

ניהול סיכונים של מערכות חינוך בעת חירום

ענת אבן-זהב*, ציפי בוכניק**, אורית חזן***

<https://doi.org/10.54301/HBUR8152>

השלכותיהם כדי למתן את השפעותיהם השליליות ואת הפגיעה הפוטנציאלית במטרות הארגון ויעדיו.

סיכון הוא אירוע פנימי או חיצוני לארגון, היכול להשפיע על יישומה של אסטרטגיה או על השגת היעדים שנקבעו. הסיכון נמדד כשילוב בין סבירות מימושו (ההסתברות) ועוצמת הפגיעה כתוצאה ממימושו (ההשלכה) (ISO, 31000). התרחשות האירוע, היינו הסיכון, עשויה להוביל לסטייה מהתוצאה הרצויה. הסטייה יכולה להשפיע באופן חיובי על ידי פתיחת פתח להזדמנות חיובית, או באופן שלילי תוך **איום** על השגת התוצאה הרצויה. סיכונים יכולים לנבוע מגורמים חיצוניים לארגון או פנימיים לו. דוגמאות לאירועים המהווים **סיכונים** למערכת החינוך הם כשלים של המשאב האנושי, כמו מחסור מתמשך במורים הגורם בין היתר לגיוס מורים ללא הכשרה מתאימה; וקונפליקטים ומלחמות אזרחיות היוצרים סיכונים שאינם מאפשרים לתת מענה לימודי לתלמידים מאזורי לחימה. אירועים המהווים **הזדמנות** לארגון מתייחסים לעתיד חיובי עבור הארגון, דוגמת ההזדמנות לקדם שילוב טכנולוגיה בהוראה בעת פרוץ מגפת הקורונה.

בתהליך ניהול סיכונים ארגונים מאמצים שיטות לניהול סיכונים והזדמנויות בהתאם לשינויים המתרחשים בסביבה הפנימית והסביבה החיצונית של הארגון. זהו תהליך סדרתי מתמשך בן שלושה שלבים המתקיימים זה אחר זה באופן רציף וחזרתי (ERM, 2017; IRM, 2002; ISO 31000, 2021; **1** זיהוי. הליך זיהוי אירועים פנימיים וחיצוניים לארגון; **(2) הערכה ודירוג**. ביחס לסיכונים – בחינת הסתברות מימושם וחומרת השלכתם על יעדי הארגון ודירוגם בהתאם; ביחס להזדמנויות – דירוג לפי חשיבות מימושו; **(3) תגובה**. נקיטת פעולות למיתון הסיכון ולהגדלת מיצוי ההזדמנויות.

מילות מפתח: מערכת חינוך; מצבי חירום; סקר דלפי; ניהול סיכונים; מלחמה; מלחמת 'חרבות ברזל'

ערך זה מציג את חשיבות יישומו של תהליך ניהול סיכונים במערכות חינוך כדי לאפשר להן היערכות מוקדמת למצבי חירום. הערך מתמקד בדרכים לשימור הרצף החינוכי באופן שיענה על צרכי כל בעלי העניין במערכות החינוך בעת חירום (תלמידים, הורים צוותי הוראה וכלל הגופים המעורבים). להלן יובאו המושגים המרכזיים בתחום ניהול סיכונים ויתוארו סוגים של מצבי חירום שעומים מתמודדות מערכות חינוך. כמו כן יידונו התאמת התהליך ואימוצו למערכת החינוך בישראל בעת משבר בהתבסס על ניתוח התנהלות מערכת החינוך עת מלחמת 'חרבות ברזל'. דו"ח מוסד שמואל נאמן (חזן ואחרות, 2024) מציג את הסיכונים וההזדמנויות שזוהו במחקרו של צוות 'חינוך בחירום'. ערך זה מציג תוכנית פעולה לניהול סיכונים בחינוך המבוססת על יחסי הגומלין בין הסיכונים להזדמנויות ומציע דרכי פעולה ליישום כהיערכות למצבי חירום בחינוך.

