

## **Ομαδική Συνεργασία (Teamwork): Μια Θεμελιώδης Ήπια Δεξιότητα για Μηχανικούς Πληροφορικής**

### **Ορισμός**

Η ομαδική συνεργασία (teamwork) ως ήπια δεξιότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να εργάζεται αποτελεσματικά μαζί με άλλους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Περιλαμβάνει τη συνεργατική προσπάθεια, τον συντονισμό ενεργειών, τον διαμοιρασμό γνώσεων και τον αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Ένα άτομο με ανεπτυγμένη αυτή τη δεξιότητα συνεισφέρει ενεργά στις ομαδικές διεργασίες, αναλαμβάνει ευθύνες, επικοινωνεί ξεκάθαρα και προσαρμόζεται στους εκάστοτε ρόλους – είτε ως ηγέτης είτε ως ισότιμο μέλος της ομάδας.

Οι **ομαδικές δεξιότητες** ορίζονται ως «η ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά τόσο ως μονάδα όσο και ως μέλος μιας ομάδας, με τη δυνατότητα να ηγηθεί ή να συνεργαστεί αποδοτικά ως μέλος της ομάδας». Αντίστοιχα, το διεθνές συμβούλιο πιστοποίησης ABET περιλαμβάνει στα κριτήρια αποφοίτησης για προγράμματα πληροφορικής την **“ικανότητα ενός αποφοίτου να λειτουργεί αποτελεσματικά σε ομάδες για την επίτευξη κοινού στόχου”**, υπογραμμίζοντας έτσι τον κεντρικό ρόλο της ομαδικής συνεργασίας στην επαγγελματική επάρκεια. Ως δεξιότητα, η ομαδική εργασία εμπερικλείει ένα σύνολο επιμέρους ικανοτήτων – την επικοινωνία, τη συνεργατικότητα, τη συλλογική λήψη αποφάσεων, την επίλυση συγκρούσεων, την προσαρμοστικότητα κ.ά. – οι οποίες θεωρούνται κρίσιμες για τους μηχανικούς πληροφορικής στη σημερινή διαθεματική και συνεργατική εργασιακή πραγματικότητα.

### **Σημασία**

Η ικανότητα να συνεργάζεται κανείς ομαδικά θεωρείται θεμελιώδης σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους, και ιδιαίτερα στον χώρο της Πληροφορικής και του λογισμικού. Ένας μηχανικός πληροφορικής μπορεί να διαθέτει εξαιρετικές τεχνικές γνώσεις· αν όμως αδυνατεί να εργαστεί αποτελεσματικά μέσα σε μια ομάδα, η αξία των επιτευγμάτων του περιορίζεται. Στα σύγχρονα περιβάλλοντα ανάπτυξης έργων λογισμικού, τα περισσότερα πρότζεκτ είναι πολύπλοκα και απαιτούν τη σύμπραξη πολλών ειδικοτήτων – κανένα άτομο δεν μπορεί να φέρει μόνο του σε πέρας όλα τα στάδια ενός μεγάλου έργου. Επομένως, η ομαδική συνεργασία δεν είναι απλώς μια “καλή” ικανότητα, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση σύνθετων τεχνολογικών έργων.

Οι εργοδότες σήμερα αποδίδουν τεράστια σημασία στις ήπιες δεξιότητες των υποψηφίων, θεωρώντας τες εξίσου σημαντικές με τις αμιγώς τεχνικές γνώσεις. Μάλιστα, σε έρευνα του National Association of Colleges and Employers (NACE) το 2014, οι πέντε κορυφαίες δεξιότητες που αναζήτησαν οι εργοδότες σε νέους αποφοίτους ήταν όλες “soft skills”, με πρώτη και κύρια την **ικανότητα εργασίας σε ομάδα**. Άλλη μελέτη σε υπεύθυνους προσλήψεων βρήκε ότι πάνω από το 70% των εταιρειών αξιολογούν θετικά το ομαδικό πνεύμα και την ικανότητα συνεργασίας κατά την πρόσληψη προσωπικού. Αντίστοιχα, στον χώρο της Πληροφορικής ειδικότερα, έρευνες σε διευθυντικά στελέχη IT επιβεβαιώνουν ότι

δεξιότητες όπως η επικοινωνία και η ομαδική συνεργασία κατατάσσονται σταθερά μεταξύ των πλέον σημαντικών προσόντων ενός εργαζομένου. Δεν είναι τυχαίο ότι ακόμη και τα κριτήρια αξιολόγησης πανεπιστημιακών προγραμμάτων (όπως του ABET) απαιτούν οι απόφοιτοι να μπορούν να συνεργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες, ενισχύοντας την εστίαση των πανεπιστημίων σε αυτή τη δεξιότητα.

Η έμφαση στην ομαδική εργασία αντικατοπτρίζει και μια πραγματικότητα: στον σύγχρονο κόσμο της Πληροφορικής οι επαγγελματίες δουλεύουν σε διεπιστημονικές ομάδες, συχνά αποτελούμενες από μέλη με διαφορετικό υπόβαθρο και ικανότητες. Ένας project manager, ένας software developer, ένας ειδικός UX και ένας αναλυτής δεδομένων μπορεί να χρειάζεται να συντονιστούν στο ίδιο έργο. Ο κλάδος έχει γίνει πολύ πιο συνεργατικός και διεπιστημονικός, και απαιτεί από τους μηχανικούς να συνεργάζονται αποτελεσματικά πέρα από στενά όρια ειδικότητας. Επιπλέον, σε πολυεθνικές εταιρείες τεχνολογίας ή σε διεθνή ερευνητικά προγράμματα, είναι σύνηθες οι ομάδες να απαρτίζονται από μέλη διαφορετικών πολιτισμών και χωρών – γεγονός που προσδίδει μεγάλη σημασία στην ικανότητα προσαρμογής και επικοινωνίας σε διαπολιτισμικό περιβάλλον. Η ομαδική συνεργασία, λοιπόν, δεν αφορά μόνο τη **συνεργασία μεταξύ ομοίων**, αλλά και τη γεφύρωση διαφορετικών προοπτικών, γλωσσών και κουλτούρας μέσα σε ένα εργασιακό σύνολο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρατηρείται ένα **έλλειμμα ήπιων δεξιοτήτων** σε πολλούς αποφοίτους STEM, συγκριτικά με τις απαιτήσεις της βιομηχανίας. Με άλλα λόγια, νέοι μηχανικοί μπορεί να υστερούν σε εμπειρία συνεργασίας και επικοινωνίας, καθώς το επίκεντρο των σπουδών τους ήταν οι τεχνικές γνώσεις. Αυτό το χάσμα μεταξύ εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας οδηγεί ολοένα και περισσότερους οργανισμούς και ιδρύματα να τονίζουν την ανάπτυξη των soft skills. Ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες, για παράδειγμα, κάνουν λόγο για έλλειψη **“κοινωνικά καταρτισμένων μηχανικών”** και καλούν στην καλλιέργεια νέων δεξιοτήτων που θα ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και την απασχολησιμότητα των αποφοίτων. Τα πανεπιστήμια, αφουγκραζόμενα αυτές τις τάσεις, ενσωματώνουν δραστηριότητες ομαδικής εργασίας στα προγράμματά τους και συνεργάζονται με τη βιομηχανία ώστε οι φοιτητές να αποκτούν εμπειρίες συνεργατικών έργων κατά τη διάρκεια των σπουδών τους. Έτσι, η ομαδική συνεργασία έχει αναδειχθεί σε **βασικό ζητούμενο** τόσο από την πλευρά των εργοδοτών όσο και από την πλευρά των εκπαιδευτικών φορέων.

