

דוד טאוב

האדם הסביר ואחריותו בקבלת החלטותיו

בתחום האחריות ניתן להבחין בין אחריות אישית לאחריות שילוחית של מעסיקי העובדים (ודריק, 1991, עמ' 249). בנסיבות מסוימות קשה לקבוע בוודאות אם להטיל אחריות אישית על מקבל החלטה, על המביא אותה לידי ביצוע או על המעסיקים החבים באחריות שילוחית למעשי עובדיהם. במקרי ספק מעין אלה מקובל להשוות את התנהגות העובד להתנהגות "אדם סביר" כלשהו, שהיה צריך לקבל החלטה דומה ולבצעה. כשהשוואה היא בת ביצוע, יחויב מקבל ההחלטה באחריות אישית, ובמקרים אחרים תוטל אחריות שילוחית על הארגון המעסיק את מקבלי ההחלטות ואת מבצעייהם. לדברי שחר: מבחן "האדם הסביר" הוא צודק והולם ככל שהוא מייצג נאמנה את האדם הרגיל בחברה שבה הוא מופעל. זאת, פשוט משום שהוא קולע למידותיהם האמתיות של רוב הפרטים בחברה ואין השימוש בו מטיל עליהם סטנדרד התנהגות שונה ממידותיהם בפועל (תש"ן, עמ' 84).

לדבריו: "סיכויי הצלחתו של האדם הסביר כמודל לחיקוי גדלים ככל שקווי דמותו ברורים ופשוטים יותר. אין לו סיכוי במקום שקווים אלה מורכבים ומעודנים, וודאי לא במקום שהם מהוססים ומשתנים" (שם, עמ' 105).

מטרת המאמר להצביע על טבעו האנושי ועל חולשותיו של האדם הממוצע הרגיל המצוי בחברה.

הדיון בנושא יתבסס על תיאוריות מתחום קבלת החלטות, על חוקי החינוך ותקנותיהם ועל פסיקות בתי המשפט במדינת ישראל.

המאמר יצביע על נקודות חולשה הנובעים מכישורי האדם, מינו, רקעו האישי וסוג ומידת הלחץ שבהם הוא מצוי. התייחסות מיוחדת תינתן לתופעה האנושית של בני האדם הנוטים להתחמק מאחריות מסיבות שונות.

הגדרת האדם הסביר

הספרות הדנה בנושא מדברת על אדם ממוצע מן השורה (עציוני, תשמ"ד, עמ' 126), רגיל בחברה (שחר, שם, עמ' 84), פשוט (לנדוי, תשנ"ט, עמ' 57), אנושי (קמיר, תשנ"ח, עמ' 155), ראוי (אלמוג ובן זאב, 1996, עמ' 141) ושכלתני (שחר, שם, עמ' 79).

אולם כיוון שלא נערך כל מחקר סוציולוגי או סטטיסטי לגבי התנהגותו של האדם הממוצע בסיטואציה פלונית או אלמונית, קשה עדיין לקבוע את התנהגותו (עציוני, תשמ"ד, עמ' 127). חוסר אפשרות הקביעה מוביל אותנו למודל האדם הסביר הנקבע על ידי שופטי בתי המשפט המתבוננים באנשים קונקרטיים שענייניהם מובאים בפניהם (אלמוג ובן זאב, 1996, עמ' 204).

אולם בעיית ההגדרה אינה מסתיימת בהעברתה לאולם בית המשפט, משום שלשופטים שונים, כמו לבני אדם רגילים, נקודות מבט שונות. האחד משקיף על בעיות מנקודת מבט היסטורית, השני – מנקודת מבט פילוסופית, השלישי – מנקודת ראות של תורות שימושיות חברתיות. האחד פורמליסט; האחר מרחף באוויר. האחד מתנגד לכל שינוי, והאחר בלתי מרוצה מן ההווה (Cardozo, 1948).

כדאי גם לציין גם את קיומם של גורמי שוני לאומיים, תרבותיים, חברתיים, מעמדיים ואחרים הקיימים אצל קובעי דמותו של האדם הסביר (ברק-ארז, תשנ"ח, עמ' 133).

לדברי אלמוג ובן זאב (1996, עמ' 141), "הגדרת האדם על דרך הראוי היא ביסודו של דבר הגדרה על פי ערכי המוסר. תרבויות שונות מתבוננות על אנשיהן דרך פריזמות שונות של ערכים, הקודים הערכיים משתנים מתרבות לתרבות, ובכל אחת מהן מופיע מודל אחר של 'אדם ראוי'".

לאור דברים אלה ולאור דברי חקיקה ישראלים שונים כפי שנראה להלן, יש להניח לכאורה שבישראל למשל "האדם הראוי" יהיה "אדם יהודי" ולא סתם – אוניברסלי. הנחה זו מתבססת בין היתר על החוקים הישראליים הבאים שלצורך הדגמה נציין שניים מהם:

א. סעיף 1 לחוק כבוד האדם וחירותו (תשנ"ד/1994) קובע: "חוק יסוד זה, מטרתו להגן על כבוד האדם וחירותו, כדי לעגן בחוק יסוד את ערכיה של מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית".

ב. סעיף 2 לחוק חינוך ממלכתי (תשי"ג/1953) מורה בין היתר להשתית את החינוך במדינה על ערכי תרבות ישראל.

בהתאם לכך אכן ניתן היה לצפות כי תפיסת האדם במשפט הישראלי תהא מושתתת על ערכים יהודיים. אולם כמו במקומות אחרים בעולם עלולה להיווצר בעיה של הגדרת האדם הסביר אצל אנשי המיעוטים, שאינם יהודים, החיים במדינה. מדברי המשפטן סגל (1988, עמ' 40–42) אפשר להסיק בוודאות את

עליונות החוק המתייחס לכל האזרחים במדינה באופן שווה. מכאן ש"האדם הסביר" יהיה על פי החוק יהודי גם לגבי האוכלוסייה הלא-יהודית. פירושו של דבר, שגם אם המשפט הישראלי מתבסס על ערכים בעלי משמעות אוניברסלית, יש לצפות שיהיו אלה ערכים הלכותיים מן התרבות היהודית (אלמוג ובן זאב, שם, עמ' 142).

נראה שדין זה כוחו יפה גם לגבי יהודים שהיגרו לישראל ושעדיין לא הפנימו את המסרים התרבותיים של המסגרת החברתית הגדולה שבה נתונה קהילתם המהגרת (שחר, תש"ן, עמ' 81).

הבעיה של מדינת מהגרים יכולה להיפתר על ידי התייחסות לאדם סביר הנוצר מתוך החיכוך של דעות שונות ואשר יש בו עקיבות, אחידות וערך ממוצע העולים על מרכיביו (עציוני, תשמ"ד, עמ' 131), אולם החיכוך יכול לקבל משמעויות שונות בנסיבות שונות.

הניסיונות לאתר אדם ממוצע הובילו את המשפט הישראלי להגדרת האדם הסביר באופן הבא:

האדם הסביר במשפט הישראלי הוא המתון, השקול, התבוני והרציונלי שבאנשים. הוא נטול תכונות אישיות ייחודיות, ואינו מכיל מאפיינים של אנשים בלתי ראויים. הוא אינו מאבד את עשתונותו, אינו נגרר עקב התגרות ואינו מגיב מעל הנדרש (קימר, תשנ"ח, עמ' 163).

למעשה יש כאן תיאור של אדם דמיוני שאינו ניחן בתכונות אנושיות ממוצעות. מסיבה זו מתייחס בית המשפט לידע הכללי של האדם הסביר ולניסיונו בחיים [על פי 402/87, מ"י נ' ג'ונדי, פ"ד מב (3), 383, 391].

