

מיומנויות יסוד בהכשרת מורים

ליאורה נוטוב, סמדר גלעד חי, דיצה משכית***

מילות מפתח: מיומנויות יסוד, מיומנויות רכות, מיומנויות טכניות, הכשרת מורים

או איך מבצעים משימה בצורה שיתופית. בין כלל המיומנויות הקשורות ללמידה, נהוג להבחין בין שני סוגים עיקריים: 'מיומנויות יסוד' (בספרות ניתן למצוא מונחים דומים במשמעותם כמו non-cognitive skills basic skills, soft skills, people's skills) הן מושג רחב ובאופן כללי ניתן להגדירו כמאפיינים ויכולות בין-אישיות ותוך-אישיות המבדילים בין הפרט לאחרים בסביבתם (Perreault, 2004; Remedios, 2012). לדוגמה, הפגנת התנהגויות פרו-חברתיות כלפי עמיתי למידה - סיוע, תמיכה, אמפטיה, התנדבות וגם גילויי הובלת תהליכים וצוותים, גילויי סקרנות וחקר עצמי ועוד. לעומת זאת, 'מיומנויות טכניות' (hard skills או technical skills) כוללות ידע הנדרש לשם ביצוע העבודה/המשימה (Wheelahan, 2011; Moodie, 2011). לדוגמה, מיומנות של ניתוח והרכבת מידע, העברת ידע להקשר חדש, מיומנות של שימוש בנתונים/הדגמות להמחשה, מיומנות של פתרון בעיות ושימוש בייצוגים מוחשיים, שימוש בשיטות הערכה ונתינת משוב למשימות שונות, עיבוד מידע והמרה למבנה של שיעור/תהליך למידה פרונטלי/עצמאי, מנטורינג והנחייה לתרגול וביצוע, ארגון וסידור תכנים במבנים גרפיים/מילוליים וכד' (פרקינס, 2000; Brooks & Brooks, 1993).

האבחנה בין מיומנויות יסוד למיומנויות טכניות מתבטאת בשני היבטים עיקריים: (1) סביבות למידה התומכות בפיתוח מיומנויות ו- (2) מהותן של המיומנויות. ההיבט הראשון מתייחס לסביבות למידה והוא מצביע על השוני בסביבות שבהן מתפתחות מיומנויות משני הסוגים. פיתוח מיומנויות יסוד דורש שייכות לסביבה הנוטה לתמוך בחברות המבוססת על אינטראקציה של הפרט עם אחרים שמסייעת לפרט ליישם/לפתח את פוטנציאל הכישורים ומיומנויות היסוד. לעומת זאת, מיומנויות טכניות ניתן לפתח באמצעות למידה עצמית ממקורות מידע מגוונים שאינם מצריכים בהכרח אינטראקציה בין-אישית. על כן, פיתוח מיומנויות יסוד מורכב יותר מפיתוח מיומנויות טכניות היות שרכישתן אינה אפשרית מקריאת ספרים או ממקורות מידע אחרים. כדי לפתח, לשכלל וליישם אותן, הפרט זקוק לסיוע של אנשים קרובים בסביבתו (Levasseur, 2013). לפיכך, ניתן לטעון כי מיומנויות יסוד מתייחסות למימוש פוטנציאל תכונות אופי של הפרט, יותר מאשר לידע שלו. ההיבט השני מתייחס למהותן של המיומנויות: מיומנויות יסוד שבדרך כלל הן טרנספורמטיביות (Bolzani, Luppi, Terzieva, & Traina, 2016; Khasanzyanova, 2016). כלומר, מיומנויות יסוד אינן קשורות לתחום דעת או להתמחות מסוימים והן יכולות לשמש את הפרט גם אם הוא מחליט להחליף מקצוע. אם פרט יודע לעבוד בצוות בהצלחה או להנהיג צוות המבצע פרויקט מסוים, או אף מיומן בחשיבה על פתרון בעיות במסגרת תפקידו, קרוב לוודאי שהוא ידע לעבוד בצוות או להנהיג צוות או לפתור בעיות גם במקרה של החלפת תפקיד או החלפת תחום התמחות.

