2025 서울평생학습 이슈포커스 Vol.6

ISSUE FOCUS

일과 학습을 연결하는 방법

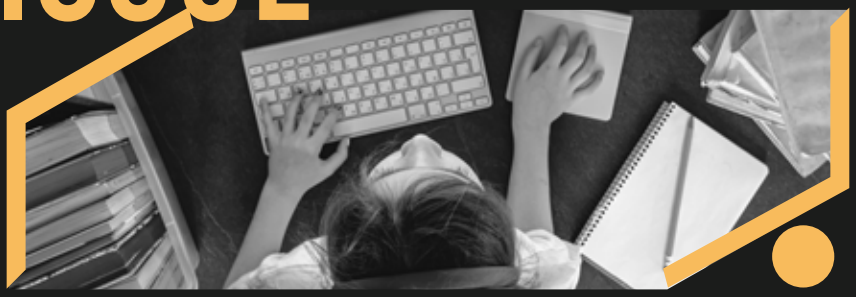
HOW
edition

2025 서울평생학습 이슈포커스 Vol.6 | HOW EDITION

ISSUE FOCUS

일과 학습을 연결하는 방법

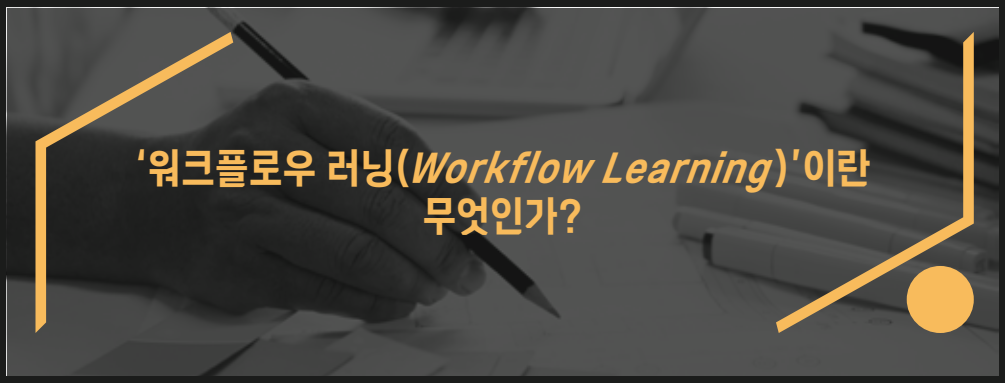
ISSUE



> '워크플로우 러닝(*Workflow Learning*)'이란 무엇인가?
> 왜 워크플로우 러닝이 필요한가?
> 워크플로우 러닝, 어떻게 실현할 수 있을까?

'워크플로우 러닝(*Workflow Learning*)'은 교실 중심의 전통적인 교육을 넘어, 업무의 흐름 속에서 학습이 동시에 이루어지는 새로운 학습 모델이다. 업무 현장 자체를 학습 공간으로 전환하여 학습자가 필요한 지식을 즉시 탐색하고 적용할 수 있도록 설계된 디지털 기반의 실시간 학습 방식이다. 이번 이슈포커스에서는 워크플로우 러닝의 의미와 필요성을 진단하고, 직업평생교육 현장에서의 실현 방안과 발전 방향을 함께 살펴보고자 한다.

01



'워크플로우 러닝(*Workflow Learning*)'이란 무엇인가?

워크플로우 러닝(*Workflow Learning*)은 일을 하면서 필요한 지식과 기술을 바로 배우고 활용할 수 있는 일과 학습의 결합을 의미하는 현장 중심의 학습 방식이다. 기존 교실 중심 학습과 달리, 일과 학습이 분리되지 않고 유기적으로 연계되어 이루어진다는 점이 특징이다. 특히, 학습의 90%가 현장에서 발생한다는 *70:20:10* 모델과 학습이 필요한 다섯 순간을 제시하는 *5 Moment of Need* 이론은 워크플로우 러닝의 개념적 기반을 제공하며 중요성을 뒷받침한다.

일과 학습의 관계에 대한 역사적 흐름

일이 곧 배움이던 시대

인류 역사에서 일과 학습은 본래 분리되지 않았음. 일을 수행하면서 배우고, 배우는 과정이 곧 일의 일부가 되어 삶의 기술과 경험을 전승했음. 즉, 일은 학습이었고, 학습은 곧 일이었음.