כישורים, ידע, ניסיון ואישיות האדם הסביר

נראה שקל יחסית לבדוק את הכישורים, את הידע ואת הניסיון של האדם הסביר על פי ההכשרה המקצועית הפורמלית שרכש ועל פי ותקו בעבודה. עניין הידע והניסיון באים לידי ביטוי בהוראות החוק, בחוזרי משרד החינוך, בפסיקת בתי המשפט ובספרות העוסקת בדרישות הידע והניסיון של העובדים הבכירים שבארגון.

חוק שירות המדינה [מינויים] (תשי"ט/1959, סעיף 31) קובע כי "יבדקו את התאמתו של המועמד לעבודה מבחינת אישיותו וסגולות הדרושות למילוי המשרה". בין התכונות האלה אנו מוצאים התייחסות לנושאים פדגוגיים, חינוכיים חברתיים, ארגוניים, פיתוח צוות והדרכתו וכן טיפול בבעיות משקיות

(תקנות חינוך ממלכתי [סדרי הפיקוח], תשי"ז/1956, סעיף 13; חוזר מינהל משרד החינוך, מיוחד ד', תשמ"ח/1988, סעיף 3.6).

חוזר מנכ"ל מיוחד קובע ש"מן המועמדים לתפקיד ניהול נדרשים כישורים בתחומי ההשכלה הפדגוגית והאקדמית, הכשרה במינהל החינוך ומינהל כללי וותק בהוראה של חמש שנים (הודעה מס' התשנ"ח/3 על משרות ניהול פנויות). בג"ץ קבע שבמינויים "יש לשקול גורמים רלוואנטיים, כגון אישיותו של המועמד, כישוריו, ידיעותיו וניסיונו" (בג"ץ 703/87, ד"ר יעקב קראון [קרן] נציב שירות המדינה ואח', פ"ד מה (2), 512).

אנדרסון (Anderson, 1966, pp. 7–34), המתייחס במאמרו לארגונים ביורוקרטיים, טוען שכישורי העובדים צריכים לכלול מיומנויות טכניות, ניסיון ותכונות אישיות. עיון בדרישות אלה מצביע לכאורה על העובדה שכל בני האדם נדרשים לידע ולניסיון שווים, ושאינן התייחסות לשוני הקיים אצל בני אדם שונים. אולם המציאות המוכיחה שבני האדם אינם שווים יוצרת קושי בהתייחסות שווה לעובדים השונים ובהגדרת ה"אדם הסביר".

לדעתו של פרידמן (1982, עמ' 85) אין להתייחס לכל האנשים באופן שווה, מפני שאצל כל אחד קיימת מידה שונה של צורך בעצמאות, מוכנות לקבל אחריות, סבילות גבוהה במצבי עמימות, הרגשת החשיבות של הבעיה ומידת הידע והניסיון הדרושים.

לכך יש להוסיף את המגבלות האישיות הבאות המשפיעות על תהליך קבלת ההחלטה הקיימות אצל בני האדם:

א. בני האדם סופגים את הכשרתם באופן שונה, ולכל אחד יש ההרגלים והתגובות המיוחדים לו;

ב. לאנשים שונים יש ערכים שונים ותפיסה שונה של מטרות הארגון שבו הם עובדים;

ג. לאנשים שונים ידע שונה בדבר הידע הנדרש לביצוע עבודתם (Simon, 1976). לאור שונות זו ניתן לומר שהאדם הסביר הממוצע שעליו הדין הוא דמות פיקטיבית מצד אחד ואנושית ממשית מצד שני. כלומר דמות שיש לה מאפיינים הנדרשים להשוואה, אך יש לה גם חולשות ושעלולה להיכשל בהתמודדותה עם מצב נתון.

אלמוג ובן זאב (1996, עמ' 209) מדברים על אדם בשר ודם, הכפוף למגבלות טבעו האנושי, הנכנע לעתים קרובות לחולשתו ולרישול הדעת שלו, ליצריו

ולסערות רגש ורוח המערפלים ומפזרים את דעתו, מרחיקים אותו מדרך הטוב וגורמים לו לאבד את שליטתו העצמית. זו הסיבה שיש לקחת בחשבון את האפשרות שאדם עלול לטעות לפעמים, להיות נתון לסיטואציה של פרץ רגשות או לעשות בחירה ערכית המובילה לנזק (שחר, תש"ן, עמ' 103).

אדם עלול לטעות גם בהערכתו לגבי הבנת המושגים "טובת הכלל" ו"טובת הציבור" (עציוני, תשמ"ד, עמ' 132). קרוב לוודאי ששיקול דעת מוטעה הנובע מתום לב יתקבל בהבנה ובסלחנות ויטיל אחריות שילוחית על המעסיקים. אולם השגת "מטרות הציבור" באמצעים פסולים ביודעין תהיה באחריות הישירה של מקבל ההחלטה (בית הדין למשמעת עובדי המדינה מא/39, אפריל 1981). מכאן שכוונותיו הטובות של העובד ומסירותו למקום עבודתו אין בהן משום היתר למעשי זיוף ומרמה (טאוב, 1997, עמ' 143).

החלטות האדם האינסטינקטיבי, הספונטני ובעל הטמפרמנט

קבלת החלטות באופן אינסטינקטיבי, ספונטני ועל ידי אנשים בעלי טמפרמנט מאפיינות אף הן את חולשותיו של האדם. כידוע אין בני האדם פועלים תמיד רק בהיבט השכלי. הפעולה האינסטינקטיבית, כהגדרתה, היא פעולה המתבצעת בלא התערבותו של מנגנון החשיבה האנושי המרכזי, ועל כן שום הנחיה או הוראת דרך אינה יכולה להימסר אלא באמצעות מוחו החושב של אדם, ואין לה משמעות אלא ביחס לפעולותיו המחושבות (שחר, תש"ן, עמ' 80–81). על כן מצב זמני וחד פעמי שאין בו יכולת לפעולות מחושבות יוביל לעתים לשחרור אדם מאחריות אישית ויחייב את האחריות השילוחית של המעסיקים. ההגבה הספונטנית יש בה כדי להוליד פעילות ויזמה. מסיבה זו האדם הספונטני הוא אוטונומי, לא נקבע, הוא חושב, מרגיש ואומר לא מה שהושם בפיו ולא כפי שמצופה ממנו, אלא כפי שמצווה עליו עצמיותו. תכונות אלה יש בהן מצד אחד הגברת הכושר ליזום רעיונות ודרכים לביצוע, אך מצד שני הענקת הזכות לבחור וליזום אינה משחררת מאחריות (כהן, 1989, עמ' 49–56). עידוד אוטונומיה וחופש מצד אחד ודרישת האחריות מצד שני מקשים על קביעת ההגדרה של האדם הסביר ומחייבים אף הם את האחריות השילוחית של המעסיקים.

דברים דומים ניתן לומר על האדם בעל הטמפרמנט "שעניינו במקבץ נטיות, הניכרות מלידתו כמעט, אשר מתבטאות בסגנונות התנהגות אופייניים ומוגדרים, במצבים שונים ולאורך זמן" (לסט, 1996, עמ' 76). נראה שבעניינו של

בעל הטמפרמנט תגבר האחריות השילוחית של המעסיקים, שכן יש ביכולתם להיות מודעים ולחזות מראש את ההתנהגות ואת דרך קבלת החלטותיו.

בהגדרת "האדם הסביר" יש להתחשב גם בחולשות הנובעות מתשישות כרונית המשפיעה על תהליך קבלת החלטות. יש הטוענים שתסמונת התשישות נחשבת לבעיה רפואית "לגיטימית", שמנהלי משאבי האנוש עשויים לפגוש אותה במסגרת עבודתם. "התשישות מאופיינת בחולשה, בעייפות, בכאב שרירים, בכאב מרפקים, בכאב גרון, בעצבנות, בבעיות שינה ובמחשבה מעורפלת" (מלאך-פינס, 1992, עמ' 33).