מיומנויות יסוד זוכות לאחרונה למחקר נרחב בהקשר של תוכניות הכשרה, לימודים וקריירה המותאמות לצורכי שוק העבודה המודרני. בספרות המחקר, מיומנויות יסוד מתוארות כמאפיינים בין-אישיים ותוך-אישיים של הפרט המתורגמים להתנהגויות נצפות, כמו יצירתיות, אמפטיה, מנהיגות. חשיבות טיפוחן של מיומנויות יסוד במרחב הלימודי והתעסוקתי מעוגנת במחקרים המעידים כי שליטה בהן מנבאת טוב יותר את היכולת למצוא עבודה ואת רמת ההשתכרות - בהשוואה לשליטה רק במיומנויות טכניות (Deming, 2017). בניגוד למגמה עולמית זו בשוק התעסוקה, תוכניות להכשרת מורים מתמקדות בעיקר בפיתוח ידע ומיומנויות ביצוע בתחום הדעת. במאמר זה אנו טוענות כי בכל הקשור בהכשרת מורים, לצד הוראת מיומנויות ביצוע בתחום הדעת, חשוב לכלול בתוכנית הלימודים גם טיפוח של מיומנויות יסוד וכן להכיר ולהעריך את השימוש בהן בתהליך הלמידה, במסמכים ובתעודות של סיום ההכשרה. תחילה נגדיר את סוגי המיומנויות הקשורות לתהליך הלמידה, נרחיב בנעשה בתוכניות להכשרת מורים ובתוכניות הכשרה נוספות בעולם ובארץ.

מיומנויות הקשורות לתהליך למידה

המושג 'מיומנויות' (skills) מוגדר כהרכב של כישורים, יכולות וידע נרכש הנדרשים לביצוע משימה מסוימת ברמה נדרשת (Hunter, 2013). מיומנויות מגדירות את ה"איך?" מבצעים משימה: למשל איך פותרים בעיות, איך מבצעים למידה עצמית,

* ד"ר ליאורה נוטוב היא מרצה בכירה ורכזת הערכה משלימה במכללת גורדון, חיפה. תחומי המחקר שלה הם הוראת מתמטיקה, התפתחות מקצועית של מורים, מנהל החינוך ופדגוגיה של המחקר האיכותני. על בסיס מחקרה פרסמה מאמרים בכתבי עת מדעים ומקצועיים, את הספר **מחנכת בע"מ** וכן ערכה יחד עם פרופ' אורית חזן את הספר **הוראת מחקר איכותני: אתגרים, עקרונות, יישום**.

** ד"ר סמדר גלעד חי היא ראשת תחום יזמות בחינוך ובחברה בחוג לניהול וארגון מערכות חינוך בלימודי התואר השני במכללת גורדון, חיפה. היא מרצה וחוקרת בתחומי המנהיגות, ניהול, יזמות וחדשנות בהכשרת מורים ובמערכות חינוך וחברה.

*** פרופ' דיצה משכית היא ראשת החוג "למידה הוראה הדרכה" בלימודי התואר השני במכללת גורדון, חיפה, חברה ברשות המחקר במכללה ועורכת כתב העת **גוונים: מחקר ושיח**. היא מרצה וחוקרת בתחומי ההכשרה המעשית להוראה, התפתחות מקצועית של עובדי הוראה ולמידה פרופסיונלית.

