



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS



FACILITATION GUIDE

Επιμέλεια: Δημήτρης Στρατάκος

© Το έργο αυτό χρηματοδοτείται με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ο παρών Οδηγός (Facilitation Guide) δεσμεύει μόνον τον συντάκτη του και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για καμία χρήση που μπορεί να γίνει από πληροφορίες που περιλαμβάνονται σε αυτόν.



Ορισμός Συντονιστή/Διευκολυντή (Facilitator)

Ο ρόλος ενός Συντονιστή/Διευκολυντή είναι να οργανώνει, να καθοδηγεί και να διαχειρίζεται μία ομαδική εκδήλωση, με σκοπό να εξασφαλιστεί η ομαλή διεξαγωγή της και να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, προωθεί την ενεργό συμμετοχή των ατόμων στην εκδήλωση, βοηθά στην αποσαφήνιση των σκέψεων και απόψεων τους και διαχειρίζεται διαφωνίες ή/και συγκρούσεις που μπορεί να παρουσιασθούν.

Βασικές δεξιότητες

Σε αυτό το σημείο του οδηγού παρατίθενται οι βασικές δεξιότητες ενός Συντονιστή, όπως αυτές αναγράφονται στο βιβλίο *“Everyday Democracy: A Guide for Training Public Dialogue Facilitators”*.

Αντανάκλαση¹ και Αποσαφήνιση

Ο Συντονιστής ανατροφοδοτεί ή αναδιατυπώνει μεμονωμένες ερωτήσεις αλλά και ιδέες/απόψεις, έτσι ώστε να γίνονται ξεκάθαρες σε όλους τους συμμετέχοντες.

Π.χ. «Αν κατάλαβα καλά,...» ή «Αυτό που καταλαβαίνω είναι ότι...»

¹ Από τον αγγλικό όρο «Reflection»



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS



Σύνοψη

Αναφέρει εν συντομία τις βασικές απόψεις/ιδέες ενός ομιλητή.

Π.χ. «Από αυτά που άκουσα, νομίζω ότι έχουμε αγγίξει κάποια πολύ βασικά θέματα, όπως...»

Μετατόπιση προσοχής

Μεταφέρει την προσοχή από το(ν) ένα ομιλητή/θέμα στο(ν) άλλο.

Π.χ. «Ευχαριστώ, Γιάννη. Μαρία, θα ήθελες να προσθέσεις κάτι;»
«Εστιάσαμε στις απόψεις του...και της..., θα ήθελε μήπως κάποιος/α να προσθέσει κάτι;»

Διερεύνηση/Παρακολούθηση της συζήτησης μέσω ερωτημάτων

Συνήθως μέσα από ερωτήματα οι συμμετέχοντες βοηθούνται στο να ανακαλύψουν κοινά σημεία ή διαφορές στις απόψεις τους, πάνω σε συγκεκριμένα θέματα.

Π.χ. «Ποια είναι τα βασικά σημεία εδώ;»
«Τι θα έλεγε κάποιος/α με διαφορετική άποψη, για αυτό το ζήτημα...;»

Διαχείριση συγκρούσεων

Ένας Συντονιστής βοηθά ώστε μία σύγκρουση ή διαφωνία να γίνει παραγωγική.

Π.χ. «Ας ανατρέξουμε στους βασικούς κανόνες...»
«Τι πιστεύουν οι υπόλοιποι συμμετέχοντες...»
«Τι πιστεύετε ότι βρίσκεται στο επίκεντρο αυτής της διαφωνίας;»



Σημείωση: Σε πολλές περιπτώσεις οι διαφωνίες/συγκρούσεις μπορεί να αποδειχτούν εξαιρετικά παραγωγικές. Ωστόσο, θα πρέπει να είστε πολύ προσεκτικοί και να αντιμετωπίζετε με σεβασμό τα αντικρουόμενα μέρη. Μείνετε στο θέμα και σε καμία περίπτωση μην πάρετε προσωπική θέση στο ζήτημα.