סימפטומים אלה קשורים לתופעת השחיקה של העובדים בכלל ושל מנהלים מקבלי החלטות בפרט. סברי ודטיוק (Savery & Detiuk, 1986) כתבו על עומס בעבודה ועל תחושת האחריות כגורמי שחיקה ראשוניים המשפיעים על החלטותיו של האדם. עציון (1988) כתבה על תופעת שחיקה מתמשכת הנגרמת בדרך כלל מלחצי יום מתמשכים. מדובר כאן על מתח פסיכולוגי המחבל במשאבים הנפשיים של האדם בתהליך אטי ולא במשבר חד פעמי שקל לזהותו. פרידמן (1995) שדן בנושא הגדיר את "שחיקת המנהל" ככרסום במשאבי היסוד שלו, שהם המאגרים הנפשיים והפיסיים, המתבטאים בתחושה של תשישות נפשית, גופנית וקוגניטיבית.

למעשה מדובר בתהליך של שחיקה, שבעקבותיו משתנות עמדותיו והתנהגותו של העובד בכיוון שלילי כתוצאה מלחצים בעבודתו (Cherniss, 1989). שינויים מעין אלה, המתקיימים אצל עובדים סבירים המצויים בתנאי לחץ קשים ומתמשכים, גורמים לחוסר ערנות מספקת ולקבלת החלטות שגויות, שהמעסיק צריך לקחתן בחשבון, וגורמים אלו מעבירים אליו את האחריות השילוחית.

אחריות מורה סביר כאחריות הורה סביר

הפסיקה קובעת כי "חובת הזהירות וההשגחה של מורה כלפי תלמידו נבנית על חובת הזהירות של אב כלפי בנו" [ע"א 324/77, רבי נ' סמרה, פ"ד לב (2), 445; ע"א 868/79, קובי נ' זיו ואחי, פ"ד לו (1), 63].

שיינפלד (1991, עמ' 41) מציע לשחרר הורים מאחריות על נזקים הנגרמים על ידי ילדיהם, אף שהם מצויים תחת השגחתם. ייתכן שהצעתו של שיינפלד כוחה יפה גם לגבי מורים שהם באי כוחם של ההורים, על פי הכלל המשפטי של

In Loco Parentis, שמשמעותו "הקניית מעמד של הורים למורים" (נחמיאס, 1986/7, עמ' 234).

בתנאים מסוימים תומכים גם בתי המשפט הישראליים בגישה זו, בקובעם ש"אין בחוק שלנו אחריות שילוחית כללית של הורים בתור שכאלה לרשלנות ילדיהם; אבל הם חבים חובת זהירות ישירה של השגחה על מעשי ילדיהם שלא יזיקו, לפי מידת הזהירות הרגילה של הורה סביר" [ע"א 290/68, אריאלה אריאלי נ' מרדכי צינק ואח', פ"ד כב (2), 645].

הפסיקה האנגלית מלמדת ש"אין עצם יחוסו של אב לבנו הקטין נושא בחובו אחריות לנזקים שגרם בנו. אולם, כשהנזק נגרם עקב רשלנות ההורים בפיקוח על ילדיהם חייבים ההורים בנזקי ילדיהם" (גורלי, 1954, עמ' מט).

בדומה לאחריות הורים "יש לצמצם את אחריותו האישית של עובד ציבור [לענייננו מורה] למקרים שבהם גרם נזק תוך כדי פעולה החורגת באופן ברור ובולט מתפקידו או למקרים שבהם פעל בזדון" (דותן, תשנ"ה-ו, עמ' 286). בית המשפט פסק ש"עובד ציבור, הפועל במסגרת סמכותו כדן, חסין כנגד תביעה בנזיקין, רק אם לא התרשלי" [ע"א 219/79, דר' ירמלוביץ ואח' נ' משה חובב, פ"ד לה (3), 766].

באופן כללי ניתן לומר כי בתי המשפט מגלים סובלנות לגבי טעויות של אנשי מקצוע ובכללם אנשי הוראה. הם מבינים כי קביעת רשלנותו של איש מקצוע היא עניין חמור בעבורו, מאחר וזוהי פגיעה בשמו הטוב (אנין, 1985, עמ' 24). שמם הטוב של אנשי ההוראה נבחן גם באחריות מורים ובחוסר רשלנותם במניעת נזקים אצל תלמידיהם.

ראינו כי מידת הזהירות הנדרשת ממורה דומה לזו של "הורה סביר". המושג "הורה סביר" הוא מושג כוללני מדי וצריך הבהרה.

פקודת הנזיקין [נוסח חדש] (תשל"ח/1978) קובעת שאין מדובר בחובת זהירות אבסולוטית אלא בחובה לפעול באורח סביר ונכון. גם כשלאחר מעשה מתברר, שהתנהגות מסוימת לא הייתה הדרך הטובה ביותר למנוע את התוצאה המזיקה, עדיין אין בכך כדי להוכיח התרשלנות [ע"א 20/80, א' פליישר ואח' נ' לקטוש ואח', פ"ד לו (3), 617].

למעשה לא כל טעות בשיקול דעת היא התרשלנות. קיימים סיכונים של חיי יום שכל אדם חייב ליטול אותם כחלק מהציוויליזציה המודרנית, אבל אם יוצרים סיכון בלתי סביר, אין נימוקים כבדי משקל לשחרור מאחריות בנזיקין.

בשל הקושי להגדרה יקבע בית המשפט את המושג "אדם סביר" על פי ניסיונו ועל פי עקרונות ומטרות חברתיות [ע"א 243/83, עיריית ירושלים נ' אלי גורדון, פ"ד לט (1), 113].

לאור זאת ייתכן מצב שבו בתי משפט שונים יפרשו באופן שונה את המושג "אדם סביר" בהתאם לניסיונם ובהתאם לעמדותיהם ביחס לעקרונות המטרות החברתיות.

מידת הזהירות הנדרשת מאנשי הוראה סבירים

אלמוג ובן זאב (1996, עמ' 205) טוענים, שהאדם הסביר אינו מודל אחד של סבירות אלא שורה ארוכה של מודלים המשתנים בהתאם למקום בדין שבו הוא מופיע ולתפקידים המשפטיים השונים המוטלים על כתפיו. מסיבה זו אין לשפוט רופא, עורך דין ומורה על פי מודל אחד של סבירות מקצועית. המורה ואיש החינוך ייבחנו על כן לפי ההתנהגות הסבירה של מורה סביר. חוקרים רואים את מקצוע ההוראה כמקצוע פרופסיונלי הדורש מומחיות ובעקבות זאת נדרשת גם זהירות למניעת נזקים העלולים לקרות (אבידן, 1984). בית המשפט העליון פסק:

הכלל הוא כי אדם העוסק במקצוע או במלאכה הדורשים מומחיות, חייב להשתמש בעבודתו במידה סבירה של כושר וזהירות. כלומר הכושר והזהירות שבהם היה משתמש מומחה רגיל באותו מקצוע או באותה מלאכה [...] חובתו כלפי מעסיקיו היא לא לנהוג ברשלנות ובשיקול דעת בביצוע המשימה (אגמון, 1991, עמ' 67).

אנין (1985) מוסיף וטוען כי אדם העוסק במקצוע נדרש לנקוט זהירות ומומחיות המקובלים באותו מקצוע. מכאן שצריכים לבחון את אחריותם של מורים ואת סוג הזהירות הנדרש מהם על פי הנורמה המקצועית המיוחסת למקצוע ההוראה.