## Τύποι Ομαδικής Συνεργασίας

Η ομαδική εργασία μπορεί να εκδηλωθεί σε διάφορες μορφές, ανάλογα με τη σύνθεση της ομάδας, τον τρόπο επικοινωνίας και το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται. Μερικοί βασικοί τύποι ομαδικής συνεργασίας είναι:

- **Συνεργασία με φυσική παρουσία (συγκεντρωμένες ομάδες):** Πρόκειται για τις παραδοσιακές ομάδες όπου όλα τα μέλη εργάζονται στον ίδιο χώρο και χρόνο. Η άμεση πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία διευκολύνει τη συζήτηση, την επίλυση προβλημάτων σε πραγματικό χρόνο και την ανάπτυξη πιο στενών διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ομάδες αυτές επιφελούνται από τη μη λεκτική επικοινωνία (γλώσσα

σώματος) και την αμεσότητα στην ανατροφοδότηση, γεγονός που μπορεί να ενισχύει τη συνοχή τους. Ωστόσο, απαιτούν και αυτές σαφή καθορισμό ρόλων και οργανωμένες συναντήσεις, ειδικά σε περιπτώσεις που το έργο είναι σύνθετο.

- **Εικονικές ή Απομακρυσμένες Ομάδες:** Σε αυτές τις ομάδες τα μέλη δεν βρίσκονται στον ίδιο φυσικό χώρο – μπορεί να εργάζονται από διαφορετικά γραφεία, πόλεις ή και χώρες. Η συνεργασία πραγματοποιείται μέσω ψηφιακών μέσων επικοινωνίας, όπως πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης, υπηρεσίες ανταλλαγής άμεσων μηνυμάτων (π.χ. Slack) και εργαλεία διαμοιρασμού αρχείων ή κώδικα (όπως αποθετήρια GitHub). Οι εικονικές ομάδες προσφέρουν ευελιξία και τη δυνατότητα αξιοποίησης ταλέντου ανεξαρτήτως γεωγραφίας, όμως αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως η διαφορά ωραρίων, η έλλειψη δια ζώσης επαφής και τα πιθανά προβλήματα στην επικοινωνία μέσω γραπτού λόγου. Η επιτυχία σε αυτές τις ομάδες εξαρτάται από την αξιοποίηση των κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων, τη σαφήνεια στην επικοινωνία (π.χ. τεκμηρίωση αποφάσεων online) και την αυτοπειθαρχία των μελών στη διατήρηση ενός οργανωμένου πλαισίου εργασίας εξ αποστάσεως.
- **Διεπιστημονικές ή Διατμηματικές Ομάδες:** Εδώ τα μέλη της ομάδας προέρχονται από διαφορετικές ειδικότητες ή τομείς γνώσης. Στον χώρο της Πληροφορικής, μια διεπιστημονική ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, προγραμματιστές, μηχανικούς συστημάτων, σχεδιαστές διεπαφών, ειδικούς marketing κ.ά. Σκοπός τέτοιων ομάδων είναι να συνδυάσουν ποικίλες δεξιότητες και προοπτικές για την ολοκλήρωση ενός έργου. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ομάδες DevOps: η φιλοσοφία DevOps προωθεί τη στενή συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων ρόλων σε έναν κύκλο ανάπτυξης λογισμικού – από τους developers μέχρι τους λειτουργικούς διαχειριστές (operators) και τους υπεύθυνους έργου. Αυτή η προσέγγιση καταργεί τα παραδοσιακά “σιλό” (‘silos’) ανάμεσα σε τμήματα και δημιουργεί **διαλειτουργικές ομάδες** όπου η γνώση, τα εργαλεία και οι ευθύνες μοιράζονται συλλογικά. Σε μια τέτοια ομάδα, κάθε μέλος μπορεί να έχει έναν εξειδικευμένο ρόλο, όμως όλοι εργάζονται στενά συντονισμένοι. Το αποτέλεσμα είναι ταχύτερη επίλυση προβλημάτων, καλύτερη κατανόηση του συνολικού συστήματος από όλα τα μέλη και μια κουλτούρα «εμείς αναπτύσσουμε και εμείς λειτουργούμε το προϊόν» που ενισχύει την υπευθυνότητα και την αίσθηση κοινού σκοπού.
- **Πολυπολιτισμικές ή Διεθνείς Ομάδες:** Αυτές είναι ομάδες των οποίων τα μέλη προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, χώρες ή γλώσσες. Η πολιτισμική ετερογένεια μιας ομάδας μπορεί να αποτελέσει δίκοπο μαχαίρι: αφενός, ενέχει προκλήσεις όπως οι διαφορετικές αντιλήψεις, οι γλωσσικές δυσκολίες ή οι αποκλίσεις στον τρόπο εργασίας· αφετέρου, προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία για δημιουργικότητα, καινοτομία και ανάπτυξη ήπιων δεξιοτήτων. Σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, τα μέλη της ομάδας καλούνται να αναπτύξουν **διαπολιτισμική επάρκεια** – να δείξουν δηλαδή ανοχή και σεβασμό στη διαφορετικότητα, να προσαρμόσουν τον τρόπο επικοινωνίας τους και να βρουν κοινό έδαφος παρά τις όποιες διαφορές. Η έκθεση σε διαφορετικές κουλτούρες

μέσα στην ομάδα συχνά ενισχύει την επίγνωση και τις επικοινωνιακές δεξιότητες των μελών. Για παράδειγμα, ένα μέλος μπορεί να μάθει να αποφεύγει τις δεδομένες υποθέσεις και να ζητά διευκρινίσεις, ή να υιοθετεί νέους τρόπους σκέψης που έμαθε από κάποιον με διαφορετικό υπόβαθρο. Οι διεθνείς ομάδες είναι ολοένα και πιο συχνές στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της τηλεργασίας, και οι μηχανικοί πληροφορικής οφείλουν να μπορούν να ευημερήσουν σε αυτές – μετατρέποντας την πολιτισμική πολυμορφία από πιθανό εμπόδιο σε πλεονέκτημα για την ομάδα.