פיתוח מיומנויות יסוד בהכשרת מורים

(Levasseur, 2013). כלומר, קרוב ל-80% מהבוגרים הושפעו מהמורים בעלי מיומנויות יסוד מפותחות, אשר להן אין חלק משמעותי בתוכניות להכשרת מורים. נוסף לכך, במחקר קודם אף נמצא כי תפקיד חינוך כיתה, אחד התפקידים המשמעותיים במערכת החינוך הישראלית, כולל היבטים ארגוניים רבים המצריכים מהמורה שימוש במיומנויות יסוד (נוטוב וחזן, 2014; Nutov & Hazzan, 2014). חשיפה של מתכשרים להיבט הארגוני של תפקידם העתידי ופיתוח מיומנויות יסוד שיעשה באופן מודע במהלך ההכשרה יעזור להם להשתלב בעבודת הצוות החינוכי בבית הספר. למשל, סטודנטים שיתרגלו עבודת צוות ויהיו מודעים ליתרונות ולאתגרים של צורת עבודה זו, ידעו להשתלב בצוות המלמד תחום דעת או בצוות שמפיק אירוע סוף שנה בבית הספר או בצוות מחנכי שכבה. לעומת זאת, הידע שמורה רכש בפדגוגיה של הוראה, למשל ספרות, לא יוכל לשמש אותו אם יהפוך לחבר בצוות מדיסציפלינה אחרת או אם יחליט לעשות הסבה ליועץ חינוכי. לצורך זה יהיה עליו לרכוש ולשכלל מיומנויות נוספות הנדרשות לביצוע תפקידו. כלומר החלפת תפקיד תדרוש רכישה של מיומנויות טכניות חדשות, אך מיומנויות יסוד ישרתו אותו גם בתפקיד חדש.

במוסדות להכשרת מורים ברחבי העולם מתקיים דיון על חשיבותן של מיומנויות יסוד וחילופי דרכים לפיתוחן אצל מורי העתיד. למשל באיחוד האירופי הוקמה אקדמיה מקוונת להכשרת מורים EUROPASS Teacher Academy Online המציעה בפגרת הקיץ של שנת הלימודים 2020 קורס לפיתוח מיומנויות יסוד, כמו מנהיגות, מודעות עצמית, יצירתיות, פתרון בעיות, תקשורת בין-אישית.¹ תוכנית דומה מוצעת למורים המלמדים במדינות השייכות לאיחוד האירופי בידי EPAL - Electronic Platform for adult Learning in Europe שהוקמה בפינלנד וממומנת בידי תוכנית האיחוד האירופי Erasmus.² במלזיה משרד העוסק בחינוך הגבוה החליט כבר בשנת 2006 לשלב באוניברסיטאות ציבוריות שמכשירות גם מורים, מודולה העוסקת בפיתוח מיומנויות יסוד וזאת לשם שיפור סיכוי הבוגרים למצוא עבודה ולשם שיפור איכות הכשרת המורים. תוכני המודולה עוסקים בפיתוח שבע מיומנויות: תקשורת, חשיבה ביקורתית ופתרון בעיות, עבודת צוות, למידה לאורך החיים וניתוח מקורות מידע שונים, אתיקה ומוסר פרופסיונלי, מנהיגות וזימות (Tang, Hashimah, & Nor, 2015). ואכן מורים בעלי ותק של שלוש שנים דווחו שאף על פי שלמדו את המודולה, ההכשרה שלהם בנושא מיומנויות יסוד לא הייתה מספקת כדי להשתלב בעבודתם והם נזקקים ליותר ידע ותרגול בנושא. במחקר אחר (Hassan, Maharoff, & Abiddin, 2014) שנערך בין מרצים במוסדות להכשרת מורים במלזיה נמצא שאומנם המרצים מוכנים ואף

