

Dobos Ágota

ÚJ FELNŐTTKÉPZÉSI TENDENCIÁK KÉRDŐJELEKKEL – AMERIKAI TAPASZTALATOK NYOMÁN*

„Az egy életen át tartó tanulás az a kulcs, amely segítségével megnyílik a lehetőség Amerika emberi erőforrás potenciálja előtt. Az fogja országunk jövőjét eldönteni, hogy mekkora értéket fektetünk a tanulásba.” (Donald Peterson a Ford Motor Company korábbi elnöke)¹

Bevezetés

Az emberi tőke a tudástársadalomban a legfontosabb forrássá vált, az emberi erőforrás fejlesztés kerül előtérbe. A szervezetek kiemelt feladatként kezelik a dolgozók szakmai fejlesztését, összehangolva azt a szervezeti célokkal. Az emberi tőkébe való befektetés a szervezeti célok megvalósítása szempontjából alapvető fontosságú kérdéssé vált.² A szervezeti tanulás vagy tanuló-szervezetté válás egyes vélemények szerint a versenyelőny egyik legfontosabb forrása, míg mások idealisztikusnak, megvalósíthatatlannak, az egyéni érdekekkel össze nem egyeztethetőnek tartják azt.³ Nem célunk a szervezeti tanuláshoz és a tanuló szervezethez kapcsolódó nézetek elemzése, a tanuló szervezet lényegének megragadására törekvő megközelítésekre való utalás a felnőttképzés terepén napjainkban jelentkező problémák beágyazódásának komplexitását hivatott érzékeltetni.

Peter Senge szerint a szervezet versenyelőnye a folyamatos tanulásból származik, ami egyéni és egyben kollektív is. Azt javasolja, hogy az embereknek meg kell tanulniuk más módon gondolkodni, nyitottnak lenni, meg kell ismerniük a szervezet működését, és a közösen kialakított stratégia megvalósításán közösen kell munkálkodniuk.⁴ Argyris szerint a szervezetben ki kell alakítani az emberek elkötelezettségét, hogy keressék a folyamatok mögöttes mozgatóit, az alkalmazott módszerek és eljárások okait, tegyék a munkahelyi viszonyrendszereket és folyamatokat átláthatóvá. Nemcsak az a feladatuk azonban, hogy kritizálják a hibákat, hanem részt is kell vállalniuk azok kijavításában, egyénileg is felelősséget kell érezniük a szervezet működéséért. A szerző különbséget tesz az ún. egyhurkos és kéthurkos tanulás között. A kéthurkos tanulás egy olyan komplex folyamatként írja le, amely során a hibák felismeréséhez és kijavításához nemcsak a szokásos rutin megoldások alkalmazása révén jutunk el, hanem ezeket meghaladva, a rendszerből kilépve, új szemlélettel közelítünk a problémához, és megkérdőjelezzük azt, ami rosszul működik. Az egyhurkos tanulás esetében megváltoztatjuk ugyan a viselkedésünket, de az nem érinti a probléma mögött meghúzódó mélyebb összefüggések, értékek és elvek új alapokra helyezését. Az értékek változására is ható kéthurkos tanulás sokkal kockázatosabb vállalkozás, ez esetben a hibák feltárását is fel kell vállalni, ez viszont arra ösztönzi az embereket, hogy gondolják át saját viselkedésüket is.⁵ Schon szerint a munkavállalók úgy tudják leginkább elősegíteni a szervezet egészének tanulását, ha a munkavégzés során reflektíven viszonyulnak ahhoz, ahogy az adott folyamatok zajlanak, mernek kritizálni, merik megkérdőjelezni a rutinokat.⁶ Ennek persze a kritikát igénylő és elfogadó szervezeti kultúrában lehet igazán előrevivő hatása.