פועל יוצא מכך הוא כי במקרים שבהם קיימת חובה לנקוט זהירות או מומחיות, אחד משני הדברים יביא לידי תביעת נזיקין בגין רשלנות:

א. לנתבע לא הייתה מידת המומחיות הדרושה;

ב. אף שהייתה לו, לא השתמש בה במקרה הנדון.

נראה שבמקרה הראשון יש לברר אם חוסר המומחיות נובע מסיבות שאינן תלויות במורה עצמו אלא כתוצאה מגורמים אחרים, כמו למשל הכשרה לקויה של המוסד שהכשיר את המורה להוראה. במקרה כזה תחול אחריות שילוחית

על המעסיק ועל המוסד המכשיר את המורים. במקרה השני, לית מאן דפליג שהאחריות תחול על המורה.

קיימים פסקי דין רבים העוסקים בתביעות נזיקין כנגד מורים, ובהם פירוט מידת הזהירות וההשגחה הנדרשים מהם על פי המפורט להלן.

חסין (1982, עמ' 35) מציעה לבחון את זהירותו של האדם הסביר על פי פעולות המניעה שהוא נוקט. לדבריה, הטיפול על ידי מורים ומחנכים חייב להיעשות לפני שמגיעים לגופי טיפול ופיקוח של המשטרה ובית המשפט לנוער. היא מציעה למשל להתאים את החומר הנלמד לצרכיו של היחיד, ועל ידי כך תימנע התנהגות תלמידים המובילה לנזיקין.

"מבחן הציפיות" המוזכר בפסקי דין רבים מדבר על החובה לצפות אפשרויות לקיום נזקים ולמנעם. חובתו הכללית של מורה כלפי תלמידו כוללת חובת משנה לנקוט בעוד מועד אמצעים סבירים למניעת נזק צפוי [ע"א 2061/90, מרצלי נ' מדינת ישראל ואח', פ"ד מז (1), 802].

חובת הזהירות, המבוססת על החובה לצפות את הנזק, חייבת לקחת בחשבון את נתוניו של הקבוצה שאליה משתייך המזיק ואת נתוניו של המזיק [ע"א 862/80, עיריית חדרה נ' זוהר ואח', פ"ד לו (3), 757].

הפסיקה קובעת כי "חובת הזהירות שחב אדם כלפי ילדים מחמירה יותר מאשר כלפי מבוגרים. חובת הציפיות אינה מצומצמת ואינה נעצרת רק באובייקט העשוי להיות פיתוי או סיכון. אין לקבוע בעניין זה מסמרות, שכן הכל תלוי בנסיבות" [ע"א 849/80, שי בוקרה, קטינה, נ' א' בוקרה ואח', פ"ד לו (3), 739]. מסיבה זו תידרש חובת זהירות שונה בהתאם לסוג בית הספר, סוג התלמידים ואופי הפעילות החינוכית.

בפסיקת בית המשפט נקבע כי מבחן הציפיות כולל בחובו את שני ההיבטים: העקרוני והספציפי. נקודת המוצא של ההיבט העקרוני היא כי במקום שניתן לצפות נזק כעניין טכני קיימת חובת זהירות מושגית, אלא אם כן קיימים שיקולים של מדיניות משפטית השוללים את החובה. המבחן של היבט זה הוא בשאלה אם אדם סביר "צריך היה" לצפות את התרחשות הנזק. יחד עם זאת כדאי לציין כי לא כל נזק שניתן לצפותו צריך לצפותו.

בהיבט הספציפי ניתנת התשובה לשאלה אם ביחס לניזוק פלוני של אירוע אלמוני קיימת חובת זהירות קונקרטיית. גם חובת הזהירות הקונקרטיית נקבעת על ידי מבחן הציפיות. השאלה הראשונה הנשאלת כאן היא טכנית באופייה,

לאמור, האם אדם סביר יכול היה לצפות, בנסיבותיו המיוחדות של המקרה, את התרחשות הנזק.

אם התשובה לכך שלילית, אין חובת זהירות, ואם היא חיובית, נשאלת שאלה שנייה, נורמטיבית באופייה וקשורה בהכרעה ערכית, לאמור, אם אדם סביר צריך היה כעניין שבמדיניות לצפות את התרחשותו של אותו נזק. בפסיקה נקבע כי לא כל נזק צפוי (מבחינה פיזית) הוא נזק שיש לצפותו. כשמדובר בסיכונים טבעיים סבירים ורגילים בפעילות אנוש מקובלת, נקבע כעניין של מדיניות משפטית כי חובת זהירות קונקרטיית אינה מתגבשת. מזיק החב חובת זהירות קונקרטיית לניזוק אינו אחראי כלפיו בכל מקרה שבו, בשל התנהגותו של המזיק, נגרם נזק לניזוק.

האדם הסביר ועקרון השוויון בין המינים

תפיסת האדם הסביר על פי עקרון השוויון שבין בני האדם מתעלם מן ההבדלים הספציפיים הקיימים ביניהם. מבחינה זו כל בני האדם שווים זה לזה ללא הבדל ביניהם (אלמוג ובן זאב, 1996, עמ' 197). חוק שוויון ההזדמנויות בתעסוקה (תשמ"ח/1988, סעיף 2) נותן תוקף לתפיסת השוויון בקובעו ש"לא יפלה מעביד בין עובדיו או בין דורשי עבודה מחמת מינם, נטייתם המינית, מעמדם האישי או היותם הורים".

מינו של האדם כמשפיע על הגדרת האדם הסביר

השוואת המורה לאבי הילדים או לאמם מצביעה אף היא על עקרון השוויון בין המינים כפי שנראה להלן. עניין ההשוואה מהותי בעיקר לגבי גני ילדים והכיתות הנמוכות של בית הספר היסודי, שבהם משמשות הגננת והמורה במידה מסוימת כדמות אם לגבי הילדים.

עניין השוואת מורה לאב מקורו בפסקי הדין של בתי המשפט באנגליה, שיש להם כנראה ערך של תקדים מחייב גם בישראל (סטנר, 1966, עמ' 292). אולם אף שבאנגליה נתונה הבכורה בזכויות ובחובות לאבי המשפחה, בישראל לעומת זאת קיים שוויון משפטי של ההורים ביחס לילדיהם. שוויון משפטי זה מתבסס על חוק שווי זכויות האישה (תשי"א/1951) הקובע כי שני ההורים הם אפוטרופוסים שווים לילדיהם. מסיבה זו כל מקום שבו מדובר באב הכוונה תהיה גם לאם (אלוני, תשכ"ד). מכאן שהאפוטרופוסות השווה של שני ההורים מובילה בהכרח לאחריות שווה של מורים ללא קשר למינם.

עקרון השוויון דורש מאתנו להחליף את המונח "אדם סביר" (Reasonable Man) במשמעותו הגברית במונח הכולל של Reasonable Person, הכולל גם את בני המין הנשי. אולם המציאות דורשת התייחסות נפרדת ל"אישה הסבירה", שכן ניסיון החיים שלה והשקפת עולמה אינם תמיד זהים לאלה של הגבר, "האדם הסביר". בדומה ל"גבר הסביר", קשה להצביע על דמות "נשית סבירה", שכן לכל אישה מרכיבים חשובים נוספים בזהותה (ברק-ארז, תשנ"ח, עמ' 133).

הפסיקה מעוררת בעיה נוספת ביחס להגדרת האדם הסביר. מצד אחד, כשמדובר בהעסקת עובדים נדרשים לאיסור הפליה, מטעמי מין, היות האדם נשוי או הורה לילדים (תב"ע מט/1182-12, אלונה פלונסקר נ' "שטיח אדום" – שירותי ארוח בע"מ, פד"ע כא, מו). ומצד שני, חוק המינויים, ברצותו לתת ייצוג הולם לבני שני המינים, מדבר על הפליה מתקנת שמשמעותה מתן עדיפות במכרז לבן המין שאינו מיוצג באופן הולם (חוק שירות המדינה [מינויים], תשי"ט/1959, סעיף 15). ההפליה המתקנת מקשה אף היא על הטלת אחריות של אדם סביר על כל מקבלי החלטות בארגון, שכן קיימת נורמה שלפיה ממנים לעתים אנשים לתפקידים בעלי אחריות מתוך רצון לתקן עיוותים חברתיים.