ניהול סיכונים

ברונקר (בתוך Hosseinzadehdastak & Underdown, 2012) מגדיר **ניהול סיכונים** כתהליך הנעזר באסטרטגיות, בשיטות וכבלים המסייעים לזיהוי סיכונים, לדירוגם ולהערכת חומרת

* ד"ר ענת אבן-זהב היא חברת סגל במכללת אלקאסמי וסמינר הקבוצים, בעלת תואר שלישי בהוראת מדעים מהפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון. נושא עבודת הדוקטורט: ניתוח אסטרטגי של מערכות חינוך: ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה. אבן-זהב מפתחת קורסים המשלבים סביבות הוראה ופדגוגיות חדשניות: בין-לאומיות, בין-תחומיות ופיתוח חשיבה יזמית. מחקרה עוסקים בניהול סיכונים של מערכות חינוך ובניתוח אסטרטגי תוך יישום סקרי דלפי ו-SWOT ככלי מחקר. <https://orcid.org/0000-0001-5389-0316>

** ד"ר ציפי בוכניק היא חוקרת מדיניות לאומית במוסד שמואל נאמן, בעלת תואר שלישי מהטכניון, הפקולטה לארכיטקטורה ובינוי ערים. לבוכניק תואר ראשון בכלכלה ותואר שני באבטחת איכות ואמינות. תחומי התמחותה במוסד שמואל נאמן הם מדיניות של מערכת החינוך וההשכלה הגבוהה, מדדים למדע, לטכנולוגיה ולחדשנות, צורכי כוח אדם מדעי וטכנולוגי. <https://orcid.org/0009-0000-0394-5569>

*** פרופ' אורית חזן היא חברת סגל בפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון משנת 2000. תחום המחקר שלה הוא הוראת מדעי המחשב, הנדסת תוכנה ומדעי הנתונים. בתחומים אלה היא חוקרת תהליכים קוגניטיביים וחברתיים ברמת הפרט, הקבוצה והארגון – בבתי ספר תיכוניים ובארגונים שונים במשק. היא פרסמה כ-150 מאמרים בכתבי עת מקצועיים ובאסופות מאמרים של כינוסים ושמונה ספרים. בשנים 2011-2015 היא כיהנה בתפקיד דיקנית הפקולטה, ובשנים 2017-2019 בתפקיד דיקנית לימודי הסמכה של הטכניון. מנובמבר 2023 היא עומדת בראש פורום 'חינוך בחירום' במסגרת מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית. <https://orcid.org/0000-0002-8627-0997>

התוכנית 'מרחק בטוח' של משרד החינוך, המפרטת מתקני קליטת מפונים מצפון הארץ ודרומה (משרד החינוך, 2022), מערכת החינוך קרסה בתחילת המלחמה והובילה לכאוס ארגוני. כ־50,000 תלמידים ותלמידות (כ־3% אחוז מתלמידי ישראל) מצאו את עצמם ללא מסגרת חינוכית למשך פרקי זמן ארוכים.

המלחמה עימתה את מערכת החינוך עם אתגרים מורכבים שערים היא לא התמודדה בעבר. אתגרים אלו נבעו מחד גיסא **מהפגיעה ברצף הלימודי עקב הפינוי וההפסקת הלימודים ביישובים רבים בדרום הארץ ובצפונה**, ומאידך גיסא **מהטראומה הלאומית** שחוו כל תושבי ישראל בכלל, ותושבי קו העימות בעוטף עזה בפרט.

דו"ח מרכז המחקר של הכנסת שפורסם בדצמבר 2023 (וייסבלאי, 2023) ציין קשיים באיסוף נתונים שלמים ומדויקים על מספר התלמידים ומצבם בעת המלחמה כתוצאה מהיעדר הגדרות אחידות בין הגופים השונים שעסקו באיסוף הנתונים (למ"ס, משרד החינוך והמערך הדיגיטלי). כך נוצר קושי במעקב אחר האוכלוסייה המפונה במטרה להבטיח קבלת שירותי חינוך.

כחודש לאחר פרוץ המלחמה הקים 'מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית' בטכניון את פורום 'חינוך בחירום' ששם לו למטרה לגבש עקרונות מנחים ליצירת רציפות חינוכית במצב חירום מתמשך ולניהולה השוטף, כולל התייחסות להיערכות מקדימה טרם התרחשות מצב החירום. הצוות אימץ את המתודולוגיה לניהול סיכונים ונעזר בסקר דלפי ככלי מחקר לזיהוי, לדירוג ולתגובה לסיכונים ולהזדמנויות.