A szervezeti változások talaján megjelent a tudásmunka fogalma, amelybe a magasan kvalifikált, intellektuálisan színvonalas, kreativitásra ösztönző önálló feladatmegoldás és a jól végzett munka öröme éppúgy

*Ez a tanulmány a Budapesti Corvinus Egyetem 4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005. számú TÁMOP program *Hatékony állam, szakértő közigazgatás, regionális fejlesztések a versenyképes társadalomért* alprojektjében *Az állam kapacitása – szakértők, hivatalnokok politikusok* műhelyben készült. A műhely vezetője: Ilonszki Gabriella.

beletartozik, mint a méltányos javadalmazás és a karrierlehetőségek. Kiemelt szerepe van a tanulásnak, a munkahely által finanszírozott oktatási-képzési lehetőségek biztosításának. A londoni székhelyű Work Foundation által végzett felmérés eredményei alapján Európában a skandináv országok kerültek az élre. Ott 2007-ben már minden második munkavállaló tudásmunkás volt, az EU-ban ez az arány akkor 37% volt, Dél-Európában 30% alatt maradt.⁷ Mindezek fényében a fejlődési tendenciát jelző üzenete lehet annak a felmérésnek, amely szerint az amerikai közsférában a dolgozók csaknem 70%-a már 2002-ben a tudásmunkások körébe tartozott.^{8,9}

A némiképpen túlzottnak és nehezen teljesíthetőnek tűnő követelmények a szervezettel és a dolgozókkal szemben hatalmas kihívást jelentenek a felnőttképzés számára: miként lehet megfelelni a szervezeti igényeknek és az egyéni elvárásoknak; hogyan biztosítható az egyes szakterületeken megkívánt kompetenciák megszerzése és a nagy tudásigényű munkahelyeken a folyamatos szakmai képzés és fejlesztés. A kihívás egyaránt vonatkozik a képzések tartalmára és a megvalósítás formáira és módszereire. Hazai gyakorlatunkból és a szakirodalomból is ismerős a jelenség, hogy egyre nehezebb a képzések megszervezése, különösen amikor elfoglalt és túlterhelt vezetőkről van szó. Az időtényező csak az egyik faktor. A gazdasági megszorítások között élő szervezetek képzésre fordítható költségvetési kerete egyre kevésbé teszi lehetővé az utazási-, szállás- és étkezési költséggel járó többnapos bentlakásos képzések finanszírozását, ami a képzési napok számának csökkenését eredményezi. Ily módon a képzési módszerek is veszítenek hatékonyságukból.¹⁰ A recesszió egyértelműen a költségtakarékos, tömegigényeket is kielégíteni képes megoldások keresésének kedvez. A takarékosági szempontok okán egyre inkább felértékelődik a technológiai lehetőségek képzési célú kihasználása mind az üzleti-, mind pedig a közsférában. Kérdés, hogy mindez milyen új irányokat, tendenciákat eredményez a felnőttképzés gyakorlatában, és hogyan befolyásolja a felnőtt tanulását.

Valós vagy virtuális?

Az amerikai közszolgálatban dolgozók továbbképzési gyakorlatát tanulmányozva az USA-ban, 2010 nyarán egyértelmű változásokat figyelhettem meg e terület felnőttképzési gyakorlatában. Előzetes tapasztalataim másfél évtizeddel korábbra datálhatók. Ekkor a kiscsoportos interaktív képzések, a *tréningek* jelentették számunkra a novumot, azt a felnőtt tanulók sajátosságaihoz és szakmai fejlődési igényeihez igazított módszert, amely nálunk akkor hiányterület volt, és részben a mai napig az is maradt. E képzési filozófia és gyakorlat a hagyományos hazai oktatási paradigmától markánsan eltérő felnőttképzési szemléletet közvetített, és pozitív fogadtatásra talált a résztvevők körében. Arra számítva, hogy majd újabb, itthon is jól hasznosítható tréning tapasztalatokat szerezhettek, csalódást jelentett a felismerés – lehet, hogy megint lemaradtunk valamiről? Lehet, hogy mégis vannak újabb módszerek, amelyek jobbak és hatékonyabbak a célcsoport képzésében? A képzési kínálat jelentős hányada, manapság ugyanis valamilyen web-es eseményre invitálja a tanulni vágyókat: konferencia, előadás, értekezlet, kiscsoportos képzés a web-en, miközben a korábban oly népszerű képzési formák sokkal kevésbé vannak jelen. A hívó szó a „képzés utazás nélkül”, azonban minden más elérhető: információ, készségfejlesztés, sőt kommunikálhatunk, kérdezhetünk, így az interaktivitás sem marad el.

