעילות המרכזיים במעונות, בין השאר של תכניות לימוד והכשרה וכן של תכניות ושירותים להכנה לחזרה לקהילה.

## 2. האוכלוסייה ב-YPS בישראל ובעולם

האוכלוסייה המטופלת ברשות חסות הנוער בישראל נמצאת בקצה רצף הסיכון: בשנת 2014 טופלו במסגרות של הרשות 1,734 מתבגרים, לא כולל בני נוער חסרי קורת גג המקבלים סיוע בעת משבר (יוגב ובן שמחון, 2015). זאת מתוך 185,300 בני נוער (12-17) שהיו רשומים במחלקות לשירותים חברתיים ב-2014 (לב שדה, בן שמחון וגורן, 2015). שיעור המטופלים, בני 13-17, בכל שנה ברשות הוא 2.2 לאלף נערים

---

<sup>4</sup> חמישה ראיונות נערכו באוקטובר 2013: עם מפקחים ארציים ברשות חסות הנוער (2), עם מנהל אחד המעונות (1) ועם אנשי טיפול באחד המעונות (2).

באוכלוסייה הכללית ו-1.5 לאלף נערות באוכלוסייה הכללית (יוגב ובן שמחון, 2015). בני נוער אלה טופלו ב-61 מסגרות חוץ-ביתיות, מהן שישה מעונות נעולים: שלושה מהם סיפקו מענים לבנים, אחד מהם לבנים מהמגזר הערבי; שלושה מהם סיפקו מענים לבנות, כשאחד מיועד לבנות מהמגזר הערבי.

לשם השוואה, בשנת 2010 טופלו ב-YPS בארצות הברית 70,792 בני נוער (שיעור של 2.25 לאלף בני נוער באוכלוסייה הכללית) (Hockenberry, 2013). בקנדה היו בכל יום נתון בשנת 2010-2011 כ-1,500 בני נוער (בני 12-17 בעת ביצוע העברה) ב-YPS, שיעור של 0.8 לאלף בני נוער באוכלוסייה הכללית (Munch, 2012).<sup>5</sup> המספר הממוצע של בני נוער ב-YPS בבריטניה היה בשנת 2013-2014 1,216, שהם כ-0.1% מבני הנוער בכלל האוכלוסייה (Youth Justice Board / Ministry of Justice, 2015).

## 2.1 מאפייני בני הנוער

חלק זה סוקר את מאפייניהם האישיים, המשפחתיים והסביבתיים של בני הנוער ב-YPS. בספרות המקצועית עיקר הדגש מושם על מצבי הסיכון של בני הנוער ועל המצבים מגבירי הסיכון בסביבתם, גורמים המשותפים למרבית בני הנוער במוסדות. עם זאת, קיימת מודעות לכך שלבני הנוער תחומי חוזק וכוחות שלטענת הספרות יש להביא בחשבון בעת העבודה אתם (ראו פרקים 4, 7.5), אך נראה כי מאחר שתחומי החוזק הם מטבעם אישיים יותר, קשה למצוא בספרות התייחסות אליהם בהקשר של הצגת מאפייניהם המשותפים של בני הנוער.

**מגדר וגיל:** רשות חסות הנוער נותנת מענה חינוכי-טיפולי לנערים ולנערות בני 12-20. מרבית בני הנוער במסגרות הרשות הם בנים (63%) וקבוצת הגיל 14-17 היא הגדולה ביותר – כ-67%. הריכוז הגבוה ביותר של בני נוער הוא בגילים 16-17: כ-45% מכלל המטופלים ב-2013 (יוגב ובן שמחון, 2015). נתונים אלה דומים לנתונים במקומות אחרים בעולם. כך למשל בסקוטלנד מרבית החוסים הם בנים (70%), וקבוצת הגיל הגדולה ביותר היא 14-16 (Roesch-Marsh, 2014).

גיל בני הנוער במסגרות רשות חסות הנוער הולך ויורד: 25% מבני הנוער כיום הם בני 15 לכל היותר (יוגב ועמיתיה, 2015). מגמה זו עולה בקנה אחד עם נתונים ממקומות אחרים בעולם. בנוגע לנתוני הרשות המעידים שהנערות צעירות יותר מהנערים במסגרות אלו, הספרות בעולם חלוקה. יש מחקרים המצביעים על תופעה זו (Hockenberry, 2013), ויש הטוענים להעדר הבדלים בין המגדרים באשר לגיל המטופלים (Zahn, Day, 2009; Mihalic, & Tichavsky, 2009).

---

<sup>5</sup> יצוין כי במדינות שנבחנו חלה בשנים האחרונות ירידה במספר בני הנוער הנתונים בהליך שיפוטי ובהתאם חלה ירידה במספר בני הנוער הנמצאים ב-YPS. בין 1997 ל-2010 חלה ירידה של 33% במספר בני הנוער ב-YPS בארה"ב (Hockenberry, 2013), 12% במספר בני הנוער ב-YPS בקנדה (Munch, 2012) ומאז 2003-2004 חלה ירידה של 56% במספר בני הנוער ב-YPS בבריטניה (Youth Justice Board / Ministry of Justice, 2015).

**מאפיינים משפחתיים ודפוסי היחסים במשפחה :** מרבית בני הנוער חווים קשיים רבים במערך המשפחתי, כולל אלימות מילולית ופיזית, הזנחה פיזית ורגשית, התעללות וניצול מיני (שושן, 2012). נטען כי התנהגויות אלה מצביעות על חוסר בשלות של ההורים, ובעיקר של הורים לנערות במצוקה (גולן, 2002). מחקר שנערך בקרב בני הנוער שטופלו במעונות בישראל (47 מעונות, בשנים 1997-2003) הראה כי גורמי הסיכון האימהיים שהשפיעו במיוחד על רמת המצוקה הרגשית של בני הנוער היו היסטוריה עבריינית של האם, התמכרות, זנות או מחלה נפשית או גופנית. בני הנוער שחוו יחסים קרים, עוינים ולא תומכים בקשר עם הוריהם חוו גם רמות גבוהות יותר של דיכאון ופיתחו הערכה עצמית נמוכה (לוי, 2008). במחקר אחר שנערך בישראל נמצא מתאם שלילי מובהק בין תמיכת אם להתנהגות עבריינית ומתאם חיובי מובהק בין דחיית אם להתנהגות עבריינית. נמצא גם מתאם גבוה מאוד בין ההתנהגות העבריינית של אחד מבני המשפחה ובין ההתנהגות העבריינית של המתבגר (שפירא, 2005 ; ראו גם ציונית וקושר, 2013).

**בעיות רגשיות-התנהגותיות :** הספרות על מתבגרים ב-YPS מצביעה על בעיות התנהגות ועל התנהגות אנטי-סוציאלית בקרב בני הנוער, על מוקד שליטה חיצוני, על בעיות של זהות ושל ערך עצמי נמוך, על חוסר אמון וחוסר ביטחון בקשרים בין-אישיים ועל הפרעות פסיכיאטריות (שושן, 2012). שיעור גבוה מבני הנוער השהים במעונות של רשות חסות הנוער חווים סימפטומים של מצוקה רגשית (לוי, 2008). לפי אמיתי (2010), הסיכוי שיאובחנו בעיות רגשיות-התנהגותיות בקרב ילדים ובני נוער במעונות גבוה פי 4-8 מאשר באוכלוסייה הכללית. נתונים אלו עולים בקנה אחד עם מחקרים שנעשו בעולם ומצביעים על אחוזים גבוהים מאוד של בני נוער ב-YPS עם הפרעות פסיכיאטריות. כך, למשל, בסקירה שנערכה בארצות הברית וכללה כ-60 מאמרים שפורסמו בשנים 1994-2004 נמצא כי ל-65%-75% מבני הנוער הנתונים בהליך שיפוטי יש הפרעה נפשית אחת לפחות וכי השכיחות לניסיונות אובדניים גבוהה פי ארבעה בהשוואה לכלל האוכלוסייה (Penn & Thomas, 2005).

**קרבת לניצול מיני ולפגיעה מינית :** השכיחות של התעללות מינית גבוהה באוכלוסייה כולה : בארצות הברית, למשל, מעריכים שאחת מכל ארבע נערות ואחד מכל שישה נערים עברו התעללות מינית לפני גיל 18 (Smith & Yarussi, 2013). בישראל הנתונים דומים, וההערכה היא שאחד מכל חמישה ילדים יהודים נפגע מינית (ציונית וקושר, 2013). שכיחות הפגיעה המינית בקרב בני הנוער המטופלים במעונות גבוהה הרבה יותר : מבדיקה במעונות רשות חסות הנוער בארץ עולה כי כ-50% דיווחו על היותם נפגעי התעללות פיזית ו/או מינית וכשליש מהם עברו התעללות כזו במשפחה. בנוגע לנערות דווח ש-88% מהן הותקפו מינית בתוך המשפחה או מחוץ לה, ויותר מ-35% עברו התעללות מינית במשפחה (יוגב ועמיתיה, 2015).

## 2.2 הבדלים מגדריים

מאפייניהם של נערים ב-YPS דומים למאפייניהן של נערות מבחינת הרקע הסוציו-דמוגרפי שלהם, קשייהם המשפחתיים, ההיסטוריה של הקרבת ושהזנחה ושיעור הסובלים מהפרעות נפשיות. עם זאת, בקרב נערות מאפיינים אלה עשויים להתבטא בעוצמה גבוהה יותר ואף לכלול מאפיינים הייחודיים להן. התנסויות

סביבתיות וחברתיות ייחודיות למגדר ממלאות תפקיד חשוב בהתפתחות מסלולי עבריינות בקרב נערות (Shepherd, Luebbers & Dolan., 2013). מחקרים שונים הצביעו על שני מאפיינים שבלטו במיוחד בקרב נערות בהקשר הזה: יחסים רעועים עם המשפחה וקשרים חברתיים לא בריאים כמו יחסי תלות וניצול או חוסר יציבות בקשרים חברתיים. גורמים אלו משפיעים על תהליכי חברות, תפקידים מגדריים, ריבוד מגדרי ואי-שוויון מגדרי, והם המעצבים את מציאות החיים של הנערות ואת ההקשר שבו הן חיות (Bloom, Owen & Covington, 2004). סעיף זה עוסק בהבדלים המגדריים בהתייחס למאפייניהן האישיים של הנערות ולסיבות ההפניה שלהן ל-YPS.

ההבדלים המגדריים מופיעים לראשונה בתחילת גיל ההתבגרות ונמשכים בתקופת הבגרות. הם נובעים משוני בתהליך החברות וההתפתחות של הזהות העצמית בקרב נערים ונערות. בעוד נערות מעצבות את זהותן באמצעות הזדהות עם האם ותחושת קרבה אליה, הבנים זקוקים למרחק ולבידול מאימהותיהם כדי לפתח את זהותם (איתן-זיו, 2011; גולן, 2002). תהליכים אלו מושפעים גם מציפיות מגדריות שונות שמעניקות לגיטימציה להתנהגויות מסוימות של כל מגדר (אמיתי, 2010): הציפייה מנערות היא להתנהגות נשית מסורתית, המבוססת על סטראוטיפים באשר להתנהגות ההולמת בנות, והמסר המופנה לנערים הוא לצאת לחיים עצמאיים ולהתפתח. ציפיות אלו גורמות לנערות לבלום את עצמן, לאבד את קולן ולוותר על עצמיותן לטובת קשר עם הזולת (גולן, 2002). בהקשר של YPS, הפסיביות והתלותיות שבהן הורגלו הנערות והעדר העידוד להתפתח כסוכנות פעילות בחייהן נקשרים במידת ההסתגלות הנמוכה יותר של הנערות למוסדות בהשוואה לנערים (אמיתי, 2010; גולן, 2002).

קשיים ביחסים עם בני המשפחה (חוסר פיקוח ויחסים מתוחים, בייחוד עם האימהות) ועם אחרים נמצאו בשכיחות גבוהה יותר בקרב נערות מאשר בקרב נערים בכמה מחקרים שנערכו בעולם (Zahn et al., 2009). מחקר על הבדלים מגדריים בגורמי סיכון לאלימות, בהשתתפות 213 בני נוער המטופלים ב-YPS באוסטרליה, מצא הבדלים בתשובות בני הנוער שרואיינו לנושאים: "היסטוריה של היזק עצמי או ניסיונות אובדניים", "חשיפה לאלימות בבית", "גירושין של ההורים בגיל מוקדם", "דחייה חברתית" ו"סמכות הורית חלשה" (Shepherd et al., 2013). בכל אלה לנערות היה סיכוי לקבל ציון גבוה יותר, כלומר, התנסויות החיים של נערות שליליות יותר והנסיבות החברתיות הקרימינולוגיות חמורות יותר אצלן. מאחר שבני הנוער מבססים את מודל ההתנהגות שלהם על אינטראקציות עם המטפלים הראשיים (בדרך כלל ההורים) ועל תגובותיהם, ההתנסויות המשפחתיות הקשות יותר של נערות מגדילות את סיכוייהן לפתח תוקפנות ואגרסיביות בעתיד, בעיקר כלפי בני משפחה (ראו למשל Bloom & Covington, 2001).

מחקרים מראים שילדות ונערות יותר מילדים ונערים הן קרבנות שכיחים להזנחה ולהתעללות מינית ופיזית במשפחה (Zahn et al., 2009; Veysey, 2003). זאת ועוד, ניצול מיני של בנות מתחיל מוקדם יותר ונמשך זמן רב יותר (גולן, 2002). ב-20 השנה האחרונות עלתה המודעות להשלכות הטראומתיות של יחסים אלו על נערות. נטען כי התנהגותן, הבאה לביטוי בהיעדרויות מבית הספר, בבריחה מהבית, בשימוש בסמים, בפשיעה ממניעים

כלכליים, בהפרעות נפשיות, בהיזק עצמי ובזנות וקרבת נוספת, היא הדרך שלהן להתמודד ולשרוד במציאות חייהן (גולן, 2002; Shepherd et al., 2013; Bloom et al., 2004; Bloom & Covington, 2001).

הבדלים נוספים בין נערים לנערות באים לידי ביטוי בבעיות בריאות חמורות יותר בקרב נשים ובשיעור גבוה יותר של הפרעות נפשיות: דיכאון, תסמונת פוסט-טראומה וחרדת נטישה (Zahn et al., 2009; Bloom et al., 2004; ראו גם Austin, Bloom & Donahue, 1992 ו-Veysey, 2003). ההבדלים מוסברים בשיעור הגבוה של נערות שחוו התעללות כלשהי, אך ייתכן כי גם נטייתן של בנות לנהוג כמקובל, באופן שאינו מסגיר את רגשות הזעם והכעס שלהן, מובילה לכך. דיכוי רגשות שליליים עשוי להוביל לאבחנה מאוחרת של הפרעות רגשיות-התנהגותיות בקרב ילדות ונערות ויכול להסביר מדוע נערות ב-YPS מגלות סימפטומים פסיכולוגיים והתנהגותיים חריפים יותר מאלה שנערים מגלים (אמיתי, 2010).

ההבדלים בין נערים לנערות בנסיבות חייהם משליכים גם על סיבות ההפניה שלהם ל-YPS. הסיבות העיקריות להשמת הנערים במעונות בישראל הן עברות אלימות (39%), עברות רכוש (22%), שימוש וסחר בסמים (12%), נהיגה ללא רישיון (6%) ועברות מין (4%). לעומת זאת, הנערות לרוב מופנות על רקע של קרבת נוספת והיזק עצמי: קרבת נוספת של תקיפות על רקע מיני (88%), שימוש בסמים ואלכוהול (78%), קרבת נוספת של גילוי עריות (35%), מעשה אובדני ופגיעה עצמית (37%) והפרעות אכילה (17%) (יוגב ובן שמחון, 2015).

גם ממחקרן של בלום וקובינגטון (Bloom & Covington, 2001) עולה שנערות מעורבות פחות בעברות אלימות ויותר בעברות רכוש או סמים. כמו כן, עברות סטטוס כמו בריחה, שתייה מתחת לגיל המותר, היעדרות מבית הספר והפרת מעצר, ממשיכות להיות הרכיב המרכזי של עבריינות נשים (ראו גם Roesch-Marsh, 2014; Zahn et al., 2009). מחקרה של אמיתי (2010) מצביע על מגמה דומה: נערות במעונות הנעולים והסגורים (מרחבי המגן והקידום) בישראל ביצעו עברות הישרדות (למשל, גנבה של עד 100 שקל, קיום יחסי מין בתשלום או ללא תשלום, התחמקות מתשלום, החזרת עודף מוטעה וקבצנות), עברות סטטוס ועברות של הפרת הסדר הציבורי בכלל ובבית הספר בפרט (אלימות, השחתת רכוש, העתקות, היעדרויות). רבות מן הנערות ביצעו עברות רכוש (90%) והפגינו תוקפנות כלפי בני משפחתן (71%). כמחצית מן הנערות (52%) ביצעו עברות שירות (כגון זנות ומכירת סמים או אלכוהול).

הסיבות לביצוע עברות סטטוס מיוחסות למציאות חייהן של הנערות, כאמור לעיל. בשל נורמות חברתיות שעל פיהן מצפים מהנערות להישאר בבית, הן חשופות יותר לפגיעות ולהפעלת סוכנויות של פיקוח חברתי עליהן (גולן, 2002). מעצר ושפיטה של נערות על עברות סטטוס הם אחת הדרכים להגביר את הפיקוח החברתי (אמיתי, 2010). נערות בורחות המסרבות לשוב אל ביתן נתפסות כעברייניות ומושמות במעון נעול לצורך הגנה או ענישה (גולן, 2002), דפוס פעולה שיינקט לעתים רחוקות עם נערים. לאחר ההשמה במוסד, בריחה נחשבת לעברה פלילית על פי סעיף 'בריחה ממשמורת', מה שלכאורה מצדיק פיקוח הדוק יותר על הנערה (אמיתי, 2010).



יש לציין כי אחוז הנערות במעונות בישראל גבוה הרבה יותר מאחוז הנערות במוסדות לעוברי חוק בארצות הברית, לדוגמה: 37% לעומת 10%. הסיבה לכך היא היכולת להפנות למעונות נעולים גם מתוקף חוק הנוער (טיפול והשגחה) התש"ך-1960, ולא רק מתוקף חוק הנוער (שפיטה, ענישה ודרכי טיפול) התשל"א-1971. כלומר, במעונות הנעולים בישראל הנערות מושמות בעיקר בשל הצורך לספק להן הגנה והשגחה. בארצות הברית, לעומת זאת, 90% מבני הנוער במוסדות אלה הם עוברי חוק; רק 10% מבני הנוער הושמו במוסדות אלו למרות שלא הואשמו או נשפטו על עברה, אלא משום שנזקקו להגנה על רקע התעללות או הזנחה או בשל הפרעה רגשית או פיגור שכלי (Hockenberry, 2013). באשר למקומות ההשמה של נערות, נמצא שבארצות הברית יותר נערות (35% מכלל הנערות במוסדות אלה) מנערים (28% מכלל הנערים במוסדות) משולבות במוסדות פרטיים ולא ציבוריים (Sickmund, 2004).

### 3. תפיסת הטיפול והמבנה הארגוני של המסגרות

התפיסה הטיפולית של YPS מנחה את עבודת המוסדות בכל היבט שלה, ובראש ובראשונה בתפיסת הנעילה. פרק זה עוסק בנעילה כתפיסת טיפול ובנגזרותיה: הדילמות והפרדוקסים הכרוכים בה ומשך השהייה הרצוי של בני הנוער במעון הנעול. בחלק האחרון של הפרק (תת-פרק 3.4) מוצגת תפיסה נוספת, דיפרנציאלית במתן מענים, כלומר, תפיסה המבוססת על הצורך בהבחנה בין בני הנוער בשל מגוון המאפיינים והצרכים שלהם.

#### 3.1 נעילה כתפיסת טיפול

בבסיס התפיסה של המעונות הנעולים בישראל עומד עניין הסמכות והכפייה. רשות חסות הנוער אחראית למתן טיפול חוץ-ביתי סמכותי כופה לבני נוער, המופנים למעונותיה על פי חוק.<sup>6</sup> בני נוער ב-YPS בישראל ובעולם הם 'פונים שלא מרצון'; עליהם מופעלת סמכות החוק. טיפול סמכותי מבקש לתרגם את הסמכות הפורמלית שמקבל איש המקצוע מכוח החוק ומתוקף עבודתו, לסמכות פסיכולוגית-רציונלית, שהיא תוצר יחסי האמון שפיתח עם הנער. זאת במטרה ליצור 'ברית טיפולית' ולייעל את הטיפול. משימה זו מורכבת במהותה, קל וחומר כאשר מדובר בבני נוער ב-YPS, שמתמודדים עם קשיים רבים נוסף על קשיי ההתבגרות שחווים מתבגרים באשר הם (זהבי, 2002).

כדי ליצור אווירה נורמטיבית וכדי לאפשר תחילתו של טיפול בתוך מורכבות הבעיות של המתבגרים, המגיעים למוסד במצב של כאוס, יש צורך בהצבת גבולות ברורים (שושן, 2012; Roesch-Marsh, 2014; ראו גם כוכבי סמסליק, סמדז'יה ומויאל, 2007). מראיונות עם אנשי רשות חסות הנוער בישראל עולה כי צמצום הבחירה, הצבת הגבולות והפעלת הסמכות הם הבסיס לעבודה עם בני הנוער. מחוברת שנקתבה במעון לנערות 'צופיה' (איתן-זיו, 2011) עולה כי הקווים המנחים את עבודת המעון משלבים גבולות פיזיים-

<sup>6</sup> לעתים יופנו בני נוער למעונות ללא צו, עם "איום" בהוצאת צו במקרים של חוסר שיתוף פעולה (כלומר, ב"צל החוק").

חיצוניים, כמו גדרות ואמצעי שמירה, עם גבולות פנימיים, ובהם סדר יום קבוע ומובנה, כללי התנהגות ונורמות תפקוד של המעון (קוד לבוש, סגנון דיבור, דפוסי חברות). האמצעים האלה מאפשרים לנערה לחוות תחושות של הגנה וביטחון. ככל שחוויות אלו חזקות יותר, כך גוברת תחושת הרגיעה ומונח הבסיס לבניית יחסי אמון. באחד הראיונות שערכנו צוין שתחושת המוגנות היא פועל יוצא של הנראות הגבוהה מאוד הקיימת במוסדות הנעולים. במילים אחרות, המשמעות הטיפולית של הנעילה היא יצירת סביבה מוגנת ומובנית, שרואה את בני הנוער כל הזמן, דבר הדרוש להם יותר מכול ושהם אף מעוניינים בו.

עם זאת, גם התומכים בגישת הטיפול הסמכותי-הכופה מודעים לבעיות הכרוכות בה, ובראשן לעובדה שהיא נוגדת את ההגדרה העצמית ואת הבחירה החופשית (זהבי, 2002; Roesch-Marsh, 2014). כאשר גישה זו מיושמת בסביבה של נעילה נוצרת נוקשות שמעוררת מתחים בין אנשי הצוות לבני הנוער. כך, לדוגמה, צוין שדפוסי העבודה במסגרת מובילים למפגשי משמעת רבים, מאחר שהתפיסה היא שיש להעיר על כל דבר ולא לעבור על אף עניין לסדר היום (שושן, 2012). בכמה מהראיונות שערכנו נטען שיש לשנות זאת ולאפשר יותר דיאלוג. כך, למשל, במקום לערוך חיפוש גופני ולחפש בחפצים האישיים אחר סמים, יש לגשת ולומר כי הימצאות הסמים ידועה ויש לדבר על כך. מדברי המרואיינים עלה כי כאשר נותנים מקום לדיאלוג, כאשר הנראות של בני הנוער גבוהה וכאשר המסר המועבר הוא שביטחון בני הנוער עומד בראש סדר העדיפויות של הצוות, המידע צף ועולה: בני הנוער יבואו לספר בעצמם, או שהקבוצה תחשוף את המידע, ללא הצורך להפעיל לחץ מיותר על כל המערכת. נושא הנראות והדיאלוג עלה גם כסוג של פתרון לדיאלמה של נעילה מול בחירה, שבה נעסוק בסעיף זה ובסעיף הבא. בראיונות נטען כי התמקדות בנער ופיתוח יחסים המבוססים על דיאלוג מאפשרים לו בחירה, גם אם מצומצמת וחלקית, בתוך מסגרת בעלת כללים וסדר יום קבוע.