## Παραδείγματα από Projects

Η σημασία και τα οφέλη της ομαδικής συνεργασίας αναδεικνύονται ξεκάθαρα μέσα από διάφορες μελέτες και εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες στον χώρο της πληροφορικής. Ακολουθούν χαρακτηριστικά παραδείγματα όπου η ομαδική εργασία χρησιμοποιήθηκε ως μέσο ανάπτυξης δεξιοτήτων και γνώσεων:

- **Project-Based Learning (PBL) σε μάθημα Πληροφορικής:** Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε πανεπιστημιακό μάθημα Πληροφορικής, δοκιμάστηκε η ενσωμάτωση της ομαδικής εργασίας μέσω της μεθοδολογίας “**μάθηση μέσω έργων**” (**project-based learning**). Συγκεκριμένα, 247 φοιτητές χωρίστηκαν σε 51 ομάδες και ανέλαβαν πέντε διαδοχικά projects μικρής διάρκειας, συνεργαζόμενοι χωρίς συνεχή επίβλεψη από τον διδάσκοντα. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά: η ενσωμάτωση του PBL είχε μετρήσιμη θετική επίδραση τόσο στις τεχνικές γνώσεις (στο παράδειγμα, στον παράλληλο προγραμματισμό) όσο και στις ήπιες δεξιότητες των φοιτητών. **Μέσω της ομαδικής συνεργασίας**, οι φοιτητές κατόρθωσαν να μάθουν και να εφαρμόσουν βασικές έννοιες χωρίς άμεση καθοδήγηση, αποδεικνύοντας στην πράξη την αποτελεσματικότητα της συνεργατικής μάθησης. Επίσης, επιβεβαιώθηκε ότι δεν αρκεί απλώς να μπουν οι φοιτητές σε ομάδες – η επιτυχία ήρθε επειδή παράλληλα διδάχθηκαν πώς να συνεργάζονται (κανόνες ομάδας, ρόλοι, επικοινωνία), γεγονός που τους επέτρεψε να αξιοποιήσουν πλήρως τη δυναμική της ομάδας.
- **Capstone Project (Έργο τελικού έτους) σε πρόγραμμα Πληροφορικής:** Πολλά τμήματα πληροφορικής χρησιμοποιούν τα **ομαδικά projects ετών** (συχνά στο τελευταίο έτος σπουδών, γνωστά ως capstone projects) ως ευκαιρία για τους φοιτητές να συνθέσουν τις γνώσεις τους και να εξασκήσουν τις ομαδικές τους δεξιότητες. Σε μια τέτοια περίπτωση, ένα μάθημα capstone ανασχεδιάστηκε ώστε να **ενσωματώσει συστηματικά την εξάσκηση soft skills** μέσα στην ομαδική εργασία των φοιτητών. Οι φοιτητικές ομάδες (με 3–5 μέλη η κάθε μία) ανέλαβαν ένα πραγματικό έργο πληροφορικής διάρκειας περίπου ενός εξαμήνου, με σαφώς καθορισμένες **απαιτήσεις σε δεξιότητες** πέρα από τις τεχνικές – για παράδειγμα, έπρεπε να παρουσιάζουν τακτικά την πρόοδό τους, να συντάσσουν τεχνική τεκμηρίωση και να συνεργάζονται αποτελεσματικά εσωτερικά στην ομάδα αλλά και με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Καθ' όλη τη διάρκεια του project, δόθηκε έμφαση σε δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ομαδική λήψη αποφάσεων, η διαχείριση χρόνου και η επίλυση προβλημάτων. Η αξιολόγηση των φοιτητών δεν

περιορίστηκε στο τελικό τεχνικό αποτέλεσμα, αλλά περιέλαβε και την **απόδοση της ομάδας** – με μηχανισμούς όπως αξιολόγηση από τους διδάσκοντες, από μια βιομηχανική συμβουλευτική επιτροπή, αλλά και **αξιολόγηση μεταξύ των συμφοιτητών (peer assessment)** για την ποιότητα της συνεργασίας. Αυτό το μοντέλο επέτρεψε στους φοιτητές να αναπτύξουν τις ομαδικές τους δεξιότητες παράλληλα με τις τεχνικές, σε ένα ασφαλές αλλά ρεαλιστικό περιβάλλον. Όπως σημειώνεται στη βιβλιογραφία, τα ομαδικά projects μεγάλης διάρκειας αποτελούν εξαιρετική ευκαιρία και “εργαστήριο” πρακτικής για ήπιες δεξιότητες, πολύ πιο αποτελεσματικό από μεμονωμένες ασκήσεις – ιδίως όταν συνοδεύονται από κατάλληλη καθοδήγηση και αξιολόγηση.