➤ Πώς κάνουμε μία σύγκρουση εποικοδομητική;

α) Υπενθυμίστε στα μέρη μίας σύγκρουσης να μιλούν για τους ίδιους και όχι ως εκπρόσωποι τρίτων ή μιας ομάδας.

β) Ζητήστε από τα αντικρουόμενα μέρη, αλλά και από όλη την ομάδα, να εστιάσουν στο θέμα της συζήτησης και όχι στα πρόσωπα.

γ) Εάν η σύγκρουση κλιμακώνεται, καλέστε στη συζήτηση και άλλους συμμετέχοντες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η σύγκρουση να μπει σε ένα γενικότερο πλαίσιο συζήτησης, με αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές να αποκλιμακωθεί η ένταση.

➤ Πώς διαχειριζόμαστε μη-παραγωγικές συγκρούσεις;

α) Διακόψτε και υπενθυμίστε στην ομάδα τους Βασικούς Κανόνες (Δείτε παρακάτω).

β) Παρέμβετε άμεσα και σταματήστε τη συζήτηση, εάν η σύγκρουση μεταφερθεί σε προσωπικό επίπεδο.

γ) Κάντε ένα σύντομο διάλειμμα, εάν κρίνετε ότι είναι απαραίτητο.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS



Erasmus+

δ) Μιλήστε στα μέρη κατ'ίδιαν και ζητήστε τους ευγενικά να συμμορφωθούν με τους Βασικούς Κανόνες.

ε) Σαν έσχατη λύση, απομακρύνετε όποιον/α αποδιοργανώνει την ομάδα.

Χρήση της Σιωπής

Η παύση μεταξύ των σχολίων των ομιλητών δίνει χρόνο για αντανάκλαση και αναδιατύπωση. Πολλοί χρειάζονται κάποιο χρονικό διάστημα μετά από τη διατύπωση μίας ερώτησης για να σκεφτούν και να δώσουν μία απάντηση. Επομένως, μη φοβάστε τη σιωπή! Μετρήστε 5 με 8 δευτερόλεπτα προτού μπειτε στη διαδικασία αναδιατύπωσης της ερώτησης/τοποθέτησης με σκοπό να γίνει πιο κατανοητή σε όλη την ομάδα. Αυτό δίνει χρόνο στα άτομα να συλλέξουν και να ξεκαθαρίσουν τις σκέψεις τους.

Χρήση μη-λεκτικών σημάτων (Γλώσσα του σώματος)

Ο συντονιστής προσπαθεί να αναγνωρίσει και να κατανοήσει πώς οι άνθρωποι επικοινωνούν χωρίς τη χρήση λέξεων.

Π.χ. Αναρωτηθείτε: «Τι σήματα στέλνω με το σώμα μου;»
και «Τι σήματα λαμβάνω από τους άλλους;»



Η διαδικασία

ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΜΙΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ

Στην αρχή κάθε εκδήλωσης γίνεται εισαγωγή και αποσαφήνιση του ρόλου σας ως Συντονιστής, καθώς και η πρώτη καταγραφή των Βασικών Κανόνων (Ground Rules) πάνω στους οποίους θα στηριχθεί η ομαλή διεξαγωγή της εκδήλωσης. Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικότερα τα στάδια που πρέπει να ακολουθεί ένας Συντονιστής κατά την αρχή μίας εκδήλωσης.

Ο Συντονιστής:

- 1) Δημιουργεί εκ των προτέρων ευχάριστο κλίμα, ξεκινώντας να μιλάει με τους συμμετέχοντες προτού αρχίσει η εκδήλωση.
- 2) Ξεκαθαρίζει εξ αρχής ποιος είναι ο ρόλος του και για ποιο λόγο θα ακολουθήσει συγκεκριμένες δραστηριότητες και τεχνικές/μεθόδους συντονισμού.
- 3) Πολλές φορές σε περίπτωση μεγάλης συμμετοχής, χωρίζει τα άτομα σε μικρότερες ομάδες.
- 4) Παρουσιάζει ενδεικτικά κάποιους Βασικούς Κανόνες για την εκδήλωση² (Ground rules)

Ο συντονιστής θέτει εξ αρχής ενδεικτικούς κανόνες, οι οποίοι –εάν συμφωνηθεί και από την ομάδα- θα πρέπει να τηρηθούν καθ' όλη τη διάρκεια της εκδήλωσης. Οι κανόνες αυτοί «ανήκουν» σε όλους.