פתרון אחר שעלה באחד הראיונות הוא שינוי תפיסת הגבולות והסמכות לטובת דגש רב יותר על אנשי מקצוע שימשו דמות קבועה בחיי בני הנוער ויציעו מענה מקיף, לאורך זמן, לכל צורכיהם. ההנחה העומדת בבסיס תפיסה זו היא שבני הנוער זקוקים לדמות קבועה בחייהם כדי להשליט סדר בעולמם ולהציב לעצמם גבולות. אמנם גישה זו קיימת גם היום במוסדות, אבל הטענה היא שיש להרחיבה. בארצות הברית למשל, כדי לספק הגנה וביטחון, קיימת העדפה ברורה להישען על אנשי צוות ולא על אמצעי אבטחה. העיקרון המנחה הוא להשים את בני הנוער במסגרת הכי פחות מגבילה ובד בבד לשמור על ביטחון אנשי הצוות. מדדים להערכת ביטחון אנשי הצוות כוללים בחינה תקופתית של מאפייני בני הנוער במסגרת, שימוש בהליכי מיון וסיווג ושמירה על יחס מספרי של צוות-בני נוער המאפשר שמירה על הביטחון (Sickmund, 2004).

גישת הטיפול הסמכותי-הכופה מושפעת גם מהיבטים אחרים. כך למשל, בארצות הברית נמצא שככל שהמוסד גדול יותר, גדל הסיכוי לנעילה: 54% מבני הנוער במוסדות שבהם עד 40 חוסים נמצאים במוסד שמאובטח על ידי אנשי צוות ולא באמצעי אבטחה אחרים, לעומת 33% מבני הנוער הנמצאים במוסד שבו 40-109 חוסים ו-7% מבני הנוער השוהים במוסד המטפל ב-270 בני נוער ויותר. גם לחומרת העברה השפעה על אופי הנעילה – בני נוער שנשפטו על עברות סטטוס יהיו בדרך כלל במתקנים שמאובטחים על ידי אנשי הצוות ולא באמצעי כליאה אחרים (Sickmund, 2004).

מהראיונות שערכנו עלה כי גם המבנה הפיזי של המוסד – מבנה נעול, הכולל סורגים ושערים ורכיבים אחרים של כליאה – משפיע על השיח והגישה. למרות המודעות לכך, שיקולים כמו תקציבים ובירוקרטיה אינם מאפשרים תמיד לבצע שינויים במבנים הפיזיים של המוסדות שישפיעו לטובה על האווירה בהם (ראו גם ועדת הכנסת לזכויות הילד, 2013). כתוצאה מכך ניתן למצוא הן מעונות שמורכבים ממבנים נמוכי קומה המוקפים חצר וירק והן מעונות המזכירים במראם החיצוני בית כלא.<sup>7</sup> מקיליי וסיאנקו (McLeigh & Sianko, 2010) טוענים כי ככל שמוסד חסות נראה כמו בית סוהר, המעוצב בעיקר לענישה ולכליאה, וזו התחושה שהוא משרה, הוא יצליח פחות בתפקידו כמטפל וכמשקם. טענות אלו עולות בקנה אחד עם מחקרים שבחנו את איכות האקלים ב-YPS, ומצאו בין היתר שבמבנים ישנים יותר (לעתים מתחילת המאה העשרים) אנשי הצוות נדרשים להתמודד יותר עם סוגיות ביטחון. במבנים הישנים יותר בארצות הברית שוכנים בדרך כלל מוסדות ציבוריים. שיקולים כלכליים ופוליטיים מונעים את שיכונם של המוסדות הציבוריים במבנים חדשים או את עיצובם מחדש, באופן ידידותי, כדי להגביר את תחושת הביטחון של בני הנוער (כמו ידיות של דלתות למניעת ניסיונות אובדניים ומצלמות וידאו להשגחה). מהמחקר עלה כי לפי תפיסת בני הנוער איכות החיים במבנים החדשים טובה יותר והאווירה מסוכנת פחות (Armstrong & MacKenzie, 2003).

תפיסת הנעילה מושפעת אף מהלכי הרוח בציבור. מהספרות ומהראיונות עולה שמחד גיסא, החברה מבקשת להרחיק מהקהילה את מי שעשוי לסכן את שלומה ואת ביטחונה. הביטוי לכך הוא הקמת מעונות מחוץ לעיר ושימוש באמצעי כליאה. מאידך גיסא, הלגיטימציה לנעילה, במיוחד של בנות, נמוכה, והמגמה במדינות אחדות בעולם היא להעלות את גיל האחריות הפלילית או לפתח שירותים ומסגרות בקהילה כחלופה למעונות נעולים. כך למשל, מדינות אחדות במערב אירופה, דוגמת שווייץ, אירלנד, ספרד ונורווגיה, העלו בשנות התשעים, ובעיקר בתחילת שנות ה-2000, את גיל האחריות הפלילית (Muncie, 2008). ואילו בארצות הברית נטען שבעשור האחרון דעת הקהל נוטה יותר לעבר גישות של שיקום במקום למדיניות של ענישה (Inderbitzin, 2012). עקב כך מפותחים יותר שירותים בקהילה.<sup>8</sup> בניגוד לטענה זו, ראוי לציין את ההשוואה הבין-לאומית שערך מונסי (Muncie, 2008) במדינות ארצות הברית ומערב אירופה, באשר לשיעורי המעצר של בני הנוער ומידת האכיפה של אמנת זכויות הילד. לטענתו, ארצות הברית ובריטניה מובילות מדיניות שנותנת יותר משקל לענישה והשפעתה מורגשת במדינות רבות במערב אירופה. לדבריו, במרבית מדינות המערב (הולנד, בלגיה, צרפת, גרמניה [רק לגבי מהגרים], ספרד, אירלנד, סקוטלנד, שוודיה) מתחזק השיח שמבטא חוסר סובלנות ורצון להגביר את השליטה והסדר. נמצא שערכי ענישה הקשורים לתגמול ולאחריות פלילית קיבלו לגיטימציה פוליטית על חשבון עקרונות מסורתיים של הגנה על בני הנוער ושל תמיכה בהם (ראו גם Smith, 2005).

---

<sup>7</sup> מאז שנערכו הראיונות קיבלה רשות חסות הנוער תקציבים להרחבת המעונות. כיום נבנים מעונות חדשים בסגנון של בתים נמוכי קומה, דומים יותר לבתים פרטיים, שיחליפו בכמה מהמעונות את המבנים דמויי המוסדות.

<sup>8</sup> את ההחלטה לפתח שירותים בקהילה הנחו במידה רבה שיקולי עלות-תועלת.

תפיסתם של גורמי מקצוע בעניין נעילה משפיעה גם על ההחלטות המתקבלות בשטח. מחקר שנערך בסקוטלנד במטרה להתחקות על המערכות, התהליכים והתפיסות שעל-פיהם נקבעים התנאים והלגיטימיות של מוסדות נעילה לנוער, מצא שהמושג 'התנהגות חסרת שליטה' (Out of Control Behavior) נתפס כגורם סיכון ומילא תפקיד חשוב בהחלטות המתקבלות בשטח. אנשי מקצוע המתייגים נער כ'חסר שליטה' יבקשו עבורו מסגרת ששמה דגש על היבט הפיקוח והבקרה. עם זאת, יש לזכור כי תיוג בני הנוער עשוי לפגוע בהם, משום שאנשי המקצוע יראו בהם מי שמצד אחד מבקשים ביטחון וטיפול ומצד שני דוחים הצעות לעזרה. כדי להפחית מצבים אלו חשוב לראות במסגרת נעילה מוצא אחרון, כפי שגם קובעת המדיניות (Roesch-Marsh, 2014). עם זאת, ממצאי מחקרה של אמיתי (2010) מראים כי 40% מהנערות במעונות הנעולים והסגורים (מרחבי 'המגן' ו'הקידום') הושמו במעונות עם הוצאתן מהבית, ללא תחנות ביניים במוסדות פנימייתיים 'רכים' יותר. מרבית הנערות הושמו במעונות מתוקף חוק הנוער (טיפול והשגחה) ו-12% בלבד הופנו למעון מתוקף חוק הנוער (שפיטה, ענישה ודרכי טיפול).

סקירת תפיסת הטיפול והגורמים המרכזיים המשפיעים עליה מלמדת כי התפיסה הרווחת כיום ב-YPS בישראל ובעולם משלבת גישה של טיפול ושיקום עם גישה משפטית של חובות וזכויות. מצב זה עשוי ליצור פרדוקסים שבהם עוסק הסעיף הבא.

### **3.2 פרדוקסים הנובעים משילוב בין גישה טיפולית למערכת סמכותית-כופה**

אחד הקשיים בטיפול בבני נוער עוברי חוק נובע מהשקפת העולם כלפי מתבגרים. מצד אחד עדיין רואים בהם ילדים הזקוקים לעזרה ולהכוונה, ומצד שני רואים בהם אחראים למעשיהם מבחינה מוסרית ועל כן מחויבים במתן דין וחשבון. כתוצאה ממעמדם הלא מוגדר, הוחלט על עקרונות חלופיים שבמידת האפשר אינם כוללים הליכים משפטיים ועונשים אלא מתן סמכות לבית המשפט לקבוע עבור בני הנוער מסגרת שתספק להם תכניות חינוך, טיפול, שיקום ופיקוח (Smith, 2005). YPS מנסים למצוא איזון בין עקרונות מנוגדים אלו, אבל נטען שעירוב מטרות שאינן עולות תמיד בקנה אחד, כמו ענישה וטיפול בשם 'טובת הילד' (האידיאל השיקומי) מביא לא פעם לידי תוצאות מעוותות (McLeigh & Sianko, 2010). לטענת מונסי (Muncie, 2008), למדיניות הענישה ניתן משקל רב יותר מאשר לעיקרון של 'טובת הילד', והסמכות המופעלת במערכת המשפט לנוער עומדת לא פעם בניגוד למחויבותה לפעול על פי אמנת זכויות הילד. הנהלת רשות חסות הנוער מצביעה על כך שבישראל המגמה הפוכה; בתי המשפט לנוער מעמידים במרכז שיקולים של טובת הילד ושל צורכי שיקום, ואלה הם הגורמים המכריעים בהחלטות שמקבל בית המשפט לנוער.

הרצון לשלב בין גישות בעבודה סוציאלית ובין מנגנוני פיקוח ואכיפה טומן בחובו דילמות רבות. מצד אחד, YPS רואים עצמם כ'סופר-הורים' שדואגים למגוון צורכיהם של בני הנוער הפגיעים ביותר, ומצד שני המציאות במוסדות עצמם קשה מאוד (Inderbitzin, 2012; ראו גם Roesch-Marsh, 2014). חיפוש האיזון בין

שני רכיבים אלו אינו משימה קלה, ויש לו השלכות מדיניות ומעשיות על היבטים שונים: סוג ההתערבות, משך ההתערבות, מאפייני כוח האדם ועוד (זהבי, 2002).

על פי רוב, בני הנוער ב-YPS נדרשים להשתתף בסוגי טיפול מגוונים. למרות זאת, מעט מאוד ידוע על האופן שבו אסטרטגיות טיפול משולבות במודלים המסורתיים של מסגרות אלו וכיצד הגישות המנוגדות פועלות זו לצד זו (Abrams, Kyoungcho & Anderson-Nathe, 2005). באמצעות תצפיות משתתפות שערכו אברמס ואחרים במשך 16 חודשים במוסד YPS במינסוטה, ארצות הברית, וראיונות שערכו עם 12 בני נוער (מספר פעמים במהלך שהייתם במעון ופעם אחת לאחר עזיבתם), נבחנו פרדוקסים אחדים בטיפול, כמוצג להלן.

**הבעת רגשות:** במסגרת הטיפול, הצוות מעודד את בני הנוער להביע את זעמם ככלי לצמיחה אישית ולהתמודדות. אנשי הטיפול מבקשים ללמד את בני הנוער מיומנויות התמודדות חדשות ולאפשר הבנה טובה יותר של עצמם ושל מניעיהם לבצע את העברה. עם זאת, הכללים הנוקשים המאפיינים את המסגרת דורשים מאנשי הצוות להפעיל גם רמה גבוהה של פיקוח על הבעת רגשות זו. יתרה מזאת, אופי המסגרת מביא לכך שהצוות מתבקש להגיב על כל הבעה קיצונית של רגשות בענישה או בביטול. המסרים הסותרים מבלבלים את בני הנוער בנוגע למתי, כיצד והיכן 'מתאים' להביע רגשות.

**פרשנות של עבריינות:** לפי המודל הטיפולי, עברה על החוק נובעת ממגוון גורמים בין-אישיים, כגון תפקוד משפחתי לקוי, העדר הורים (במיוחד אבות) ושימוש בסמים. עם זאת, מודל החסות מציג הסברים יותר פרטניים לעבריינות המוגדרים במונחים של 'בחירות רעות', 'דפוסי חשיבה פלילית' ו'חברים שליליים'. בני הנוער חשופים למסגרות מושגים מתחרות אלו של הסבר הסיבות למעורבותם בעבריינות ושל מידת האחריות שלהם למעשיהם. כתוצאה מכך הם אינם בטוחים באשר לדרך להשיג את השינוי המצופה מהם: האם התהליך להשגת השינוי תלוי רק בהם או שגם למשפחתם ולסביבתם יש בו חלק.

**'עשיית שמיניות באוויר' (Jumping Through Hoops):** במשך ארבעה עד שישה חודשי שהייה במסגרת בני הנוער מסתגלים למערכת הכללים הנוקשה ומסגלים לעצמם את מבנה המסגרת. בתוך זמן קצר הם נעשים מודעים לכך שהם יכולים לזרז את מועד העזיבה שלהם אם ישכנעו את הצוות שהם עובדים 'במלוא המרץ' על המטרות הטיפוליות שלהם. כך הופכת הפעילות הטיפולית למנגנון בעבור בני הנוער לתמרון המערכת או במילים אחרות לעשיית 'שמיניות באוויר' כדי להשיג את מטרותיהם. החוקרים הסיקו ששילוב בין התהליך הטיפולי לכללים המאפיינים מוסדות חסות עלול להגביר דפוסים של מניפולציה ושקר, במקום להשיג את מטרות הטיפול של הבעת רגשות אותנטית. אמנם כך קל יותר לבני הנוער לסיים את מסגרת התכנית שנקבעה להם, אך יש בכך כדי למנוע מהם את היכולת לעשות שינויים חיוביים בעתיד. החוקרים ממליצים להבהיר לבני הנוער את ההיבטים הטיפוליים של התכנית ולהבחין בינה ובין היבטים אחרים של המסגרת שנועדו להשגת שליטה. באופן זה בני הנוער יוכלו לבחור אם להיענות לאפשרויות הטיפול או לדחות אותן. כך תתאפשר צמיחה אמיתית והעובדים הסוציאליים יבינו טוב יותר מי נתרם מהטיפול ולמי צריך לחפש גישות אחרות.

קנייגהם והוד (Cunningham & Hood, 2011) מתייחסים אף הם לדילמת הטיפול. לדבריהם, הן מסגרת נעולה והן מסגרת פתוחה הן בגדר פשרה: במסגרת נעולה החששות בנוגע לביטחון מייצרים סביבה כופה המונעת התפתחות של זהות אישית, ולעומת זאת מסגרת פתוחה מגבילה את היכולת לתת מענה לבני נוער עם קשיים מרובים שאולי זקוקים לתמיכה ולפיקוח אינטנסיביים יותר. הפתרון שהם מציעים הוא מסגרת נעולה לזמן קצר בלבד (עד חודשיים), כדי 'לארגן' את בני הנוער לקראת השמה במסגרת פתוחה יותר.

### 3.3 משך השהייה ב-YPS והמעברים בין המרחבים במעונות רשות חסות הנוער

משך השהייה הוא אחד הרכיבים שיש לתת עליהם את הדעת בהקשר של נעילה. מראיונות שערכנו עם אנשי צוות ועם מפקחים ברשות חסות הנוער עלה שמשך השהייה של המתבגרים במעונות הנעולים הוא בין מספר חודשים לכשנה (ראו גם כוכבי סמסליק ועמיתיה, 2007). במקרים יוצאי דופן ניתן למצוא בני נוער שמשך השמתם במעון הנעול עולה על שנה. ממחקרה של אמיתי (2010) על נערות במעונות הנעולים והסגורים עולה כי משך השהייה הממוצע הוא כ-10 חודשים. לשם השוואה, בבריטניה ממוצע משך השהייה של בני הנוער במוסדות לעוברי חוק הוא כשלושה חודשים וחצי (Youth Justice Working Group, 2012) ובארצות הברית רק שליש מבני הנוער שהו במסגרת מעין זו יותר משישה חודשים. מספר הימים החציוני של בני נוער במוסדות לעוברי חוק בארצות הברית הוא 106 ימים במוסדות ציבוריים ו-127 ימים במוסדות פרטיים. עוד עולה שנערים שוהים בדרך כלל זמן רב יותר במסגרות אלה מנערות (Hockenberry, 2013).

שאלת משך השהייה במעון נעול היא חלק מהדיון על תפיסת הנעילה בכלל, וגם בעניין זה ניתן למצוא דעות לכאן ולכאן. הגישות השונות נובעות מהתפיסה שנעילה מיטיבה אך בו-בזמן פוגעת, כפי שהוצג לעיל: מצד אחד, היא שוללת את החופש ואת הזכויות של בני הנוער ויוצרת 'סיר לחץ' שמתפוצץ לעתים קרובות; מצד שני, היא מקנה תחושת הגנה וביטחון ומאפשרת נראות ושקט, שחיוניים לתחילת התהליך הטיפולי. רשות חסות הנוער מצדדת בטיפול קצר ומהיר במעון הנעול כדי שיימנע נזק עקב נתק בין הנער לבין סביבתו הטבעית ובשל המסגרת הטוטלית (יוגב ועמיתיה, 2015; כוכבי סמסליק ועמיתיה, 2007).

מה משך הזמן הרצוי? לכך אין תשובה ברורה. אך קביעת משך הזמן היא פונקציה של מדדים כגון מצב הנער או אפילו המבנה הפיזי של המוסד – מבנה סגור וקלסטרופובי למשל מצריך היערכות אחרת וקיצור זמן השהייה במעון הנעול. באחד הראיונות שערכנו צוין שחודש עד חודש וחצי הם הזמן הנדרש להתארגנות ולהתחלת שיתוף פעולה עם הטיפול. עם זאת נטען כי תהליך זה יכול להתרחש רק כאשר יש אופק בדמות מסגרת המשך שהנער מודע לו. בראיונות אחרים צוין פרק זמן של ארבעה-שישה חודשים, שבסופם מופנים בני הנוער למסגרת אחרת. תקופת שהייה של כשישה חודשים נהוגה למשל בגרמניה, שבה נקבע זמן שהייה אחיד. יש מי שתומך בקביעת שהייה ארוכה יותר, שנתפסת כיעילה יותר, אולם מחקרים שנעשו לאחרונה מצאו כי שהייה ארוכה יותר במוסדות לנוער עובר חוק אינה מפחיתה עבריינות בעתיד; לא נמצאו הבדלים בין בני נוער ששהו שלושה-שישה חודשים לעומת כאלה ששהו תקופות ארוכות יותר, גם מעל שנה (Sells, Sullivan & DeVore., 2012).

המעונות של רשות חסות הנוער בישראל מאורגנים ברצף של שלושה מרחבים, הנבדלים זה מזה ברמת ההגנה ובדפוסי הטיפול: מרחב 'המגן', המוגדר מעון נעול, מאפשר התנהלות עצמאית מינימלית, בו מתבטאת בדרגה הגבוהה ביותר העבודה הסמכותית הכופה ומידת הממשק עם הקהילה היא הנמוכה ביותר; מרחב 'הקידום', הפועל בתנאי פנימייה מקיפה, הוא מרחב סגור ותחום אך מאופיין במידה רבה יותר של עצמאות, אחריות ובחירה אישית; מרחב 'השילוב' כולל את ההוסטלים ואת המעוניות, פעילותו שזורה בקהילה ובו מוקנית לבני הנוער המידה הגבוהה ביותר של אחריות אישית, בחירה ועצמאות. במעונות המקיפים פועלים זה לצד זה מרחבי 'המגן' ו'הקידום' ויש להם גם מסגרת המשך בקהילה. המעונות המקיפים ושיטת המעברים בין המרחבים, הנהוגה ברשות חסות הנוער, נועדה לספק פתרון לנושא משך השהייה ולסייע בצמצום תקופתם. המעברים בין המרחבים נעשים בהדרגה ומלווים בתכנית מעברים, הכוללת דיונים תקופתיים על תפקוד הנער או הנערה, קבלת החלטה ועבודה עם בני הנוער לקראת המעבר (חשיפה הדרגתית למרחב החדש בליווי שיחות) וגם לאחוריו. כלומר, ההדרגתיות מתקיימת גם בתוך המרחב עצמו, ממצב מגביל יותר למתן דרגות חופש גדולות והולכות.

עם זאת, מהראיונות עלה שבפועל המעברים בין המרחבים לא תמיד מתרחשים. יש בני נוער המתקשים להסתגל בכל פעם לסביבה חדשה. המעבר דורש מהנער או מהנערה להתחיל מחדש את התהליך המורכב של יצירת קשר ובניית יחסי אמון עם אנשי הצוות ועם השותפים לקבוצה, לרכוש את מקומם ולזכות במעמד. גם המעון המקיף, שמרחבי 'המגן' ו'הקידום' מתנהלים בו תחת אותה קורת גג, אינו מציע פתרון לקושי זה, מאחר שלכל מרחב אחראים אנשי צוות אחרים. כדי להתגבר על קשיים אלו נדרשים פתרונות יצירתיים. באחד המעונות נמצא פתרון חלקי להפחתת הקושי במעברים: בית הספר, שפעל בנפרד בכל אחד מהמרחבים, אוחד, וכיום הנערות ממרחב 'המגן' והנערות ממרחב 'הקידום' לומדות יחד. דוגמה אחרת היא מעון שבו העובדת הסוציאלית מלווה את הנערה מכניסתה למעון ועד עזיבתה אותו (הן בזמן שהיא נמצאת ב'מגן' והן כשהיא נמצאת ב'קידום'). הליך כזה יכול להתאפשר רק במסגרת קצרת-טווח. בהנהלת רשות חסות הנוער צוין כי נכון לשנת 2015 החל באחד המעונות לנערות פיילוט של הפעלת קבוצות במרחב אחד, ללא חלוקה ל'מגן' ו'קידום'. לקבוצות אלה אחראים אנשי צוות מסוימים ולכל נערה נבנית תכנית אישית (תכנית שלבים) ולא על פי שיטת המעברים.