סקר דלפי הוא שיטת מחקר המבוססת על מספר סבבים של שאלות למומחים (Helmer, 1966), ובו מומחים עונים על השאלות באופן חסוי שאינו ידוע לשאר המומחים. בסבבים מתקדמים מציגים למומחים את תשובות המומחים מהסבבים הקודמים, עד שמגיעים לגיבושה של אסטרטגיה המוסכמת על כל המומחים. השיטה מקובלת ליישום בתחזיות טכנולוגיות (גץ, 2013); בהוראה ובלמידה, לעיצוב סביבות למידה (Mor et al., 2022); ולזיהוי ולדירוג סיכונים (כותבות הערך, 2016).

סקר דלפי שבחן את ניהול מצב החירום עם פרוץ מלחמת 'חרבות ברזל' בוצע בארבעה סבבים בהשתתפות חברי וחברות הפורום 'חינוך בחירום' שנתפסו כמומחים במגוון תחומים (הוראה, ניהול, התנדבות, מחקר, מדיניות ועוד). ממצאיו יוצגו להלן.

אימוץ תהליך ניהול הסיכונים בפורום 'חינוך בחירום' בוצע תוך התאמת הגישה לדיסציפלינת החינוך באופן הזה:

א. **זיהוי**. סבב א' בסקר דלפי כלל שאלות פתוחות המבקשות לזהות סיכונים והזדמנויות הניצבות לפתחה של מערכת החינוך הישראלית במצב חירום זה ואיתור דרכים למיתון כל סיכון ולמיצוי כל הזדמנות.

ניכר כי ניהול סיכונים אינו מיושם בארגוני חינוך. מולבאך (Muehlbach, 2008) מתאר במחקרו יישום ניהול סיכונים בחינוך בהקשר ללימודי המשך והשתלמויות. לדבריו, מנהיגי חינוך אינם מבינים עדיין את הצורך בניהול סיכונים במערכות חינוך. ממצאי מחקרו עולה כי שיטות לניהול סיכונים מתחום הנדסת מערכות עשויות להתאים ליישום במערכות חינוך.

מצבי חירום במערכות חינוך

קיימים שלושה סוגים עיקריים של מצבי חירום המשבשים את מערכות החינוך (Tarricone et al., 2021):

(1) **אסונות טבע ומחלות מדבקות**, הכוללים פעילות סיסמית (כגון רעידת אדמה, הר געש, צונאמי), אירועי מזג אוויר קיצוניים (כגון הוריקן או שיטפונות), בצורת, שריפות ומגיפות (כגון קורונה). אף על פי שכל מדינות העולם חשופות למצבי חירום אלו, קיימים אזורים המועדים לשיבושים גדולים יותר בחינוך בעת התרחשותם. לדוגמה, ברעידת האדמה שהתרחשה בפנג'אב (פקיסטאן) בשנת 2020 תלמידים שהתגוררו באזורים קרובים למוקד רעידת האדמה היו מועדים יותר לצבירת פצעים לימודיים מאשר תלמידים שגרו באזורים מרוחקים ממוקד האסון.

(2) **סכסוכים פוליטיים** הכוללים מלחמה כוללת, תסיסה אזרחית, עימותים שבטיים, טרור. הרצף הלימודי של עשרות מיליוני ילדים נקטע על ידי קונפליקטים מסוג זה בעיקר בגלל היעדר גישה פיזית לחינוך עקב פגיעה ישירה בבתי הספר, היעדר מיגון בבית הספר, ותלמידים או מורים המתגייסים ולהילחם בעת סכסוך. דוגמה בולטת לכך היא מלחמת 'חרבות ברזל' בישראל, שבמהלכה עשרות אלפי תלמידים לא יכלו להגיע לבתי הספר באזורים שנמצאו תחת מתקפת טילים. מוסדות חינוך רבים הושבתו, ונדרשה הסתגלות מהירה למעבר ללמידה מרחוק תוך שימת דגש על הגנה פיזית ונפשית לתלמידים ולצוותי ההוראה.

(3) **חיבור בין שני סוגי החירום – אסון טבע או מחלה מדבקת עם מלחמה**. לדוגמה, ההפיכה הפוליטית במיאנמר בשנת 2021 החמירה את השלכות הקורונה (UNDP, 2021). לשילוב שני מצבי החירום יש השלכות מורכבות על החינוך.