² Κυρίως όταν πρόκειται για εκδηλώσεις που παίρνουν τη μορφή συζήτησης, debate, διαλόγου ή διαβούλευσης.



Επιπλέον, οι συμμετέχοντες έχουν δικαίωμα αν θελήσουν να αφαιρέσουν ή να προσθέσουν κάποιον κανόνα. Περαιτέρω τροποποιήσεις ή προσθήκες μπορεί να γίνουν και κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης. Κάποια παραδείγματα κανόνων:

- α) Μιλάμε με σεβασμό στους συνομιλητές μας και τους ακούμε με προσοχή και κατανόηση.
- β) Παραχωρούμε τη σειρά μας στον επόμενο συνομιλητή μας, όταν δεν επιθυμούμε να μιλήσουμε άλλο.
- γ) Σεβόμαστε τον περιορισμένο χρόνο της συζήτησης και προσέχουμε να τηρούμε το χρόνο που μας αναλογεί.
- δ) Δε διακόπτουμε τους συνομιλητές μας και τους αφήνουμε να ολοκληρώσουν τις σκέψεις τους.
- ε) Σε περίπτωση που κάποιος/α αισθανθεί άβολα ή προσβληθεί, ζητά να πάρει το λόγο και εξηγεί γιατί προσεβλήθη.

ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΙΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ

Στη συνέχεια ο Συντονιστής ακολουθεί μία διαδικασία με την οποία ενισχύεται η ροή της εκδήλωσης. Αναλυτικότερα:

- 1) Παρακολουθεί συνεχώς την εκδήλωση καθώς και το ποιοι συμμετέχοντες παίρνουν περισσότερο το λόγο και ποιοι όχι. Όταν η συζήτηση προχωράει ομαλά, ο συντονιστής είναι απλά παρατηρητής, ενώ θα πάρει μέρος μόνο εάν το κρίνει απολύτως απαραίτητο.
- 2) Αποφεύγει να δώσει απαντήσεις σε θέματα που αναλύουν οι συμμετέχοντες, ακόμα και αν του ζητηθεί.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS



Erasmus+

- 3) Είναι έτοιμος να αναπροσαρμόσει το πρόγραμμα, εάν κρίνει ότι απαιτείται κάποια αλλαγή που θα βοηθήσει στην ομαλή διεξαγωγή της εκδήλωσης.
- 4) Χρησιμοποιεί μικρά ονόματα, εφόσον ζητήσει και πάρει την άδεια από τους συμμετέχοντες.
- 5) Αναγνωρίζει τη συνεισφορά/προσπάθεια των συμμετεχόντων και τους ευχαριστεί σε κάθε ευκαιρία για τις τοποθετήσεις/ερωτήσεις τους.
- 6) Σέβεται τα χρονικά όρια που έχουν τεθεί εξ αρχής καθώς και το χρόνο των διαλειμμάτων. Ωστόσο, είναι ευέλικτος ως προς το πώς θα αξιοποιηθεί ο χρόνος και σε ποιες δραστηριότητες θα δώσει περισσότερη βαρύτητα.
- 7) Κάνει στοχευμένες ερωτήσεις που ενισχύουν το διάλογο, ειδικότερα σε περιπτώσεις που αντιλαμβάνεται ότι κάποια θέματα μπορεί να χρειάζονται περαιτέρω διευκρινήσεις, όπως για παράδειγμα:
«Μπορείτε να μας δώσετε ένα παράδειγμα για αυτό;»
«Μπορείτε να μας πείτε περισσότερα γι 'αυτό;»
«Πώς θα φτάσουμε σε αυτό το συμπέρασμα;»
«Ποιά πιστεύετε ότι θα μπορούσε να είναι η λύση σε ένα τέτοιο θέμα;»
- 8) Αποτρέπει τις παράπλευρες συνομιλίες.