אנו חיים בתקופה פוסט-מודרנית המתאפיינת בהיחלשות השפעתן של מערכות קהילתיות ואף של מסגרות משפחתיות על פיתוח מיומנויות חברתיות-רגשיות-ערכיות של מתבגרים (נוטוב, 2006; שחר, 2019). הצפייה של החברה היא שאת מקומן של מערכות אלה ימלאו מורים שיתמכו במתבגרים ויעזרו להם לממש את הפוטנציאל האישי שלהם (Howells, 2018). כפועל יוצא, המורים נזקקים בעבודתם, פרט למיומנויות טכניות הנדרשות להוראה של תחום הדעת, גם למיומנויות יסוד כמו רגישות, אמפטיה, אמון, הומניות. ניתוח תוכניות להכשרת מורים מעלה כי הן מכילות בעיקר קורסים המקנים ידע בתחום התוכן, ידע פדגוגי (שפרלינג, 2017) וידע בתחום הארגון (גביש ופרידמן, 2007). כלומר המיקוד של תוכניות להכשרת מורים הוא בעיקר במיומנויות טכניות (כמו, איסוף ועיבוד מידע, ארגון וסדר של פריטי מידע למבנים של מערכי שיעור, מבחנים ועוד), כך שהכוונה בסביבת הלמידה פחות מותאמת לפיתוח מיומנויות יסוד (שפרלינג, 2017; Fullan & Langworthy, 2013; Seikkula-Leino, Ruskovaara, Hannula, & Saarivirta, 2012). מיומנויות יסוד החיוניות למקצוע ההוראה על שלל היבטיו כוללות פתרון בעיות, עבודת צוות, גילוי סקרנות ולמידה עצמית, פיתוח חשיבה רפלקטיבית, פיתוח חשיבה ביקורתית, יזמות, עבודת צוות, מנהיגות ועוד (פרקינס, 2000; Shaver, 2017). יחד עם זאת, מיומנויות יסוד אינן זוכות להערכה ולהכרה באופן בלתי תלוי ב'מיומנויות טכניות', וכתוצאה מכך אין נראות של התקדמות הסטודנטים בפיתוחן. כלומר, על פי רוב אין עידוד מובנה ומוצהר של מתכשרים להוראה לפתח מיומנויות אלה, וזאת למרות חשיבותם.

בספרות המדעית העכשווית המתמקדת בהכשרת מורים קיימת התייחסות לנחיצות ולחשיבות של פיתוח מיומנויות יסוד למורים ולתלמידים כאחד (Fullan & Langworthy, 2018; Howells, 2013). יחד עם זאת, יש בתחום זה מעט מחקרים ותוכניות ייעודיות. תוצאות מחקרים שנערכו בשנות ה-90 ואילך שבחנו את ההשפעה שהייתה למורים על פיתוח מיומנויות חברתיות-רגשיות-ערכיות של מתבגרים, תומכים בהכללת פיתוח מיומנויות יסוד בתוכניות להכשרת מורים (Allari, Atout, & Hasan, 2020; Ulug, Ozden, & Eryilmaz, 2011). למשל, במחקר של תדמור (2007) התבקשו אנשים בני 25-80 להיזכר במורה שהשפיע עליהם במיוחד ולציין במשפט אחד או יותר מדוע, או באיזה מובן, או באיזה תחום, או על מה, השפיע מורה זה. מתוצאות המחקר עלה כי 30% מהמשיבים התייחסו להומניות ואמפטיה שהפגין המורה כלפיהם, 23% ציינו את ההשפעה שהייתה למורה על פיתוח זהותם, 18% ציינו את הקניית הביטחון והאמון ביכולת שלהם, 7% דיברו על הקניית ערכים. רק 22% ציינו את מקצועיות המורה. הומניות, אמפטיה, אמון - כל אלה מונחים המזוהים עם המושג 'מיומנויות יסוד'

1 <https://www.teacheracademy.eu/course/soft-skills-for-strong-teachers/#description>

2 <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/finland-soft-skills-training-and-recruitment-adult-educators>

הקשבה בתשומת לב וביצועים טובים בראיונות ובמצגות של לקוחות. כישורי תקשורת בכתב כללו יכולת ליצור דוחות ברורים ומועילים, תזכירים והתכתבויות עסקיות.