מעניין לציין את ההבדלים בין נערים לנערות בהקשר של שיטת המעברים. באחד הראיונות נטען ששיטה זו מתאימה יותר לנערים מאשר לנערות, מאחר שהם מתארגנים מהר יותר וקל להם להציג, גם אם כלפי חוץ בלבד, חזות של תפקוד שמאפשרת להם להתנהל בסביבה פחות אינטנסיבית וטוטלית. בריאיון צוין שמרבית הנערים המופנים לנעילה מתאימים בסופו של דבר למרחב 'הקידום' ושוהים בו מרבית התקופה שהצו קובע. כלומר, מעט מאוד נערים זקוקים למעון הנעול לכל תקופת הצו. עם זאת, נערים מעטים יותר עוברים בתקופת הצו להוסטל, הדורש שיתוף פעולה רב יותר מצד הנער.

### 3.4 תפיסה דיפרנציאלית: התאמת סוג המסגרת לצורכי בני הנוער

כאמור, המרחבים מאורגנים על פי רמת ההגנה הדרושה למתבגר ודפוסי הטיפול במסגרת, ומובנים באופן שיתאים לצורכי בני הנוער וליכולותיהם. עם זאת, ניתן למצוא היום במרחב 'המגן' בני נוער במגוון רמות סיכון וגילים, בני נוער עם הפרעות נפשיות ולעתים גם קטינים ברמה קוגניטיבית גבולית. הסיבה לכך נובעת מהעדר מסגרות דיפרנציאליות המתאימות יותר לאותן אוכלוסיות. הצורך ביצירת מרחבים מובחנים עולה מהספרות, המצביעה על החשיבות ליצור קבוצות הומוגניות יותר מבחינת גיל, רמת סיכון ואלימות, הפרעות פסיכיאטריות ועוד. אחת הטענות העולות נגד הפעלת קבוצה הטרוגנית היא החשש שתפגע בהשגת מטרות השיקום והטיפול של המסגרת (Smith, 2005).

ההפרדה בין האוכלוסיות כרוכה בהתמקצעות ובהתמחות, במשאבים וביכולת להפעיל מוסדות נפרדים לאוכלוסיות שונות, דבר שמושפע גם מהגורם המנהל את הטיפול. כמעט בכל מדינות אירופה וארצות הברית משרד המשפטים ושירות המבחן לנוער (הפועל תחתיו) מופקדים על הטיפול בנוער עובר חוק, משרד הבריאות מטפל בנוער עם הפרעות נפשיות, והרשות המקומית ושירותי הרווחה אמונים על הטיפול בבני נוער שהוכרו כטעוני הגנה. לדרי רחוב אחראים בדרך כלל שירותי הרווחה, והם מספקים להם מענה באמצעות ארגוני מגזר שלישי. לעומת זאת, במוסדות רשות חסות הנוער בישראל מטופלים בני נוער מאוכלוסיות מגוונות, ובהם גם קטינים עם הפרעות נפשיות ועם בעיות התנהגות קשות. מדברי מפקחים ברשות עולה כי קטינים אלו אינם מופנים לבתי חולים פסיכיאטריים בגלל השילוב של הפרעות פסיכיאטריות עם בעיות התנהגות קשות שבתי החולים, ומסגרות פתוחות בכלל, אינם מסוגלים להתמודד אתן. בני נוער אלו מגיעים אל המעונות הנעולים וחושפים את עמיתיהם להתנהגויות קשות ומסוכנות. בכירים ברשות חסות הנוער ציינו כי נדרשת הבחנה בין האוכלוסיות האלה ויש למצוא לבני הנוער הסובלים מהפרעות נפשיות קשות מסגרת אחרת במערכת בריאות הנפש, שתתאים את צורכיהם. באשר להבחנות אחרות, כגון רמת יכולת ורמת סיכון, נטען כי אין חלוקה למעונות שונים. מהראיונות עלו הן החשיבות לאפשר חלוקות אלה כדי למנוע בעיות חברתיות וקשיים בדינמיקה הקבוצתית, והן חוסר היכולת לעשות זאת, בשל האילוץ לקבל את כולם ובשל הצורך להפעיל קבוצות מלאות.

הפרדה על רקע גיל היא סוגייה הנעשית יותר ויותר קריטית, מאחר שגיל הילדים המבצעים עברה פוחת עם השנים. ניתן היום למצוא ב-YPS בעולם ילדים בני פחות מ-12. מחקרים מראים כי לעבריינות ילדים (כאלה שביצעו את העברה הראשונה שלהם בגיל 7-12) יש סיכוי גבוה פי שניים להפוך חמורה, אלימה וכרונית, בהשוואה לעבריינות של קטינים שביצעו עברה לראשונה בגיל ההתבגרות (Loeber, Farrington & Petechuk, 2003). נוסף על כך נטען כי בגילים הצעירים יותר (12-13) בני הנוער מתקשים במיוחד להסתגל לנעילה ויש סיכוי גבוה שהתנהגותם תהיה מוחצנת (acting out) (Inderbitzin, 2006) ושיפגינו התנהגויות של ונדליזם ואלימות פיזית ומילולית קשה. הבדלים אלו מצביעים על הצורך בהתייחסות מיוחדת לכל גיל. פערי הגיל יכולים אף להוות כר פורה לניצול ולבריונות בתוך המוסדות, סיבה נוספת לחשיבות ההפרדה בין בני 12-13 לבני 17-18. בפנילנד למשל הוחלט להגביל את גיל בני הנוער במוסדות לעוברי חוק לטווח 15-17. בני נוער



צעירים יותר מופנים לטיפול מערכת הרווחה, ואילו בני נוער מבוגרים יותר נכלאים בבתי כלא לנוער (Lappi-Seppälä, 2006). בדומה, בבריטניה מופנים בני נוער עד גיל 15 לבתי ילדים מאובטחים (Secure Children's Homes) ומעל גיל 15 למרכזי הכשרה מאובטחים (Secure Training Centers) או למוסדות לעוברי חוק (Young Offenders' Institutions).<sup>9</sup> בישראל נעשה מאמץ לתת מענה לצורכי בני 12-14 במרחב פתוח יותר באמצעות הפנייתם, כשניתן, למעון 'גיל-עם', בעוד שהמבוגרים יותר מופנים למעון 'מצפה ים'. באחד הראיונות צוין כי אף מתוכנן לקום מרחב נעול במעון 'בית הנער', שיקלוט את בני הנוער הצעירים (12-14), וכך לאפשר יותר אפשרויות של נידוד והתאמה. למרות האמור לעיל, יש לציין כי מקומה של רמת הסיכון אינו נפקד. כלומר, נער מקבוצת הגיל הצעירה המהווה סכנה של ממש לקבוצת השווים שלו בשל בעיות התנהגות קשות, יועבר למעון שבו נערים בוגרים יותר שבו לא יוכל לפגוע בבני קבוצתו וסיכוייו להשתקם יהיו גבוהים יותר.

#### **4. עקרונות הפעולה ודרכי העבודה המומלצים בספרות המחקר בנוגע ל-**

#### **YPS**

YPS מבקשים לספק לבני הנוער סביבה בטוחה, מוגנת ובריאה ולהציע להם הזדמנויות לצמיחה ולהתפתחות תקינות. לפיכך מוצעים בהם שירותים והתערבויות מקיפים, התואמים את צורכיהם המרובים של בני הנוער ואת כישוריהם, ומיושמות אסטרטגיות לשילוב מיטבי שלהם חזרה בקהילה. עקרונות הפעולה ודרכי העבודה המומלצים כדי לשפר את עבודת השירות וכדי להגביר את סיכויי ההצלחה של ההתערבויות במסגרות נסקרים בפרק זה. נציין כי רבים מהעקרונות כלליים ורלוונטיים לתכניות התערבות בכלל. להלן מובאים עקרונות פעולה ודרכי עבודה שהוכח שהם מסייעים בהפחתת רצידיביזם. בהמשך מוצגים היבטים אחרים בעבודה (למשל כוח האדם, האקלים במוסדות ותחומי הפעילות המרכזיים) שנועדו להבטיח את השגת המטרות של YPS.

**התבססות על תאוריה :** קיומו של מודל תאורטי או מושגי משפיע רבות על יעילות התכנית. ניתוח תוצאות של 46 מחקרים העלה כי תכניות שהתבססו על מודל תאורטי או מושגי היו בממוצע פי חמישה יותר יעילות בהפחתת רצידיביזם מתכניות שלא התבססו על תאוריה.<sup>10</sup> נציין שלא הייתה תאוריה מסוימת שהשפיעה על יעילות התכנית באופן ניכר יותר מאחרות (Borum, 2003; Izzo & Ross, 1990).

**הגדרת מטרות :** יעילות התכנית תלויה גם באיכות הפעלתה, כפי שעולה מסקירה מקיפה על תכניות לנוער עובר חוק, שכללה 548 מחקרים. מרביתם נעשו בארצות הברית ופורסמו בין השנים 1958 ל-2002 (Lipsey, 2009). איכות ההפעלה תלויה רבות ביישום מיטבי של מטרות התכנית. עם זאת, נטען שעל פי רוב מטרות

<sup>9</sup> <http://www.justice.gov.uk/offenders/types-of-offender/juveniles>

<sup>10</sup> הערכת תוצאות תכניות לנוער עובר חוק נעשת לרוב בהקשר של הפחתת שיעורי הרצידיביזם, מתוך תפיסה שזו המטרה המרכזית של הטיפול השיקומי (Borum, 2003). על כן מרבית המחקרים המוצגים בסקירה מתייחסים להיבט הזה בדיונם ביעילותה של תכנית או של פרקטיקה מסוימת.

הארגון נהירות למנהלים אבל מוכרות פחות לאנשי השטח, וגם כאשר הן ידועות, כוונתן לא תמיד מובנת בגלל ניסוח מסורבל וביורוקרטי (Estrada, 2011). אסטרדה בחן את הפעולות שנקט צוות המטה של אגף התקון בקולורדו כדי לחולל שינוי במוסדות החסות במדינה. לדבריו, מנהלי האגף הבינו שאנשי הצוות במוסדות מעצבים את עבודתם על פי אמונותיהם האישיות, כאשר המטרות אינן די מוכרות או ברורות להם. לפיכך, הפעולה הראשונה שננקטה הייתה הגדרת המטרות והנגשתן לאנשי השטח.

**איסוף מידע – זיהוי צרכים וגורמי חוסן, בדיקת תוצאות והערכת יעילות:** איסוף מידע שוטף על המשתתפים ועל התכניות עצמן והשימוש בו מעודדים קבלת החלטות על בסיס מידע ברמת המטה, לצד למידה ושיפור של תהליכים ופרקטיקות המבוצעים ברמת המסגרת (Riley, 2007; ראו גם Borum, 2003). איסוף המידע על בני הנוער צריך לכלול זיהוי של גורמי הסיכון לצד הערכה של גורמי החוסן שלהם. שלושה כלים שנראים מבטיחים בסיוע להבניית ההערכה של גורמי הסיכון והחוסן הם SAVRY, כלי הבוחן שלושה תחומי סיכון (היסטורי, אישי וחברתי) וכן גורמי הגנה; EARL, כלי שנועד להעריך סיכון לאלימות בעתיד ולהתנהגות אנטי-סוציאלית, ו-YLS/CMI, כלי הכולל שמונה תחומים שעשויים להיות קשורים לסיכון לרצידיביזם באופן כללי (היסטוריית עברה, נסיבות משפחתיות/הורות, לימודים, קשרים חברתיים, שימוש בסמים, פנאי, התנהגות ועמדות); (Borum, 2003).

השימוש במידע מסייע לסווג את צורכי האוכלוסייה ולבחור התערבויות המתאימות לצורכי בני הנוער, אך לא פחות חשוב – ליכולותיהם ולתחומי החוזק שלהם. הוא גם עשוי לשפר את סדר העדיפויות ברמת הארגון וברמת המסגרת, לסייע באימוץ פרקטיקות חדשות שנמצאו יעילות ולהבטיח שעקרונות הארגון מיושמים ותואמים את צורכי האוכלוסייה ואת יכולותיה (Riley, 2007; ראו גם Latessa, 2004; McGuire, 2001). המידע צריך להיאסף באמצעות כלים מובנים, הכוללים מידע מנהלי לצד מידע יישומי על העקרונות המנחים את העבודה בפועל (Riley, 2007; Lowenkamp, Latessa & Holsinger, 2006). כמו כן, יש לכלול את בני הנוער כמקור מידע. נטען שמעט מאוד תשומת לב ניתנת לתפיסת בני הנוער את המסגרות, אף על פי שביכולתם לספק מידע חשוב ובעל אמינות ותוקף בנושאים כמו סדר היום במסגרת, רמת הקשיחות הנהוגה בה, השירותים המסופקים וקיומן של תכניות הכנה לחזרה לקהילה. בנושאים של מוגנות, מבוגרים תומכים, יחס הוגן וחברים אנטי-סוציאליים נראה שבני הנוער אינם מקור המידע הטוב ביותר (Mulvey, Schubert & Odgers, 2010).

**התאמת המענים לצרכים / מתן שירותים נכונים במועד הנכון:** על בסיס התוצאות של הערכת הצרכים וגורמי החוסן, אנשי הצוות מתבקשים לבנות תכנית אישית לכל נער ונערה וכן תכנית כללית ברמת המוסד והארגון, שכוללת החלטות על סדר עדיפויות ועל דרכים ליישום מדיניות חדשה (Estrada, 2011). נמצא שלמרות החשיבות למתן מענה מותאם, הטיפול ב-YPS אינו הולם תמיד את הצרכים האישיים של בני הנוער. סקר שנערך ביחידות טיפול קבוצתי בקולורדו מצא שבכל היחידות ניתן דפוס טיפול אחיד, שלא התחשב ברקע של המשתתף, וסופקו אותם סוגי טיפול, גם כאשר דרישת המטה הייתה לבנות תכנית טיפול ייחודית לבעלי הפרעות שונות (אמיתי, 2010; ראו גם MacKenzie, 2000). מהמחקר עולה חשיבות לבנות

תכניות אישיות לבני הנוער ומומלץ שהתכניות יתבססו על עקרון הסיכון (מידת הסיכוי לרצידיביזם): ככל שרמת הסיכון גבוהה יותר, כך תדירות ההתערבויות והיקפן צריכות להיות גבוהות יותר (Borum, 2003). מחקרים מצאו שתכניות המיישמות את עקרון הסיכון ובוחרות להתמקד בעיקר בבני הנוער בעלי רמות הסיכון הגבוהות (כלומר, מאופיינים בקשיים בתחומי חיים רבים) יעילות הרבה יותר בהפחתת רצידיביזם לעומת תכניות שאינן מיישמות את העיקרון או שאוכלוסייתן מעורבת מבחינת רמת הסיכון (Lowenkamp et al., 2006; Lipsey, 2009; Lowenkamp & Latessa, 2004). כך, למשל, באחד הניתוחים שנעשו נמצא כי תכניות שהופנו לבני נוער בסיכון גבוה הצליחו להפחית את שיעור הרצידיביזם ב-11% לעומת שיעור של 2% בתכניות שהופנו לאוכלוסייה מעורבת (Andrews & Bonta, 1998; Lowenkamp & Latessa, 2004).

**שימוש בפרקטיקות מוכחות:** בבניית תכנית העבודה אנשי הצוות צריכים להיות מודעים לשאלה כיצד מיישמים את הפעולות ולא רק אילו פעולות נעשות ביום-יום במסגרת. שימוש בפרקטיקה המבוססת על ראיות הוא מפת הדרכים להשגת המטרות ולבחינת יעילות התכניות ותוצאותיהן בעבור בני הנוער (Estrada, 2011; Riley, 2007).

**אופני התערבות מגוונים:** מחקרים מראים שההתערבויות היעילות ביותר הן בעלות סגנונות שונים המותאמים למאפייני בני הנוער (McGuire, 2001; MacKenzie, 2000; Borum, 2003; Holman & Ziedenberg, 2006; Smith, 2005). לצורך יישומן, יש לבחון אילו שירותים ימלאו באופן המיטבי את מגוון צרכיהם של בני הנוער וישפרו את יכולותיהם (McGuire, 2001) וכן לכלול בתכניות האישיות רכיבי טיפול מרובים. עם זאת, יש להקפיד שהתכניות האישיות תהיינה מובנות וממוקדות ביעדים (MacKenzie, 2000). בתוך כך, כדאי לציין כי תכניות המתבססות על 'גישת הכוחות' מומלצות לעבודה עם בני נוער ב-YPS. 'גישת הכוחות' בנויה על ארבע הנחות: (1) לבני הנוער יש כוחות ונקודות חוזק שניתן להשתמש בהם; (2) יש לשתף את בני הנוער בהחלטות על סדר היום שלהם; (3) ההווה והעתיד חשובים הרבה יותר מהעבר; (4) שינויים התנהגותיים וקוגניטיביים מתחוללים באמצעות למידה מעשית (Macomber et al., 2010). נטען שתכניות מעין אלה מקדמות אחריות אישית וחברתית בקרב בני הנוער (Oesterreich & Flores, 2009).

**הכשרת אנשי הצוות:** ב-YPS מועסקים אנשי צוות מתחומים שונים, הנבדלים זה מזה ברמת הניסיון שלהם ובהיקף הכשרתם. הספרות מראה את חשיבות כישורי אנשי הצוות לשיפור השירות. היא ממליצה להקנות לכל הדרגים ובעלי התפקידים הכשרה מתאימה בתחומים מסוימים (Estrada, 2011). להרחבה ראו פרק 5.

**עבודה עם הקהילה:** עקרון פעולה זה מיושם בעיקר באמצעות אימוץ עקרונות של 'צדק מאחה' (Restorative Community Justice). המונח מכוון למחויבות הארגון והמסגרות לעבוד עם הקהילה בסיוע לבני הנוער עוברי החוק, כדי שיבינו את הפגיעה שפגעו בקרבנותיהם ובקהילה הרחבה יותר. כך למשל בני נוער במוסדות לעוברי חוק בקולורדו שולבו במשימות התנדבות במקלטי חירום או בחלוקת מזון. נוסף על כך גויסו אמנים מקומיים כדי לקשט עם בני הנוער את קירות המוסד בציורי קיר. במוסדות עצמם בני הנוער השתתפו

בתכנית שכללה סיגול תחושות אמפתיה לקרבן, כתיבת מכתבי התנצלות והשתתפות בקבוצות ובהתכנסויות משפחתיות (Estrada, 2011).

לסיום, במחקר שהעריך 186 תכניות שפעלו בפלורידה בשנים 1998-2000, בהשתתפות 17,762 בני נוער, נטען שיש גורמים התורמים להצלחת השיקום של בני הנוער ועדיין אינם מובנים במלואם. עם זאת, החוקרים מציינים כי גורמים כגון איכות היישום של ההתערבות והשפעתה על התרבות הארגונית, אופי היחסים בין אנשי הצוות לבני הנוער, תחלופת הצוות ורמת המחויבות של דמויות מפתח בצוות עשויים להיות מנבאים של הצלחת התכנית יותר מאשר מדדים כמו מודל התכנית, מעקב אחר תוצאות ורמת המימון ( Winokur, Tollett, & Jackson, 2002). סוגיות הנוגעות לכוח האדם ב-YPS מפורטות בפרק הבא.

## 5. כוח האדם ב-YPS

בפרק זה נדונים נושאים הנוגעים להרכב כוח האדם, לעומס העבודה (היחס המספרי בין אנשי צוות לבני נוער), להכשרה ולהדרכה השוטפת שניתנת לאנשי הצוות וכן לתחלופת המדריכים ולהתמודדותם עם מצבי לחץ ושחיקה.

### 5.1 הרכב כוח האדם ועומס העבודה (case load)

במעונות של רשות חסות הנוער בישראל מועסקים אנשי מקצוע מתחומים מגוונים: צוות ניהולי, צוות טיפולי (עובדים סוציאליים, פסיכולוגים קליניים, מאבחנות דיסקטיות, רופאי משפחה, פסיכיאטרים, אחיות), צוות חינוכי (מורים, רכז מעון, רכזי קבוצה, אחראי משמרת, מדריכים חינוכיים) וצוות מנהלתי-לוגיסטי (שמירה, מזכירות, מכבסה, מטבח). הגדרת התפקיד המקצועי של המדריכים ב-YPS בעולם משתנה בהתאם לדגמי ההפעלה של המוסדות. במדינות שבהן הגישה היא יותר משפטית-אכיפתית, המדריכים יהיו ממקצועות התקון וסוהרים. במדינות שבהן התפיסה היא יותר טיפולית-רווחתית, יינתן מקום מרכזי יותר לעובדים סוציאליים.

המדריכים החינוכיים מהווים את כוח האדם העיקרי בהפעלת המעונות הנעולים של רשות חסות הנוער בישראל. מרבית המדריכים בני פחות מ-30, יותר ממחצית מהם רווקים ולמרביתם תואר אקדמי או שהם לומדים לתואר אקדמי. לרוב המדריכים ותק של פחות משנתיים בעבודה במעון ולכשליש מהם ניסיון קודם בעבודה עם בני נוער בסיכון או עם בני נוער מנותקים (כורזים וניר, 2015). מהראיונות עלה שהמדריכים מגויסים באמצעות פרסום באוניברסיטאות ובאתרי אינטרנט וחלקם מצאו את העבודה באמצעות היכרות עם אנשים העובדים במעונות. תהליך המיון והסינון כולל הצגת קורות חיים, ראיונות, תצפיות ומשוב (חוות דעת), חפיפה ושלושה חודשי ניסיון.

**עומס עבודה (case load):** כפי שעלה בהקשר של תפיסת הנעילה, יש הדוגלים בהישענות על כוח אדם ולא על אמצעי אבטחה אחרים כדי להגן ולשמור על בני הנוער ב-YPS. הדבר נכון במיוחד באשר לאוכלוסיות מסוימות. כך בארצות הברית, בני נוער שנשפטו על עברות סטטוס מושמים בדרך כלל במסגרות המאובטחות על ידי אנשי הצוות ולא באמצעות נעילה (Sickmund, 2004). תפיסה דומה עלתה בכמה מן הראיונות שנערכו עם אנשי הצוות במעונות בישראל. בראיונות נטען כי נדרש לתגבר את כוח האדם במעונות כדי להפחית את אמצעי הנעילה, ואולי אף למנוע אותה במקרים מסוימים.

יצוין כי מראשית 2014 חל שינוי ביחס אנשי צוות-בני נוער במעונות רשות חסות הנוער בישראל, בעקבות שדרוג המודלים של המעונות. במרחב 'המגן' עובדים שלושה מדריכים בכל משמרת והם אחראים ל-12 בני נוער. במרחב 'הקידום' יש שני מדריכים במשמרת, והם אחראים ל-12 בני נוער. במרחב 'השילוב' יש שני אנשי צוות על 12-16 בני נוער. לשם השוואה, בחינה של היחס בין מספר בני הנוער למספר אנשי הצוות בארצות הברית העלתה ממוצע של 1.7 בני נוער לאיש צוות במוסדות הציבוריים ושל 3.09 במוסדות הפרטיים (Armstrong & MacKenzie, 2003). במדריך להפעלת מוסדות לעוברי חוק באריזונה נכתב שבכל משמרת חייבים להיות לפחות שני אנשי צוות, ועל כל עשרה בני נוער איש צוות אחד לפחות. בבריטניה היחס המרבי של אנשי צוות-בני נוער הוא 3:30 במסגרות המיועדות לנערים ו-4:16 במוסדות לנערות (Youth Justice Working Group, 2012).

במחקר שבחן את התפתחות ה-case load של הפיקוח הקהילתי (שחרור על תנאי או תקופת מבחן) בארצות הברית, עלה שזו נשענה על ההנחה שלכל בני הנוער יש אותן רמות של סיכון ושל צרכים. בהתאם לכך, לדוגמה, 50 בני נוער 'תורגמו' ל-50 יחידות עבודה. ואולם במחקרה טוענת בורום (Borum, 2003) שמודל שווה משקל אינו הגיוני מאחר שבפועל יש שונות רבה בין בני הנוער, ולפיכך עבודה יעילה ניתן להשיג רק באמצעות רמות קשר והתערבות שונות. כמו בעקרון הסיכון שנזכר לעיל, בורום מציעה לקבוע את ה-case load על בסיס עומסי העבודה ולא בסיס עומס המקרים.