A számadatok is a képzési paletta átalakulását igazolják. A 90-es évek óta a web-alapú képzések az amerikai oktatási-képzési piacon példátlan gyorsasággal terjednek, és további nagyarányú térnyerésüket prognosztizálják a belátható jövőben is. A töretlen fejlődést illusztrálja, hogy 1997 és 2002 között csaknem 100%-os volt a növekedés. Az Ambient Insight kutatási adatai szerint az USA-ban az elektronikus tanulásra fordított kiadás elérte a 27.1 milliárd dollárt, ami 2014-re megduplázódhat –, áll a *The Worldwide Market for Self-paced eLearning Products and Services: 2009-2014 Forecast and Analysis* c. jelentésben. A jelentés

szerint ebben a növekedésben az oktatási intézmények növekvő igénye markánsan megmutatkozik. Egy az USA-ban végzett kutatás szerint már a 90-es évek végén az Internet használók több mint 60%-a képzési céllal is igénybe vette a világhálót.¹¹

Ma az USA-ban, Észak Amerikában is egyedülálló módon, az óvodától a középiskola végéig lehet távoktatási formában tanulni. A becslt nemzeti adatok azt mutatják, hogy már a 2002/2003-as tanévben a diákok több mint egyharmada, 36 %-a vett részt távoktatásban.¹² A felsőoktatási kínálat szintén folyamatos bővülést mutat, ma az intézmények több, mint 60%-a ajánl online képzéseket. A felsőoktatási intézményekben az utóbbi évtizedben kiépült szélessávú Internet hálózat kapacitását az egyetemek nem tudják kihasználni, így elindult a helyi iskolákkal való kooperáció, komoly helyzeti előnybe hozva az iskolákat az oktatási módszerek bővítése területén. Lehet lelkesedni, vagy éppen fenntartásokat megfogalmazni, tény azonban, hogy az információs technológia ma már mindennapjaink részévé vált.

A web-alapú képzések a dolgozók munkahelyére, irodájába, sőt asztalára viszik az új ismereteket. Ráadásul olyan széles a kínálat, hogy nem is mindig könnyű eligazodni a különböző fogalmak mögött rejlő tartalmakat illetően. Mivel az adott fogalom alatt különböző képző szervezetek többféle képzési módszert is értenek, a megrendelőnek érdemes mindig pontosan tájékozódniuk arról, hogy a konkrét ajánlat éppen mit rejt magában. Napjainkban az *online learning* fogalmát például sok esetben nemcsak az Internet kapcsolaton keresztül megvalósuló képzésekre vonatkoztatják, hanem minden olyan képzési formára, amely a számítógép használatát igényli.

Az *online*, vagy *virtuális* tanulás a web-alapú *interaktív* képzések különböző típusára használt gyűjtő fogalom. Interakció a valós idejű (*szinkrón*) vagy *késleltetett* (*aszinkrón*) képzések esetében is megvalósulhat, a fő eltérést az alkalmazott software eszközök és az események időzítése jelenti.¹³ A hagyományos távoktatás a d-learning és az elektronikus e-learning fogalmak mellett újabban megjelent az m-learning a mobile learning is, ami a mobil eszközök: laptop, noteszgép, tablet PC, PDA, illetve a mobiltelefon segítségével történő tanulást jelenti.¹² Mindezek a formák alkalmasak a költségtakarékos, és a közlekedés kiküszöbölése, valamint a papírtakarékosság okán környezetbarát képzések megvalósítására. Ez utóbbi a környezettudatosságot zászlójukra tűző szervezetek számára szintén fontos érv az előnyök számbavételénél.