Καταγραφή

Η καταγραφή των σημείων μπορεί να γίνει είτε από κάποιο βοηθό-συντονιστή (co-facilitator), είτε από τους ίδιους τους συμμετέχοντες. Στη δεύτερη περίπτωση, ο συντονιστής ζητά από ένα άτομο ή όλη την ομάδα να γράψει σε ένα πίνακα ή να απεικονίσει (visualize) τα βασικά σημεία στα οποία επικεντρώνεται η συζήτηση/διάλογος μίας εκδήλωσης, με σκοπό να συζητηθούν οι ιδέες/απόψεις και να δοθεί έπειτα μία ερμηνεία από το σύνολο των συμμετεχόντων. Η καταγραφή βοηθά στο να παραμένει η ομάδα εντός θέματος, να προχωρά η διαδικασία και να ομαδοποιούνται οι ιδέες/σκέψεις/θέσεις/απόψεις των συμμετεχόντων με σκοπό να εντοπίζονται τα κοινά σημεία και οι κοινές απόψεις τους.

Μερικές χρήσιμες συμβουλές για την καταγραφή:

- 1) Γράφετε τις κεντρικές ιδέες/απόψεις, όχι κάθε λέξη
- 2) Προσέχετε να αποτυπώνετε με ακρίβεια τα λεγόμενα
- 3) Καθίστε σε σημείο που δεν αποσπάτε την προσοχή των ομιλητών

Σημείωση: Επίσης, μπορείτε να ζητήσετε από τους συμμετέχοντες να καταγράψουν τις ιδέες/ερωτήσεις τους καθ' όλη τη διάρκεια της εκδήλωσης, κυρίως προτού τις διατυπώσουν λεκτικά σε μορφή ερωτήσεων και σχολίων. Αυτό πολλές φορές βοηθά στη ροή της σκέψης και περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη σύγχυση.

ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΜΙΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ

Σε αυτό το στάδιο γίνεται η παρουσίαση της εικόνας ή των σημείων που έχουν καταγραφεί και οι συμμετέχοντες κάνουν μία σύντομη συζήτηση κατά την οποία αξιολογούν την όλη διαδικασία.



Προκλήσεις

Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις στις οποίες μπορεί να χρειαστεί να παρέμβετε. Ωστόσο, τα πιο δύσκολα είδη παρέμβασης είναι εκείνα που σχετίζονται με σύγκρουση, θυμό ή/και έντονη διαφωνία. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σημαντικό να εστιάσουμε στις θέσεις αλλά και τα συναισθήματα των μερών που εμπλέκονται σε μία διαφωνία, ωστόσο λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπ' όψιν μας και τις ανάγκες ολόκληρης της ομάδας. Παρατίθενται ορισμένα ενδεικτικά μη-επιθυμητά σενάρια:

1) Συνεχής διακοπή της συζήτησης

Σε αυτή την περίπτωση, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον πίνακα όπου αναγράφονται οι Βασικοί Κανόνες της συζήτησης και είτε να αναφερθείτε σε κάποιον εξ αυτών, είτε να ζητήσετε από το ίδιο το άτομο που διακόπτει να αναφερθεί σε έναν Κανόνα, όπως για παράδειγμα σε εκείνον που αφορά στο σεβασμό στους συνομιλητές την ώρα που μιλούν.

2) Κάποιοι συμμετέχοντες δεν μιλούν ή αντιλαμβάνεστε ότι ντρέπονται

Προσπαθήστε να εντάξετε αυτά τα άτομα στη συζήτηση, αλλά σε καμία περίπτωση μην τους τοποθετήσετε στο επίκεντρο. Κρατάτε οπτική επαφή μαζί τους καθώς τους υπενθυμίζει ότι θα θέλετε να ακούσετε και τη δική τους άποψη. Παρατηρήστε τη γλώσσα του σώματός τους και δείτε πότε είναι έτοιμοι και «ανοιχτοί» για συζήτηση. Τέλος, εάν τελικά μπουκ στην συζήτηση, ενθαρρύνετε και ζητήστε τους να μοιραστούν με την ομάδα περισσότερες πληροφορίες.