## 5.2 סוגיות הקשורות לאנשי הצוות ב-YPS

אנשי הצוות הם האנשים הבוגרים שעמם נפגשים בני הנוער ביום-יום ואשר משמשים להם מדריכים, חונכים, מודל לחיקוי, מטפלים ומייעצים, וגם תחליף להורים. מחקר בקרב מדריכים בהוסטלים לנוער עובר חוק העלה שבהתאם לרעיון ה-Parens Patriae<sup>11</sup>, המדריכים רואים את תפקידם בהנחיית בני הנוער במסע של גיל ההתבגרות, מסע של סכנה והזדמנויות. לדברי המדריכים, את הסכנה בני הנוער מכירים – תפקידם הוא לסייע להם לראות גם את ההזדמנויות (Inderbitzin, 2006). עבודתם של המדריכים מאתגרת במיוחד בגלל מחסור במשאבים ובהכשרה הולמת ובשל המבנה הכופה וגישות הטיפול הנובעות ממנו. לצד

<sup>11</sup> משמעותו המילולית של ה-Parens Patriae בלטינית היא הורי האומה. את הרעיון אימץ בית המשפט לנוער בארה"ב בראשיתו, ומשמעותו המשפטית היום היא שהמדינה היא האפוטרופסית של בני נוער אלו.

האחריות לאיזון בין אבטחה לטיפול, המדריכים צריכים לשלוט ברגשותיהם ובהתנהגותם כמו גם באלה של בני הנוער ולנהל שגרת יום. יש להם תפקיד חיוני בתהליך החברות של בני הנוער ובהכנתם לחיים בוגרים. הם גם אלה שקובעים את הטון במסגרת, דבר שעשוי להשפיע על האופן שבו חווים בני הנוער את המוסד (Inderbitzin, 2012).

בחלק זה ובפרק הבא נדונים נושאים הקשורים בעבודתם של המדריכים ב-YPS.

## **א. הכשרה והדרכה**

במרבית המעונות המדריכים אינם חלק מפרופסיה, כלומר תפקידם אינו מצריך הכשרה מקצועית פורמלית (מלבד קורס הדרכה בסיסי), והכשרתם היא בעיקר מעשית. מהראיונות שנערכו עלה כי ברשות חסות הנוער רואים בהעדר הפרופסיה של המדריכים יתרון, מאחר שהוא מאפשר לשמור על מפגש אותנטי בינם ובין בני הנוער: המדריכים אינם אנשי טיפול שמדברים בשפת המערכת, אלא צעירים המתפתחים מקצועית לצד בני הנוער הצומחים במסגרת, והם מהווים בעבורם מודל לחיקוי. עוד נטען שלמעונות 'שפה' משלהם, כמו גם גישה ותפיסה ברורות; ואנשי צוות חדשים רוכשים אותן מהר מאוד.

המדריכים במעונות בישראל מלווים מרגע כניסתם לתפקיד. בתחילה הם מקבלים חניכה מידי מדריך ותיק או רכז הקבוצה, ובמהלך עבודתם הם משתתפים בהשתלמויות בתחומי פעילותם ובהיבטים שונים של העבודה עם בני הנוער (כגון התערבות טיפולית מרסנת והתמודדות עם פגיעה מינית). בכל שנה נפתחות כמה הכשרות בסיסיות במחוזות השונים. אורך ההכשרה הוא 30 שעות להכשרה בסיסית של אוריינטציה לתפקיד ועד 60 שעות של הכשרה והעמקה בתפקיד. נושא ההכשרה של אנשי הצוות במעונות של רשות חסות הנוער עודכן לאחרונה בתקנות חוק הנוער (שפיטה, ענישה ודרכי טיפול) התשע"ד-2014 וצוינו בתקנות תחומי ההכשרות שיש לכלול במערך ההכשרה של עובדי המעונות. הכשרות אלה כוללות היכרות עם חוקי הנוער, למידת תחומי העבודה במעון ובכלל זה הפעלת קבוצות וכלים יצירתיים, עבודה עם המשפחות, סוגיות של מגדר ומגזר ועוד (יוגב ועמיתיה, 2015). לבד מההכשרות, המדריכים גם מקבלים הדרכה שוטפת, קבוצתית ופרטנית, מטעם רכז הקבוצה או העובדת הסוציאלית. פעם בשבוע מתקיימת ישיבת צוות, שגם בה מוקצה זמן להדרכה קבוצתית של עובדת סוציאלית ולהעלאת סוגיות הנוגעות לעבודה עם בני הנוער ולעבודה המשותפת של המדריכים.

מחקר שערכו כורזים וניר (2015) על המדריכים החינוכיים מצא שכמעט כל המדריכים במעונות רשות חסות הנוער עברו חניכה עם כניסתם לתפקיד והשתתפו בהדרכות פרטניות וקבוצתיות. יותר ממחציתם דיווחו שתהליך החניכה היה מובנה ומסודר ויותר מ-80% מהם העריכו שהחניכה הייתה מקצועית ושהיא סייעה להם בעבודתם עם בני הנוער. בנוגע להדרכות הפרטניות ציינו כ-90% מהמדריכים שההדרכות היו מקצועיות וסייעו להם בעבודתם, ומרביתם גם הביעו שביעות רצון רבה מההדרכות הקבוצתיות. ממצאים אלה מצביעים על התייחסות רשות חסות הנוער לביקורת שעלתה מדוח מבקר המדינה (2008) על כך שההדרכות שסופקו לעובדים במרבית המעונות לא תוכננו כראוי ולא מילאו את צורכיהם המקצועיים. עוד צוין בדוח שנוהלי הרשות אינם מגדירים את ההכשרות ואת ההשתלמויות שיש לספק לעובדי המעונות

במהלך עבודתם, מלבד קורס ההדרכה הבסיסי למדריכים חדשים. על רקע ממצאי המחקר של כורזים וניר (2015) אפשר לטעון שמצב זה השתנה בשנים האחרונות.

השוואה למדינות אחרות מעלה שבבריטניה כל כוח האדם במתקני כליאה מקבל הכשרה כללית לשירות בבית הסוהר. אנשי צוות שמועסקים יותר ממחצית זמנם במוסדות לנוער עובר חוק צריכים להשתתף, מלבד זאת, בתכנית בת שבעה ימים, בשם (Juvenile Awareness Staff Programme, Youth Justice Working Group, ) 2012). תכנית הכשרה זו נועדה לספק לאנשי הצוות הבנה מקיפה של הסוגיות שעמן מתמודדים בני נוער במוסדות אלה. היא מחולקת ליחידות לימוד (מודולות) בנושאים של שמירה והגנה, בריאות הנפש, שימוש בסמים וניהול התנהגות.<sup>12</sup> עם זאת, נטען שההכשרה שמקבלים עובדים אלו אינה מספיקה ושהיא קצרה מדי (Goldson, 2005).

בארצות הברית עובדים חדשים משתתפים בשבוע הכשרה בן 40 שעות הכולל נושאים שונים: זכויות בני הנוער, בטיחות, שלבי התפתחות של מתבגרים, ניהול התנהגות, עזרה ראשונה, תקשורת אפקטיבית, ניהול משברים, אובדנות ועוד. הכשרתם כוללת גם הדרכה מידי אנשי צוות מנוסים, ופעם בשנה הם מחויבים להשתתף בהדרכות ריענון. יש מקומות שמכשירים את כל אנשי הצוות להכיר טכניקה בשם 'ראיונות מוטיבציה' (Motivational Interviewing),<sup>13</sup> שיטת תקשורת שנמצאה יעילה בהגברת שיתוף הפעולה של בני הנוער בתכניות שימוש בסמים ובשירותי טיפול אחרים. מחקר שכלל 222 עובדים במוסדות לנוער עובר חוק שהוכשרו בשיטה זו במשך שלושה ימים של היכרות עם המתודה ועוד יומיים של השתלמות, מצא קשר חיובי בין הצלחה ברכישת השיטה ובין רמת ההשכלה של העובד. קשר שלילי נמצא בין יכולת לרכוש את המיומנות ובין משך הזמן שעבר בין ההכשרה הבסיסית למתקדמת. מי שהשתתף בהכשרה המתקדמת בתוך 9 חודשים מההכשרה הראשונה היה בעל סיכוי גבוה יותר להצליח בהשגת מגוון המיומנויות (Doran, Hohman & Koutsenok, 2011).

### **ב. תחלופת מדריכים ב-YPS והתמודדות עם מצבי לחץ ושחיקה**

אחת הבעיות המעסיקות את רשות חסות הנוער בישראל היא התחלופה הגבוהה של המדריכים. קושי זה אינו נחלת YPS בלבד אלא מאפיין תחומים שבהם העבודה מוגדרת לרוב כזמנית, בנויה במתכונת של משמרות ומתבססת על עובדים בלתי מקצועיים. מאפייני עבודה אלו מתאימים בדרך כלל לאנשים צעירים. כלומר, התחלופה היא רכיב מובנה בעבודות מסוג זה.

המטרה העיקרית של מחקרן של כורזים וניר (2015), שהוזכר לעיל, הייתה לבחון את היקף תחלופת המדריכים במעונות של רשות חסות הנוער ואת סיבותיה. ממצאי המחקר מראים כי הוותק של מרבית

<sup>12</sup> <http://www.justice.gov.uk/offenders/types-of-offender/juveniles>

<sup>13</sup> ראיונות מוטיבציה הם טכניקה שנועדה לחולל שינוי התנהגותי ומתמקדת בתהליכי מוטיבציה הקיימים בפרט ומאפשרים את השינוי. הגישה הזו שונה מגישות "כופות" יותר או כאלה המבוססות על הנעה חיצונית, מאחר שהיא אינה כופה שינוי, שעשוי להיות שונה מהערכים, מהאמונות ומהרצונות של אותו פרט, אלא תומכת בשינוי שחופף את ערכיו ואת רצונותיו.

המדריכים הוא כשנה וחצי עד שנתיים – קרוב למשך הזמן המצופה מהם להישאר בתפקיד. עם זאת, בחינה של שיעור התחלופה בשנת 2011 הצביעה על שיעור תחלופה של 47%. אחוז גבוה זה עשוי להסביר את תחושת המדריכים ואנשי הצוות האחרים כי התחלופה במעונות גבוהה מאוד. מדריכים שעזבו את המעונות ציינו שתי סיבות עיקריות להחלטתם: שינוי במצב האישי (מעבר דירה, נישואים, לידת ילד, מחלה או סיום לימודים) ויחס הצוות הבכיר למדריכים. הסיבה של תחושת מיצוי וחוסר אפשרויות קידום צוינה בשכיחות גבוהה יותר בקרב המדריכים הוותיקים יותר (מעל שנה בתפקיד).

המדריכים העריכו כי התחלופה הגבוהה פוגעת בעבודה, בגיבוש הצוות ובקשר בין המתבגרים למדריכים. מלבד ההשפעה של התחלופה על האווירה במסגרת, לניסיון שרוכשים המדריכים בעבודה יש ערך רב, והוא אובד עם עזיבתם. יש מדינות המתמודדות עם קושי זה על ידי הגדרת סולמות שכר עולה ומתן מענקים, כדי לעודד מדריכים בעלי ניסיון להישאר במערכת.

אמנם תחלופה גבוהה של מדריכים עשויה לפגוע במערכת, אך גם הישארותם של אנשי צוות שמגלים סימני שחיקה גבוהים עשויה להזיק מאוד. באחד הראיונות צוין שההתקשרות על בסיס קצר-טווח עם עובדים נועדה בין השאר למנוע את הישארותם של עובדים שנשחקו ואינם מיטיבים עוד להתמודד עם העבודה ועם הטיפול בבני הנוער. מחקרים מראים כי חשיפה מתמשכת ללחץ גבוה נקשרת למגוון של גורמים שליליים, כולל בעיות בריאותיות (גופניות ונפשיות), שימוש בסמים, חוסר תפקוד בעבודה, שחיקה, תחלופה ובעיות ביחסים עם בני משפחה ועם אחרים. לחשיפה מתמשכת ללחץ עשויות להיות השלכות מזיקות ב-YPS, כגון השפעה שלילית על ההשגחה ועל השירותים שהצוות מספק לבני הנוער (Wells, Minor, Angel, Matz, & Amato, 2009).

מצבי לחץ ושחיקה נפוצים מאוד בקרב עובדים ב-YPS בעולם, ומחקרים רבים נערכו בנושא זה. כך, למשל, מחקר שנערך בארצות הברית בהשתתפות 250 עובדים במוסדות בעלי רמות אבטחה שונות, כולל פיקוח קהילתי, מצא שעובדים מבוגרים ומשכילים יותר דיווחו על רמות גבוהות של תחושת הישג אישי, בעוד שעובדים פחות מנוסים ועובדים שהאחריות שלהם גדלה (נושאים בתפקידים בכירים יותר) חוו רמות גבוהות של דה-פרסונליזציה (ניתוק מהעצמי) ותשישות רגשית ודיווחו על רמות נמוכות של תחושת הישג אישי (Morgan, Van Haveren, & Pearson, 2002). עוד נמצא שנשים מסתגלות טוב יותר מגברים לעבודה בסביבה לחוצה. לטענת החוקרים, נשים אינן חשות צורך להציג חזות של 'מאצ'י' ולכן נוטות יותר מגברים לבקש תמיכה מהאחראי או מעמיתים למקצוע, דבר שמפחית את חוויית המתח שלהן. הסבר דומה הציעו החוקרים באשר לגיל העובדים. נטען כי עובדים מבוגרים יותר יודעים כיצד לקבל תמיכה ולכן חווים פחות לחץ בעבודה. ממצאי המחקר לא תמכו בממצאים קודמים שהראו קשר בין רמת אבטחה גבוהה של המוסד ובין תחושת לחץ בקרב העובדים. ייתכן כי הסיבה לכך היא שתחושת המוגנות של העובדים במוסדות סגורים גבוהה יותר מאשר במוסדות פחות מאובטחים או יותר פתוחים.



מסקנות החוקרים היו שכדי להפחית תחושות שחיקה ולחץ יש להקפיד על משמרות קבועות; לספק הכשרה שנתית שתתמקד במקורות ובסימפטומים של לחץ ושחיקה, כמו גם בטכניקות לניהול לחץ, וכן לשקול להעניק תמריצים לעובדים שממשיכים בלימודיהם (Morgan et al., 2002).

מחקר בהשתתפות 443 אנשי צוות שעובדים במוסדות לבני נוער עוברי חוק במדינת קנטקי, מצא, בדומה למחקרים קודמים, רמת לחץ בינונית בקרב אנשי הצוות. המשתתפים המנבאים המשמעותיים ביותר היו קשורים לסביבת העבודה: לחץ נמוך נקשר באופן מובהק למחויבות ולשביעות רצון של העובדים מהארגון ומהעבודה ולתחושת מסוגלות אישית. משתני רקע (כגון מגדר, גיל, שכר וקביעות) לא נמצאו כמשתתפים המנבאים תחושת לחץ בעבודה. אנשי צוות שתפסו את העבודה כפחות מסוכנת דיווחו על פחות לחץ. בדומה למחקר של מורגן ועמיתיו (Morgan et al., 2002), גם במחקר זה נמצא שאנשי צוות שאינם אחראים לאנשי צוות אחרים חווים רמות נמוכות יותר של לחץ (Wells et al., 2009).

## 6. אקלים המוסדות ושמירת המוגנות של בני הנוער

סוגיות של אקלים המוסדות נוגעות ליצירת תרבות חיובית בין בני הנוער ובין בני הנוער לאנשי הצוות, בסביבה שבה הדינמיקה הקבוצתית נוזילה (בגלל משך שהייה קצר יחסית של בני הנוער) וההטרונגניות רבה. הן נוגעות גם להשלכות של הנעילה ומצבי הלחץ שהיא יוצרת וכן לנושאים של אלימות וקרבות מצד בני הנוער ומצד אנשי הצוות. מקצת נושאים אלו נדונו בחלקים הקודמים ומקצתם נדונים בפרק זה. יש להם השפעה על אקלים המסגרות, והם עשויים להציב אתגר, ואף מחסום, להשגת מטרתם המוצהרת של YPS: להציע לבני הנוער מסגרת בטוחה ומוגנת ולספק להם הזדמנות לשיקום ולהשתלבות בחברה הנורמטיבית.

מחקרים על האקלים ב-YPS בישראל ובעולם עוסקים בהרחבה בסוגיית האלימות במוסדות. האלימות במוסדות נובעת הן מהמצב הרגשי של בני הנוער והשפעתו על התנהגותם, והן מהאינטראקציה בין המדריכים לבני הנוער. לפיכך, פרק זה נפתח בהתייחסות קצרה לשני ההיבטים האלה, כהקדמה לדיון בסוגיית האלימות ובדרכים לשפר את אקלים המוסדות.

נציין שגם הרכב הצוות במוסד וגם התנאים הפיזיים במקום עשויים להשפיע על האקלים. כך, לדוגמה, צפיפות נקשרת לשיעור גבוה יותר של פגיעות בין אנשי הצוות לבני הנוער, להתנהגות אובדנית של בני הנוער ולשימוש בבידוד לפרקי זמן קצרים. צפיפות-יתר, אבטחה מוגברת ויחסי צוות-נוער פוגעניים נקשרים כולם בהפחתת הסדר והמוגנות (Mulvey et al., 2010). זאת ועוד, במעון נעול הבנוי ככלא, שבו הנעילה נוכחת מאוד ביום-יום, הסגירות והאווירה הקלסטרופובית עשויות להשפיע על האווירה הכללית ולהגביר את הלחץ. בין הגורמים שצוינו לעיל יש אינטראקציה: מצב רגשי ירוד עשוי להוביל לבעיות התנהגות, ואלו יתבטאו בסופו של דבר באלימות; יחס לא הוגן של הצוות כלפי בני הנוער, כמו התנאים הפיזיים במסגרת, עשויים אף הם לעורר התנהגות אלימה ולהשפיע לרעה על המצב הרגשי של בני הנוער (Finlay, 2009).

## 6.1 המצב הרגשי של בני הנוער, השפעתו על התנהגותם ויחס אנשי הצוות לבני הנוער

בני הנוער במוסדות נעולים מתמודדים עם מחסור ועם כאב הדומים לאלה של אסירים בבתי כלא, אבל האיום הדוחק ביותר מבחינתם עשוי להיות על המצב הפסיכולוגי שלהם, ולא על הקיום הפיזי. הם צריכים להתמודד עם אובדן החירות והאוטונומיה שלהם ועם מניעה ומחסור בפעילויות המאפיינות את החיים מחוץ למוסד (יציאה לסרט, רכישת גאדג'טים חדשים, קיום יחסי מין עם בני המין השני וכדומה). צורות אלו של מניעה ומחסור מובילות לחרדה ומעמידות בפני בני הנוער איום משמעותי על הזהות העצמית ועל הערך העצמי שלהם. הסוגיות מורכבות אף יותר, משום שגיל ההתבגרות הוא בין כה וכה תקופה מאתגרת של התפתחות ובניית זהות. חוקרים זיהו שלושה אופני התמודדות של בני הנוער במוסדות נעולים: (1) בני נוער שמנצלים את השהייה במוסד לרכישת השכלה, כישורי חיים ואסטרטגיות של שיפור עצמי; (2) בני נוער שמנסים 'להחזיק מעמד' ונהנים מהנאות קטנות ומזדמנות; (3) בני נוער שחשים שחייהם נמצאים בהמתנה, והם מחכים שתקופת הצו תסתיים כדי שהם יוכלו 'לחזור לחיים' (Inderbitzin, 2012).

מרבית בני הנוער משתייכים לקבוצה השלישית מהקבוצות שנמנו. קבוצה זו מציבה אתגר לתהליך השיקום. מאחר שמטרתם העיקרית של בני הנוער האלה היא לעבור בשלום את תקופת השהייה במוסד, הם עשויים להפגין חוסר שיתוף פעולה עם ההתערבויות ועם הפעילויות במסגרת. יחס הצוות הוא רכיב חיוני לשינוי גישה זו של בני הנוער, והוא עשוי להשפיע על האווירה ועל התנהגות בני הנוער.

**יחס הצוות לבני הנוער:** יחס מכבד והוגן יסייע בבניית יחסי אמון עם בני הנוער ובהשגת שיתוף הפעולה שלהם (Mulvey et al., 2010). עם זאת, יחסים בין אנשים מושפעים גם מעמדותיהם זה כלפי זה. מדריכים בהוסטלים לנוער עובר חוק בארצות הברית דיווחו שהעבודה עם בני הנוער שינתה את עמדותיהם כלפיהם, ויש שאמרו שהשינוי לא היה לטובה: אחרי העבודה עם בני הנוער הם למדו להיות חשדנים וחששנים כלפיהם. לעומתם, יש שטענו כי ההפך הוא הנכון – ההיכרות הקרובה הפחיתה את החרדה ולימדה אותם שבני הנוער הם פשוט ילדים שמקבלים החלטות גרועות מאוד ושהם אינם 'חיות טרף' כמו שהם מוצגים בתקשורת (Inderbitzin, 2006). מהראיונות עם המדריכים מסיק החוקר כי רבים מהמדריכים החלו את דרכם ב-YPS עם תקוות גדולות לחולל שינוי אצל בני הנוער, ובנקוף החודשים תחושת הכישלון עטפה אותם והם נעשו ציניים. עם זאת הוא מציין שלמרות האכזבות מרבית המדריכים נצמדים לכוונות הטובות שלהם ונשארים אופטימיים בנוגע לנערים שבאחריותם. הם שולחים את 'ילדיהם' חזרה לקהילה ומקווים שבילם לטוב ביותר, בידיעה שעבודתם בתור מדריכים לא הושלמה.

עמדותיהם של המדריכים כלפי בני הנוער, כמו תפקידם לשמור על הסדר והביטחון כל העת, משפיעות על היחסים הנרקמים בינם ובין בני הנוער. מחקרים מצאו קשר בין עמדות אנשי הצוות לבין התפקיד שהם ממלאים בתופעת האלימות בקרב בני הנוער בסוגי מוסדות שונים (Peterson-Badali & Koegel, 2002). עוד עולה ממחקרים על אלימות ב-YPS שלאנשי הצוות יכול להיות חלק באווירת חוסר הביטחון והקרבת של בני הנוער (Mulvey et al., 2010). היבט זה ביחסים בין אנשי הצוות לבני הנוער מוצג להלן.

## 6.2 תופעת האלימות ב-YPS

מחקר שבחן את נושא האלימות והקרבתנות של בני נוער במעונות של רשות חסות הנוער בישראל (Davidson-Arad & Golan, 2007 ; Arad, 2005) מצא כי בכל סוגי המוסדות (סגורים, אבחוניים והוסטלים) יש אלימות, בקרב שני המגדרים. נטען כי אנשי הצוות ערים לאלימות זו, אך עדיין בני הנוער אינם מוגנים במידה מספקת מפני פגיעה מצד בני הנוער האחרים. ממצאי המחקר העלו הבדלים בין סוגי המסגרות בנוגע לאלימות. השכיחות הגבוהה ביותר של אלימות קשה (אלימות פיזית, איומים והתעללות מינית), מצד בני הנוער, דווחה במעונות הסגורים. כדי להגביר את רמת המוגנות של בני הנוער במעונות, פותחו ברשות חסות הנוער מודלים חדשים, הכוללים בין היתר גם תגבור של כוח האדם בכל משמרת (ראו פרק 5.1).