אימוץ מתודולוגיה לניהול סיכונים למערכת החינוך בישראל בעת חירום

היעדרו של ניהול סיכונים בחינוך נחשף בפני מערכת החינוך בישראל עת מלחמת 'חרבות ברזל', שפרצה עם מתקפת הטרור שבבעה באוקטובר 2023. על אף קיומו של דוח מרכז מינרווה לחקר שלטון החוק במצבי קיצון (זלצברגר ונויפלד, 2022), שציין את היעדר ההיערכות למצב חירום בישראל ועל אף קיומה של

חירום לדרגי השטח, למשל, למנהלי אגפי החינוך או להנהלות בתי ספר.

- מינוי מנהלת (במודל קולקטיב אימפקט, רום ושותפיה, 2015) לניהול מערכת החינוך במצבי חירום תוך שמירה על קשר ישיר עם השטח.
- בניית תוכנית למצבי חירום שונים ותרגולה בשגרה.
- הקמת מערכת מחשוב מסונכרנת בין רשויות שונות ומשרדי ממשלה ביחס למורים, לתלמידים, למנהלי בתי ספר תוך שימוש בתשתיות פורטל משרד החינוך.
- הקמת מוקדים לפניות המשפחות והתלמידים, שיספקו מידע ותמיכה במציאת מסגרת חינוכית וטיפול בנושאים בירוקרטיים ולוגיסטיים.
- פרסום עדכונים שוטפים בתקשורת על ההחלטות המתקבלות והפעולות הננקטות.
- מיצוי הזדמנות (1) לשינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך הוצעה בעזרת יישום דרכי הפעולה האלה:
 - מיפוי פרקטיקות ארגוניות שיושמו בהצלחה בחודשי החירום הראשונים והטמעתן ברמה הארצית.
 - הטמעת טכנולוגיות חדשות וחינוך דיגיטלי.
 - שיתוף פעולה עם גורמים שונים (אקדמיה, מועצות מקומיות, החברה למתנסים, עמותות לנוער במצוקה וכו').
 - שיתופי פעולה בין משרדים וגופים שונים בחינוך בזמני שגרה יכולים להוות בסיס חזק ומוצק לתגובה יעילה ומהירה במצבי חירום.

סיכון 2: סיכונים הקשורים בתלמידים

סיכון זה מתייחס לתלמידים מיישובי העימות שפנו מבתיהם. הפיזור הגיאוגרפי של פינוי ישובים ברחבי הארץ פגע משמעותית בתלמידים אלה מבחינה ארגונית, לימודית, רגשית וחברתית. לניהול הסיכון ולהסרתו הוצעו המהלכים האלה:

- שמירה על מסגרת לימודים המאפשרת ככל הניתן את אותן קבוצות לימוד ואותם מורים (בבית ספר קיים או חדש).
- תכנון מענים מערכתיים ללמידה חלופית (מקוונת, חינוך בלתי פורמלי בפורמלי, מעורבות מגזרים נוספים, תוספת שעות פרטניות, זום ועוד).
- בניית מנגנון פשוט למעבר ולקליטת תלמידים מפונים ברשויות מקומיות קולטות.
- הנגשה של שירותים פסיכולוגיים וטיפוליים לתלמידים באמצעות הדרכת המורים והורים.
- יצירת מערכת לאיתור תלמידים בסיכון לנשירה בעת חירום.

סיכונים בחינוך אופיינו כאתגרים המבטאים חולשות קיימות או אימים עתידיים עבור מערכת החינוך; הזדמנויות בחינוך אופיינו כחוזקות קיימות של המערכת או כהזדמנויות חדשות שנפתחו עבורה בעת המלחמה.

ב. **דירוג.** סבב ב' בסקר דלפי בוצע כשאלון סגור, והמשתתפים התבקשו לדרג את הסיכונים וההזדמנויות שהוצעו בשלב א' בהתאם לחומרתם או לחשיבותם (בהתאמה) להשגת יעדי מערכת החינוך בעת חירום (ללא בחינת הסתברות למימוש הנהוגה בארגוני המגזר העסקי). נוסף לכך דורגו המהלכים שהוצעו להתמודדות עם הסיכון ולהסרתו ודרכי הפעולה שהוצעו למיצוי ההזדמנויות.