- **Μάθημα DevOps με Διατμηματικές Ομάδες:** Στο Πανεπιστήμιο της Μπραζίλια στη Βραζιλία υλοποιήθηκε ένα καινοτόμο μάθημα με αντικείμενο το **DevOps** – μια προσέγγιση ανάπτυξης λογισμικού που συνδυάζει την ανάπτυξη (Dev) και τη λειτουργία (Ops) – όπου η έμφαση δόθηκε εξίσου στις τεχνικές και μη-τεχνικές δεξιότητες. Οι φοιτητές εργάστηκαν σε ομάδες περίπου 10 μελών, αναλαμβάνοντας ο καθένας έναν συγκεκριμένο ρόλο (π.χ. DevOps Engineer, Product Manager, Quality Assurance κ.ά.), προσομοιώνοντας έτσι μια διαλειτουργική επαγγελματική ομάδα. Η κουλτούρα του DevOps απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ όλων των ρόλων – **“οι προγραμματιστές, οι διαχειριστές συστημάτων και οι μάνατζερ δουλεύουν χέρι-χέρι”** – και μοιρασμένη ευθύνη για το τελικό προϊόν. Πράγματι, στο μάθημα αυτό διαπιστώθηκε ότι όταν κάθε φοιτητής είχε την ευθύνη ενός τομέα (π.χ. αυτοματοποίηση δοκιμών, διαχείριση έκδοσης, παρακολούθηση συστήματος), αναγκάστηκε να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υπόλοιπους και να συνεργάζεται στενά, ώστε να συνδυαστούν όλες οι συνιστώσες σε ένα λειτουργικό σύστημα. Οι ομάδες υιοθέτησαν πρακτικές agile/DevOps (καθημερινά meetings, χρήση issue trackers, συνεχή ενσωμάτωση κ.λπ.) και εργάστηκαν πάνω σε πραγματικά έργα ανοικτού λογισμικού. Το αποτέλεσμα ήταν ένα πλούσιο μαθησιακό περιβάλλον: οι φοιτητές δεν έμαθαν μόνο τεχνολογίες DevOps, αλλά **βελτίωσαν και τις δεξιότητές τους στην ομαδική συνεργασία**, μαθαίνοντας να αντιμετωπίζουν προβλήματα ως ομάδα, να μοιράζονται γνώσεις και να αναπτύσσουν ένα κοινό αίσθημα ευθύνης για το παραγόμενο προϊόν.
- **Πολυεθνικό & Πολυεπιστημονικό Project (MIMI):** Ένα ιδιαίτερο παράδειγμα αποτελεί η εκπαιδευτική πρωτοβουλία με την ονομασία **MIMI (Multinational, Intercultural, Multidisciplinary & Intensive)**, η οποία σχεδιάστηκε για να εμπλουτίσει τις ήπιες δεξιότητες φοιτητών Πληροφορικής μέσω της διεθνούς συνεργασίας. Σε αυτό το εντατικό πρόγραμμα, φοιτητές από διάφορες χώρες και πολιτισμικά περιβάλλοντα ενώθηκαν με φοιτητές άλλων ειδικοτήτων (π.χ. γραφίστες, σχεδιαστές παιχνιδιών) και σχημάτισαν ομάδες με σκοπό την ανάπτυξη ενός παιχνιδιού/εφαρμογής σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι ομάδες ήταν σκόπιμα **πολυπολιτισμικές και διεπιστημονικές**, ώστε οι συμμετέχοντες να βρεθούν έξω από τη ζώνη άνεσής τους και να συνεργαστούν με άτομα διαφορετικής οπτικής. Οι μελέτες που καταγράφονται από αυτή την πρωτοβουλία έδειξαν ότι τέτοιες

εμπειρίες έχουν **σημαντική επίδραση** στην ανάπτυξη των ομαδικών ικανοτήτων των φοιτητών: οι φοιτητές βελτίωσαν αισθητά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και ακόμα και τις στάσεις τους ως προς την ομαδική εργασία. Ειδικά η ικανότητα τους να δουλεύουν σε διεθνείς ομάδες και να επικοινωνούν πέρα από γλωσσικά ή πολιτισμικά εμπόδια ενισχύθηκε μέσω του project. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι όταν στο εκπαιδευτικό αυτό πλαίσιο συμπεριλήφθηκαν και δραστηριότητες **αναστοχασμού** (reflection) – όπου οι φοιτητές κλήθηκαν να σκεφτούν πάνω στη δυναμική της ομάδας τους, στα προβλήματα που αντιμετώπισαν και πώς τα επέλυσαν – τα οφέλη ήταν ακόμη μεγαλύτερα. Εν γένει, το MIMI project απέδειξε πώς ένας έξυπνος συνδυασμός **ετερότητας** (διαφορετικές χώρες/αντικείμενα), **αυθεντικών προκλήσεων** και **καθοδήγησης/ανατροφοδότησης** μπορεί να λειτουργήσει ως εργαστήριο για την καλλιέργεια κορυφαίων ομαδικών δεξιοτήτων στους μηχανικούς πληροφορικής του μέλλοντος.

## Εμπόδια

Παρά τα πολυάριθμα οφέλη της, η αποτελεσματική ομαδική συνεργασία δεν είναι πάντα εύκολη – συναντά εμπόδια που μπορούν να αποσυντονίσου μια ομάδα αν δεν αναγνωριστούν και αντιμετωπιστούν εγκαίρως. Μερικά συνήθη εμπόδια στην ομαδική εργασία είναι:

- **Ανεπαρκής επικοινωνία:** Όταν τα μέλη μιας ομάδας δεν επικοινωνούν με σαφήνεια ή δεν ακούν προσεκτικά το ένα το άλλο, δημιουργούνται παρανοήσεις που μπορεί να καθυστερήσουν ή να εμποδίσουν την πρόοδο του έργου. Η χρήση υπερβολικά τεχνικής ορολογίας χωρίς εξήγηση, η έλλειψη ανατροφοδότησης ή η αποφυγή συζητήσεων για προβλήματα που προκύπτουν μπορεί να οδηγήσουν σε σύγχυση και ασυνεννοησία. Η ενεργητική ακρόαση και η ξεκάθαρη, ειλικρινής επικοινωνία είναι κλειδιά – η απουσία τους όμως αποτελεί συχνό εμπόδιο στις ομάδες, ειδικά σε πιεστικές ή πολύπλοκες εργασιακές συνθήκες.
- **Σύγκρουση προσωπικοτήτων και ρόλων:** Κάθε ομάδα αποτελείται από άτομα με μοναδικές προσωπικότητες, εργασιακά στυλ και απόψεις. Οι διαφωνίες είναι φυσιολογικές, όμως αν δεν υπάρχει ένας μηχανισμός επίλυσης συγκρούσεων, μπορεί να κλιμακωθούν και να βλάψουν το ομαδικό πνεύμα. Επιπλέον, η ασάφεια στους ρόλους – π.χ. αν δύο άνθρωποι διεκδικούν ηγετικό ρόλο ή, αντίθετα, κανείς δεν αναλαμβάνει ευθύνες – μπορεί να προκαλέσει προστριβές και αποδιοργάνωση. **Συγκρούσεις εντός της ομάδας** για θέματα κατεύθυνσης, διαμοιρασμού πόρων ή αξιολόγησης ιδεών είναι συχνές, και απαιτούν ωριμότητα και δεξιότητες διαχείρισης από όλα τα μέλη. Έχει διαπιστωθεί ότι η εκπαίδευση των φοιτητών/μελών σε τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων πριν ακόμη ξεκινήσει ένα ομαδικό project θεωρείται εξαιρετικά σημαντική – σε μια έρευνα, σχεδόν όλοι οι φοιτητές συμφώνησαν ότι το να μάθουν πώς να χειρίζονται συγκρούσεις θα τους βοηθήσει να συνεργαστούν καλύτερα στα έργα τους.