Rövid leltár

A *videó konferenciákat*, bár felhasználásuk szintén jelentősen növekszik, általában nem sorolják a virtuális képzések közé. Jellemzője, hogy a felszerelés egy konferenciateremben kerül elhelyezésre, így a résztvevők bekapcsolódása a helyszínen történő összejövetel keretében történik. A különböző helyszínen lévők látják egymást, így a kapcsolatteremtés személyesebb, az interakció valóság közelebb. A videó konferenciák nemcsak az iskolákban, egyetemeken, vállalatoknál egyre népszerűbbek, de költségkímélő megoldást jelentenek pl. a bírósági gyakorlatban tanúkihallgatások esetében, vagy éppen az egyházaknak a távol élő vagy mozgásukban korlátozott hívőkhöz való eljutásában is. Hasonlóképpen használják a mozgássérültek képzésében és kórházakban is, a felszerelés költsége egyre inkább a megfizethető, ami további terjedését is prognosztizálja.

A *webcast* esetében, hasonlóan egy prezentációra épülő szemináriumhoz, az interakció, ha egyáltalán létrejön, az előadás végén biztosított kérdészi időre korlátozódik, amikor a kérdéseket elektronikusan lehet feltenni, a válaszra pedig vagy jut idő, vagy nem. Alapvetően egyirányú ismerettovábbítás zajlik, a közvetítés alatt a résztvevő az előadót látja és a bemutató anyagát, nincs valós kapcsolatban sem az előadóval, sem a többi résztvevővel. Ez a megoldás elsősorban az információátadást szolgálja, esetleg oktatási, de semmiképpen sem képzési funkciót tölt be.

A *webinárium*, amely az egyik legnépszerűbb formának tűnik, ún. web szeminárium, valós idejű online előadás, prezentáció, amelynek résztvevői különböző helyszíneken bekapcsolódva követhetik az eseményt, többnyire kérdésfeltevés formájában kapcsolódhatnak be. A web konferencia speciális típusáról van szó, a kommunikáció telefonvonalon vagy a számítógépen keresztül zajlik. A résztvevő személye lehet anonim is, így a résztvevők egymás előtt rejtve maradhatnak. A webináriumok gyakori alkalmazása az üzleti életben érhető tetten, főként a termékek értékesítésében van kiemelkedő jelentőségük. Amennyiben a cég saját szakemberei bevonásával készíti el a bemutatót, bevételi forrásnak is kiváló, hiszen a résztvevők regisztrációs díj ellenében kapnak hozzáférési jogosultságot. A webinárium-gazda az eseményről általában felvételt készít, amelyet aztán podcast formájában értékesít. Az ingyenes webináriumok közvetetten szintén bevételnövelők lehetnek, hiszen a termékek és márkák megismertetését szolgálják, ily módon bővíthet az érdeklődők adatbázisa, akiket később elérhetnek üzleti ajánlatokkal. A cég szakembereinek közvetlenül feltehető kérdések növelik a bizalmat, ami jótékonyan hat a márkahűsége. Olyan közönséget tudnak így lekötni, amely egyébként nem időzne pár percnél tovább a cég honlapján. Az USA-ban egyre több cég üzleti stratégiájának részévé váltak a webináriumok, amely a cég piaci pozicionálásában játszanak jelentős szerepet, így a profitra is közvetlenül hatással vannak. Költségük a businessknowledgesource.com számítási szerint kevesebb, mint 25 cent/perc, ami a hagyományos képzések költségeihez képest nagyjából 75%-os megtakarítást eredményez.

Az *online workshop-ok* biztosítják a legnagyobb mértékű interaktivitást az (EMS) electronic meeting system segítségével különböző feladatok oldhatók meg: brainstorming, kategóriákba rendezés, szavazás, irányított megbeszélés, a módszer hívei szerint a legtöbb olyan feladat, amely általában a kiscsoportos jelenléti képzésekhez kapcsolódik. A sikeres online workshop facilitálása azonban speciális tréneri felkészültséget igényel. A feladatok csak nagyon pontos, előre átgondolt instrukciók mellett működőképesek. A résztvevők gombnyomással, vagy a válasz begépelésével válaszolhatnak a feltett kérdésre, de a tréner névre szólóan is kérhet véleményt valamelyik résztvevőtől.