דוידסון-ארד וגולן (Davidson-Arad & Golan, 2007) מצאו כי במעונות קיימת לעתים פגיעה בבני הנוער גם מצד אנשי הצוות. מדיווח בני הנוער עלה כי השכיחות הגבוהה ביותר של התעללות פיזית ומילולית מצד אנשי הצוות דווחה במעונות הסגורים. עוד נמצא כי אחוזים דומים של נערים ונערות דיווחו על אלימות מילולית (35%) ועל הטרדה מינית (8.9%) מצד אנשי צוות. לעומת זאת, בקרב הנערים הסיכוי שידווחו על התעללות פיזית מצד איש צוות היה גבוה פי 1.5 לערך מאשר בקרב הנערות (32.3% בקרב נערים לעומת 20% בקרב נערות), והסיכוי שידווחו על התעללות מינית מצד איש צוות היה גבוה אצל הנערים פי 2.5 לערך (12.5% לעומת 4.8% בקרב הנערות).

מחקרים מראים כי בקרב בני נוער שהתעללו בהם מינית (לאו דווקא במוסד) ניתן למצוא שיעור גבוה יותר של שימוש בסמים, של מעורבות בעבריינות גם בבגרות, של פגיעה באחרים ושל מחלות נפש, לעומת בני נוער שלא חוו התעללות מינית. להתעללות מינית במוסד יש לעתים קרובות השפעה על בני הנוער לכל החיים; היא עשויה לפגוע בבריאותם הגופנית, הנפשית והרגשית לטווח הארוך ויש לה גם השפעות כלכליות. מלבד זאת, התעללות מינית ואלימות בכלל, על ידי אנשי צוות או בני נוער אחרים, פוגעת כאמור ביכולת המוסדות לספק לבני הנוער ביטחון והגנה ולשקם אותם, כפי שמוסדות אלה נועדו לעשות (Smith & Yarussi, 2013).

במחקר בהשתתפות 100 בני נוער במוסד סגור באזור אונטריו שבקנדה נבחנו החוויה שלהם במוסד ומעורבותם באלימות נגד בני נוער אחרים (Peterson-Badali & Koegel, 2002). החוקרים ביקשו לבדוק אם התנהגות אנשי הצוות ממלאת תפקיד באלימות בין בני הנוער. נמצא שאנשי הצוות מאפשרים, ואף גורמים, לבני הנוער להשתמש בכוח נגד בני נוער אחרים: כמחצית מהמשיבים דיווחו כי בתקופת שהייתם האחרונה הפכו אנשי הצוות במתכוון עיוורים לאלימות, וכשליש מבני הנוער דיווחו שחוו באופן ישיר או היו עדים איך אנשי צוות הציעו תמריץ לנער לפגוע בנער אחר.

המחברים מציינים כי ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם מודלים תאורטיים, ולפיהם אלימות בין בני נוער ב-YPS צריכה להיבחן בהקשר של יחסי צוות-נוער. לדבריהם, אלימות בין בני הנוער במסגרת עשויה לשרת את מטרות אנשי הצוות, ולא רק את אלה של בני הנוער. בני הנוער מבקשים באמצעות האלימות לכוון ביטחון אישי, לשמר יחסים המבוססים על שליטה ולחפש אחר 'צדק פרטי'. לעומתם, אנשי הצוות מבקשים לשלוט

בהתנהגות בני הנוער ולשמור על הביטחון והסדר. נטען שהאלימות בין בני הנוער עשויה לשמש את אנשי הצוות כאמצעי ענישה פיזי, שלהם אסור להשתמש בו (Flores, 2013). מאחר שלאנשי הצוות נחיתות מספרית בהשוואה לבני הנוער, הם נשענים על מנהיגי הקבוצה בקרב בני הנוער, שיש להם לעתים קרובות השפעה רבה יותר על עמיתיהם מאשר ההשפעה של איש צוות או של איום בעונש כלשהו (Peterson-Badali & Koegel, 2002; Inderbitzin, 2012). באשר להפעלת אלימות מצד אנשי הצוות עצמם נטען שעשויות להיות לה שלוש סיבות: (1) מורכבות בני הנוער והקושי לשלוט בהם; (2) תחושה שלבני נוער אלו מגיע להיענש; ו-(3) העובדה שנוער עובר חוק זוכה לפחות סימפטיה ציבורית ולהגנה ועל כן מותר לאנשי הצוות לנהוג בו ביתר נוקשות בלי חשש להיענש (Davidson-Arad, 2005; Davidson-Arad & Golan, 2007).

### 6.3 דרכים לשיפור האקלים ב-YPS

שינויים בתרבות הארגונית דורשים מחויבות ארוכת-טווח ומאמץ משמעותי ומובנה של כל הצוות ושל בני הנוער (Smith & Yarussi, 2013). ברמה הארגונית המחקרים ממליצים להגדיר נהלים אחידים לכל המסגרות בנוגע לשמירת הבטיחות של בני הנוער. ברמת המסגרת מוצע לפתח הליך לתלונות בני הנוער שבאמצעותו יוכלו להשמיע את קולם (Estrada, 2011). בהתערבויות שנועדו להפחית אלימות בין בני הנוער יש לכלול עבודה עם בני הנוער אך גם רכיבים שנועדו להתמודד עם התנהגות אנשי הצוות, כמוצג להלן.

**עבודה עם הצוות:** יש ללמד את אנשי הצוות אסטרטגיות לשינוי היחסים הבין-אישיים בינם לבני הנוער וכן לספק להם ליווי כדי להפחית מצבי לחץ ושחיקה. הדרכת אנשי הצוות צריכה להביא בחשבון גם את העמדות ואת התפיסות שלהם, כמו למשל בנוגע לענישה או לאלימות בין בני הנוער. אלימות כזו נתפסת בעיני אנשי הצוות כבעייתית פחות מאשר אלימות של איש צוות כלפי חניך (Peterson-Badali & Koegel, 2002).

ואכן, המחקרים טוענים שלתכונות המדריך ולתפיסת עולמו תפקיד חשוב בהתנהלותו עם בני הנוער: לרכיב הסמכותי שבאישיותו, למידת האמונה שלו בעולם צודק, לתפיסת התפקיד שלו ולתפיסת עולמו של בני הנוער (שושן, 2012). ביקל (Bickel, 2010) למשל מראה כיצד מדריכים במוסדות סגורים מתייגים נוער עובר חוק כפתולוגי, לא אמין, מסוכן וחסר אחריות, ועל כן ראוי לענישה. לטענתו, המדריכים מאומנים לגלות חשדנות כלפי בני הנוער ולשמור על ריחוק חברתי מהם. קנינגהם והוד (Cunningham & Hood, 2011) מצאו שאנשי צוות העדיפו להעניש ולהגביל יותר את בני הנוער והתקשו להשתמש בהתערבות מסוג life Space Crisis Intervention, גישה טיפולית שרואה בבעיות ובמצבי משבר ולחץ הזדמנויות ללמידה ולצמיחה. המחברים מסבירים כי תגובת אנשי הצוות טבעית, במיוחד לאנשי צוות שגדלו במערכת כזו של משמעת. כדי לשנות את התפיסות האלה הקפידו מנהלי התכנית לספק הדרכה שוטפת ולשמש בעבור המדריכים מודל לחיקוי. נוסף על כך, כאשר המדריכים נהגו אחרת מהרצוי, הוצעו להם דרכי תגובה חלופיות.

כדי לשנות את העמדות ואת ההתנהגות של אנשי הצוות מומלץ לנקוט כמה פעולות, החל בבחירה מושכלת שלהם ובהבניית מדיניות ומודל התנהגות ברורים ומקיפים על מה שמקובל ולא מקובל לעשות; עבור בשימוש בכלי הערכה למדריכים – לבחינה עצמית, ובכלי הערכה לממונים – לבחינה תקופתית, באשר

לדפוסי ההתנהגות ולתפיסות אנשי הצוות; וכלה בתגמול על התנהגויות רצויות, על יצירת תרבות שבה אנשי צוות מעריכים יושרה על פני נאמנות לאנשי צוות אחרים ועל תמיכה בראשי צוותים במאמציהם לפקח על העובדים (Smith & Yarussi, 2013).

**עבודה עם בני הנוער:** יצירת סביבה מוגנת מצריכה גם עבודה עם בני הנוער עצמם, וזו כוללת הקניית ערכים של כבוד ועזרה לזולת, לצד עידוד בני הנוער לספר על הטרדות או על אלימות המופנות כלפיהם. כך, מומלץ לשלב בסדר היום משימות שדורשות אחריות אישית ועזרה הדדית, למשל, לתת לנער ותיק יותר לחנוך נער חדש ולסייע לו להסתגל למסגרת, או לתת לבני הנוער אחריות לסביבת המגורים שלהם. משימות אלו חייבות להיות מלוות כל העת במשוב, ויש לשקף לבני הנוער תוצאות חיוביות של התנהגותם. לצד זאת, בני הנוער צריכים לחוש שהם מוגנים כל הזמן. אנשי הצוות צריכים להיות זמינים כל העת ולספק השגחה מתמדת, אך גם חשוב שיבהירו לבני הנוער שתפקידם להגן עליהם וכי נעשים מאמצים תמידיים לצמצם מצבים של פגיעה. כאשר מתרחשת פגיעה יש לעסוק בנושא במסגרת פגישות קבוצתיות, פורמליות ובלתי פורמליות, שבהן נדונים החששות שהועלו ומוקנות מיומנויות להתמודדות ולפתרון קונפליקטים הביטחון האישי (Smith & Yarussi, 2013). עוד מוצע ללמד את בני הנוער על גבולות ועל שמירת

## 7. תחומי הפעילות ב-YPS

סדר היום ב-YPS אינטנסיבי מאוד ובנוי על פעילות מפקחת ומלווה משעת ההשכמה ועד כיווי האורות. מוסדות אלה משלבים תכנים לימודיים, חינוכיים ומקצועיים, לצד טיפול אישי וקבוצתי והתערבות משפחתית. ההתערבויות ב-YPS מקובצות לארבעה סוגי תכניות:<sup>14</sup>

1. **תכניות בסיסיות** – נועדו לתת מענה לצרכים הבסיסיים של בני הנוער ועל פי חוק יש לספקן, כגון תכניות השכלה, תכנית פנאי וביקורי הורים.
2. **תכניות ליבה** – נועדו להשפיע ישירות על אמונות, עמדות, סגנון חיים וכישורים חסרים המגבירים התנהגות מנוגדת לחוק, כגון התערבויות בנושא שימוש בסמים או אלימות והקניית כישורי חיים.
3. **תכניות מיוחדות** – נותנות מענה למאפיינים מובחנים וייחודיים של בני הנוער, למשל מגדר, תרבות והפרעות נפשיות.
4. **תכניות הכנה לחזרה לקהילה** – תומכות בהשתלבות בני הנוער בקהילת המוצא שלהם.

במעונות בישראל פועלות תכניות והתערבויות בתחומים רבים כמו טיפול אישי וקבוצתי הניתן על ידי עובדת סוציאלית, פעילויות חברתיות וחינוכיות שמספק צוות החינוך במעון, חוגים (מוזיקה, אילוף כלבים, צורפות), רכיבת שטח אתגרית, פארק לפעילות אתגרית, טיפול בבעלי חיים, קבוצות העוסקות במגוון נושאים כגון

<sup>14</sup> מתוך האתר המקוון של מחוז קולומביה הבריטית, קנדה: [http://www.mcf.gov.bc.ca/youth\\_justice/custody.htm](http://www.mcf.gov.bc.ca/youth_justice/custody.htm)

מיניות, היגינה ואלומות, תכנית 'אחריי! הכנה לצבא' ופעילויות של תנועת הצופים. תכניות הטיפול החלופיות (מסעות הישרדות, טיפול בבעלי חיים ותרפיה באמנות), שנועדו להרחיב את מגוון הכלים הטיפוליים שיש למעון להציע לבני הנוער, החלו לפעול בעשור האחרון במרבית המעונות. עם זאת, המגוון הקיים מאפשר בחירה מעטה של ההתערבות ומגביל את ההתאמה הדיפרנציאלית לנער או לנערה, ועל כן יש מי שאינו נתרם מההשתתפות בתכניות אלו.

בחלקים הבאים של פרק זה נסקרים דפוסי הפעילות ב-YPS, בדגש הן על פרקטיקות המבוססות על ראיות והן על הספרות של 'מה שמצליח'. הפרק עוסק ברכיבים מרכזיים בסדר היום של הפעילות במוסדות. בכל חלק מוצגות תחילה התכניות במעונות של רשות חסות הנוער בישראל ולאחר מכן דפוסי הפעילות המומלצים בספרות המחקרית.

## 7.1 טיפול רגשי-התנהגותי

לשיעורים גבוהים מאוד של בני נוער ב-YPS יש הפרעות רגשיות-התנהגותיות המחייבות התערבות טיפולית (ראו פרק 2). נמצא כי בארצות הברית ליותר מ-70% מהם היו הפרעות רגשיות כגון דיכאון, הפרעה דו-קוטבית, הפרעת התנהגות, הפרעת קשב וריכוז עם היפראקטיביות והפרעות חרדה, אך למוסדות הייתה יכולת מועטה להציע מענה מתאים (Penn & Thomas, 2005; McLeigh & Sianko, 2010) הן בגלל האופי המורכב של המסגרת הן בשל מורכבות הבעיות של בני הנוער (Penn & Thomas, 2005).

### המצב בישראל

הטיפול הרגשי-התנהגותי במעונות בארץ נחלק לשניים: עובדות סוציאליות מקיימות פגישות פרטניות וקבוצתיות, ופסיכיאטרים מספקים ייעוץ פסיכיאטרי ועורכים אבחון ומעקב. בבדיקה שנערכה במעונות רשות חסות הנוער נמצא שמעל 40% מבני הנוער נמצאים במעקב פסיכיאטרי שוטף ומטופלים תרופתית (יוגב ועמיתיה, 2015). יש לציין כי ברשות חסות הנוער פועלים גם שני מעונות אבחוניים. מהראיונות שערכנו עלה ששיחות אישיות וקבוצתיות עם העובדת הסוציאלית מתקיימות על בסיס קבוע, וכל בני הנוער מחויבים בהן. צוין שהמתבגרים משתפים פעולה ומעוניינים במפגשים עם העובדת הסוציאלית, ורק לעתים רחוקות העובדות הסוציאליות נתקלות בהעדר שיתוף פעולה ובהתנגדות. סנקציות חינוכיות (כגון הטלת משימה על הנער לארגן פעילות לקבוצה) מופעלות בדרך כלל רק כאשר יש התנגדות חוזרת או התנהגות מתמשכת של חוסר שיתוף פעולה. בני הנוער גם מקבלים מהמדריכים החינוכיים משוב יומי על התנהגותם, ופעם בשבוע ניתן משוב מטעם העובדת הסוציאלית ורכזי הקבוצה.

לרוב, לכל קבוצה יש עובדת סוציאלית משלה, והחדר שלה ממוקם במרחב הפעילות והמגורים של הקבוצה. באחד הראיונות צוין שהסדר זה סייע מאוד לקשרים ולשיתוף הפעולה בין הצוות הטיפולי לצוות החינוכי של המעון. נוסף על כך, ישנן קבוצות בהנחה משותפת של עובדת סוציאלית ורכזי הקבוצה (מודל הורי), יש קבוצה של רכזת בוקר וכן של אם בית. דפוסי עבודה אלה הם חלק מתפיסת העולם של רשות חסות הנוער,

הרואה חשיבות ביצירת קהילה טיפולית, המורכבת מסגל העובדים כולו. היא מתרחשת בתוך הסביבה הטיפולית ורואה בכל חלק וחלק מחיי היום-יום במעון הזדמנות להשגת מטרות טיפוליות. כלומר, העבודה בצוות רב-מקצועי היא היוצרת את התשתית הטיפולית והרגשית המאפשרת לבני הנוער לעבור תהליכי גדילה והתפתחות. כל איש צוות נדרש לפתח את המומחיות שלו ולהביא את נקודת הראות המיוחדת והמקצועית שלו כדי להרחיב את הדיאלוג בינו ובין עמיתיו ולפתח ולהעמיק את יכולת ההכלה של המעון כולו (כוכבי סמסליק ועמיתיה, 2007).

### **סקירת הספרות מהעולם**

כמה המלצות בנוגע למתן מענה רגשי-התנהגותי לנוער ב-YPS עולות מהספרות, ובהן: ביצוע אבחון והערכה ראשוניים של כל בני הנוער באמצעות כלי מיפוי קצר ופשוט, היעיל בזיהוי בעיות שכיחות בקרב חוסים חדשים; הפניה לאיש מקצוע לצורך הערכה מעמיקה יותר, במידת הצורך, ומעקב שוטף; שיתוף פעולה בין הצוות החינוכי לצוות הטיפולי בפיתוח, בהפעלה ובהערכה של תכניות הטיפול כדי לעודד התאמה תרבותית ופרקטיקה המבוססת על ראיות; הדרכה של הצוות החינוכי בתחומים ההתפתחותיים והבריאותיים, ושל הצוות הטיפולי – במדיניות ובתהליכי העבודה ב-YPS, כך שכל צוות יכיר את דפוסי העבודה של האחר; מתן תרופות פסיכיאטריות בתשומת לב, ואך ורק כחלק מתכנית טיפול כוללת (Penn & Thomas, 2005).

בספרות נטען שההשפעות החיוביות העקביות ביותר מושגות באמצעות יישום מודלים קוגניטיביים-התנהגותיים, הכוללים גישות תאורטיות שמתמקדות באינטראקציה הדינמית בין מחשבות, רגשות והתנהגויות של הפרט בזמן ביצוע העברה (McGuire, 2001). עיקרן של תכניות אלו הוא בשינוי המחשבות והעמדות של המשתתף (MacKenzie, 2000). סקירות וניתוח-על של מחקרים מצאו שתכניות שכללו הקניית רכיב קוגניטיבי-התנהגותי, כגון מיומנויות לפתרון בעיות, ניהול משא ומתן ומיומנויות תקשורת בין-אישיות, היו יעילות בהפחתת רצידיביזם הרבה יותר מתכניות אחרות (Garrett, 1985; Lipsey, 2009; Izzo & Ross, 1990; Borum, 2003; Smith, 2005).

להלן דוגמאות לתכניות התערבות בתחום הקוגניטיבי-התנהגותי שהוכחו כיעילות:

- הקניית מיומנויות חברתיות - התערבות ART (Aggression Replacement Training) מלמדת מגוון רחב של התנהגויות חברתיות, שליטה בכעסים וחשיבה מוסרית. המחקר הצביע על הצלחת התכנית להקנות לבני הנוער התנהגויות חברתיות חיוביות ולקדם חשיבה מוסרית. עם זאת, בהתנהגויות מוחצנות (Acting Out) לא נמצאו הבדלים בין משתתפי התכנית לקבוצת הביקורת, מבחינת תדירותן או עוצמתן. יתרונותיה של התכנית הן המודל הרב-ממדי שלה, יכולתה להיות מיושמת גם ב-YPS והצלחתה לחולל שינוי קוגניטיבי-התנהגותי (Tate, Reppucci & Mulvey, 1995).
- הקניית מיומנויות לפתרון בעיות - Viewpoints Training Program נועדה לחולל שינוי באמונות ובעמדות של בני הנוער בנוגע לגיטימיות של הפעלת אלימות בתגובה לקונפליקט, ולהקנות מיומנויות של פתרון בעיות. מחקר שכלל מדגם של 120 בני נוער שהשתתפו ב-12 פגישות של הקניית

מיומנויות פתרון בעיות מצא עלייה במיומנויות אלו וירידה בתמיכה באמונות שתומכות באלומות. מדיווחי הצוות אף עלה שהמשתתפים הראו פחות התנהגויות אגרסיביות ואימפולסיביות (Tate et al., 1995).

- הקניית מיומנויות תקשורת - מהמחקר עולה החשיבות של תכניות המקנות מיומנויות תקשורת: הקשבה, ציות לחוקים ולהכוונה, הבעת עניין באחרים, בחירת נושאי שיחה וכדומה. בין השאר מומלץ להקנות מיומנויות תקשורת לא מילוליות. חשוב להגביר את מודעות בני הנוער להשפעת דפוסי התקשורת על למידה, יחסים חברתיים, מיומנויות תעסוקתיות וכישורי חיים. התערבות בתחום הזה יכולה לתרום להכוונת צעדיהם לקראת העתיד (Sanger, Creswell, Dworak & Schultz, 2000). החוקרים ממליצים להיעזר בכלים שנועדו לאיתור קשיי תקשורת, אך גם להסתמך על דיווח עצמי של בני הנוער, משום שנמצא שהוא יעיל לצורך קבלת מידע על תפקודם בתחום.

סוג התערבות נוסף שחשיבותו עלתה מהספרות הוא תכנית למניעת אובדנות. נטען שבגלל הסיכון לאובדנות בקרב בני הנוער ב-YPS יש לבנות בכל מסגרת תכנית למניעת אובדנות, שתשמש בעת הצורך. בצד גורמים המגבירים סיכון לאובדנות, למשל תחושת השפלה ודחייה וקבלת חדשות רעות, יש תקופות עם סיכון גבוה יותר לאובדנות, ובהן מעצר ראשון, העברה לשימוע בבית משפט, חזרה למוסד חסות, השמה בבית דוד והארכת השהייה במוסד (Penn & Thomas, 2005).

## 7.2 תכניות לימודיות

### המצב בישראל

תכניות לימודיות כוללות בראש ובראשונה תכניות להשלמת השכלה. במעונות בישראל מופעלת תכנית היל"ה של מנהל חברה ונוער במשרד החינוך, שנועדה לבני נוער שאינם לומדים במסגרות החינוך הרגילות. הלימודים מתקיימים בקבוצות קטנות ומשלבים הוראה מתקנת ועבודה פרטנית מותאמת ליכולות ולצרכים של התלמיד. בראיונות שנערכו צוין שבמעון לנערות, המציע התערבות קצרת-טווח, מרבית הנערות משלימות השכלה ל-9-10 שנות לימוד. לעומת זאת, במעון לנערים, שנועד לתת מענה ארוך-טווח, כמעט כל הנערים מסיימים 12 שנות לימוד וחלקם אף מסיימים עם תעודת בגרות חלקית ומקצתם עם בגרות מלאה.

כל המרואיינים הביעו שביעות רצון רבה ממערכת ההשכלה במעונות. ראשית, תכנית היל"ה פועלת ברבות מן המסגרות של רשות חסות ונוער ובכך מאפשרת לבני הנוער שעוברים ממסגרת אחת לאחרת להמשיך מהמקום שבו הפסיקו. שנית, לדעתם, לימודים הם דרך מהירה יותר להשיג מטרות עם בני הנוער בהשוואה לתכנית טיפול או חינוך (הקניית הרגלים וסדר יום קבוע, משמעת עצמית וכדומה). למרבית בני הנוער במעונות יש יכולות קוגניטיביות תקינות והשילוב המיידית שלהם בתכנית המכוונת לספק חוויות של הצלחה מסייע בעבודה עמם גם בתחומים אחרים. שלישית, כל בני הנוער עוברים במסגרת המעון אבחון פסיכו-דיאגנוסטי וחלקם גם אבחון פסיכו-דידקטי, שעל פיהם נקבעות גם ההתאמות שהם זכאים לקבל. זוהי דרך המסייעת להם עם חזרתם למסגרות בקהילה. עוד צוין כי בשנים האחרונות חל שינוי ניכר בקרב קובעי



המדיניות בתפיסת ההשכלה ומושם דגש רב על לימודים במוסדות התקון בכלל ובמעונות החסות בפרט. בהתאם חל שיפור משמעותי בהישגי בני הנוער; בכל שנה נערך במוסדות אלו מספר גבוה מבעבר של בחינות, ומרבית הניגשים עוברים אותן. כ-20% מהם מקבלים ציון גבוה מ-80 (על פי נתונים שהועברו ממשרד החינוך).