לסיכום, גם במוסדות להשכלה גבוהה בישראל קיימת מודעות לחשיבותן של מיומנויות יסוד לפיתוח מקצועי, ואף במוסדות שונים קיימים קורסים לפיתוחם (בנטור, זוננשטיין ודיין, 2018). לדוגמה ב־2013 עוצב קורס ייעודי ללימוד מיומנויות יסוד עבור מהנדסי תוכנה כמענה לבקשת התעשייה בישראל (חזן, 2013). עמי מואיל שנחשב לאחד המובילים בתעשיית ההייטק הישראלית אמר: "המהנדסים הצעירים מגלים לעיתים קרובות שכדי להצליח בחברות ההייטק, נדרשות מהם מיומנויות 'רכות', מהסוג שלא ניתן לרכוש בקריאת ספרי הלימוד בהנדסה, כמו היכולת לפתור בעיות בצוות ויכולת תקשורת בין-אישית." (מואיל, 2016). בדומה, תוכניות להכשרה בכלל ולהכשרת מורים בפרט החלו לפתח מודלים ותכנים המדגישים טיפוח והערכה של מיומנויות יסוד בקורסים השונים. עם זאת, ההתפתחות נמצאת בראשיתה. לאור כל האמור לעיל, במאמר זה אנו מציעות לשקול מחדש את החלוקה הפנימית בתוכניות להכשרת מורים כך שלצד פיתוח מיומנויות טכניות בהוראה יטופחו גם מיומנויות יסוד. בהמשך לזאת, קיים צורך בפיתוח דרכי הערכה מתאימות של מיומנויות יסוד כדי שתיראנה ולעודד את פיתוחן אצל מתכשרים להוראה.

המקורות

בנטור, א', זוננשטיין, א' ודיין, ת' (2018). **חינוך מהנדסים במאה ה-21: היבטים גלובליים ונגזרות למדינת ישראל**. מוסד שמואל נאמן.

גביש, ב' ופרידמן, י' (2007). המורה כאדם ארגוני: תרומתה של סביבת העבודה הנתפסת על ידי המורה המתחיל. **עיונים במנהל ובארגון החינוך**, 29, 55-87.

חזן, א' (2013). **מיומנויות רכות בלימודי הנדסה**. Computer Science Department, Technion: <http://www.cs.technion.ac.il/news/2013/660/docs/SoftSkills.pdf>

מואיל, ע' (2016). **הפתרון למשבר ההייטק בישראל נמצא באקדמיה**. Ynet <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4871918,00.html>

נוטוב, ל' וחזן, א' (2014). משימות ויחסים של מחנכי כיתות: חקר מקרה בבית חינוך אזורי מקיף. **רב-גוונים: מחקר ושית**, 14, 73-110.

נוטוב, ל' (2006). **מחנכת בע"מ**. ליתם.

פרקינס, ד' (2000). **נופי חשיבה - מאמרים על חינוך לחשיבה טובה**. מכון ברנקו וייס.

שחר, ח' (2019). **חינוך לחיים ערכיים בתרבות טכנולוגית: קשיים ואפשרויות**. פרדס הוצאה לאור.

שפרלינג, ד' (2017). **סקירת מידע בנושא תוכניות להכשרת מורים בעולם**. הוצאת מכון מופ"ת.

רוצים לשלב פיתוח מיומנויות יסוד בקורסים שלהם, הם נתקלים בקשיים רבים בביצוע. אחת הסיבות לכך היא חרדה - רוב המרצים לא הוכשרו בנושא בעצמם.