- **Πολιτισμικά και γλωσσικά εμπόδια:** Σε πολυπολιτισμικές ομάδες, οι διαφορές στη γλώσσα, στις πολιτισμικές νόρμες και στον τρόπο επικοινωνίας μπορεί αρχικά να δυσχεράνουν τη συνεργασία. Για παράδειγμα, μέλη από πολιτισμούς με έμφαση στην έμμεση επικοινωνία (ίσως παρεξηγηθούν με μέλη που εκφράζονται πολύ άμεσα, και αντίστροφα. Διαφορετικές αντιλήψεις περί χρόνων (π.χ. τι σημαίνει “προθεσμία”) ή περί ιεραρχίας μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις. Αν τα μέλη δεν κατανοήσουν και δεν σεβαστούν αυτές τις διαφορές, υπάρχει κίνδυνος να σχηματιστούν υπο-ομάδες ή να αισθανθούν κάποια μέλη περιθωριοποιημένα. Η **ετερογένεια** της ομάδας είναι δύναμη μόνο όταν υπάρχει ανοιχτό μυαλό και διάθεση γεφύρωσης – διαφορετικά μπορεί να αποτελέσει σοβαρό εμπόδιο.
- **Άνιση συμμετοχή:** Ένα συχνό πρόβλημα στις ομάδες (ιδίως σε ακαδημαϊκά projects) είναι ότι ο φόρτος εργασίας δεν κατανέμεται ίσοτιμα. Ορισμένα μέλη ενδέχεται να συμβάλλουν λιγότερο, είτε λόγω χαμηλότερου κινήτρου είτε επειδή οι υπόλοιποι αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα. Αυτό το φαινόμενο διαβρώνει το ηθικό της ομάδας – τα δραστήρια μέλη νιώθουν αδικημένα και πιεσμένα, ενώ τα λιγότερο ενεργά μέλη σταδιακά αποκλείονται από τη διαδικασία μάθησης. Η άνιση συμμετοχή σχετίζεται και με την έλλειψη μηχανισμών λογοδοσίας: αν η συνεισφορά κάθε μέλους δεν παρακολουθείται και δεν αξιολογείται, το πρόβλημα διαιωνίζεται. Η αντιμετώπιση αυτού του εμποδίου απαιτεί σαφείς προσδοκίες από την αρχή, συμφωνία της ομάδας για τον επιμερισμό των εργασιών και ίσως την αξιολόγηση μεταξύ των μελών (peer review) ώστε να ενθαρρύνεται το αίσθημα ευθύνης.
- **Δυσκολίες συντονισμού και διαχείρισης χρόνου:** Όσο μεγαλύτερη ή πιο σύνθετη είναι μια ομάδα, τόσο πιο απαιτητικός γίνεται ο συντονισμός της. Η οργάνωση συναντήσεων, η ευθυγράμμιση χρονοδιαγραμμάτων και η διαχείριση των παραδοτέων είναι δύσκολες διαδικασίες. Σε ομάδες όπου δεν υπάρχει ξεκάθαρο πλάνο και χρονοδιάγραμμα, παρατηρείται συχνά καθυστέρηση στις εργασίες, αλληλεπικάλυψη ενεργειών ή παράλειψη κρίσιμων καθηκόντων. Ειδικά στις απομακρυσμένες ομάδες, η διαφορά ζωνών ώρας και οι περιορισμοί επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο εντείνουν το πρόβλημα του συντονισμού. Η έλλειψη εργαλείων διαχείρισης έργου (π.χ. κοινών πινάκων εργασιών, συστημάτων παρακολούθησης προόδου) αποτελεί επιπλέον εμπόδιο. Για να ξεπεραστεί, η ομάδα χρειάζεται από νωρίς να καθιερώσει κανόνες οργάνωσης – όπως τακτικές ενημερώσεις κατάστασης, ορισμό υπευθύνων για κάθε υπο-εργασία, και ρεαλιστικό καταμερισμό του χρόνου κάθε μέλους.

## Ανάπτυξη και Ενίσχυση Δεξιοτήτων Ομαδικής Συνεργασίας

Δεδομένης της σημασίας αλλά και των δυσκολιών της ομαδικής συνεργασίας, είναι κρίσιμο να υπάρξουν παρεμβάσεις που θα βοηθήσουν τους φοιτητές και τους νέους μηχανικούς να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες. Τόσο στον χώρο της εκπαίδευσης όσο και στη βιομηχανία, έχουν προταθεί και εφαρμοστεί διάφορες **καλές πρακτικές** για την καλλιέργεια και ενίσχυση της ομαδικής εργασίας:

- **Ένταξη της ομαδικής εργασίας νωρίς στο πρόγραμμα σπουδών:** Οι έρευνες τονίζουν ότι οι ήπιες δεξιότητες – και ειδικότερα η συνεργασία – πρέπει να διδάσκονται και να εξασκούνται ήδη από τα πρώτα έτη σπουδών, και όχι να αφήνονται για το τέλος (π.χ. μόνο στο πλαίσιο μιας πτυχιακής εργασίας). Είναι **ανεπαρκές** να τοποθετούμε απλώς τους φοιτητές σε ομάδες και να περιμένουμε να συνεργαστούν αρμονικά· αντιθέτως, χρειάζεται **ρητή εκπαίδευση στις δεξιότητες ομαδικής συνεργασίας** πριν και κατά τη διάρκεια των ομαδικών projects. Αυτό σημαίνει ότι μαθήματα ακόμα και στο 1ο ή 2ο έτος θα πρέπει να περιλαμβάνουν καθοδηγούμενες ομαδικές δραστηριότητες, όπου οι φοιτητές θα μαθαίνουν τις βασικές αρχές: πώς να θέτουν κοινούς στόχους, πώς να κατανέμουν ρόλους, πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να επιλύουν διαφωνίες. Με αυτόν τον τρόπο, οι φοιτητές μπαίνουν σταδιακά στη νοοτροπία της συνεργασίας και αποκτούν εμπειρίες που μπορούν να αξιοποιήσουν σε πιο απαιτητικά projects αργότερα. Επίσης, η πρώιμη εισαγωγή τέτοιων δεξιοτήτων σπάει τη νοοτροπία ότι “οι ομαδικές δεξιότητες θα τις μάθουμε στη δουλειά” – αντιθέτως, καθιστά την ομαδική εργασία αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής συγκρότησης ήδη από το πανεπιστήμιο.
- **Σχεδιασμός μαθησιακών εμπειριών με επίκεντρο την ομάδα:** Τα **ομαδικά projects μεγάλης διάρκειας** έχουν αναγνωριστεί ως ιδανικό πεδίο άσκησης soft skills. Ένα εξάμηνο project (π.χ. τύπου capstone) δίνει στους φοιτητές τον χώρο και τον χρόνο να αναλάβουν ρόλους, να περάσουν από όλα τα στάδια σχηματισμού μιας ομάδας (σύμφωνα με το κλασικό μοντέλο forming–storming–norming–performing) και να αντιμετωπίσουν πραγματικές προκλήσεις συνεργασίας. Σε ένα τόσο **ρεαλιστικό πλαίσιο**, οι φοιτητές μαθαίνουν στην πράξη – βιώνουν τι σημαίνει να πρέπει να συντονιστούν για να παραδώσουν ένα κοινό παραδοτέο, πώς να διαχειριστούν χρόνους και ποιοτικές απαιτήσεις ως ομάδα, και πώς να αξιοποιήσουν τις δυνάμεις κάθε μέλους. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ενισχύσουν τη μάθηση αυτή φροντίζοντας να δίνουν σαφή καθοδήγηση στην αρχή (π.χ. στόχους, απαιτήσεις), αλλά και **αυτονομία** στην ομάδα να οργανωθεί. Επίσης, θα πρέπει να ενσωματώνουν κριτήρια αξιολόγησης που αφορούν τη διαδικασία (π.χ. συνεκτικότητα ομάδας, επίλυση προβλημάτων συλλογικά) πέρα από το αποτέλεσμα. Έτσι, οι φοιτητές αντιλαμβάνονται ότι η συνεργασία δεν είναι απλά “μέσο” για την ολοκλήρωση ενός έργου, αλλά μέρος του ίδιου του μαθησιακού στόχου.
- **Εκπαίδευση σε βασικές τεχνικές συνεργασίας και χρήση εργαλείων:** Πολλές φορές η αποτυχία μιας ομαδικής εργασίας οφείλεται στην άγνοια βασικών τεχνικών συνεργασίας. Ένας αποτελεσματικός τρόπος ενίσχυσης των teamwork skills είναι να αφιερωθεί χρόνος στην **εκπαίδευση των συμμετεχόντων πριν την έναρξη του project**. Για παράδειγμα, σε ένα πείραμα PBL, στην αρχή του εξαμήνου δόθηκε στους φοιτητές ένα σύντομο πρόγραμμα εκμάθησης “Teamwork Basics”, όπου έμαθαν να θεσπίζουν **κανόνες ομάδας**, να καθορίζουν κοινά **πεδία συνεργασίας** (όπως κανόνες για τις συναντήσεις, για την επικοινωνία, για τη διαχείριση δύσκολων

συμπεριφορών, κ.ά.). Παράλληλα, εξοικειώθηκαν με τα εργαλεία που θα χρησιμοποιούσαν, όπως την πλατφόρμα Slack για επικοινωνία και το GitHub για τον συν-χειρισμό κώδικα και αρχείων. Αυτή η στοχευμένη εκπαίδευση προτού ξεκινήσει το project βρέθηκε ότι **βελτίωσε σημαντικά** τη λειτουργία των ομάδων – οι φοιτητές απέκτησαν μια κοινή βάση συνεννόησης και ήξεραν πώς να συνεργαστούν ψηφιακά, μειώνοντας τα προβλήματα συντονισμού. Γενικότερα, η αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων συνεργασίας (π.χ. συστήματα διαχείρισης έργου τύπου Trello, αποθετήρια (repositories) για version control, εργαλεία τηλεδιάσκεψης) θα πρέπει να ενταχθεί στην εκπαίδευση των μηχανικών, ώστε αυτοί να είναι ικανοί να εργαστούν αποτελεσματικά σε **διανεμημένες ομάδες** που χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να γεφυρώσουν αποστάσεις.

- **Αναστοχασμός (reflection) και αξιολόγηση της ομαδικής διαδικασίας:** Ένα στοιχείο που συχνά παραβλέπεται είναι η σημασία του **αναστοχασμού** – δηλαδή του να σταματά η ομάδα και να αξιολογεί πώς λειτουργεί, τι πάει καλά και τι όχι. Μελέτες δείχνουν ότι όταν οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις περιλαμβάνουν δομημένο αναστοχασμό, οι φοιτητές αναπτύσσουν πιο βαθιά κατανόηση των ομαδικών δεξιοτήτων και βελτιώνονται περισσότερο. Για παράδειγμα, στο τέλος ενός project μπορεί να ζητηθεί από κάθε ομάδα να συζητήσει (ή να καταγράψει σε μια αναφορά) ποιες προκλήσεις συνεργασίας αντιμετώπισε, πώς τις έλυσε και τι έμαθε από αυτές. Επιπλέον, η **αξιολόγηση από ομότιμους (peer assessment)** ανά τακτά διαστήματα παρέχει πολύτιμη ανατροφοδότηση: όταν τα μέλη βαθμολογούν ή σχολιάζουν την συνεισφορά και τη συνεργατικότητα των άλλων, εντοπίζονται προβλήματα όπως η άνιση συμμετοχή και δίνεται κίνητρο για βελτίωση. Σε μια προσέγγιση που εφαρμόστηκε σε πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών, οι διδάσκοντες εισήγαγαν επίσημες δραστηριότητες ομάδας όπως **συμφωνία αρχικών στόχων ομάδας**, ενδιάμεση αξιολόγηση (στα μέσα του project) και τελική αξιολόγηση – τόσο με **αυτοαξιολόγηση** κάθε μέλους, όσο και με **αξιολόγηση από τους συμφοιτητές και τους διδάσκοντες** – με βάση συγκεκριμένους δείκτες soft skills. Παράλληλα, παρείχαν συνεχή καθοδήγηση (coaching) στις ομάδες, βοηθώντας τες να αντιμετωπίσουν προβλήματα συνεργασίας την στιγμή που εμφανίζονταν. Αυτή η διαδικασία συνολικής υποστήριξης και αξιολόγησης είχε ως αποτέλεσμα οι φοιτητές να είναι πιο συνειδητοί ως προς τον τρόπο που συνεργάζονται και να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές ομαδικής εργασίας.
- **Ετερογενείς ομάδες και διεθνείς ευκαιρίες:** Όπως αναφέρθηκε, η διαφορετικότητα μέσα σε μια ομάδα μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά για την ανάπτυξη δεξιοτήτων – γι' αυτό και πολλοί εκπαιδευτές επιδιώκουν να **αναμειγνύουν φοιτητές διαφορετικής προέλευσης** ή **ειδικότητας στις ομάδες** των εργασιών. Αυτή η “ελεγχόμενη πρόκληση” ωθεί τους φοιτητές να εξέλθουν από τη ζώνη άνεσής τους και να εξασκηθούν στο να γεφυρώνουν χάσματα γνώσεων ή κουλτούρας. Για παράδειγμα, σε ένα μεταπτυχιακό μάθημα στη Γερμανία, αξιοποιήθηκε το πολυπολιτισμικό μίγμα της τάξης (με φοιτητές από πολλά διαφορετικά κράτη) ως εξής: ανατέθηκαν ομαδικά projects όπου κάθε ομάδα ήταν