Fenti webes alkalmazások közös jellemzője, hogy fizikai, társadalmi (szociális), intellektuális és kulturális távolság van a résztvevők között,¹⁴ ha van interakció, akkor az a számítógép segítségével történik, úgy, hogy a résztvevők többnyire nem látják egymást.

	Webcast	Webinárium	Virtuális workshop
Célcsoport mérete	Nagy létszámú	Bármekkora	Kis létszám
Interaktivitás	Nincs	Van	Van
Teljesítmény-alapú tanulási célok	Nincs	Általában nincs	Van
Megfelelője a jelenléti képzésben	előadás	Szeminárium/előadás	Tréning

Huggett, C.¹³ p. 4.

Úgy tűnik, hogy elegendő a különböző képzési formákat bizonyos változók mentén összevetni, és meg is kapjuk, hogy azok milyen jelenléti formának felelnek meg. Vagy a párhuzam mégsem olyan egyértelmű?

Pro és kontra

Ha a technológia oldaláról közelítjük a kérdést, az utóbbi évtizedben tapasztalt fejlődés óriási, a felsorolt Internet segítségével zajló képzésekben rejlő pozitív lehetőségek vitathatatlanok. A szükséges feltételek, mind az eszközök, mind a potenciális tanulók felkészültsége szempontjából egyre inkább biztosítottak, különösen amerikai viszonylatban. Olcsók, egyre szélesebb körben hozzáférhető, esélynövelők, a

képzési tartalmak bárhová eljuttathatók. Ugyanakkor, a kiscsoportos képzések mellett elkötelezett felnőttoktatásban fenntartások és hiányérzetek fogalmazódnak meg. Különösen akkor, amikor nem pusztán információátadás a cél, hanem a gyakorlat átgondolása, reflektálás, új megoldások keresése, a változásokhoz való alkalmazkodás. A tréningek során a saját élményű tapasztalati tanulás kerül előtérbe, melyben az interperszonális térnek kiemelt jelentősége van. Aki már vezetett vagy vett részt jó tréningen, az ismeri azt a belső csoportdinamikát, amely működésbe lép, és kitermeli a különböző járulékos hatásokat is. Ez az, ami véleményünk szerint virtuálisan nehezen pótolható.

A szakirodalomban is találkozhatunk fenntartásokkal, melyek több oldalról közelítik a hatékony tanulás problematikáját. A web-alapú képzések elhanyagolt változója sok esetben éppen a tanuló. A képzést biztosító szervezet legtöbb energiája a technikai háttér biztosítására fordítódik, a programok fejlesztésére és lebonyolítására való felkészülés szintén sok időt és energiát emészt fel, miközben a tanulóra jóval kevesebb figyelem jut. A programok sikere, nagyrészt azon múlik, hogy képes-e a tanuló az önirányított tanulásra, és megvannak-e a web használatához szükséges metakognitív készségei. A szükségletek alapos felmérésének fontos szerepe van a tanulói igényekhez igazodó tananyagok kifejlesztésében.¹¹

Más megközelítések az interakció szerepét emelik ki. Az online képzés sikerében az oktatóval, a tanuló társakkal folytatott interakció – még ha késleltetett időben zajlik is –, valamint a részvételre helyezett hangsúly, jelentős szerepet játszik. A kutatások szerint javul a tanulók eredménye, ha az aktív részvétel beleszámít az értékelésbe.¹⁵ A konstruktivista tanulásfelfogás szerint a web alapú programokkal kapcsolatban is természetes elvárásként fogalmazódik meg a résztvevő probléma-megoldó készségének és kritikai gondolkodásának fejlesztése. A feladatok, és a facilitátorként vagy coach-ként működő oktatók szerepe, hogy elősegítsék a tudás konstrukcióját.¹⁶ A csoportban való együttműködés fontosságát emeli ki Stacey kutatása, amely konstruktivista nézőpontból érvelve arra hívja fel a figyelmet, hogy az interaktív csoportmegbeszélésnek központi szerepe van a fogalmi megértés és az új tudás konstruálásában. A csoportos interakció, a tanártól és a résztvevőktől kapott visszajelzések biztosítják a tanuló számára az új tudás konstruálásához szükséges kontextust és stimulust.¹⁷