3) Κάποιος/α έχει ριζοσπαστικές ή ακραίες πεποιθήσεις και μονοπωλεί τη συζήτηση

Σε περίπτωση που κάποιος/α κάνει ένα εκτός θέματος ή εχθρικό σχόλιο λόγω ακραίων πεποιθήσεων ή επιχειρεί να αποδείξει ότι ξέρει τα πάντα και πολύ περισσότερα από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες σε ένα συγκεκριμένο θέμα, ευχαριστείστε τον/την για την τοποθέτηση του/της και στη συνέχεια προχωρήστε τη συζήτηση, χωρίς να θυμώσετε ή να πάρετε αμυντική στάση. Με άλλα λόγια, θέστε τα όρια σας.

Μπορείτε πάντα να ανατρέξετε στους Βασικούς Κανόνες. Ωστόσο, σε τέτοιες περιπτώσεις προσπαθήστε να μειώσετε και την οπτική σας επαφή με το άτομο, ενώ υπενθυμίστε και στην ομάδα ότι όλοι είναι ευπρόσδεκτοι να συμμετάσχουν στη συζήτηση. Προσέξτε τα σχόλιά σας και τον τόνο της φωνής σας. Θυμηθείτε ότι προσπαθείτε να γίνετε κατανοητός/η από το άτομο, όχι να τον/την προσβάλετε. Μην ξεχνάτε ότι ο ρόλος σας σαν Συντονιστής είναι να κρατάτε την ισορροπία και να δίνεται την ευκαιρία σε όλους/όλες να μιλήσουν και να εκφέρουν τις απόψεις τους.

Θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε μία από τις παρακάτω φράσεις:

α) Σε περίπτωση ερώτησης:

“ Αυτή είναι μία εξαιρετική ερώτηση, ωστόσο πρόκειται για ένα μεγάλο ζήτημα και φοβάμαι ότι θα χρειαστεί πολύ χρόνο για να απαντηθεί.”

β) Σε περίπτωση σχολίου:

“Ενδιαφέρουσα τοποθέτηση, η υπόλοιπη ομάδα τι σκέφτεται/τι λέει;”

Σημείωση: Εάν το άτομο επιμένει, τότε αναλαμβάνει ο βοηθός Συντονιστής, που παίρνει το άτομο εκτός αίθουσας ώστε να μην ακούγεται η συνομιλία, με σκοπό να τον/την καθησυχάσει και να τον/την επανεντάξει.



4) Σε περίπτωση που παρατηρείτε ότι οι συμμετέχοντες οδηγούνται ή είναι ήδη εκτός θέματος

Στην περίπτωση αυτή, υπενθυμίστε ότι ο χρόνος είναι περιορισμένος. Μπορείτε να επαναφέρετε τους συμμετέχοντες με την παρακάτω φράση:

“Νομίζω ξεφύγαμε λίγο από το θέμα μας. Θα θέλατε να συζητήσετε περαιτέρω γι’ αυτό το θέμα ή να επανέλθουμε/προχωρήσουμε στο επόμενο ερώτημα;”

5) Κάποιος/α φεύγει από την αίθουσα

Σε αυτή την περίπτωση ο βοηθός Συντονιστή τον ακολουθεί, συζητά μαζί του για λίγο προσπαθώντας να κατανοήσει το λόγο που τον οδήγησε να φύγει και προσπαθεί ευγενικά να τον επαναφέρει στη συζήτηση. Σε αυτή την περίπτωση καλό είναι ο Συντονιστής να ρωτήσει την ομάδα αν θέλει να κάνει ένα σύντομο διάλειμμα. Σκόπιμο θα ήταν μετά το διάλειμμα να γίνει και μία ολιγόλεπτη συζήτηση για το ζήτημα που προέκυψε. Αυτό βοηθά την ομάδα να ανασυγκροτηθεί και να συνεχιστεί ομαλά η εκδήλωση.