ג. **תגובה.** בשלב זה בוצעו שני סבבי סקר דלפי – **הגעה להסכמה** (סבב ג') ו**תיקוף** (סבב ד') ואלו הובילו להצעת תוכנית פעולה.

תוכנית פעולה לניהול סיכונים בחינוך בעת חירום

ממצאי המחקר שבוצע בעזרת סקר דלפי על ארבעת סבביו הובילו לזיהוי שלושה סיכונים שדורגו כחמורים ביותר: (1) חוסר יכולת של מערכת החינוך לנהל ביעילות את אירוע החירום; (2) סיכונים הקשורים בתלמידים; (3) סיכונים הקשורים במורים. לצד הסיכונים זהו ודורגו שלוש הזדמנויות שזוהו כחשובות ביותר: (1) שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך; (2) מעורבות החברה במערכת החינוך; (3) קידום חינוך ערכי-חברתי.

תוכנית הפעולה לניהול הסיכונים המתוארת להלן מציגה את יחסי הגומלין בין הסיכונים להזדמנויות ואת האופן שבו מיצוי הזדמנות מסוימת עשוי לתרום במיתון סיכון מסוים. ביחס לכל סיכון נציג את המהלכים המוצעים להסרת הסיכון ואת ההזדמנויות שנוצרו בעת המלחמה העשויות לסייע במיתון הסיכון, כולל המלצות לדרכי פעולה הנובעות מההזדמנות.

סיכון 1: חוסר יכולת מערכת החינוך לנהל ביעילות את אירוע החירום

ההערכה היא כי מערכת החינוך כמערכת ריכוזית מתקשה לפעול בגמישות בעת הצורך, ובפרט בזמן השינויים התכופים שהתרחשו עם פרוץ מלחמת 'חרבות ברזל'. היות שאין ממונה על מערכת החינוך בזמן חירום ותוכניות חירום שהוכנו לא מומשו, בעלי תפקידים נותרו ללא יכולת לתת מענה לאתגרים החדשים שעמם היה עליהם להתמודד. לניהול הסיכון ולהסרתו הוצעו המהלכים האלה:

- האצלת סמכויות והקצאת תקציבים מראש המיועדים למצב

סיכום

בשל ריבוי הסיכונים שעימם מתמודדות מערכות חינוך ברחבי העולם בכלל ובישראל בפרט, רצוי להעלות למודעות מקבלי ההחלטות ודרגי השטח את משמעותו של תהליך ניהול סיכונים העוזר לא רק למגר את הסיכון, אלא עשוי גם לפתוח הזדמנויות חדשות עבור מערכות חינוך. העלאת מודעות זו חשובה במיוחד בישראל המתמודדת עם מגוון אתגרים וסיכונים שלצידם עומדות הזדמנויות שכדאי למצותן בהתאם להרכב האוכלוסייה ואופייה.

המקורות

גץ, ד', פלד, ד', בוכניק, צ', זטקובצקי, א', לק, ע', ברזני, א' (2013). **מדדים למדע, לטכנולוגיה ולחדשנות בישראל: תשתית נתונים השוואתית (חוברת רביעית בסדרה)**. מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית, הטכניון.

ויסבלאי, א' (2023). **שירותי חינוך לתלמידים מפונים מבתיהם בתקופת מלחמת 'חרבות ברזל'**. מרכז המחקר של הכנסת. https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/cac8692c-ba92-ee11-8162-005056aa4246/2_cac8692c-ba92-ee11-8162-005056aa4246_11_20361.pdf

זלצברגר ע' ונויפלד ר' (2022). **ניהול מצבי חירום בישראל: לקראת דוקטרינה ישראלית ומסגרת רגולטורית כוללת**. אוניברסיטת חיפה. <https://minervaxtremelaw.haifa.ac.il/wp-content/uploads/2022/03/SalzbergerNeufeld-24-2-2022.pdf>

חזן, א', בוכניק, צ', ואבן-זהב, ע' (2024). **קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך במסגרת: "פורום בחירום"**. מוסד שמואל נאמן. <https://www.neaman.org.il/guidelines-for-creating-educational-continuity-during-prolonged-crisis-situations>

משרד החינוך (2022). **תוכנית "מרחק בטוח" משרד החינוך (קליטת מפונים מזירת צפון ודרום)**. <https://meyda.education.gov.il/files/Bitachon/emergency/Safe-Distance-Program-November-2022.PDF>

רום מ', יעקובי מ', והורוביץ ע' (2015). **קולקטיב אימפקט 2015: מבט עדכני על התיאוריה והפרקטיקה**.