A fenntartásokat egyébként nem feltétlenül igazolják a kutatási eredmények. Például középiskolások körében végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy

- a résztvevők az online képzésben demokratikusabbnak érzik a kommunikációt, mint az osztályteremben, mert mindenki azonos esélyt kap, senki sem dominálhatja a megbeszélést;¹⁸
- a reflexió két területen is működik: saját munkájukat többször is átnézik a résztvevők, mielőtt elküldik, és a társak hozzászólásaira is reflektálnak;¹⁹
- a résztvevők személyisége az affektív tartalmú válaszokban az online kommunikációban is megjelenik, ami a valós jelenlét érzetét kelti.²⁰ Ez a **Danchak**-féle szociális egyensúly modellt igazolja, amely szerint a résztvevők minden lehetőséget megragadnak arra, hogy egymással kapcsolatba lépjenek, és a hagyományos osztálytermi képzésekhez hasonló jelenlétérzést hozzanak létre. Online tanuló közösségek alakulnak, amelyek ellensúlyozni próbálják a valós interperszonális kapcsolatok hiányát.¹⁷

Záró gondolatok

A képzési feladatok nagyságrendje, úgy tűnik, egyre inkább elkerülhetetlenné teszi az új technológiák széleskörű alkalmazását. Az adott igényszint mellett a hagyományos módon már nem kezelhetők a differenciált képzési igények. A modern technológia számos vitathatatlan előnyt jelent a célcsoportok elérésében, a költségtakarékos megoldásokban, az érdekes és motiváló tanulási környezet megteremtésében, önmagában azonban nem garanciája a hatékony tanulásnak. A technológia lehetőségeinek kiaknázása, a minőségi tartalom és a minőségi lebonyolítás együttesen szükségesek a kívánt hatás eléréséhez. Nem szabad azonban elhanyagolni a jelenléti képzésekben rejlő erőt, lehetőséget kell biztosítani a személyes véleménycserére, kapcsolatépítésre az egymástól való tanulásra is. Az adott képzési célnak leginkább megfelelő formát célszerű kiválasztani, és meg kell találni a jelenléti és a virtuális képzések optimális arányát az adott célcsoport számára.

A különböző képzési formák előnyeinek kihasználása szempontjából szerencsés megoldásnak tűnik a blended képzés, amely egyaránt alkalmas a folyamatok kézben tartására és a képzési módszerek ötvözésére. Ellensúlyozhatja például azt a jelenséget, hogy az ingyenes webináriumokra regisztrálók körülbelül csupán egy harmada vesz végül részt a programon, és akkor sem biztos, hogy teljes mértékben kihasználja a lehetőségeket, együttműködő részvétel helyett gyakran megmarad a passzív néző szerepében. Ha a képzésért fizet is a munkaadó, és az esetek többségében ez történik, akkor ez attitűd nem megengedhető.

Amerikai közegben jól működik az a megoldás, amikor a képzésen résztvevő dolgozók és főnökök, közösen nézik meg a webináriumot, majd azt követően a csoportban megbeszélik a felmerülő kérdéseket, és saját gyakorlatuk szempontjából elemzik a hallottakat. Találkoztunk olyan javaslattal a webináriumok szervezői részéről, amely a résztvevőket arra biztatja, hogy ha nincs jelen munkahelyi vezető, aki felvállalja a csoport vezetését, akkor maguk a résztvevők aktivizálódjanak, és facilitálják a megbeszélést. Láttunk olyan webináriumot, amelyben a helyszíneken működő csoportok a programba beépített feladatokat kaptak, melyek megoldására előre meghatározott idő állt rendelkezésre. Ezt követően kérdéseket tehettek fel az előadóknak, és a válaszokon keresztül megismerhették a többiek véleményét is, ami az interakció különböző formáinak és szintjeinek kombinálásával javíthatja a képzés hatékonyságát.