בהקשר זה כדאי להביא את דבריהם של אודרי וחו (1995, עמ' 81), הכותבים על תפקידי הניהול הנחשבים לעיסוקים סמכותיים וכוחניים, המתאימים לבעלי תכונות גבריות, כגון אינדיווידואליות, תוקפנות, תחרותיות, סמכותיות, אוטונומיה, דבקות במטרה וכו'. אולם המציאות מוכיחה כי יותר ויותר נשים נכנסות לתפקידי ניהול וקבלת החלטות. מצד החוק ברור שאין להבדיל בין "הגבר הסביר" ל"אישה הסבירה", אולם המציאות הטבעית מצביעה על קיומם של הבדלים בין המינים, ועל כן השאלה היא אם במקרים אלה ייקבעו לאדם הסביר תכונות ניהול גבריות, נשיות או אוניברסליות.

נראה שבגלל הקושי לתת מענה לשאלה זו תהיה התשובה גם במקרה זה העברת האחריות השילוחית למעסיקים.

אחריות הקשורה לסוג ומידת הלחץ שבו נתון מקבל החלטה

כאשר בוחנים את תכונותיו של האדם הסביר צריך להתייחס גם למצבי הלחץ שבהם הוא נתון בעת קבלת החלטותיו או בעת ביצוען.

בהתייחסות לאחריות האדם הסביר יש לקחת בחשבון שלעתים קיימים גורמים פסיכולוגיים וסוציולוגיים המניעים אנשים לפעול באורח לא רציונלי (Simon, 1976).

גיניס ומאן (1991) המדברים על לחצים פסיכולוגיים מציינים שבתהליך קבלת ההחלטות קיימים לחצים חלשים, מתונים (בינוניים) וחזקים. באופן הגיוני היינו מניחים שקבלת ההחלטות הטובה ביותר של האדם הסביר תהיה בנסיבות שבהן רמת הלחץ הפסיכולוגי תהיה בטווח הבינוני. אולם במקרים רבים נתון מקבל ההחלטה בתנאי לחץ חלשים או חזקים העלולים לגרום לו לקבל החלטות שגויות.

קבלת החלטות בתנאי לחץ חלשים מתרחשת לרוב במקרים שבהם מקבל ההחלטות יהיה סבור:

א. שלאיש לא יהיה אכפת אם ישנה בבוא העת את החלטתו ועקב זאת הוא יגלה פחות זהירות;

ב. כי לא ימצא מידע חדש הנוגע להחלטה ויחדל לחפש אחריו. בידעם זאת, נוהגים לעתים מנהלים בכירים למנוע במתכוון מידע מן הנוגעים בדבר, כדי שתתקבל החלטה לטובתם;

ג. שהסכנה פחות חד משמעית ועל כן יעודד החלטות חותכות לטובת החלופה שהוא מעוניין בה;

ד. שהארכת מצב הפסיחה על שני סעיפים מחמת חשש מפני סכנות לא נודעות עלולה לגרום לעתים לקשיים. הדאגה המתעוררת בשל סיכונים נסתרים מונעת פעולה, ותוצאותיה של עכבה זו עלולות להיות קשות בתקופה שאי עשיית דבר גרועה מקבלת התחייבות לקו פעולה חיובי (גיניס ומאן, 1991, עמ' 201–204).

לחץ חזק הוא בדרך כלל לחץ פנימי של הממונים או חיצוני מפורש או מרומז הכופה על האדם דרך התנהגות מסוימת. מוסדות פוליטיים, קבוצות אינטרס מאורגנות, מבנה הכוח הקהילתי, הורים והציבור בכללו מהווים כולם חלק מרשת השפעות חוץ-מערכתיות הלוקחות חלק מרכזי בתהליכי ההחלטה בחינוך.

מצד אחד מערכת החינוך היא ארגון הזוכה להגנה סביבתית, ומצד שני מצטיינת מערכת החינוך בתלות סביבתית בולטת וברגישות ללחצים חיצוניים חזקים, לדרישות ולביקורת המשפיעים על דרך קבלת ההחלטות של עובדי החינוך (אלבוים דרור, תשמ"ז, עמ' 277).

הגבלת החופש או שלילתו עלולות לבוא כתוצאה של נסיבות שמחוץ לשליטתו של הפרט. הן עשויות לנבוע מאירועים מקריים המגבילים את מגוון

אפשרויות הבחירה או מסוכנים המנסים ללחוץ על הפרט על מנת שילך בדרך מסוימת (גיניס ומאן, 1991, עמ' 223).

בעלי תיאוריות הייחוס מדגישים את רגשות האדישות והריחוק המציינים את פעולותיהם של אנשים, כאשר הם מייחסים החלטה מסוימת ללחץ חיצוני חזק, ולא לבחירתם החופשית.

סלוביק וחבריו (Slovic et al., 1977) מדגישים את נטייתם של מקבלי ההחלטות להיות מושפעים מן הצורה שבה מוגשת להם האינפורמציה על הסיכונים האפשריים בכל אלטרנטיבה.

כאשר אדם ניצב מול איומים חדשים או הזדמנויות חדשות, המניעים אותו לשקול קו פעולה חדש, הרי שיעור הלחץ הכרוך בקבלת ההחלטה תלוי במידת המחויבות לדבוק בקו הנוכחי שהוא הולך בו עד כה (פרידמן, 1982, עמ' 72). לעתים הלחץ הסביבתי בא מצד שארי בשר קרובים או ידידים (גיניס ומאן, 1991, עמ' 202).

המציאות מוכיחה שקשרים משפחתיים או פוליטיים רעיוניים משפיעים לעתים על השיקולים במינוי אנשים לתפקידי ניהול או הוראה (אגמון, 1993, עמ' 62; דבי"ע נג/171-3). אין להתעלם מכך שבנסיבות מסוימות מינויים מעין אלה, האסורים על פי החוק אך קיימים בפועל, עלולים להוות גורם לחץ חזק המשפיע על קבלת ההחלטות של העובד ועל דרך ביצוע עבודתו, מבלי שהעובד יהיה מודע לכך או שאין יכולת להוכיח זאת.

תופעת התחמקות מאחריות

בהתייחסות להגדרת האדם הסביר צריך לקחת בחשבון את החולשות הטבעיות של האדם ואת הקושי להתמודד עם הדרישות הגבוהות ולעתים גם המעורפלות של התפקיד, העלויות לגרום לו להתחמק מאחריות.

קיימות אפשרויות שונות להתחמק מאחריות: עובדים מתחמקים מאחריות בדרך של נטישת הסיטואציה כתוצאה מפער בין התגמול המצופה ובין התגמול בפועל. נטישה זו מכונה בשם תופעת "הראש הקטן", שמשמעותה לעשות מה שנדרש בלבד אבל לא מעבר לכך (רונו, 1989, עמ' 32). העובד אמנם פעל לפי הנדרש ולא מעבר לכך ולכן אין אפשרות לחייב אותו באחריות אישית, דבר המוביל בהכרח לאחריות השילוחית של המעסיקים. בריחה פסיכולוגית היא דרך נוספת לנטישת הסיטואציה. אפשרות זו מתקיימת במקרים שבהם למקבל ההחלטה יש עומס מידע שעלול לגרום לו לוותר על אסטרטגיה אנאליטית

ולהחליט כרצונו. לעומת הבריחה הפסיכולוגית ניתן לדבר גם על בריחה פיזית שבה המחליט בוחר שלא להחליט ונוטש את הסיטואציה (זכאי, 1991, עמ' 18). דרך אופיינית נוספת להתחמק מאחריות היא להסתיר מידע ולטשטש את התוצאות השליליות.