השינויים שחלו במערך ההשכלה במעונות באו בעקבות מחקרים על בני נוער יוצאי מסגרות רשות חסות הנוער, שהצביעו על מצבם הלימודי המדאיג ועל שיעורי הצלחה נמוכים במבחני הבגרות (כהן מורנו, צבע, פלדמן ושיף, 2012; לוי וכאהן-סטרבצינסקי, 2014; שושן, 2012).<sup>15</sup> ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם ממצאי מחקרים על בוגרי מסגרות חוץ-ביתיות שנעשו בעולם והראו כי מצבם הלימודי של הבוגרים אינו טוב, ובמיוחד של בוגרי מוסדות תקון בעולם (ראו סקירותיהם של שושן, 2012; אמיתי, רענן, כאהן-סטרבצינסקי וריבקין, 2011). בהקשר לכך יש לציין כי מחקרים בארץ ובעולם מצביעים על שיעורים גבוהים ביותר של לקויות למידה או קשיי למידה: כ-70% מבני הנוער המשולבים במוסדות התקון סובלים מלקויות אלו (אמיתי, 2010). הקשיים האקדמיים שחווים בני הנוער מציבים אותם בסיכון להישגים לימודיים נמוכים ולכישלונות. ממצא זה מדאיג מאחר שתפקוד לימודי הוא מנבא חשוב של רצידיביזם, והשפעתה של השכלה היא כנראה ארוכת-הטווח ביותר על נוער עובר חוק (Macomber et al., 2010; Mathur & Schoenfeld, 2010). כך למשל, מעקב שנערך בישראל אחר ילדים ובני נוער שבטיפול רשות חסות הנוער מצא שסיום 12 שנות לימוד מעלה פי 4.4 את סיכויי הנער או הנערה שלא להיות מואשמים בפלילים, ופי 2.2 את סיכוייהם לעבוד (כהן מורנו ועמיתיה, 2012).

### **סקירת הספרות מהעולם**

הנתונים על קשייהם של בני הנוער ב-YPS ועל הישגיהם הנמוכים בלימודים מצביעים על הצורך לבחון את יעילות תכניות ההשכלה הפועלות במסגרות אלו. להלן מספר פרקטיקות שבספרות נחשבות פרקטיקות המסייעות לשפר את סיכויי המסגרות לקדם את בני הנוער בתחום הלימודי:

**אסטרטגיות הוראה מוכחות ומפוקחות** - התנודתיות הרבה של בני הנוער בין YPS מחייבת את המורים להיות יצירתיים ולנקוט דרכים לא מסורתיות בשימוש שהם עושים בשיטות הוראה איכותיות. כדי לסייע בידי המורים לפתח תכנית לימודים המכוונת להצלחה בטווח הארוך, יש לפעול בשלושה מוקדים: להשתמש בשיטות הוראה המבוססות על ראיות, לקדם פיתוח מקצועי שתומך בשיטות אלו וללוות את היישום בהערכה כדי לקבוע אם שיטה מסוימת אכן יעילה. שילוב של פרקטיקה מקובלת עם הערכה של מה שמצליח ומה שצריך לשנות, מאפשר למורים לשפר את הישגי בני הנוער (Mathur & Schoenfeld, 2010).

---

<sup>15</sup> מריאיון עם המפקח הארצי למסגרות ייחודיות ועם רכזת מיומנויות והכשרות במחוז מסגרות מיוחדות היל"ה עלה שההבדלים בנתונים בנוגע להישגי התלמידים נובעים משיטות מדידה שונות. בעוד שבאגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון במשרד החינוך (לשעבר אגף שח"ר) מודדים את מספר הבחינות שעברו בני הנוער, המחקרים המצוינים לעיל מודדים את מספר בני הנוער שיש בידם תעודת בגרות.

**שיטות הוראה לבעלי ליקויי למידה - כאמור, שיעור בני הנוער עם לקויות למידה ועם קשיי למידה חמורים גבוה מאוד בקרב בני נוער ב-YPS (אמיתי, 2010; Macomber et al., 2010).** נתון זה מחייב שילוב של אסטרטגיות הוראה מותאמות, כגון הנחיה צעד אחר צעד, חזרה ומשוב בצמתים קריטיים, פירוק השיעור ליחידות קטנות וקישור שלהן לידע קודם, שימוש באמצעים טכנולוגיים, הוראה בקבוצות קטנות ומתן חיזוקים קבועים על הצלחות. נמצא שקומבינציה בין שיטות ההוראה היא שהופכת אותן למצליחות ולא שימוש באחת השיטות (Mathur & Schoenfeld, 2010).

**השתלמויות ולמידה מתמשכת של המורים -** על פי המחקרים, התכניות הלימודיות ב-YPS מספקות לעתים קרובות רק את הדרישות הבסיסיות של השכלה. כמו כן המורים אינם מודעים תמיד לתכניות ולאסטרטגיות שזוהו כיעילות (Meisel, Henderson, Cohen & Leone, 1998). על כן יש לספק למורים הזדמנות להשתתף בתהליך למידה והעשרה מתמשך (Mathur & Schoenfeld, 2010).

**תכניות רב-ממדיות -** הוראה אפקטיבית צריכה להביא בחשבון את מאפייני בני הנוער: תפיסתם את היכולת הלימודית שלהם; רמת המוטיבציה שלהם; ידע קודם ותחומי עניין. תכנית הלימודים צריכה לכלול רכיבים קוגניטיביים (רכישת ידע), רגשיים-חברתיים (אווירה המקדמת יחסי מורה-תלמיד חיוביים, יחסים חיוביים בין התלמידים, מסוגלות עצמית ויכולת שליטה ברגשות) וגורמים קונטקסטואליים (כמו הכוונה כיצד לתפקד מבחינה חברתית ולחיות חיים עצמאיים). הדבר החשוב ביותר הוא לספק לבני הנוער את ההזדמנות למצוא את הסיבות האישיות שלהם להפוך לאוריינים יותר ולהפוך את ההשכלה לבעלת חשיבות בחייהם (Macomber et al., 2010; Mathur & Schoenfeld, 2010).

## **7.3 הכשרה מקצועית והכנה לעולם התעסוקה**

### **המצב בישראל**

בניגוד למערכת ההשכלה הפועלת לשביעות רצון המרואיניים, בתחום התעסוקה המעונות של רשות חסות הנוער נתקלים בקשיים. על פי דוח מבקר המדינה (2008), בדצמבר 2006 ניסחה רשות חסות הנוער מסמך עקרונות, ולפיו על לימודי ההכשרה המקצועית להתמקד בשוק העבודה העכשווי ובדרישותיו ולאפשר לבני הנוער לקבל תעודת מקצוע. למרות זאת מצא המבקר שמרבית הקורסים היו במקצועות מסורתיים, ולא קורסים חדשניים ומתקדמים יותר כפי שפורט ברשימת הקורסים המומלצים במסמך העקרונות. עוד נמצא שהישגי מערך ההכשרה המקצועית במעונות נמוכים: כ-14% מבני הנוער סיימו קורס מקצועי בשנת 2007, וכ-12% מבני הנוער שלמדו במערך ההכשרה המקצועית בשנה זו קיבלו תעודת מקצוע מהאגף להכשרה מקצועית במשרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.

נכון לשנת 2013 כלל לא התקיימו במעונות הנעולים הכשרות מקצועיות. בדיון שנערך בוועדת הכנסת לזכויות הילד (29.4.2013) צוין שהפעלת מערך ההכשרה המקצועית בידי משרד התמי"ת הופסקה על ידם

בשל מספר קטן יחסית של תעודות גמר מקצועיות, שנבע בעיקר מהאופי הזמני של שהיית בני הנוער במעונות. בעקבות זאת, החלו צעדים להעברת האחריות לתחום זה למשרד החינוך. אנשי המטה ברשות חסות הנוער דיווחו כי בשנת הלימודים תשע"ה הפעיל משרד החינוך תכניות להקניית מיומנויות עבודה (סדנאות הכנה לעולם העבודה) והכשרות קצרות טווח, אך עדיין אין הכשרה מקצועית במעונות הנעולים. יצוין כי נושא ההכשרה המקצועית מקבל כיום דגש ברשות לחסות הנוער, כפי שנעשה בעבר עם תחום ההשכלה, ובשנתיים הקרובות מתוכננות פעולות להרחבת מערך ההכשרות ולעיבוי, וכן להכנסתו של חינוך טכנולוגי.

רכישת מקצוע רלוונטי לשוק העבודה מקבלת חשיבות מיוחדת לנוכח ממצאי המחקר על בוגרי השמות חוץ-ביתיות. הממצאים מצביעים על שיעורי אבטלה גבוהים בהשוואה לכלל האוכלוסייה, על אחוז גבוה של מועסקים בעבודות זמניות ומזדמנות ועל רמות שכר נמוכות בהשוואה לשכר הממוצע (אמיתי ועמיתיה, 2011).

### **סקירת הספרות מהעולם**

YPS עשויים להיות יעילים ביותר אם יספקו לבני הנוער הזדמנויות להשתלבות בשוק העבודה באמצעות הכשרה מקצועית, ויסייעו בהפיכתם לאזרחים יצרניים. ללא תכניות לפיתוח מקצועי בני הנוער עשויים להישאר מנותקים ממסגרות נורמטיביות ולהיות מעורבים בפעילות מנוגדת לחוק (Ameen & Lee, 2012). מהספרות עולה חשיבותן של תכניות הכשרה מקצועית להפחתת רצידיביזם (MacKenzie, 2000). יתרה מכך, לימוד מקצוע, כולל קבלת תעודה, עשוי להוות קרקע להגברת תחושת המסוגלות ולהשתלבות מיטבית בחיים עצמאיים. למרות ההכרה בחשיבותן של תכניות להכשרה מקצועית, מעט מאוד תכניות כאלה מוצעות לבני הנוער במוסדות סגורים. משרד המשפטים בארצות הברית הציע כמה סיבות לחוסר הצלחתן של תכניות הכשרה: גורמים אישיים של בני הנוער, סוגיות לוגיסטיות ובטיחותיות, העדר ניהול של התכנים, תפיסה מוטעית של בני הנוער על ידי מעסיקים והעדר שיתוף פעולה בין המגזר העסקי, בתי ספר, תכניות הכשרה תעסוקתית ומערכת המשפט לנוער (Ameen & Lee, 2012).

המלצותיהם של אמין ולי (Ameen & Lee, 2012) להפעלת תכניות הכשרה מקצועית מוצגות להלן:

- הכשרה מקצועית צריכה להביא בחשבון את תחומי העניין של בני הנוער ואת היכולות והכישורים שלהם. עליה לתמוך בהתפתחות האישית של בני הנוער ולסייע להם למצוא עבודה משמעותית ומאוחר יותר גם לפתח קריירה. יש ללמד את בני הנוער כיצד להשתמש במידע שהם רוכשים בהכשרות המקצועיות כדי לתכנן את הקריירה העתידית שלהם ולקבל החלטות שיסייעו להם בבחירת המסלול המתאים עבורם. בהתאם לתפיסת השהייה במוסד כתקופה לימינלית, של התארגנות מחדש בין תקופה אחת לאחרת, זה המקום והזמן להעריך מחדש את המטרות של בני הנוער בחיים בכלל ואת שאיפותיהם המקצועיות בפרט.

- מלבד המודלים הקיימים להכשרה מקצועית, בפיתוח תכניות לנוער עובר חוק יש להביא בחשבון רכיבים נוספים שנובעים מהמאפיינים ומהצרכים הייחודיים שלהם. כך למשל הם יכולים לצאת ושכרים מהכשרה שתכלול הקניית כישורי חיים כגון ניהול זמן וכסף.
- תאוריה חדשה יחסית (Social Cognitive Career Theory) מציעה מודל הכולל גורמים אישיים וסביבתיים בקבלת החלטות של קריירה. על פי תאוריה זו, התנסות וחשיפה קודמות לעולם העבודה מעצבות את תפיסת המסוגלות העצמית של בני הנוער בנוגע ליכולות שלהם ולציפיות שלהם מהתפקוד שלהם בתחום זה. מודל זה מבקש לחולל שינוי בתפיסות ובאמונות האלה של בני הנוער וכבר נוסה בהצלחה על בני נוער מאוכלוסיות שונות. במיזורי, לדוגמה, מאפשרים לבני הנוער בכל סוגי המסגרות, כולל מעונות סגורים, לעבוד. על עבודה זו הם מקבלים שכר. תכניות אלו הראו תוצאות טובות מאוד בהפחתת רצידיביזם.

## 7.4 מעורבות משפחות בני הנוער בתהליך החינוכי-טיפולי

לעבודה עם הורים יתרונו רבים. יחסי פתיחות בין הצוות להורים מאפשרים להכיר טוב יותר את ההיסטוריה של הנער או הנערה ושל משפחתם, להבין את התנהגותם העכשווית ולתכנן טיפול מותאם יותר. זאת ועוד, חופשות בבית יכולות להפוך לחלק חשוב מעבודת המעון. כלים וידע הניתנים למשפחה מסייעים בהתמודדות שלה ובגיוס שלה לטובת הטיפול בנער או בנערה ויוצרים הזדמנות להתחלק באחריות בטיפול וליצור מערך טיפול כוללני המתפרש על פני תחומי חיים שונים. עבודה עם ההורים חיונית גם להצלחת החזרה של בני הנוער לביתם (אביסרור, 1999).

### המצב בישראל

התפיסה הטיפולית במדינות המפותחות, וגם בישראל, היא שהפרדה חדה מדי בין המעון לבין המשפחה עלולה להחריף את המתחים ולהוליד חוסר שיתוף פעולה והתנגדות ובכך לפגוע בתפקיד השיקומי של המעון. בעקבות זאת החלו בשנת 1988 לשלב במעונות עבודה עם משפחות (גולן, 2002). עבודה זו התבססה על המודל המערכתי, הכולל שלושה צירים: נער-משפחה-צוות. מודל זה נמצא יעיל לעבודה עם בני הנוער ב-YPS. במסגרת זו נבנתה תכנית משו"ה (מעורבות, שותפות והעצמה), אך היא הופעלה רק בחלק קטן מהמעונות (אביסרור, 1999).

מהראיונות שעשינו עלה שאנשי הצוות במעונות הנעולים בישראל רואים חשיבות בהתערבות משפחתית. אם אפשר, נכללים רכיבים של טיפול משפחתי בתהליך הטיפולי של בני הנוער, למשל כאשר יש פוטנציאל לעבודה עם המשפחה וההורים מביעים רצון להשתתף בטיפול או כאשר הקשר של בני הנוער עם הוריהם קריטי להצלחת הטיפול בהם. אולם התערבות זו מוגבלת ונעשית רק עם מיעוט בני הנוער. קשר עם בני המשפחה מתקיים באמצעות שיתוף ההורים בהחלטות הנוגעות לילדם וכן בעדכון שלהם בנוגע להתנהגותו, כולל הזמנתם במקרים של אירועים חריגים. כמו כן, הצוות מעודד ביקורים של המשפחה במעון ונפגש עם

בני המשפחה וכן נערכים ימי הורים כמה פעמים בשנה. בכמה מהמעונות מתקיימות קבוצות הורים לאורך השנה. אנשי המטה ברשות חסות הנוער ציינו כי עובדות סוציאליות במעונות אינן מתוקצבות להעניק טיפול לבני משפחתם של המתבגרים במעון, ובסדר היום העמוס שלהן לא תמיד נמצא זמן לכך. הקשיים נובעים גם מזמינות נמוכה של ההורים, ממקום מגוריהם המרוחק לעתים, מהבדלים בין-תרבותיים ועוד. במעונות ערים לצורך לשפר את תחום העבודה עם המשפחות ומנסים למצוא לכך פתרונות, לדוגמה באמצעות יצירת קבוצות להורים יוצאי אתיופיה, לאו דווקא על פי המעון שבו ילדם משולב.

### **סקירת הספרות מהעולם**

מחקרים מראים כי לביקורים של הורים ב-YPS יש חשיבות רבה להצלחת הטיפול והם מעודדים את בני הנוער לאמץ התנהגות רצויה. כך, במחקר בקרב נערים במוסד חסות בארצות הברית נמצא שתדירות גבוהה של ביקורים מפחיתה בעיות התנהגות (שימוש באלימות מילולית, בריחה מן המוסד, התנהגות חברתית ילדותית והתנהגות מתריסה). השפעה זו נמצאה בשיעור גבוה יותר בקרב בני נוער שהביעו בתחילה תחושת ניכור גדולה יותר מהוריהם. לעומת זאת, בני נוער שהביעו קשר רגשי חזק להורים אך זכו למספר נמוך יחסית של ביקורים היו בעלי הסיכוי הגבוה ביותר להיות מעורבים בהתנהגות לא הולמת (Borgman, 1985).

מחקרים מצאו כי מעורבות גבוהה של המשפחה היא אחד הגורמים המרכזיים להפחתת רצידיביזם (Holman & Ziedenberg, 2006) ולשיפור ארוך-טווח בתפקוד ההתנהגותי-רגשי של הנער או הנערה (PLL, 2013). עם זאת, כדי להשיג תוצאות אלו נדרשת לא רק מעורבות המשפחה אלא גם שינוי באופן מתן השירותים מטעם המערכות הקהילתיות הרלוונטיות לשיקום. דוגמה למודל המבוסס על ראיות הפועל בארצות הברית, הן בקהילה והן כתכנית מעבר לבני נוער במוסדות נעולים שחוזרים לקהילה, היא התכנית Parenting with Love and Limits (PLL). במסגרת התכנית בני הנוער והוריהם משתתפים בחמישה מפגשים לפחות של טיפול קבוצתי ובשישה מפגשים לפחות של טיפול משפחתי. באופן זה מתאפשר להם ללמוד מיומנויות חדשות ואז להתנסות בהן. במחקר שבחן את התכנית השתתפו 155 בני נוער שסיימו את התכנית או נשרו במהלכה בין אפריל 2009 לדצמבר 2011. הממצאים הראו הפחתה דרמטית בכמעט כל בעיה התנהגותית (שבירת סמכות, אגרסיביות, התנהגות מתריסה, משיכת תשומת לב, הפרעת התנהגות) וכן שיפור בהסתגלות של המשפחה ובלכידותה. בבדיקה שנערכה שנה מסיום התכנית נמצאו שיעורי רצידיביזם נמוכים באופן מובהק בין משתתפי התכנית לקבוצת הביקורת, במדדים שונים (מספר פסיקות, מעצרים והרשעות); (PLL, 2013).

הפעלת מודל PLL האירה כמה פעולות שעשויות לסייע להצלחה (Sells et al., 2012):

- ליווי הפעלת המודל בהערכת התוצאות בקרב בני הנוער ובהערכת השינויים שחלו בקרב ההורים מבחינת גורמי חוסן ותפקוד כללי במהלך השהייה של הנער או הנערה במוסד ולאחר יציאתם.
- גישור על המרחק הגאוגרפי בין תכניות המופעלות במוסדות ובין הקהילה. מרבית המוסדות מרוחקים מקהילת המוצא של בני הנוער, מה שהופך את מעורבות המשפחה למורכבת וכמעט בלתי

אפשרית. כדי להתגבר על קשיים אלו יש להשתמש בדרכים יצירתיות, למשל שימוש בשיחת ועידה בווידאו כדי לערוך סדנאות טיפול קבוצתי או פרטני עוד בזמן שההיה של הנער במוסד. אפשרות אחרת היא ליזום סיוע קהילתי במימון הסעות להורים כדי שיוכלו לבקר את ילדיהם במוסד. באופן זה מערבים גם את הקהילה בפרויקטים של מניעה ושיקום (Borgman, 1985).

- הגברת שיתוף הפעולה בין המוסד לגורם המטפל בקהילה. בדרך כלל הטיפול מופסק עם עזיבת המסגרת. צוות טיפולי אחר לוקח אז את המושכות לידי. כתוצאה מכך נוצרים פער וחוסר המשכיות בין שתי המערכות, והם מונעים יעילות ומתסכלים את המשפחות. תכנית מוצלחת צריכה לכלול יצירת מערכת אחת מסונכרנת באמצעות דיווח ומעקב.
- מעורבות משפחתית מוקדמת. פעילויות המערבות את המשפחה צריכות להתחיל בשבועות הראשונים להשמה ולהימשך גם לאחר עזיבת הנער או הנערה את המסגרת.

## 7.5 גישות ותכניות רגישות מגדר

אחד מסוגי התכניות המופעלות ב-YPS הוא תכניות שנועדו לתת מענה ייחודי לפרטים או לקבוצות מובחנות. בספרות יש התייחסות ענפה לעבודה עם נערות כתחום מובחן, זאת בשל ההבדלים בין נערים לנערות במאפיינים ובצרכים. הבדלים אלו דורשים בניית מודלים ותכניות התערבות ייחודיות לכל מגדר. עם זאת, מהספרות עולה שעקב השיעור הנמוך של נערות במערכת המשפט לנוער, מוקדשת להן תשומת לב מעטה והשירותים הניתנים להן אינם מפותחים מאוד (McLeigh & Sianko, 2010). כמו כן נטען בספרות ש-YPS נועדו לשרת בראש ובראשונה את האוכלוסייה הגברית ועל כן הנערות לכודות במערכת שאינה מתאימה להן (Bloom & Covington, 2001).

התאמת המערכת לצורכי הנערות דורשת היכרות עם מאפייניהן הייחודיים, צורכיהן ונקודות החוזק שלהן. הרחבת הידע של העובדים ב-YPS הכרחית גם כדי להתמודד עם טענות שקשה יותר לעבוד עם נערות מאשר עם נערים: נערות נתפסות כמניפולטיביות, היסטוריות ואלימות מבחינה מילולית, בעוד שנערים נתפסים באופן כללי כפחות בעייתיים (Bloom et al., 2002; ראו גם Inderbitzin, 2012). בניית מודלים והתערבויות ייחודיים יכולים לסייע גם בשינוי תפיסות אלו.

### המצב בישראל

מהראיונות עולה כי בקרב אנשי המקצוע ברשות חסות הנוער יש רגישות רבה לנושא המגדרי ונבנים מודלים להתערבות ייחודית עם נערות: ההדרכות וההכשרות של אנשי הצוות טובות לא פעם סביב נושאים מקצועיים הנוגעים במיוחד לחיי הנערות, למשל יחסים בין המינים בדגש על יחסים מיניים פוגעניים וזנות או גילוי עריות. צוין שבתחילה אנשי הצוות הטיפולי לומדים את הנושא ולאחר מכן הידע מוקנה לצוות הרב-מקצועי, הן בהדרכות והן בסדנאות הנבנות לשם כך. ההדרכות וההכשרות מיועדות להעמיק את ההיכרות של אנשי הצוות עם נושאים אלו ועם מודל ההתערבות הקיים ולהקנות כלים להתמודדות עם

הנערות בתחומים אלו. הידע הנלמד במהלך הסדנאות גם נכתב ומופץ (ראו למשל איתן-זיו, 2011; לוינגר ורנדל, 2011). מהנהלת רשות חסות הנוער עלה כי כיום הם עסוקים בפיתוח התערבויות ייחודיות לנערים (בנים). פותחו קורסים על פגיעה מינית ועל הבנת הרקע של הנער הפוגע ושל נסיבות חייו שהובילו לביצוע הפגיעה.