6) Κάποιος/α επιτίθεται λεκτικά στο Συντονιστή

Ο Συντονιστής, ακόμα και στην περίπτωση που θεωρεί ότι το δίκαιο είναι με το μέρος του, ζητά συγγνώμη για την παρεξήγηση, υπενθυμίζει το ρόλο του και επαναλαμβάνει με ηρεμία και ευγενικά τις θέσεις του που μπορεί να παρεξηγήθηκαν.



7) Η ομάδα δείχνει έλλειψη ενδιαφέροντος

Αυτό συμβαίνει σπάνια, ωστόσο συμβαίνει όταν ολόκληρη η ομάδα συμφωνεί πάνω σε ένα ζήτημα. Σε αυτή την περίπτωση, ο Συντονιστής πρέπει να εστιάσει και να φέρει στη συζήτηση άλλες οπτικές.

Χρησιμοποιήστε φράσεις, όπως:

«Γνωρίζετε άλλα άτομα που έχουν διαφορετική άποψη από τη δική σας;», «Αν ναι, τι θα έλεγαν αν ήταν παρόντα στη σημερινή συζήτηση;».

ΠΡΟΣΟΧΗ!

- 1) Ο Συντονιστής δεν πρέπει να εκφέρει ανοιχτά την άποψή του, εάν δεν ερωτηθεί.
- 2) Σκοπός του δεν είναι να πείσει, να διαπραγματευτεί ή να λύσει κάποιο πρόβλημα, αλλά να συντονίσει/διευκολύνει τη συζήτηση.
- 3) Να αποφύγει ερωτήσεις όπως: «Πώς αισθάνεσαι;» «Πώς άκουσες γι' αυτό το θέμα...;», «Ποιός στο έχει πει αυτό...;»
- 4) Αποφύγετε να κάνετε οποιαδήποτε ερώτηση που απαιτεί γνώσεις υψηλού επιπέδου.
- 5) Σε καμία περίπτωση μην «πετάξετε» κάποιον/α εκτός αίθουσας ή εκτός συζήτησης, αν δεν κριθεί ως αναγκαία και αναπόφευκτη λύση.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Campbell, S. v. (2008, 2006, 1998). *Everyday Democracy: A Guide for Training Public Dialogue Facilitators*. East Hartford, Connecticut: The Paul J. Aicher Foundation.

Cloke, K. (2013). *Athens Migration Dialogue: Community Mediation and Public Dialogues Facilitation [Manual]*. Athens, Greece: Mediators Beyond Borders & Hellenic Mediation and Arbitration Centre.

Ruest, M. (2009, September 15). *SCI Switzerland: Volunteering for Peace*. Retrieved February 25, 2015, from <http://peace-learning.scich.org/>

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

350.org team. (n.d.). *Workshops: Facilitation Tips, Games and Energizers*. Retrieved 02 06, 2015, from <http://workshops.350.org/facilitation/>

Berkun, S. (2013, 01 28). *How to run a good workshop*. Retrieved 02 06, 2015, from <http://scottberkun.com/2013/run-a-good-workshop/>

Johnson, D. (2006, October). *Top Ten Secrets for a Successful Workshop*. Retrieved 02 06, 2015, from <http://www.doug-johnson.com/dougwri/top-ten-secrets-for-a-successful-workshop.html>

Mind Tools: Essential skills for an excellent career. (n.d.). *Planning a Workshop*. Retrieved 02 06, 2015, from <http://www.mindtools.com/pages/article/PlanningAWorkshop.htm>

The Coalición de Organizaciones Latino-Americanas and Center for Participatory Change (CPC). (n.d.). *Tips to Facilitate Workshops Effectively, Leadership Skills*. Retrieved 02 06, 2015, from <http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/tips-to-facilitate-workshops-effectively>

University of Oregon. (2014, 06 23). *Teaching Effectiveness TEP program*. Retrieved 02 06, 2015, from <http://tep.uoregon.edu/workshops/teachertraining/basicskills/onlinebeginnings/involveddiscuss.html>

University of Rochester. (2001, Spring). *Tips and Techniques for Effective Workshops*. Retrieved 02 06, 2015, from https://www.rochester.edu/college/CWE/assets/pdf/effectiveworkshops_tips.pdf