σκόπιμα **πολιτισμικά ετερογενής**, και δόθηκε έμφαση στο να συζητούν οι φοιτητές ανοιχτά τις διαφορές στους τρόπους εργασίας τους. Οι καθηγητές παρότρυναν τους φοιτητές να μοιραστούν τις εμπειρίες από τις χώρες τους (π.χ. πώς είναι η πανεπιστημιακή εκπαίδευση εκεί, ή πώς συνεργάζονται στις εταιρείες) και να υιοθετήσουν καλές πρακτικές ο ένας από τον άλλο. Το αποτέλεσμα ήταν να καλλιεργηθεί ένα περιβάλλον αμοιβαίας μάθησης: οι φοιτητές ανέπτυξαν **“πολιτισμική νοημοσύνη”** – δηλαδή την ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να προσαρμόζονται σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια – κάτι που βελτίωσε αισθητά τη συνεργασία τους. Τέτοιες εμπειρίες είναι ανεκτίμητες καθώς προετοιμάζουν τους μελλοντικούς μηχανικούς για τον παγκοσμιοποιημένο χώρο εργασίας. Αντίστοιχα, η συμμετοχή σε **διεθνείς διαγωνισμούς ή hackathons**, σε προγράμματα ανταλλαγής (π.χ. Erasmus) ή σε ανοικτά έργα λογισμικού με παγκόσμια κοινότητα, μπορεί να προσφέρει δυνατές παραστάσεις συνεργασίας σε πραγματικές συνθήκες με ετερόκλητες ομάδες. Οι φορείς εκπαίδευσης και οι ίδιες οι εταιρείες ενθαρρύνονται να παρέχουν τέτοιες ευκαιρίες, διότι επιταχύνουν την ανάπτυξη των ομαδικών και διαπολιτισμικών δεξιοτήτων.

- **Συνέχιση της εκπαίδευσης και μετά την πρόσληψη:** Η ανάπτυξη των soft skills, και συγκεκριμένα της ομαδικής εργασίας, δεν σταματά στην αποφοίτηση. Οι εταιρείες τεχνολογίας μπορούν να συμβάλουν παρέχοντας προγράμματα εισαγωγής (onboarding) που περιλαμβάνουν εκπαίδευση σε δεξιότητες συνεργασίας, εργαστήρια team building, αλλά και **συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη** πάνω σε αυτά τα θέματα. Για παράδειγμα, κάποια οργανωμένα σεμινάρια για νέα στελέχη μπορεί να εστιάζουν στην αποτελεσματική επικοινωνία σε ομάδες agile, ή στην επίλυση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, εταιρείες που υιοθετούν πρακτικές καθοδήγησης (mentoring) – όπου ένας έμπειρος υπάλληλος καθοδηγεί τους νεότερους ως προς τον τρόπο συνεργασίας και ενσωμάτωσης στην ομάδα – βλέπουν συχνά θετικά αποτελέσματα. Η κουλτούρα συνεχούς feedback σε έναν οργανισμό (π.χ. μέσα από τακτικές ανασκοπήσεις ομάδας retrospective, όπως εφαρμόζεται σε frameworks τύπου Scrum) βοηθά επίσης στην **διαρκή βελτίωση** των ομαδικών δεξιοτήτων. Τελικά, η επένδυση σε τέτοιες εκπαιδεύσεις εντός εταιρείας αποδίδει: δημιουργεί ομάδες με μεγαλύτερη συνοχή, καλύτερη επίλυση προβλημάτων και υψηλότερη αποδοτικότητα στο σύνολο.

Συνοψίζοντας τις στρατηγικές ανάπτυξης, η καλλιέργεια της ομαδικής συνεργασίας απαιτεί έναν συνδυασμό θεωρητικής εκπαίδευσης, **πρακτικής εμπειρίας** και **ανατροφοδότησης/καθοδήγησης (feedback/mentoring)**. Με άλλα λόγια, οι μελλοντικοί μηχανικοί πληροφορικής δεν αρκεί να “μάθουν ότι η συνεργασία είναι σημαντική” – χρειάζεται να το βιώσουν στην πράξη, να κάνουν λάθη και να διορθωθούν, να παρατηρήσουν αποτελεσματικές και μη-αποτελεσματικές πρακτικές, και να αναπτύξουν μια αυτογνωσία ως ομαδικοί παίκτες. Όσο περισσότερο οι εκπαιδευτικές δομές και οι χώροι εργασίας παρέχουν τέτοιες ευκαιρίες και ένα υποστηρικτικό πλαίσιο, τόσο περισσότεροι επαγγελματίες θα αποφοιτούν έτοιμοι να ενταχθούν ομαλά σε συνεργατικά περιβάλλοντα και να γηγεθούν ομάδων με επιτυχία.