### **סקירת הספרות מהעולם**

תהליך בניית מודל ההתערבות ולמידתו מקבל חיזוק גם מהספרות. על פי חוקרים, שירותים ותכניות לנערות צריכים להישען על ההגדרה של 'מענה מגדרי', המדגישה שני היבטים עיקריים בפיתוח תכניות: תוכן והקשר. מחד גיסא, בנייה של תכנית יעילה צריכה להתמודד עם נושאים רבים המשפיעים על חי הנערות. מאידך גיסא, התכנית צריכה להתקיים בסביבה בטוחה ומכבדת שעוצבה לתמוך בתהליך השינוי. כך, מתן מענה ראוי לצורכי נערות מחייב גיוס והכשרה מיוחדים של הצוות והתייחסות מיוחדת לנושאים כגון יחסים ומיומנויות תקשורת; הבדלים בין המגדרים מבחינת העברות המבוצעות, תהליכי חברות והתפתחות; תכניות בריאות; שימוש בסמים וטיפול בטראומה (Bloom & Covington, 2001). תחום נוסף שיש לכלול בתכניות לנערות, כבר בשלבי הכניסה שלהן למעון, הוא שיפור הקשר וחיזוק היחסים עם המשפחה (גולן, 2002; ראו גם Bloom et al., 2004).

התערבויות בתחומים האלה יש לספק במרחב בטוח, הנחשב לרכיב העיקרי החיוני לבניית תכנית יעילה לנערות. יצירת מרחב בטוח כוללת עידוד ופיתוח של 'עצמי' בריא וחזק; טיפוח מערכות יחסים חיוביות עם נערות אחרות ויצירת סביבה נעימה ושמחה; מתן אפשרות לנערות לשמור על סודותיהן ולבחור את בחירותיהן; הערכה משותפת של הנערות ואנשי הצוות את צורכי הנערות ומענה מכבד ומבין של הצרכים מצד הצוות; וכן פיתוח משותף של תכניות המתבססות על למידה משותפת (Bloom & Covington, 2001).

כשנערות נשאלו על צורכיהן הן אמרו שהן רוצות בסביבתן יותר מבוגרים שפשוט יקשיבו להן. ואכן נטען כי מתן קול לנערות יכול לסייע בהתערבות הניתנת להן (Inderbitzin, 2012; עלה גם בראיונות). נשים שהיו בעברן ב-YPS אמרו שיש לספק צוות נשי ומודלים נשיים לחיקוי. הן גם המליצו על טיפול פרטני כדי לסייע לנערות להתגבר על היסטוריה של התעללות (Inderbitzin, 2012).

תשומת לב מחקרית רבה מוקדשת לנושא של תכניות רגישות מגדר, אך עדיין מועט הידע בנוגע לדרך הטובה ביותר למדוד את היעילות של תכניות אלו. הראיות באשר ליכולתן להפחית רצידיביזם מעטות, אבל נמצא כי הן מעצימות נערות ויש להן השפעה ארוכת-טווח על השכלה, תעסוקה, הערכה עצמית, יחסים, מסוגלות עצמית ותוצאות חברתיות-רגשיות אחרות (Zahn et al., 2009; Inderbitzin, 2012).

בדומה להמלצות העולות בספרות בנוגע לתכניות המופעלות לכלל האוכלוסייה ב-YPS, גם בהקשר של נערות מוצע ללוות במחקר את פיתוח התכניות ואת הפעלתן, להכשיר את הצוות בסוגיות המייחדות נערות, להשתמש בכלי אבחון והערכה שתוקפו על מדגם של נערות ונשים ולספק שירותים הרגישים לחוויות של

הנערות, לסגנון התקשורת שלהן ולבעיות הנפוצות בקרב נערות ( Bloom et al., 2004; Bloom et al., 2002; Shepherd et al., 2013; Veysey, 2003).

## 8. הכנה לחזרה לקהילה

בתום השהייה במסגרות חוץ-ביתיות, מרבית בני הנוער חוזרים לאותן נסיבות שהובילו אותם מלכתחילה לעבור על החוק: גם אם שינו את עמדותיהם ואת נקודת המבט שלהם, חזרה לאותה משפחה וקהילה ולאותם חברים עשויה להשיב אותם לדפוסי התנהגותם הקודמים (Inderbitzin, 2012). במקרים רבים בני הנוער אמנם התקדמו, אך בני משפחתם נשארו לרוב באותו מקום, לא משוקמים. סיבה אחרת לקושי היא היציאה מסביבה מובנית (המעון) לסביבה שלעתיים קרובות אינה מובנית כלל (הבית) (Sells et al., 2012).

מחקרים על מידת המוכנות של בוגרי השמות חוץ-ביתיות, וביניהן YPS, ליציאה לחיים עצמאיים מצביעים על קשיים רבים שבהם נתקלים הצעירים. קשיים אלו נוגעים לתחומים שונים, ובהם השכלה, תעסוקה, מצב בריאותי ונפשי, דיור והורות (Inderbitzin, 2012; זעירא ובנבנישתי, 2008). שושן (2012) ביקשה לבחון מהי ההערכה של בני נוער למידת המוכנות שלהם לעצמאות. מחקר הנערך בהשתתפות 119 מתבגרים בני 16-18, ששהו בעת המחקר במסגרות של רשות חסות הנוער, מצא כי בסך הכול מרבית המשיבים הביעו ביטחון שיוכלו להתמודד עם ניהול משק בית, שמירה על הבריאות, הימנעות משימוש בסמים ומציאת חברים. מסקנת המחקר הייתה שישנו קשר בין תחושת המסוגלות והמוכנות של בני הנוער ובין מידת הליווי וההכוונה שקיבלו במהלך שהייתם במסגרת. בתחומים של תעסוקה (הסתגלות ויציבות בעבודה, יכולת להסתדר עם מעסיק) ומציאת מקום מגורים דווח על תחושת ביטחון נמוכה יותר. לטענת החוקרת, הסיבה לכך היא שבני הנוער מתנסים פחות בתחומים האלה ואינם מקבלים בהם ליווי וסיוע מספיקים בזמן שהייתם במסגרת.

שימור ההישגים לאחר יציאת בני הנוער מהמסגרת נמצא קשור לשלושה גורמים: שיעור המעורבות של המשפחה בתהליך הטיפול בעת השהייה במסגרת; יציבות מקום המגורים של הנער לאחר עזיבתו את המוסד; זמינות התמיכה השיקומית לנער ולבני משפחתו לאחר היציאה (Sells et al., 2012). לפיכך, מאמצי המסגרות להשיג את מטרתן לקדם את בני הנוער לקראת השתלבות בחיים הנורמטיביים צריכים לכלול שלושה כיוונים: הפעלת תכניות הכנה לחזרה לקהילה בתוך המסגרות, הקמת מערך של רצף טיפולי ופיתוח תכניות מעקב וליווי. שלושת התחומים האלה לעתים חופפים ומתרחשים במקביל, עוד בזמן שהנער שוהה במוסד. מטעמים מבניים בלבד הם נסקרים בנפרד מהפרק על תחומי הפעילות ב-YPS.



## 8.1 תכניות חזרה לקהילה והכנה לחיים עצמאיים בתוך המסגרות

המעבר לבגרות מציב בפני כל צעיר אתגרים חברתיים, תעסוקתיים, השכלתיים וכאלה הקשורים לנתוני הרקע שלו, קל וחומר בפני צעירים בוגרי השמות חוץ-ביתיות החסרים עורך משפחתי (אמיתי ועמיתי, 2011). בהעדר עורך משפחתי תומך קטנה יכולתם של צעירים אלה להסתגל לחיים הבוגרים ולהתמודד עם המשימות הכרוכות בהם. תכניות חזרה לקהילה והכנה לחיים עצמאיים אמורות להינתן לבני הנוער עוד בעת שהייתם במעונות.

### **המצב בישראל**

בחינה של תכניות המופעלות בתוך המעונות של רשות חסות הנוער בתחום של הכנה לחזרה לקהילה מעלה שלמרות המודעות לחשיבות ההכנה, היא קיימת בהם במידה מועטה למדי (לוי וכאהן-סטרבצ'ינסקי, 2014). אמנם בשנים האחרונות מפעילה עמותת עלם את התכנית 'מחסות לעצמאות' - תכנית ליווי המיועדת לבוגרי המעונות ושנועדה להכין את בני הנוער לחיים עצמאיים. עם זאת, הכנה זאת נעשית בעיקר לאחר שחזרו לקהילה ולא בזמן שהייתם במעון. מהמחקר של לוי וכאהן-סטרבצ'ינסקי עולה שבימים אלו מתגבשת תכנית שתענה גם על צורך זה.

### **סקירת הספרות מהעולם**

מהספרות עולה שכדי להקל על צעירים אלו את המעבר, על YPS לפתח ולהפעיל תכניות הנותנות מענה לצורך זה. בפרק הקודם פורטו תכניות בתחום ההשכלה, ההכשרה המקצועית והמעורבות המשפחתית – תחומים מרכזיים בהכנת בני הנוער לחיים עצמאיים בקהילה. לבד מתחומים אלו, יש לכלול בתכניות ההכנה לחיים עצמאיים גם תכניות בתחום כישורי החיים ומניעת התנהגויות סיכון. במסגרת התכניות האלה יש להקנות לבני הנוער כישורים להתמודדות עם משימות החיים השוטפות, למשל פנייה לשירותים (משרד הפנים), המוסד לביטוח לאומי, קביעת תור לרופא, מציאת דירה ובחינת חוזה השכירות, ניהול משק הבית וכדומה.

## 8.2 רצף טיפולי

### **המצב בישראל**

מהראיונות עולה כי במעונות של רשות חסות הנוער מקפידים לשמור על קשר עם הגורמים בקהילה האחראים לבני הנוער, כמו עובדים סוציאליים לחוק נוער או קציני המבחן לנוער. אף שהמרוויינים ציינו כי ביקוריהם של העובדים הסוציאליים במעון אינם סדירים וכי הם אינם ממלאים תפקיד מרכזי בטיפול בבני הנוער בעת שהייתם במעון, נטען שקשרים אלו חשובים – בני הנוער רואים אותם ומקבלים מסר שהם חשובים להם.

## סקירת ספרות מהעולם

מהספרות עולה שאחד הדברים החשובים שיש לעשות הוא לבנות מערך של שיתוף פעולה הדוק עם מערכות שפועלות בקהילה ונותנות שירותים לבני הנוער ולצעירים: בתי ספר, מקומות עבודה, שירותי רווחה, חינוך בלתי פורמלי, תכניות דיור, משפחה, שירותי בריאות ועוד. מערך שכזה מספק לבני הנוער רצף בפיקוח, במגוון השירותים המוצעים, בתכנים של התכניות והשירותים, בסביבה החברתית ובקשרים הבין-אישיים (Altschuler & Armstrong, 2002). כך למשל, הגברת שיתוף הפעולה בין מערכת החינוך ב-YPS למערכת החינוך הציבורית יכולה לסייע בשיפור תוצאות בני הנוער בתחום הלימודי. אנשי החינוך יכולים לשתף זה את זה בהזדמנויות מקצועיות (כמו ימי עיון וכנסים ואף בפרסומים) ולהביא לקהל אנשי המקצוע את העושר ואת הניסיון שנצבר ב-YPS (Meisel et al., 1998; Mathur & Schoenfelf, 2010).

חיבורים בין שירותים עשויים לחסוך עלויות ולייעל את הטיפול (Loeber et al., 2003). בקנדה למשל קיים ב-YPS מודל של ניהול התערבות (Case Management). במודל זה מבקשים ליצור אינטגרציה בין אנשי מקצוע וגורמים שונים ולאפשר עבודה משותפת של כל הגופים הרלוונטיים לטובת קידום של הנער או הנערה. פתרון אחר הוא הפקדת האחריות בידי גוף מקומי מרכזי. כך גובר הסיכוי למניעת ניתוקם של בני הנוער מסביבתם באופן שיקשה על חזרתם לקהילה.

## 8.3 תכניות מעקב וליווי

### המצב בישראל

על פי חוק הנוער, בוגרי מוסדות רשות חסות הנוער אמורים להיות מלווים על ידי עובדי מעקב של הרשות במשך שנה מתום שהייתם במוסדות. מטרות המעקב הן לסייע בהשתלבות בקהילה כדי למנוע חזרה לדפוס התנהגות עבריינית ולתת משוב לרשות על מצב הבוגרים לצורך שיפור הטיפול בבני הנוער שבאחריותה (מבקר המדינה, 2008). מדוח המבקר עולה שמספר עובדי המעקב קוצץ ב-2004 ובעקבות כך פחת מספר בני הנוער המלווים. ב-2005 הופסקה גם הפקת הדוחות השנתיים שריכזו את הנתונים על הבוגרים. מאחר שהדוחות סיפקו להנהלת הרשות ולמנהלי המעונות מידע חשוב על תוצאות הטיפול בבני הנוער, קובע המבקר, יש בכך כדי לפגוע ביכולתה של הרשות לשפר את שירותיה.

התכנית 'מחסות לעצמאות' באה לתת מענה לצרכים אלה. התכנית מיועדת לכלל בוגרי רשות חסות הנוער ונועדה לענות על צורכיהם לקבל ליווי ותמיכה בהשתלבות בקהילה ועל צורכי הרשות לקבל מידע עדכני על מצב הבוגרים. היא בנויה משלושה שלבים: שלב ההתוויה שמתחיל בזמן שהייה במעון וכולל בדיקת צרכים ובניית תכנית המשך; שלב הליווי שכולל את יישום התכנית ההמשך ותיווך לשירותים בקהילה; שלב העצמאות שבו הבוגר מתפקד באופן עצמאי יותר ותדירות הליווי פוחתת. על פי ממצאים ממחקר הערכה של התכנית, שערך לאחרונה מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל (לוי וכאהן-סטרבצ'ינסקי, 2014) התכנית

מספקת ליווי מקיף לבוגרים בתחומי חיים רבים. עם זאת, מספר הבוגרים המלווים קטן יחסית, בעיקר במגזר הערבי. עוד עלה של-14% מהבוגרים אין אף גורם שיתמוך בהם, כגון בן משפחה, חבר או דמות משמעותית אחרת. כמו כן, נמצא שלבוגרים צרכים רבים, בייחוד בהכוונה ובייעוץ, ברכישת מיומנויות חיים ובסיוע כספי. יצוין כי מאז המחקר נעשו פעולות רבות להרחבת הליווי: כוח האדם בתכנית והתקציב שהוקצה לה גדלו במידה ניכרת, ובהתאם גם מספר הבוגרים המלווים ומשך זמן הליווי, וכן נוספו לתכנית רכיבים כגון סדנאות לניהול כלכלי, מפגשי בוגרים ופיילוט של הכשרה מקצועית לבוגרי התכנית.

מלבד תכנית 'מחסות לעצמאות', פועלות בישראל דירות המשך של בוגרי מעונות רשות חסות הנוער שנועדו להקל את המעבר מהמסגרת לקהילה ולסייע בתהליך ההשתלבות. עם זאת נטען שמרבית תכניות הליווי הקיימות מספקות ליווי בקהילות שאינן קהילות המוצא של הצעירים ולכן לא ישובו אליהן בסופו של דבר. בכך יש כדי להמשיך את הניתוק ולמנוע פיתוח קשרים אישיים ורשת תמיכה חברתית להקלת הקליטה המחודשת בקהילת המוצא (אמיתי ועמיתיה, 2011).

### **סקירת הספרות מהעולם**

מחקרים שבחנו תכניות מעבר לחיים בוגרים ותכניות ליווי של בוגרי השמות חוץ-ביתיות מצביעים על כמה עקרונות לבניית תכניות מוצלחות. עקרונות אלו נוגעים לאופן בניית התכנית, ובהם למשל שימת דגש על צורכי המשתתפים, תפיסה כוללת שלהם, שיתוף המשתתפים בתהליך הפיתוח ובניית תכניות ארוכות-טווח הכוללות מעקב מתמשך. נוסף על כך, יש המלצות בנוגע לאופן הפעלת התכנית, לדוגמה המלצות לפתח שיתוף פעולה בין נותני השירותים, לערב את המשפחות ולכלול תהליך של מדידת תוצאות (להרחבה ראו אמיתי ועמיתיה, 2011).

סקירה על תכניות מעבר לעולם העבודה לבני נוער וצעירים בסיכון (כאהן-סטרבצ'ינסקי ויורוביץ, 2009) מעלה שעל-פי-רוב התכניות הפועלות בארצות הברית הן מקיפות וכוללות רכיבים רבים. הן מתאפיינות בליווי לאורך זמן, בעבודה פרטנית, בשילוב פעילות התנדבותית של בני הנוער והצעירים, ביצירת תרבות חיובית של קבוצת השווים ובשיתוף הקהילה העסקית לצורך פתיחת דלתות תעסוקה. במספר מדינות ב-OECD תכניות אלו מציעות לבני נוער ולצעירים מנותקים 'רשת ביטחון', הכוללת יחס מועדף בהשתלבות בשוק העבודה, מעורבות של גופים ממשלתיים ועסקיים ליצירת מגוון מקומות הכשרה ועבודה, ומערכות מידע והדרכה ענפות ונגישות המיועדות להכוונה בבחירת תחום עיסוק ולעתים גם למסגרות לימוד מתאימות.

## **9. סיכום וכיווני פעולה**

המעונות הנעולים של רשות חסות הנוער בישראל נועדו לתת מענה טיפולי-חינוכי-שיקומי לבני נוער עוברי חוק ולבני נוער במצבי סיכון וסכנה הזקוקים להגנה. האוכלוסייה ב-YPS בישראל ובעולם פגיעה במיוחד בגלל ההיקף והמגוון של הקשיים והצרכים של בני הנוער במוסדות אלה: שיעור גבוה מאוד של הפרעות

נפשיות ושל רקע בשימוש בסמים, אחוז גבוה של קרבנות להתעללות ולהזנחה מצד הורים או מטפלים ראשיים אחרים, חשיפה גבוהה לטראומה והעדר תמיכה משפחתית. על אלה יש להוסיף את העובדה שמדובר בשנות ההתפתחות המעצבות ביותר של בני הנוער, שהשפעתן על ההסתגלות לחיים ועל התפקוד התקין בהם עשויה להיות עמוקה ונרחבת.

בסקירה זו ביקשנו לענות על השאלה כיצד ניתן לשפר את השירות הניתן לבני הנוער במעונות. במילים אחרות, בסקירה בחנו כיצד השירותים וההתערבויות המוצעים ב-YPS יכולים לתרום להפחתת ההתנהגויות המסכנות וההתנהגויות המנוגדות לחוק שבגינן הופנו בני הנוער למעונות הנעולים ולהכין את בני הנוער להתמודדות עם מציאות החיים בשובם הביתה. כפי שעלה מהסקירה, השהייה במסגרת נעולה וכופה מציבה אתגרים בפני השגת מטרת המוסדות לקדם את ההשתלבות של בני הנוער בחיים הנורמטיביים. זאת בשל הניתוק מהמשפחה ומקהילת המוצא ויצירת סביבה המגבילה את עצמאות בני הנוער ואת הצורך והיכולת לקבל החלטות ולבחור. כדי להתגבר על קושי זה חשוב שהצוות יעבוד עם בני הנוער על ההכנה לחזרה הביתה, כבר משלב הקליטה, ויסייע להם לרכוש כוחות כדי להתמודד עם הלחץ שיתלווה לשיבה לקהילה. סוג כזה של הכנה צריך לכלול התמודדות עם סוגיות משפחתיות אך גם תכניות הכנה לחיים בוגרים.

ממחקרים על YPS בעולם התברר שמוסדות מצליחים הם כאלה הממוקמים קרוב לבית המשפחה ומציעים טיפול בקבוצות קטנות, תשומת לב נרחבת של אחד-על-אחד, פיקוח תמידי של הצוות, תרבות של טיפוח כבוד הדדי, הזדמנויות לפתח כישורי חיים ולרכוש השכלה ומקצוע וכן תכנית שיקום הממוקדת במשפחה. עוד עלה שתכניות שיקום יעילות מתאפיינות בכמה עקרונות ודרכי עבודה משותפים: פיתוח מודל תאורטי ומושגי והגדרת מטרות ברורות; הכשרה מקדימה ושוטפת של הצוות, כולל ביצוע הערכה של ההכשרה ושל תפקוד אנשי הצוות; שימוש בכלי הערכה ואבחון של גורמי הסיכון והחוסן של בני הנוער; בניית תכניות מקיפות הנשענות על מודלים המבוססים על ראיות ועל פרקטיקות שהצליחו בעבר; פיתוח שיתוף פעולה רב-מערכתי וליווי התכנית בהערכה של התוצאות מבחינת בני הנוער ושל איכות ההפעלה של התכנית.

מהסקירה עולים כמה כיווני פעולה העשויים לסייע בתהליך שיפור העבודה במעונות הנעולים בישראל:

**איסוף מידע מנהלי** - מהמחקר על תכנית 'מחסות לעצמאות' עלה כי לא הייתה בידי רשות חסות הנוער מערכת מעקב מסודרת אחר בוגריה. מידע אדמיניסטרטיבי (למשל מאפייני עברות, גיל, מספר הבוגרים בכל שנה) יכול ללמד על צורכי המערכת, כמו לדוגמה הצורך להרחיב מענים מסוימים או לצמצם אחרים. מאז המחקר יש איסוף מסודר של נתונים על בוגרי המעונות המשולבים בתכנית 'מחסות לעצמאות'.

**מיפוי צרכים כבסיס להתאמת המענים** - יש חשיבות רבה למיפוי ואבחון של כלל בני הנוער, לפי גורמי הסיכון, גורמי החוסן והצרכים הייחודיים להם. אבחונים אלה צריכים להיות מותאמים מבחינה תרבותית ומגדרית ולהביא בחשבון מאפיינים משפחתיים וסביבתיים. מידע על המאפיינים ועל הצרכים של בני הנוער מאפשר לבנות תכניות מותאמות ולהיטיב את השירותים המוצעים להם.

**הכשרה של כוח האדם** - לאנשי הצוות תפקיד מרכזי בתהליך השיקום של בני הנוער וכן ביצירת אווירה בטוחה ומוגנת המהווה תשתית לתחילת טיפול ולהמשכו המוצלח. כדי שאנשי הצוות ימלאו את תפקידם כראוי יש להכשיר אותם במגוון תחומים הרלוונטיים לעבודה עם בני נוער ב-YPS. חשוב לספק להם מידע על מאפייני בני הנוער ועל צורכיהם ולצייד אותם בכלים ובמיומנויות שיסייעו להם להתמודד עם בני הנוער, כמו דפוסי תקשורת, אסטרטגיות ניהול התנהגות וניהול משברים, בטיחות, שמירה והגנה. על נושא ההכשרה של אנשי הצוות במעונות בישראל הושם באחרונה דגש רב ולעובדים מוצעות כיום הכשרות במגוון תחומים. מהספרות עולה שמומלץ לכלול בהכשרה ובהדרכה של הצוות אסטרטגיות טיפול חדשניות ומבוססות על ראיות ושהמסגרת תאמץ תהליכי למידה מתמשכת.

**כישורי חיים ומיומנויות חברתיות** - אחד הקשיים הבולטים של בני נוער ב-YPS הוא בתהליכי החברות והתקשורת שלהם, הן עם בני המשפחה והן עם חברים. חשוב לשים דגש על הקניית כלים ומיומנויות שיקלו על בני הנוער את תהליך השתלבותם בחברה הנורמטיבית ובחיים העצמאיים, לדוגמה בניהול קונפליקטים ופתרון בעיות, בניהול משא ומתן וכן במיומנויות תקשורת מילולית ובלתי מילולית.