Az átalakuló felnőttképzési gyakorlatban remélhetőleg hosszú távon a pénzügyi és a szakmai megfontolások egyensúlyba kerülnek, az új formák nem kiszorítják, hanem kiegészítik a jól működő korábbi gyakorlatot, és így a folyamat szereplői a kölcsönös előnyök mentén optimalizálhatják a maguk nyereségét.

Irodalom

¹Eurich, Nell: *The Learning Industry, Education for Adult Workers*. The Carnegie Foundation, New Jersey, p. 3. 1990.

²Tapscott, Don: *Digital Economy, Promise and Perils in the Age of Networked Intelligence*. McGraw –Hill, New York. 1996.

³Ujhelyi Mária: *Tanuló szervezet – Szükségszerűség és korlátok*. Valóság, XVII. 9. 2004.

⁴Senge, Peter: *The Fifth Discipline*. New York, Doubleday. 1990.

⁵Argyris, Chris: *Double Loop Learning in Organizations*. Harvard Business Review, September, October 1977.



- ⁶Schon, D. A.: *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books, Inc. 1983.
- ⁷Rudinger, Katerina–McVerry, Alana: *Exploiting Europe's Knowledge Potential*. 2007. www.theworkfoundation.com
- ⁸Freyss, Siegrun Fox: *Human Resource Management in Local Government: Essential Guide*. ICMA Washigton DC. 2002.
- ⁹Belényesi E.–Dobos Á.: *Közigazgatási továbbképzések – módszertani alternatívák egy empirikus vizsgálat tükrében. Új magyar közigazgatás*. 3. évfolyam 11. szám, 19–26. old. 2010.
- ¹⁰Rudas János: *Delfi Örökösei*. Gondolat, Kairosz, Budapest. 1997.
- ¹¹Driscoll, Margaret: *Web-Based Training in the WORKPLACE. Adult Learning*. Volume: 10. Issue: 4. p. 21. 1999.
- ¹²Felvégi E.: *Távoktatás, e-learning és nyitott oktatás Anglia, az Egyesült Államok, Finnország, Németország, Svédország oktatási rendszerében*. 2009. www.ofi.hu
- ¹³Huggett, Cindy: *Virtual Training Basics*. ASTD Press, Alexandria, Virginia. 2010.
- ¹⁴Hiemstra, Roger: *Computerized Distance Education: The Role for Facilitators. The MPAEA Journal of Adult Education*. 22(2), pp. 11–23. 1994.
- ¹⁵Swan, K.: *Developing Social Presence in Online Course Discussions*. 2000. In: Naidu, S. (szerk.): *Learning & Teaching with Technology: Principles and Practices*. Kogan Page, London. pp. 147. 2003.
- ¹⁶Waite, Richard S.–Humphrey, Fowler C.: *Using Web-based Training in Adult Education. Journal of Adult Education*. Volume: 31. Issue: 1. Page 8. 2002.
- ¹⁷Smith, Peter–Stacey, Elizabeth: *Socialization through CMC in Differently Structured Environments*. pp. 165–166; pp. 148–150. 2003. Naidu, Som (szerk.): *Learning & Teaching with Technology: Principles and Practices*. Kogan Page. London. 2003.
- ¹⁸Naidu, Som (szerk.): *Learning & Teaching with Technology: Principles and Practices*. Kogan Page. London. p. 148. 2003. (Ld. In: Swan, K.: Harasim, L.: 1990, Levin, J.A.: 1990, Ruberg, L.F.: 1996.)
- ¹⁹Naidu, Som (szerk.): *Learning & Teaching with Technology: Principles and Practices*. Kogan Page. London. p. 147. 2003. (Ld. In: Swan, K.: Hiltz, S.R.: 1994, Poole, D.M.: 2000.)
- ²⁰Naidu, Som (szerk.): *Learning & Teaching with Technology: Principles and Practices*. Kogan Page. London. p. 148. 2003. (Ld. In: Swan, K.: Poole, D.M.: 2000, Rourke, L. et al.: 2001.)