## Συμπεράσματα

Η ομαδική συνεργασία αποτελεί αναμφίβολα μια θεμελιώδη ήπια δεξιότητα για κάθε μηχανικό πληροφορικής στον 21ο αιώνα. Σε έναν κλάδο όπου η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία και τα έργα γίνονται όλο και πιο πολύπλοκα, η ικανότητα να συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά με άλλους είναι εξίσου σημαντική με την κατοχή εξειδικευμένης τεχνικής γνώσης. Όπως αναδείχθηκε, η ομαδική εργασία **ενισχύει την αποδοτικότητα και την καινοτομία**: ομάδες με καλή συνεργασία μπορούν να επιλύσουν δυσκολότερα προβλήματα, να παράγουν πιο δημιουργικές λύσεις και να προσαρμόζονται πιο γρήγορα στις αλλαγές, σε σύγκριση με μεμονωμένα άτομα. Παράλληλα, σε προσωπικό επίπεδο, ένας μηχανικός με ανεπτυγμένες δεξιότητες teamwork τείνει να εξελίσσεται σε πολύτιμο μέλος οποιουδήποτε οργανισμού – είναι εκείνος που μπορεί να ηγηθεί ενός project, που γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα σε τεχνικές και μη-τεχνικές ομάδες, που **επικοινωνεί αποτελεσματικά** ιδέες και συντονίζει προσπάθειες.

Η ανάπτυξη αυτής της δεξιότητας δεν είναι αυτόματη διαδικασία· απαιτεί συνειδητή προσπάθεια, τόσο από την πλευρά του εκπαιδευόμενου όσο και από τους φορείς που παρέχουν την εκπαίδευση ή την εργασία. Τα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν – από τα ακαδημαϊκά projects μέχρι τις πρακτικές βιομηχανίας – δείχνουν ότι όταν δοθεί στους νέους μηχανικούς η ευκαιρία να συνεργαστούν σε πραγματικά προβλήματα με υποστήριξη και καθοδήγηση, τα αποτελέσματα είναι εξαιρετικά. **Οι ήπιες δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν και να καλλιεργηθούν**, και μάλιστα η ζήτηση για αυτές είναι μεγαλύτερη από ποτέ.

Συμπερασματικά, για έναν μηχανικό πληροφορικής, η ομαδική συνεργασία δεν είναι απλώς ένα συμπληρωματικό “προσόν”, αλλά ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της επαγγελματικής του επιτυχίας. Ένας απόφοιτος που ξέρει πώς να μάθει και να εργάζεται μέσα σε μια ομάδα είναι ένας απόφοιτος έτοιμος να συνεισφέρει άμεσα σε πολύπλοκα έργα, να ενταχθεί σε διεθνείς και διεπιστημονικές ομάδες, και – γιατί όχι – να ηγηθεί των ομάδων αυτών στο μέλλον. Επενδύοντας λοιπόν στην ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας, επενδύουμε σε πιο ικανούς, προσαρμοστικούς και **συνεργατικούς μηχανικούς**, ικανούς να διαπρέψουν και να οδηγήσουν την τεχνολογική πρόοδο μέσα από συλλογική προσπάθεια.

## Πηγές

Zaharim, A., Yusoff, Y. M., Omar, M. Z., Mohamed, A., & Muhamad, N. (2009). *Engineering employability skills required by employers in Asia*. In **Proceedings of the 6th WSEAS International Conference on Engineering Education** (pp. 195–201). Rodos Island, Greece.

Zheng, G., Zhang, C., & Li, L. (2015). *Practicing and evaluating soft skills in IT capstone projects*. In **Proceedings of the 16th Annual Conference on Information Technology Education (SIGITE '15)** (pp. 109–113). ACM. <https://doi.org/10.1145/2808006.2808041>

Younis, A. A., Sunderraman, R., Metzler, M., & Bourgeois, A. G. (2021). *Developing parallel programming and soft skills: A project based learning approach*. **Journal of Parallel and Distributed Computing**, **158**, 151–163. <https://doi.org/10.1016/j.jpdc.2021.07.015>

Alves, I., & Rocha, C. (2021). *Qualifying software engineers undergraduates in DevOps – Challenges of introducing technical and non-technical concepts in a project-oriented course*. In **2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering Education and Training (ICSE-SEET)** (pp. 144–153). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSE-SEET52601.2021.00024>

Dowdall, S., Hłobaż, A., Milczarski, P., O'Reilly, D., Podlaski, K., & Stawska, Z. (2021). *Multinational, intercultural, multidisciplinary and intensive (MIMI) methodology to enrich soft skills development in computer science students*. **Informatics in Education**, **20**(3), 391–420. <https://doi.org/10.15388/infedu.2021.16>

## Ομαδική Συνεργασία – Επίπεδο Μεσαίο (Intermediate)

**Στόχος:** Ενίσχυση συντονισμού, ισότιμης συμμετοχής, επίλυσης μικρών συγκρούσεων και συνεργατικής λήψης αποφάσεων.

### Διεύρυνση Ομαδικότητας

Οι φοιτητές:

- συμμετέχουν αρκετά,
- ολοκληρώνουν εργασίες, αλλά χρειάζονται ανάπτυξη σε:
- συντονισμό,
- διαμοιρασμό ευθυνών,
- υποστήριξη της ομάδας σε κρίσιμες στιγμές.

### Συμπεριφορές προς Ενίσχυση

- Συντονισμός δραστηριοτήτων.
- Ενθάρρυνση πιο ήσυχων μελών.
- Δίκαιη κατανομή εργασιών.
- Δόσιμο υποστηρικτικού feedback.
- Πρόληψη παρεξηγήσεων.
- Ενίσχυση θετικού κλίματος.

### Πυρήνας Δραστηριοτήτων

#### A. Συλλογικός Προγραμματισμός

Κάθε εβδομάδα:

- σχέδιο εργασιών,
- καταμερισμός ρόλων,
- έλεγχος εξαρτήσεων.

#### B. Άσκηση Ισορροπημένης Συμμετοχής

Παρακολούθησε ποιοι συμβάλλουν· ενθάρρυνε όσους μιλούν λιγότερο.

## Γ. Πρόληψη Συγκρούσεων

1. Εντοπισμός εντάσεων
  2. Διευκρίνιση
  3. Επανεστίαση στον κοινό στόχο
  4. Συμφωνία δράσης
- 

## Ρόλοι σε Project

- Συντονιστής εργασιών
  - Αναθεωρητής
  - Συντονιστής υποομάδας
  - Facilitator επικοινωνίας
- 

## Αναστοχασμός (Reflection)

- Πώς συντόνισα την ομάδα;
  - Πώς υποστήριξα ισότιμη συμμετοχή;
  - Πώς μείωσα σύγχυση;
- 

## Δείκτες Προαγωγής

- φυσικός συντονισμός,
  - επίλυση μικρών συγκρούσεων,
  - ενίσχυση συμμετοχής,
  - συμβολή στη λήψη αποφάσεων.
-