וייס (1994, עמ' 10) כותבת על קבוצת העמיתים הנוהגים "להגן" זה על זה והנוקטים בעמדות הבאות:

- א. "מכסים" על בעיות שלהם ושל חבריהם או מתעלמים מהן;
- ב. משקרים כדי להציל את עצמם ואת עמיתיהם;
- ג. מאשימים אחרים כדי להשתחרר מאחריות.

טשטוש התוצאות הסופיות הנובע מדרך ההגנה מקשה על האפשרות לייחס אותן להחלטה ספציפית מסוימת. מציאת שעיר לעזאזל שהאחריות נוטל עליו או מציאת שותפים לרעיון ולאחריות כך שלכישלון אפשרי יהיו מספר אבות מקשה אף היא על מציאת גורמי האחריות האמתיים (שרגהיים, 1992, עמ' 21). תופעה זו של מספר שותפים לאחריות יכולה להתקיים במיוחד בבתי ספר שבהם קיים צוות ניהול או בבתי ספר בניהול עצמי. צוות בית הספר אמור ליטול אחריות אישית לתוצאות. אולם נטילת האחריות היא לא חד סטרית. הגופים והאנשים השונים הקשורים לבית הספר מהווים שותפים לבית הספר (חבינסקי, 1996, עמ' 5).

נבון ושפירא (1989, עמ' 67, 73) מזכירים את הביזור התוך-בית-ספרי המשתקף במספר בעלי תפקידים לבית הספר: מרכז מקצוע, מרכז שכבה, צוות ניהול וכדומה. תהליך הביזור מגיע עד לרמת המורה הבודד הזוכה כיום לאוטונומיה רבה יותר בעבודתו. אולם לטשטוש בהגדרת התפקידים מתלווה טשטוש בחלוקת התפקידים והסמכויות. מסיבה זו מתחלקת האחריות על פני בעלי תפקידים רבים כאשר מצד אחד כולם אחראים ומצד שני אף אחד אינו אחראי.

שותפות זו של מספר אנשים בצוות בית הספר ושל גורמי חוץ השותפים לאחריות מקשה על האפשרות להפנות אצבע מאשימה כנגד אנשים מסוימים, ומסיבה זו קיימת הצדקה להטלת אחריות שילוחית על הבעלויות של מוסדות החינוך.

התחמקות מאחריות על ידי הטלתה על ממונים, על יועצים מומחים או על כפיפים

התחמקות מאחריות על ידי העברתה לממונים

עובדים השואבים את מקור הלגיטימציה לתפקידם מהממונים, יטענו שפעלו על פי ההנחיות שקיבלו, ולמעשה יש להעביר את האחריות לקובעי המדיניות בדרג בכיר.

אנדרסון (Anderson, 1966, עמ' 108) טוען ש"העובדים נוטים לשאת עיניים כלפי מעלה בשעה שהם נאלצים לבחור בין היוזמה, הטומנת בחובה אפשרות של כשלון, ובין הסכמה, הנותנת להם אפשרות להימנע מאחריות".

גזיאל (1987) הכותב על יחסי אנשי המינהל והפוליטיקה קובע שלא קיימת החלטה מנהלית טהורה כשם שאין החלטה פוליטית טהורה. חוסר אפשרות ההפרדה בין שתי הרשויות והעובדה ששר החינוך אחראי על התפקוד המנהלי של משרדו מאפשרים את ייחוס האחריות לגורם הבכיר הקובע את המדיניות. האשמת הממונים באחריות מתאימה גם לגישתו של אריסטו המונה שלושה סוגים של מעשים שאדם עושה שלא מרצון:

- א. מעשים הנעשים בכפייה;
- ב. מעשים הנעשים תחת לחץ חיצוני;
- ג. מעשים הנעשים מתוך אי ידיעת פרטים אך מלווים בחרטה (וינריב, 1980, עמ' 17).

כשמדובר במעשים הנעשים בכפייה, תחת לחץ או תוך אי ידיעת פרטים, יכול העובד לטעון לחוסר אחריות על ידי האשמת המעסיקים. בהקשר זה כדאי להתייחס למושג "פקודה בלתי חוקית בעליל" שמקורו בהיבט הצבאי.

לפי סעיף 24 (א) (2) לחוק העונשין, תשל"ז/1977, "אין אדם נושא באחריות פלילית למעשה או מחדל [...] בציות לצו של רשות מוסמכת שהוא חייב על פי הדין לציית לה זולת אם הצו הוא בעליל שלא כדין".

לפי סעיף 125 לחוק השיפוט הצבאי, תשט"ו/1955, "לא ישא אדם באחריות פלילית לפי סעיפים 122 (סירוב לקיים פקודה), 123 (אי קיום פקודה) ו-124 (התרשלות בקיום פקודה) אם ברור וגלוי שהפקודה שניתנה לו היא לא חוקית". מהעיון בשני חוקים אלה ניתן להסיק כי מצד אחד ניתן לסרב להוראה המנוגדת בצורה ברורה וגלויה לחוק, ומצד שני כשקיים ספק לגבי חוקיות ההוראה שניתנה לא תהיה נשיאה באחריות פלילית לביצוע ההוראה. בעייתו של

מבצע ההוראה היא ההתייחסות למצבי ספק שבהם לא ברור אם ההוראה חוקית אם לאו.

מצבי הספק יוצרים אצל מקבל ההחלטה סיטואציה של "פחד מפני סיכונים עלומים הממלא תפקיד מכריע בבחירת קו פעולה או בהימנעות מפעולה" (גינים ומאן, 1991 עמ' 212). פרידמן (1982, עמ' 72) סובר שבשעת קונפליקט חריף של קבלת החלטות, כאשר הסימנים המבשרים רע בולטים לעין, ומקבל ההחלטה סבור שלא יהיה לו הזמן הדרוש למצוא דרך הולמת להימנע מהפסדים רציניים – נשאר רמת הלחץ שלו גבוהה במיוחד, וגובר הסיכוי כי הדפוס השליט של תגובתו יהיה קיצוני (בהלה). דפוס כזה מתבטא בחשיבה על מספר מוגבל של אלטרנטיבות, ולבסוף מקבל ההחלטות יבחר בפתרון פזיז המבטיח הקלה מיידית, על חשבון חרטה קשה לאחר מעשה.

בית הדין קבע כי במקרים של קונפליקט סימן ההיכר של פקודה בלתי חוקית בעליל הוא הדגל השחור המתנוסס מעליה האומר "אסור". למעשה מדובר באי חוקיות הדוקרת את העין ולא באי חוקיות פורמלית (פרוש, 1990, עמ' 246). אולם כשסימן ההיכר אינו קיים או שאינו ברור כל צורכו, קשה יהיה לקבוע אם האחראי הוא איש הביצוע או הממונה נותן ההוראות. קושי זה מוביל אף הוא לאחריות השילוחית של המעסיקים.

המשתמע מכך הוא שרק במצבי ספק שבהם אין סימני דגל שחור וסימני ההיכר לא ברורים קיימת האפשרות להתחמק מאחריות.

התחמקות מאחריות על ידי העברתה ליועצים מומחים

לעתים מנסים מנהלים ומורים להעביר את האחריות אל היועצים, אנשי המטה הנחשבים למומחים בתחומי ידע ספציפיים, שבהם נעזרו לצורך קבלת ההחלטות. תופעת התירוצים מקבלת חיזוקים נוספים כתוצאה מהשימוש הגובר ביועצים מומחים. מקבלי ההחלטות ואנשי הביצוע אומרים: "אבל עשינו בדיוק את מה שאמרו לנו היועצים" (אמנות התירוצים, 1995, עמ' 29).