ERM, (2017). *Enterprise Risk Management – Integrated with Strategy and Performance: Executive summary*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Helmer, O. (1966). *Social Technology*. Basic Books.

Hosseinzadehdastak, F., & Ryan Underdown PhD, P. E. (2012). An analysis of risk management methods. In *IIE Annual Conference. Proceedings* (p. 1). Institute of Industrial Engineers-Publisher.

IRM (2002). *Risk Management Standard*. The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and the National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). <https://www.theirm.org/what-we-do/what-is-enterprise-risk-management/irms-risk-management-standard/>

- פנימיות לתלמידי תיכון להכנה לבחינות בגרות.
- איתור מרחבי למידה עירוניים שבהם מקלט והצמדה של מרחב מוגן.
- קיום פעילות משותפת לתלמידים ולהוריהם ממקומות שחוו אירוע חירום עם תלמידים והוריהם ממקומות שלא חוו אירוע חירום.
- מיצוי הזדמנות (2) מעורבות החברה במערכת החינוך והזדמנות (3) קידום חינוך ערכי-חברתי בעזרת יישום דרכי הפעולה האלה:
- יצירת שיתופי פעולה עם ארגונים אזרחיים היכולים לסייע למוסדות מערכת החינוך.
- פעילויות התנדבות (דוגמת חקלאות).
- פיתוח חומרי לימוד הרלוונטיים לעת הזו (היסטוריה, אזרחות).
- שילוב תלמידים מרמות שונות ללמידה משותפת.

סיכון 3: סיכונים הקשורים במורים

- זוהו שני סיכונים עיקריים בהקשר למורים: האחד, המחסור במורים, שהיה קיים לפני משבר החירום והחמיר בעקבותיו; השני, השפעת מצב החירום על רווחתם האישית-מקצועית של מורים. לניהול הסיכון ולהסרתו הוצעו המהלכים האלה:
- היערכות מראש לגיוס כוח אדם תוספתי להוראה בעת הצורך (מורות חיילות; סטודנטים להוראה; גמלאים).
- מינוי גורם מיוחד למתן תמיכה נפשית וכלכלית למורים.
- הסתייעות בגורמים אזרחיים שיסייעו בהשלמת ציוד נדרש להוראה.
- הכנת והכשרת מערך מילואים של מורים ואנשי צוות חינוכי שייקראו על פי הצורך (כולל תשלום שכר כמו במילואים בצה"ל).
- מיצוי הזדמנות (1) שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך והזדמנות (2) מעורבות החברה במערכת החינוך הוצעו בעזרת יישום דרכי הפעולה האלה:
- מתן אוטונומיה למורים בסוגיות מקצועיות.
- הקמת מערך התנדבות של מורים, גמלאים, מורות-חיילות, סטודנטים בהכשרה להוראה וכדומה.
- הקמת מערך מתנדבים (שאינם מורים).
- יצירת מנגנונים למיסוד ולניהול מערכי ההתנדבות ושיתופי הפעולה.

ISO 31000. (2021). *Risk Management Guidelines*. International Organization for Standardization via United Nations Industrial Development Organization. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100464_preview.pdf; <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

Mor, Y., Gil, E., Dimitriadis, Y., Köppe, C. (2022). Forward Looking: Predictions for the Future of Hybrid Learning Spaces. In: Gil, E., Mor, Y., Dimitriadis, Y., Köppe, C. (eds.) *Hybrid Learning Spaces. Understanding Teaching-Learning Practice*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88520-5_17

Muehlbach, D. (2008). *Risk Management Content Analysis: Understanding the Relationship with Continuing Education Planning*. A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University.

Tarricone, P., Mestan, K., & Teo, I. (2021). Building resilient education systems: A rapid review of the education in emergencies literature. <https://doi.org/10.37517/978-1-74286-639-0>

UNDP (United Nation Development Programme). (2021). *COVID-19, coup d'état, and poverty: Compounding negative shocks and their impact on human development in Myanmar*. UNPD.