גם בישראל בשנים האחרונות מתקיים דיון על דרכים אפשריות לשילוב פיתוח מיומנויות יסוד כחלק אינטגרלי בהכשרת מורים. אחת הדוגמאות הבולטות היא כלי ייעודי בשם SE-SD tool לפיתוח מיומנויות יסוד תוך כדי לימוד של תחום דעת, שפותח במסגרת פרויקט בין-לאומי בשם ASSET במימונה של התוכנית Erasmus³. כלי זה מיושם כעת במספר מכללות בארץ, כולל במכללות לחינוך (Dolev, et al., 2020). המיומנויות שניתן לפתח באמצעות כלי זה כוללות מודעות עצמית רגשית, אסרטיביות, ויסות עצמי, אמפתיה, גמישות וחדשנות. מהות הכלי היא קביעת מטרה משותפת של סטודנט ומרצה לפיתוח מיומנות יסוד אחת לפחות במהלך קורס, כשהסטודנט הוא זה שבוחר את המיומנות מתוך רשימת מיומנויות רלוונטיות לקורס שהציע המרצה. הכלי כולל הנחיות עבור המרצה, מפת דרכים ומשימות להשגת המטרה עבור הסטודנט, וגם כלים למרצה להערכת התהליך שעובר הסטודנט.

פיתוח מיומנויות יסוד בתוכניות הכשרה שונות

עיון בספרות המחקר העדכנית העוסקת בביתחן מגמות וצרכים בשוק העבודה במגזרים שונים מצביע על עלייה במספר המחקרים שמיקודם חקר מיומנויות יסוד (Deming, 2017; Kamaruzaman, Hamid, Mutalib, & Rasul, 2019). במחקרים אלה נמצא שארגונים חברתיים ועסקיים מעדיפים להעסיק עובדים בעלי מיומנויות יסוד מגוונות בשילוב הידע הנדרש לביצוע התפקיד, ובמקרים מסוימים המעסיקים אף יעדיפו אותם על פני מומחים בתחום שלוקים במיומנויות יסוד (למשל Suarta, Suwintana, Sudhana, & Hariyanti, 2017). למשל על פי סקר שנערך ב־1998 בין מנהלי פרויקטים בתחום מערכות מידע, נמצא שארבע המיומנויות המוערכות ביותר היו מיומנויות יסוד: (1) קיום אינטראקציה עם לקוחות פנים-ארגוניים ולקוחות חיצוניים; (2) שיתוף פעולה בצוות הפרויקט; (3) הבנה של הסביבה העסקית; (4) הכוונה עצמית ופראקטיביות (Richards, Yellen, Kappelman, & Guynes, 1998). במשאל שנערך ב־2016 בתחום ראיית חשבון ובו השתתפו רואי חשבון בפועל, מרצים וסטודנטים לראיית חשבון (Lim, Lee, Yap, & Ling, 2016) זוהו שבע מיומנויות המועדפות בתחום זה, שש מתוכן הן מיומנויות יסוד: (1) מיומנויות אנליטיות; (2) קבלת החלטות; (3) מיומנויות תקשורת בעל פה ובכתב; (4) פתרון בעיות; (5) עבודת צוות; (6) איסוף מידע; (7) עבודה תחת לחץ. מבין כלל המיומנויות לעיל, כישורי תקשורת בכתב ובעל פה זוהו בידי המעסיקים כנחוצים ביותר לעובד חדש כדי להצליח במקום עבודתו. הכישורים הרצויים הקשורים לתקשורת בעל פה היו

- Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. *Business Education Forum*, 59, 23-24. https://www.nbea.org/newsite/publications/business_forum/vol59n01.html.
- Remedios, R. (2012). The role of soft skills in employability. *International Journal of Management Research and Review*, 2(7), 1,285-1,292.
- Richards, T., Yellen, R., Kappelman, L., & Guynes, S. (1998). Information systems manager's perceptions of IS job skills. *Journal of Computer Information Systems* 38(3), 53-57.
- Seikkula-Leino, J., Ruskovaara, E., Hannula, H., & Saarivirta, T. (2012). Facing the changing demands of Europe: Integrating entrepreneurship education in Finnish teacher training curricula. *European Educational Research Journal*, 11(3), 382-399.
- Suarta, M., Suwintana, K., Sudhana, F. P., & Hariyanti, K. D. (2017). Employability skills required by the 21st century workplace: A literature review of labor market demand. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 102(1), 337-342. <https://doi.org/10.2991/ictvt-17.2017.58>
- Shawer, S. F. (2017). Teacher-driven curriculum development at the classroom level: Implications for curriculum, pedagogy and teacher training. *Teaching and Teacher Education*, 63, 296-313. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.12.017>.
- Tang, K. N., Hashimah, M. Y., & Nor, H. H. (2015). Novice teacher perceptions of soft skills needed in today's workplace. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 186(2015), 835-840.
- Ulug, M., Ozden, M. S., & Eryilmaz, A. (2011). The effects of teachers' attitudes on students' personality and performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30(2), 738-742. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.144>
- Wheelahan, L., & Moodie, G. (2011). *Rethinking 7kills in Vocational Education and Training: From Competencies to Capabilities*. Board of Vocational Education and Training.
- Allari, R. S., Atout, M., & Hasan, A. A. H. (2020). The value of caring behavior and its impact on students' self-efficacy: Perceptions of undergraduate nursing students. *Nursing Forum*. <https://doi.org/10.1111/nuf.12424>.
- Bolzani, D., Luppi, E., Terzieva, L. V., & Traina, I. (2016). *Teaching and Assessing Transferable Competences: the Case of Entrepreneurial Competences*. In EURAM 2016 Manageble cooperation? Paris, France.
- Brooks, J. G., & Brooks, M. G. (1993). *In Search of Understanding: The Case for Constructivist Classrooms*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Deming, D. J. (2017). *The Value of Soft Skills in the Labor Market*. <https://data.nber.org/reporter/2017number4/deming.html>.
- Dolev, N., Shahar, H., Naamati, L., Meitovich, A., Sztrigler, O., Lifszyc Friedlander, A.,... Kvashilava, K. (2020). *Social-emotional Intelligence [SEI]: Reflective journey soft skills development tool for the 21st century*. ASSET- Erasmus+ Capacity Building in the Field of Higher Education. <https://www.asset-erasmus.com/copy-of-cm-2>
- Ehlers, U. D., & Kellermann, S. A. (2019). *Future Skills - the Future of Learning and higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey*. Karlsruhe.
- Fullan, M., & Langworthy, M. (2013). *Towards a New End: New pedagogies for deep learning*. Collaborative Impact.
- Hassan, A., Maharoff, M., & Abiddin, N. Z. (2014). The Readiness of Lecturers in Embedding Soft Skills in the bachelor's degree program in Malaysian institutes of teacher education. *Journal of Education and Training Studies*, 2(3), 138-143. <https://doi.org/10.11114/jets.v2i3.455>
- Howells, K. (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030: The future we want. Working Paper*. OECD.
- Hunter, M. (2013). Skills, personal competencies and enterprise capabilities throughout the organization lifecycle. *Psychological Issues in Human Resource Management*, 1(1), 37-107.
- Kamaruzaman, M. F., Hamid, R., Mutalib, A. A., & Rasul, M. S. (2019). Comparison of Engineering Skills with IR 4.0 Skills. *International Journal of Online and Biomedical Engineering (iJOE)*, 15(10), 15-28.
- Khasanzyanova, A. (2017). How volunteering helps students to develop Soft Skills. *International Review of Education*, 63, 363-379. <https://doi.org/10.1007/s11159-017-9645-2>.
- Levasseur, R. E. (2013). People skills: Developing soft skills - A change management perspective. *Interfaces*, 43(6), 566-571. <https://doi.org/10.1287/inte.2013.0703>.
- Lim, Y. M., Lee, T. H., Yap, C. S., & Ling, C. C. (2016). Employability skills, personal qualities, and early employment problems of entry-level auditors, and students. *Journal of Education for Business*, 91(4), 185-192. <https://doi.org/10.1080/08832323.2016.1153998>.
- Nutov, L., & Hazzan, O. (2014). An organizational engagement model as a management tool for high school principals. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 469-486.