ההלכה המשפטית שהתגבשה היא שיש להטיל את האחריות על היועצים בשל מצג רשלני, אם עושה המצג התכוון שאחרים יסמכו עליו. מומחה שהסכים כי חוות דעתו תיכלל בתשקיף, עשוי להימצא אחראי כלפי צד שלישי גם בגין מצג רשלני על פי דיני הנזיקין (גרוס, 1991, עמ' 22), אולם אם מקבל ההחלטה

שוקל את האלטרנטיבות ואת כיווני החשיבה שהוא מקבל מהיועץ אך מקבל את ההחלטה בעצמו האחריות תחול עליו.

התחמקות מאחריות על ידי הטלתה על הדרגים הנמוכים שבארגון

דרך נוספת להתנער מאחריות היא בהעברתה לדרגים הנמוכים בארגון. העברה כזו אפשרית כשמשתפים את העובדים בתהליך קבלת ההחלטות ו/ או כשמאצילים להם סמכויות.

פינס ואורית (1996, עמ' 33–34) טוענים שללא האצלת סמכויות לא תיתכן פעילות ארגונית אופטימלית המערבת את המנהלים הזוטרים ואת העובדים בחתירה פעילה להשגת מטרות הארגון. אולם על קו הרצף, שבו נמצאת בקצהו האחד האצלת סמכויות, נמצאת בקצה השני ההתנערות (Abdication). משמעות המושג היא השלכת כל האחריות למישהו אחר (לא בהכרח גם הסמכויות) ללא מתן תנאים נאותים לביצוע אפקטיבי (שימרון ורוזנוואסר, 1995).

למעשה, אין מנהל יכול לטעון לחוסר אחריות בשל האצלת סמכויות, אלא אם פעל בהתאם לכללי האצלת סמכויות הכוללים: התעניינות בפרטים הקטנים, הענקת חופש פעולה, הגדרת תחומי אחריות ונקיטת תהליכי מעקב (סנדלר, 1992).

יחד עם זאת צריך להפקיד בידי המואצל די כוחות כדי שתהיה אפשרות לממש את ההאצלה, ויש לוודא שמקבל האחריות ידע בדיוק מה עליו לעשות, מה הן סמכויותיו וכיצד מוערכת עבודתו (ענבר, 1983, עמ' 24). כמו כן "אין להעלות על הדעת שמישהו יקבל על עצמו אחריות מבלי שתופקדנה בידי סמכויות כדי לבצע אחריות זו" (יונאי, 1983, עמ' 21).

סיכום ומסקנות

הצורך להגדיר את האדם הסביר במונחים משפטיים נובע מהקושי להגדירו בהיבטים סטטיסטיים וסוציולוגיים. כשניתן להוכיח שמקבל החלטה או מיישמה לא פעלו לפי נורמות האדם הסביר הם יחויבו באחריות על מעשיהם, אולם כשההוכחה אינה בת ביצוע מהסיבות שיצוינו להלן תקוים אחריות שילוחית של המעסיקים.

למרות הניסיון להשוות את אחריות עובדי החינוך לאחריות הורים סבירים, מגלים בתי המשפט סובלנות לגבי טעויות של אנשי מקצוע ובכללם עובדי הוראה. לדבריהם, לא כל טעות בשיקול דעת היא התרשלות, שכן קיימים

סיכונים של חיי יום שכל אדם חייב ליטול אותם כחלק מהציוויליזציה המודרנית. כללי הבריורקרטיה בארגונים פורמליים דורשים התייחסות שווה לכל העובדים, אולם העובדה שבני אדם נבדלים אלה מאלה בכישוריהם, בידיעותיהם, בניסיונם, באישיותם, במינם ובחולשותיהם מחייבת את קבלתם כשונים זה מזה. יש הפועלים באופן אינסטינקטיבי וספונטני ויש המסוגלים לפעול מתוך שיקול דעת ובאופן מחושב.

מציאות החיים מוכיחה שבני אדם פועלים באופן שונה בהימצאם בתנאי לחץ. יש כאלה שלחץ גורם להם לקבל החלטות טובות יותר, בעוד שאחרים משתקים ואינם מסוגלים כלל לקבל החלטות.

בהתייחסות להגדרת האדם הסביר צריך לקחת בחשבון את החולשות הטבעיות של האדם. בין חולשות אלה אפשר למנות גורמים פסיכולוגיים, סוציולוגיים ורפואיים המניעים אנשים לפעול בצורה שגויה ובאורח לא רציונלי. אחת החולשות היותר נפוצות של בני האדם היא נטייתם להתחמק מאחריות באופן של נטישת הסיטואציה, הסתרת מידע ושטוש תוצאות שליליות וכן ניסיונות להטיל את האחריות על הממונים, הכפופים או על יועצים מומחים.

ביבליוגרפיה

- אבידן, מ' (1984). מנהל בית הספר כמנהיג פדגוגי, **עיונים במינהל ובארגון החינוך** 11 : 41-56.
- אגמון, א' (1991). גם זה קורה: העובד חויב בתשלום פיצויים למעביד עקב רשלנות, **מנהלים** 46 : 67.
- אודרי, א' וחן מ' (1995). גברים במקום עבודה נשי כשומרי סף: הפמיניזציה של מינהל החינוך כערך מוסרי וכאיום תעסוקתי, בתוך: בן עמוס, א' ותמיר, י' (עורכים): **המורה בין שליחות למקצוע**, תל אביב: רמות: 79-96.
- אורי, א' (1994). הקשר בין הגדרות אחריות וסמכות, **ניהול איכות כוללת** 13 : 14-15.
- אלבוים דרור, ר' (תשמ"ז). קביעת מדיניות חינוך – דיון במספר מאפיינים, בתוך: אלבוים דרור ר' (עורכת): **מדיניות ומינהל תאוריה ויישומים בחינוך** – **מקראה**, ירושלים: מאגנס: 271-288.
- אלמוג, ש' ובן זאב, א' (1996). **משפט האדם**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, מכון מופ"ת, מחקר ופיתוח תכניות בהשרת עובדי הוראה – משרד החינוך.
- אלוני, ש' (תשכ"ד). **זכויות הילד בחוקי מדינת ישראל**, תרבות וחינוך.

- אמנות התירוצים (הישרדות), (1995), **מנהלים** 83 : 28–30.
 אנין, מ' (1985). מה בין אחריות מקצועית בנזיקין ולפי חוזה? **ביטוח בישראל** י'
 (115) : 24–27; י' (116–117).
 ברק ארז, ד' (תשנ"ח). האשה הסבירה, **פלילים** ו' : 115–136.
בג"ץ 703/87, ד"ר יעקב קראון (קרן) נ' נציב שירות המדינה ואח', פ"ד מה (2),
 512.
בית הדין למשמעת עובדי המדינה מא/ 39, אפריל 1981.
 גורלי, א' (תשט"ו/1954). **מבוא לדיני נזיקין**, הוצאה ובית מסחר ספרים ש.
 בורסי בע"מ, תל אביב.
 גזיאל, ח' (1987). **יסודות בניהול ציבורי**, מהדורה שלישית מורחבת, הוצאת
 דקל.
 דותן, י' (תשנ"ה – ו'), האחריות הנוקית של עובד הציבור המפעיל סמכויות של
 שיקול דעת, **משפטים** ט"ו : 245–286.
 הודעה מס' התשנ"ח/3 על משרות ניהול פנויות.
 וייס, ש' (נובמבר 1994). "יעוץ לעמיתים – 'סיועי' של עמיתים מול 'הגנה' של
 עמיתים", **הכל על אלכוהול** 5 : 5.
 וינריב, א' (תש"מ/1980). **בעיות בפילוסופיה של המוסר**, תל אביב:
 האוניברסיטה הפתוחה, יחידה 10.
 זכאי, ד' (ספטמבר 1991). "להחליט כיצד להחליט – ניהול תהליכי קבלת
 החלטות", **משאבי אנוש** 45 : 15–19.
 חבינסקי, א' (1996). "בתי ספר בניהול עצמי", **במתנ"סים** 225 : 5.
חוזר מינהל החינוך, מיוחד ד', תשמ"ח/1988.
חוק העונשין תשל"ז/1977.
חוק השיפוט הצבאי תשט"ו/1955.
חוק חינוך ממלכתי תשי"ג/1953.
חוק כבוד האדם וחירותו תשנ"ד/1994.
חוק שווי זכויות האשה תשי"א/1951.
חוק שוויון ההזדמנויות בתעסוקה תשמ"ח/1988.
חוק שירות המדינה [מינויים] תשי"ט/1959.
 חסין, י' (1982). הזיקה בין עבריינות נוער למערכת החינוכית, **עיונים בחינוך** 34 :
 29–54.