**תכניות השכלה** - תכניות ההשכלה במעונות צריכות להיות מותאמות למאפיינים הייחודיים של בני הנוער, למשל לאחוזי הגבוה של מתבגרים עם לקויות למידה והפרעת קשב וריכוז. לשם כך נדרשת העסקה של מורים המיומנים בהוראה יחידנית, בהוראה מתקנת ובשיטות הוראה אחרות שנמצאו יעילות בעבודה עם בני נוער עוברי חוק. זאת ועוד, כדי להבטיח רצף טיפולי ולהקל על בני הנוער להשתלב במערכות בקהילה עם יציאתם מהמעון, יש להתאים את תכנית הלימודים הניתנת במעון לתכנית הלימודים בבתי הספר בקהילה ולהקפיד על אותם סטנדרטים.

**תכניות הכשרה מקצועית והכנה לעולם העבודה** - הכשרה מקצועית נמצאה חשובה בהפחתת רצידיביזם, ויש ביכולתה להגביר את תחושת המסוגלות ולסייע במעבר לחיים עצמאיים. רצוי לנצל את זמן השהייה במעונות למתן הזדמנויות לבני הנוער לרכוש כלים שיקלו עליהם את ההשתלבות בשוק העבודה. אפשר לעשות זאת באמצעות הכשרה מקצועית. הכשרה כזאת תסייע בהפיכתם לאזרחים יצרנים המסוגלים לכלכל את עצמם. בבניית תכניות הכשרה יש להביא בחשבון את שוק העבודה ואת יכולות בני הנוער ולהציע להם תכניות בתחומים שפיתחו להם הזדמנויות אמיתיות להשתלבות בתעסוקה ולהתקדמות בתחום המקצועי. נוסף על הכשרה מקצועית, יש להקנות לבני הנוער במעונות מיומנויות של עולם התעסוקה (מיומנויות רכות) כגון עבודת צוות, עמידה בזמנים, התמדה, קבלת סמכות של הממונים ועוד. מיומנויות אלו יסייעו להם להשתלב בתעסוקה בצורה מוצלחת ולהתמיד במקום העבודה ואף יתרמו בעתיד לקידום המקצועי.

**מעורבות הורים בתהליך הטיפול** - למשפחה תפקיד מכריע בהצלחת ההשתלבות מחדש של בני הנוער בקהילה ובהפחתת שיעורי רצידיביזם. נמצא שביקורי הורים בעת השהייה של בני הנוער במסגרת משפיעים על הצלחת השיקום. על כן, למרות הקושי לגייס את ההורים לתהליך הטיפול או לגרום להם להגיע לעתים תכופות בגלל קשיים אובייקטיביים של מרחק, יש לעודד זאת ולמצוא דרכים יצירתיות לשלב את ההורים

בתהליך הטיפול. עבודה עם ההורים צריכה להיעשות גם בהקשר של שיפור המסוגלות ההורית ושל חזרת בני הנוער הביתה.

**פיתוח וחיזוק של שיתוף הפעולה בין המערכות ונותני השירותים** - עבודה במערכת מורכבת כמו YPS מחייבת בניית מודל לעבודה רב-מערכתית ועבודה בשיטת ניהול התערבות. אלה יאפשרו לאגד את הגורמים השונים, להבטיח עבודה על פי סטנדרטים אחידים ולהגביר את שיתוף הפעולה ואת זרימת המידע בין הגורמים. שיתוף הפעולה צריך להתקיים גם עם הגופים בקהילה המטפלים בבני הנוער ובמשפחותיהם, כדי להבטיח רצף טיפולי ולצמצם משברים הקיימים בעת מעבר משירות אחד לאחר.

**הערכת תוצאות ומחקר מלווה** - כדי לחולל שינוי ולשפר את עבודת המעונות או את תוצאותיה של תכנית מסוימת, יש לכלול בעבודה השוטפת איסוף מידע על המשתתפים ועל התכניות והמענים הניתנים. איסוף מידע זה והשימוש בו מעודדים קבלת החלטות מושכלת ברמת המטה, לצד למידה ושיפור של תהליכים ושל פרקטיקות המבוצעים ברמת המסגרת. לפיכך, חשוב לבצע הערכה תקופתית של התוצאות של בני הנוער ושל איכות התכניות ויעילותן בהשגת מטרותיהן.

## ביבליוגרפיה

- אביסרור, ל'. 1999. מעורבות משפחות בטיפול במעונות 'רשות חסות הנוער': הקשר בין סוג ההכשרה של הצוות לבין מידת המעורבות של המשפחות. עבודה לשם קבלת תואר מוסמך בפסיכולוגיה. האוניברסיטה העברית בירושלים.
- איתן-זיו, מ' (עורכת). 2011. בכל הקול: סדנה בנושא גילוי עריות, מעון 'צופיה'. רשות חסות הנוער. שילובים-יבנה.
- אליצור, י'. 1997. ייעוץ מערכתי לפיתוח מעורבות משפחות בטיפול מוסדי לילדים ולנוער: נימוקים בעד מדיניות משפחתית ותהליך הטמעתה במעונות רשות חסות הנוער. חברה ורווחה, יז, 33-59.
- אמיתי, ג'. 2010. גורמי סיכון לסטייה חברתית בקרב נערות עם ליקויי למידה או קשיי למידה חמורים. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה". האוניברסיטה העברית בירושלים.
- אמיתי, ג', רענן, ר', כאהן-סטרבצינסקי, פ' וריבקין, ד'. 2011. מסמך רקע לאשלים: מעבר לבגרות בקרב אוכלוסיות במצבי סיכון: צרכים והתערבויות. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- ברמן, צ' וקושר, ח' (עורכות). 2014. ילדים בישראל שנתון 2014. המועצה לשלום הילד ומכון חרוב, ירושלים.
- גולן, מ'. 2002. הבדלים בין נערים לנערות במצוקה השוהים במסגרת חוץ-ביתית כפויה. חברה ורווחה, כב(4), 519-544.
- ג'קסון, ד' ושפירו, ש'. 2013. אוכלוסיות קצה בהשמה חוץ-ביתית: מאפיינים ודרכי התמודדות. עט השדה, 12, 34-12.
- ועדת הכנסת לזכויות הילד. 2013. המחסור החמור במעונות נעולים של חסות הנוער, 29.4.2013, <http://www.oknesset.org/committee/meeting/7190> (נדלה: אוגוסט 2013).
- זהבי, ה'. 2002. מייאוש לתקווה: תפיסותיהם של נערים עוברי-חוק את הוצאתם מהבית בתוקף צו בית משפט, למסגרות של חסות הנוער. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך בעבודה סוציאלית. האוניברסיטה העברית בירושלים.
- זעירא, ע' ובנבנישתי, ר'. 2008. בוגרים של פנימיות חינוכיות בישראל: תמונת מצב. מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית, 28, 95-134.
- יוגב, ט' ובן שמחון, מ'. 2015. האוכלוסייה שבטיפול רשות חסות הנוער. סקירת השירותים החברתיים 2014 (עמ' 165-184). אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

יוגב, ט', סולוביצ'יק, ג' וכוכבי סמסליק, א'. 2015. מדיניות רשות חסות הנוער – מרחבי התערבות, תכנית פיתוח המענים וכיוונים לעתיד. **סקירת השירותים החברתיים 2014** (עמ' 283-300). אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ' ויורוביץ, ל'. 2009. מעבר לעולם העבודה וקידום תעסוקתי: תכניות בעבור בני נוער וצעירים בסיכון בארצות הברית ובמדינות נוספות ב-OECD: סקירת ספרות. **מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל**, ירושלים.

כהן מורנו, ר', צבע, י', פלדמן, ק' ושיף, מ'. 2012. מעקב אחר ילדים ובני נוער המצויים בטיפול רשות חסות הנוער במשרד הרווחה והשירותים החברתיים. סדרת ניירות עבודה מס' 73. **הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים והאוניברסיטה העברית בירושלים**.

כוכבי סמסליק, א', סמדז'ה, נ' ומויאל, ח'. 2007. **מסע החסות אל הנוער: תפיסת ההתערבות של רשות חסות הנוער**. ירושלים: עמותת ענ"ב.

כורזים, מ' וניר, ש'. 2015. תחלופת מדריכים חינוכיים במסגרות חוץ-ביתיות של רשות חסות הנוער: מאפיינים וסיבות. דמ-694-15, **מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל**, ירושלים.

לב שדה, ד', בן שמחון, מ' וגורן, ה'. 2015. ילדים מלידה עד גיל 18 הרשומים במחלקות לשירותים חברתיים. **סקירת השירותים החברתיים 2014** (עמ' 107-144). אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

לוי, א'. 2008. **מנבאים של מצוקה רגשית בקרב מתבגרים עוברי חוק השוהים במעונות חסות: גורמי סיכון אינדיבידואליים, משפחתיים והבדלים בין המינים**. עבודה לשם קבלת תואר מוסמך בפסיכולוגיה. האוניברסיטה העברית בירושלים.

לוי, ד' וכאהן-סטרבצ'ינסקי, פ'. 2014. "מחסות לעצמאות" – ליווי בוגרי מעונות רשות חסות הנוער: מחקר הערכה. דמ-661-14, **מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל**, ירושלים.

לוינגר, ד' ורנדל, מ'. 2011. נפש חיה: טיפול בעזרת בעלי חיים – תיאוריה ומעשה: מעון 'צופיה'. **רשות חסות הנוער**.

מבקר המדינה. 2008. **דוח שנתי 59 לשנת 2008 ולחשבונות שנת הכספים 2007**.

מגד, א'. 2013. אחיזה ככלי טיפולי במסגרות חינוכיות ופנימייתיות.

<http://www.molsa.gov.il/CommunityInfo/Magazine/Lists/ArticlesList/Attachments.pdf>. (נדלה: אוקטובר 2013).



פרויקט משו"ה – הפעלת קבוצת הורים במעון גיל עם.

.http://www.shaar.org.il/index.php?goto=bep&page\_from=236 (נדלה : אוקטובר 2013).

ציונית, י' וקושר, ח' (עורכות). 2013. **ילדים בישראל שנתון 2013**. ירושלים: המועצה לשלום הילד ומכון חרוב.

ריבלין, ח'. 2012. טיפול בנוער עברייני? במעונות הנעולים נגמר המקום. **חדשות 2**. (נדלה : אוגוסט 2013).

שושן, ש'. 2012. **מוכנות לחיים עצמאיים ולשירות צבאי או לאומי, תפיסת העתיד והערכת הצרכים לעתיד של צעירים יהודים מסיימי תיכון בישראל**. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך בעבודה סוציאלית. אוניברסיטת בר-אילן, רמת גן.

שפירא, י'. 2005. **השפעת השהות במוסדות רשות חסות הנוער על ממדי ההסתגלות – התנהגות עבריינית ובריאות נפשית – של בני הנוער**. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך בפסיכולוגיה. האוניברסיטה העברית בירושלים.

Abrams, L. S., Kyoungcho, K. & Anderson-Nathe, B. 2005. Paradoxes of Treatment in Juvenile Corrections. *Child & Youth Care Forum*, 34(1), 7-25.

Altschuler, D. M. & Armstrong, T. L. 2002. Juvenile Corrections and Continuity of Care in Community Context. *Federal Probation: A Journal of Correctional philosophy and Practice*, 66(2), 72-77.

Ameen, E. J. & Lee, D. L. 2012. Vocational Training in Juvenile Detention: A Call for Action. *The Career Development Quarterly*, 60(2), 98-108.

Armstrong, G. S. & MacKenzie L. D. 2003. Private Versus Public Juvenile Correctional Facilities: Do Differences in Environmental Quality Exist?. *Crime & Delinquency*, 49, 542-563.

Austin, J., Bloom, B. & Donahue, T. 1992. Female Offenders in the Community: An Analysis of Innovative Strategies and Programs. *National Council on Crime and Delinquency*, San Francisco.

Bickel, C. 2010. From Child to Captive: Constructing Captivity in a Juvenile Institution. *Western Criminology Review*, 11(1), 37-49.

- Bloom, B. E. & Covington, S. S. 2001. Effective Gender-Responsive Interventions in Juvenile Justice: Addressing the Lives of Delinquent Girls. *Paper presented at the 2001 annual meeting of the American society of criminology*, Atlanta, Georgia.
- Bloom, B., Owen, B. & Covington, S. S. 2004. Women Offenders and the Gendered Effects of Public Policy. *Review of Policy Research*, 21(1), 31-48.
- Bloom, B., Owen, B., Deschenes, E. P & Rosenbaum, J. 2002. Improving Juvenile Justice for Females: A Statewide Assessment in California. *Crime & Delinquency*, 48(4), 526-552.
- Borgman, R. 1985. The Influence of Family Visiting upon Boys' Behavior in a Juvenile Correctional Institution. *Child Welfare*, 54(6), 629-638.
- Borum, R. 2003. Managing At-Risk Juvenile Offenders in the Community: Putting Evidence-Based Principles into Practice. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 19(1), 114-137.
- Cunningham, J. & Hood, T. 2011. Keeping the Care in Secure Care. *Reclaiming Children & Youth*, 20(3), 36-40.
- Davidson-Arad, B. 2005. Observed Violence, Abuse, and Risk Behaviors in Juvenile Correctional Facilities: Comparison of Inmate and Staff Reports. *Children and Youth Services Review*, 27, 547-559.
- Davidson-Arad, B. & Golan, M. 2007. Victimization of Juveniles in Out-of-Home Placement: Juvenile Correctional Facilities. *British Journal of Social Work*, 37, 1007-1025.
- Doran, N., Hohman, M. & Koutsenok, I. 2011. Linking Basic and Advanced Motivational Interviewing Training Outcomes for Juvenile Correctional Staff in California. *Journal of Psychoactive Drugs*, 43, 19-26.
- Dowden, C. & Andrews, D. A. 1999. What Works for Female Offenders: A Meta-Analytic Review. *Crime & Delinquency*, 45(1), 438-452.
- Estrada, A. J. 2011. The Colorado Division of Youth Corrections' Five key Strategies. *Corrections Today*, 73(1), 28-31.

- Garrett, C. J. 1985. Effects of residential treatment on adjudicated delinquents: A meta-analysis. *Journal of Research in Crime and delinquency*, 22(4), 287-308.
- Goldson, B. 2005. Child Imprisonment: A Case for Abolition. *Youth Justice* 5, 77-90.
- Finlay, J. 2009. Keeping Kids Safe in Custody: Youths' Perception of Safety While Incarcerated in Canada. Theses and Dissertations (Comprehensive). Wilfrid Laurier University.
- Flores, J. 2013. 'Staff Here Let You Get Down': The Cultivation and Co-Optation of Violence in a California Juvenile Detention Center. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 39(1), 221-241.
- Hockenberry, S. 2013. Juveniles in Residential Placement, 2010. Juvenile Offenders and Victims: National Report Series. Washington, DC: *US Department of Justice, Office of Justice Programs, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention*.
- Holman, B. & Ziedenberg, J. 2006. The Dangers of Detention: The Impact of Incarcerating Youth in Detention and Other Secure Facilities. *Washington, DC: Justice Policy Institute*, 4, 1-20.
- Inderbitzin, M. 2006. Guardians of the State's Problem Children: An Ethnographic Study of Staff Members in a Juvenile Correctional Facility. *The Prison Journal*, 86, 431-451.
- Inderbitzin, M. 2012. Delinquency Interrupted: Research Into and Inside of Juvenile Correctional Facilities. *Sociology Compass*, 6(6), 445-457.
- Izzo, R. L. & Ross, R. R. 1990. Meta-Analysis of Rehabilitation Programs for Juvenile Delinquents: A Brief Report. *Criminal Justice and Behavior*, 17(1), 134-142.
- Lappi-Seppälä, T. 2006. Finland: A model of Tolerance. *Comparative Youth Justice*. J. Muncie & B. Goldson (Eds.). London: Sage, pp. 177-195.
- Latessa, E. J. 2004. The Challenge of Change: Correctional Programs and Evidence-Based Practice. *Criminology & Public Policy*, 3(4), 547-560.

- Lipsey, M. W. 2009. The Primary Factors that Characterize Effective Interventions with Juvenile Offenders: A Meta-Analytic Overview. *Victims and Offenders* 4, 124-147.
- Loeber, R., Farrington, D. P. & Petechuk, D. 2003. Child Delinquency: Early Intervention and Prevention. *Child Delinquency Bulletin Series*. Ojjdp.ncjrs.org. / [http://www.criminaljustice.ny.gov/Ops/docs/training/pubs/inservice/gangs/juvinile\\_early\\_intervention.pdf](http://www.criminaljustice.ny.gov/Ops/docs/training/pubs/inservice/gangs/juvinile_early_intervention.pdf) (Accessed: April 2015)
- Lowenkamp, C. T. & Latessa, E. J. 2004. Understanding the Risk Principle: How and Why Correctional Interventions Can Harm Low-Risk Offenders. *Topics in Community Corrections*, 2004, 3-8.
- Lowenkamp, C. T., Latessa, E. J. & Holsinger, A. M. 2006. The Risk Principle in Action: What Have We Learned from 13,676 Offenders and 97 Correctional Programs?. *Crime & Delinquency*, 52(1), 77-93.
- MacKenzie, D. L. 2000. Evidence-Based Corrections: Identifying What Works. *Crime & Delinquency*, 46(4), 457-471.
- Macomber, D., Skiba, T., Blackmon, J., Esposito, E., Hart, L., Mamborino, E., Richie, T. & Grigorenko, E. L. 2010. Education in Juvenile Detention Facilities in the State of Connecticut: A Glance at the System. *The Journal of Correctional Education*, 61(3), 223-261.
- Mathur, S. R. & Schoenfeld, N. 2010. Effective Instructional Practices in Juvenile Justice Facilities. *Behavioral Disorder*, 36(1), 20-27.
- McGuire J. 2001. What Works in Correctional Intervention? Evidence and Practical Implications. In: *Offender Rehabilitation in Practice: Implementing and Evaluation Effective programs* (pp. 25-43). G. A. Bernfeld, D. P. Farrington, & A. W. Leschied (Eds.) Chichester: John Wiley & sons, LTD.
- McLeigh J. D. & Sianko, N. 2010. Inside the Beltway: Where Have All the Children Gone? The Effects of the Justice System on America's Children and Youth. *American Journal of Orthopsychiatry*, 80(3), 334-341.

- Meisel, S., Henderson, K., Cohen, M. & Leone, P. 1998. Collaborate to Education: Special Education in Juvenile Correctional Facilities [on-line]. *The National Center on Education, Disability and Juvenile Justice* (Accessed: Dec. 2015).
- Morgan, R. D., Van Haveren, R. A. & Pearson, C. A. 2002. Correctional Officer Burnout: Further Analyses. *Criminal Justice and Behavior* 29(2), 144-160.
- Mulvey, E. P., Schubert, C. A. & Odgers, C. A. 2010. A Method for Measuring Organizational Functioning in Juvenile Justice Facilities Using Resident Ratings. *Criminal Justice and Behavior*, 37(11), 1255-1277.
- Munch, C. 2012. Youth Correctional Statistics in Canada, 2010/2011. Component of Statistics Canada catalogue no. 85-002-X. *Canadian Centre for Justice Statistics Ottawa*. <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/2012001/article/11716-eng.pdf>.
- Muncie J. 2008. The 'Punitive Turn' in Juvenile Justice : Cultures of Control and Rights Compliance in Western Europe and the USA. *Youth Justice*, 8, 107-121.
- Oesterreich, H. A. & McNie F. S. 2009. Learning to C: Visual Arts Education as Strengths Based Practice in Juvenile Correctional Facilities. *The Journal of Correctional Education*, 60(2), 146-160.
- Penn, J. V. & Thomas, C. 2005. Practice parameter for the assessment and treatment of youth in juvenile detention and correctional facilities. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 44(10), 1085-1098.
- Peterson-Badali, M. & Koegel, C. J. 2002. Juvenile's Experiences of Incarceration: The Role of Correctional Staff in Peer Violence. *Journal of Criminal Justice*, 30, 41-49.
- PLL – Parenting with Love and Limits: Champaign country final report. Hornby Zeller Associates, Inc. 12 march 2013. [www.gopll.com](http://www.gopll.com).
- Richter, J. 2006. Literature-N-Living: Inspiring youthful offenders to embrace learning. *Corrections Today*, 68(7), 30-32.

- Riley III, F. E. 2007. Quality improvement in Juvenile Corrections: An Update on Work in Idaho. *Corrections Today*, 69(6), 92-94.
- Roesch-Marsh, A. 2014. 'Out of Control': Making Sense of the Behavior of Young People Referred to Secure Accommodation. *British Journal of Social Work*, 44, 197–213.
- Sanger, D. D., Creswell, J. W., Dworak, J. & Schultz, L. 2000. Cultural Analysis of Communication Behaviors among Juveniles in a Correctional Facility. *Journal of Communication Disorders*, 33(1), 31-57.
- Sells, S., Sullivan, I. & DeVore, D. 2012. Stopping the Madness: A New Reentry System for Juvenile Corrections. *Corrections Today*, 74(2), 40-45.
- Shepherd, S. M., Luebbers, S. & Dolan, M. 2013. Identifying Gender Differences in an Australian Youth Offender Population. *Sage Open*, 3(2), 2158244013492082.
- Sickmund, M. 2004. Juveniles in Corrections - Juvenile offenders and Victims: National Report Series Bulletin. Washington, DC: *US Department of Justice, Office of Justice Programs, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention*.
- Sickmund, M. 2006. Juveniles Residential Facility Census, 2002: Selected Findings. National Report Series Bulletin. Washington, DC: *US Department of Justice, Office of Justice Programs, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention*.
- Sickmund, M. 2010. Juveniles in Residential Placement, 1997–2008. Washington, DC: *US Department of Justice, Office of Justice Programs, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention*.
- Smith, D. 2005. The Effectiveness of the Juvenile Justice System. *Criminal Justice*, 5(2), 181-195.
- Smith, B. V. & Yarussi, J. M. 2013. Addressing Sexual Violence against Youth in Custody: Youth Workers' Handbook on Identifying and Addressing Sexual Violence in Juvenile Justice Settings. *U.S. Department of Justice, National Institute of Corrections*.

Tate, D. C., Reppucci, N. D. & Mulvey, E. P. 1995. Violent Juvenile Delinquents: Treatment Effectiveness and Implications for Future Action. *American Psychologist Association*, 50(9), 777-781.

Veysey, B. 2003. Adolescent Girls with Mental Health Disorders Involved with the Juvenile Justice System. *National Center for Mental Health and Juvenile Justice: Research and Program Brief*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED478687.pdf>.

Wells, J. B., Minor, K. I., Angel, E., Matz, A. K. & Amato, N. 2009. Predictors of Job stress among Staff in Juvenile Correctional Facilities. *Criminal Justice and Behaviour*, 36(3), 245-258.

Winokur, K. P., Tollett, T. & Jackson, S. 2002. What Works in Juvenile Outcome Measurement – A Comparison of Predicted Success to Observed Performance. *Federal Probation*, 66(2), 50-56.

Youth Justice Board / Ministry of Justice. 2015. Youth justice statistics 2013/14: England and Wales. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/278549/youth-justice-stats-2013.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/278549/youth-justice-stats-2013.pdf) (Accessed: 16.12.2015)

Youth Justice Working Group. 2012. Rules for Engagement: Changing the Heart of Youth Justice. A policy report. *The centre for social justice*. Britain. [http://www.centreforsocialjustice.org.uk/UserStorage/pdf/Pdf%20reports/CSJ\\_Youth\\_Justice\\_Full\\_Report.pdf](http://www.centreforsocialjustice.org.uk/UserStorage/pdf/Pdf%20reports/CSJ_Youth_Justice_Full_Report.pdf) (Accessed: 16.12.2015)

Zahn M. A., Day, J. C., Mihalic, S. F. & Tichavsky, L. 2009. Determining What Works for Girls in the Juvenile Justice System: A Summary of Evaluation Evidence. *Crime & Delinquency*, 55, 266-293.