- טאוב, ד' (1997). ההיבט החוקי של פיטורי מורים במערכת החינוך, **עיונים במינהל ובארגון החינוך** 21: 127-148.
- יונאי, ש' (סתיו תשמ"ד/1983). על אחריותו וסמכותו של מנהל בית הספר, **שבילי חינוך** 43 (1): 14-22.
- כהן, א' (1989). החינוך ליוזמה, בתוך: בלצ'ינסקי א' (עורך), **ספר יצחק, מאמרים ודברי הגות בנושאי חינוך**, משרד החינוך והתרבות, תל אביב: 40-63.
- לנדוי, ר' (תשנ"ט). המשפט במשפט: בלשנות משפטית – הבלשן בשירות המשפט, **עיוני משפט** כ"ב: 37-64.
- לסט, א' (1996). "המושג טמפרמנט" והשתמעויותיו הפסיכו – חינוכיות בבית הספר, בתוך לסט, א' וזילברמן, ס' [עורכים], **סוגיות בפסיכולוגיה של בית הספר: שיקולים ויישומים**, ירושלים, מאגנס: 76-92.
- אירוונג, ל' וגיינס ליאון, מ' (1991). **תהליך קבלת החלטות**, משרד הביטחון – ההוצאה לאור.
- מודריק, ע' (1991). מפקד: סמכות, אחריות אשמה, **פילימ** ב: 249-280.
- נבון, ד' ושפירא, ר' (1989). ריבוי תפקידים ובעלי תפקידים בבית הספר היסודי בישראל: תוצאה לא צפויה של תהליכים חינוכיים-חברתיים, בתוך: בלצ'ינסקי א' (עורך), **ספר יצחק: מאמרים ודברי הגות בנושאי חינוך**: 64-85.
- נחמיאס, ש' (תשמ"ז/1986/7). ענישה גופנית במוסדות החינוך במבחן משפטי, **הפרקליט** לו: 234-245.
- סגל, ז' (תשמ"ח/1988). **דמוקרטיה ישראלית, עיקרים חוקתיים במשטר מדינת ישראל**, משרד הביטחון, ההוצאה לאור.
- סטנר, ר' (1966). **דיני חינוך חיקוקים, פרשנות ופסיקה**, ירושלים, דפוס איגרא.
- סנדלר, א' (1992). **תוצאות – סוד המצוינות בניהול**, הוצאת כיוונים: רחובות.
- ע"א 290/68, אריאלה אריאלי נ' מרדכי צינק ואח', פ"ד כב (2), 645.
- ע"א 324/77, רבי נ' סמרה, פ"ד לב (2), 445.
- ע"א 219/79, דר' ירמלוביץ ואח' נ' משה חובב, פ"ד לה (3), 766.
- ע"א 869/79, קובי נ' זיו ואח', פ"ד לו (1), 63.
- ע"א 20/80, א' פלישר ואח' נ' לקטוש ואח', פ"ד לו (3), 617.
- ע"א 849/80, ש' בוקרה, קטינה, נ' א' בוקרה ואח', פ"ד לו (3), 739.

- ע"א 862/80, עיריית חדרה נ' זוהר ואח', פ"ד לז (3), 757.
- ע"א 243/83, עיריית ירושלים נ' אלי גורדון, פ"ד לט (1), 113.
- ע"א 2061/90, מרצלי נ' מדינת ישראל ואח', פ"ד מז (1), 802.
- ענבר, ד' (תשמ"ג/1983). **אחריות**, ספריית פועלים, הוצאת הקיבוץ הארצי השומר הצעיר, תל אביב.
- ע"פ 402/87, מ"י נ' ג'ונדי, פ"ד מב (3), 383, 391.
- עציוני, מ' (תשמ"ד). טובת הציבור והאדם הסביר, **ספר זוסמן**: 125–132.
- מלאך פיינס, א' (נובמבר 1992). תסמונת התשישות הכרונית, **משאבי אנוש** 59: 33.
- פינס, י' ושל, א' (1996). "תסמונת הראש הקטן" מול "האצלת סמכויות": הרהורים בעקבות מסקנות ועדת שמגר, **משאבי אנוש** 102: 32–34.
- פקודת הנזיקין** [נוסח חדש], תשל"ח/1978.
- פרוש, ע' (1990). פסק הדין בפרשת קאסם, מבחן הדגל השחור והמושג של פקודה בלתי חוקית בעליל, **עיוני משפט** טו: 245–272.
- פרידמן, י' (1982). **שיקולים וקבלת החלטות בשיבוץ תלמידים לכיתות האם בחטיבות-ביניים הטרוגניות**.
- קמיר, א' (תשנ"ח). איך הרגה הסבירות את האשה – תום דמם של "האדם הסביר" ו"הישראלית המצויה" בדוקטרינת הקינטור בהלכת אזואלוס, **פלילים** ו: 137–186.
- רוני, א' (1989). התאוריה של הנעת אנשים, **סקירה חודשית** 6: 22–35.
- שחר, י' (תש"ן). האדם הסביר והמשפט הפלילי, **הפרקליט** לט: 78–107.
- שיינפלד, א' (תשנ"ב/1991). **נזיקין**, ירושלים: מורשת המשפט.
- שימרון, ש' ורוזנוואסר, נ' (1995). **האצלת סמכויות – תכנית לפיתוח מנהלים וצוותים בכירים עם היחידה לשיטור קהילתי במשטרה**.
- שרגנהיים, א' (אוגוסט 1992). האמנם התוצאה היא הקובעת?, **משאבי אנוש** 20: 23–56.
- תב"ע מט/ 1182–12, **אלונה פלונסקר נ' "שטיח אדום" – שירותי ארוח בע"מ**, **פד"ע כא, מו**.
- תקנות חינוך ממלכתי** [סדרי הפיקוח], תשי"ז/1956.

- Anderson, J. G. (1966). "Bureaucratic Rules – Bears of Organizational Authority", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 2, No.1, pp. 7–34.
- Ben-Zeev, A. and Almog, S. (1996). *The Law of Humanity*, By Hakibbutz Hameuchad Publishig House Ltd.
- Cardozo, B., *The Nature of the Judicial Process* (New Haven 1948).
- Cherniss, C. (1989). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Service*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publication.
- Simon, H. A., (1976). *Administrative Behavior*, 3 rd edition, Free Press.
- Slovic, P., fishhoff, B. and Lichtenstein, S. (1977). Behavioral Decision Theory, *Annual Review Psychology* 28: 1–39.
- Taub, D. (1997). "A legal View of Teacher Dismissal Within the Educational System", *Studies in Educational Administration & Organization* 21: 127–148.