산업화가 만든 일과 학습의 분리

산업화 이후 대규모 생산체계가 확립되면서, 빠른 숙련을 위한 표준화된 교육이 필요해졌음. 학교와 연수원이라는 공간 중심으로 교육 패러다임이 형성되면서, 학습은 일터 밖에서 수행되는 별도의 활동으로 분리되었음. 그 결과 학습은 교실에서, 일은 현장에서 이루어지는 이분화된 구조가 정착되었음.

디지털 전환이 이끄는 일과 학습의 재결합

4차 산업혁명과 디지털 전환은 일과 학습의 경계를 허물고 있음. 과거 교실에서만 배울 수 있었던 내용도 이제는 업무 수행 과정에서 바로 학습할 수 있게 되었음. 이러한 흐름 속에서 워크플로우 러닝은 업무 현장 자체를 학습 공간으로 전환하는 새로운 교육 패러다임을 이끌고 있음.

일과 학습을 연결하는 방법, 워크플로우 러닝

학습 공간의 이동, 교실에서 현장으로

워크플로우 러닝은 일을 수행하는 과정에서 필요한 지식과 기술을 즉시 배우고 활용하도록 설계됨. 일하는 순간이 곧 학습의 순간이 되어, 실무에 필요한 지식을 그 자리에서 습득하고 곧바로 적용할 수 있음.

- HR 및 교육 기술 분야의 세계적 석학인 조쉬 버신(*Josh Bersin*)은 워크플로우 러닝이라는 개념을 처음 제시함. 기존 교실 중심 학습은 업무와 분리되어 배운 내용을 바로 적용하기 어렵다고 지적하며, 일과 연결된 학습 환경을 마련하는 것이 필요하다고 주장함.
- 영국의 공영 방송사 BBC에서 수많은 미디어 전문가를 양성했던 조나단 홀스(*Jonathan Halls*)는 "교실 딜레마(*Classroom Dilemma*)"를 언급하며, 학교와 연수원 중심의 수업은 일과 분리된 공간에서 이루어지므로 배운 내용을 실무에 바로 적용하기 어렵다고 지적함. 이에 워크플로우 러닝은 학습 공간을 실제 업무 현장으로 확장해, 업무 속에서 자연스럽게 배우고 활용할 수 있는 효과적인 학습 방식임을 강조함.

교실 학습 vs 워크플로우 러닝

전통적인 교실 수업 기반 학습

오전에 소비자 트렌드 리포트를 작성하다가 한 달 전에 참여했던 〈AI 업무 혁신 세미나〉 오프라인 교육이 떠올랐다. 초반에는 따라갈 만했으나, 강사가 설명한 사례를 실제 업무에 어떻게 적용해야 할지 감이 잡히지 않았다. 막상 생성형 AI를 활용해 보려 했으나, 배운 내용이 머릿속에서 잘 떠오르지 않았다. 결국 관련 자료를 다시 찾아보려 했지만 시간이 부족했다.

팀장으로서 역량을 키우기 위해 〈팀장 리더십 향상 과정〉도 신청했으나, 이 과정은 2개월 뒤에야 개강한다. 그전에 예정된 팀원 성과 면담 준비에는 여전히 고민이 남았다.

워크플로우 러닝

오전에 메일에서 '생성형 AI' 관련 내용을 보고, 더 알고 싶어서 사내 온라인 교육 플랫폼에서 〈생성형 AI의 이해〉 10분짜리 영상을 시청했다. 이후 소비자 트렌드 리포트를 작성하다가 데이터를 처리하는 부분에서 막히자, 같은 플랫폼에서 〈생성형 AI 활용 데이터 처리 핵심 가이드〉를 찾아 바로 적용했다.

오후에는 선배 팀장과 1:1 코칭으로 리더십 관련 조언을 받으며, 곧 있을 팀원 성과 면담을 준비했다. '성과 면담 체크리스트'와 '면담 상황별 질문 가이드'를 함께 검토하며, 실질적인 조언도 얻어 면담 준비가 한결 수월해졌다.

전통적인 교실 수업 방식은 학습과 업무가 분리되어 실무 적용이 어려움. 반면, 워크플로우 러닝은 업무 흐름 속에서 필요한 순간에 즉시 학습이 이루어지고, 디지털 도구와 동료 협업을 통해 학습과 업무가 유기적으로 연결됨.

워크플로우 러닝의 중요성을 뒷받침하는 이론

70:20:10

70:20:10 모델은 배움의 90%가 업무 현장에서 일어난다는 점을 보여줌.

· 70%는 실제 업무 경험을 통한 학습
· 20%는 타인과의 피드백 및 상호작용을 통한 학습
· 10%는 강의·연수를 통한 학습

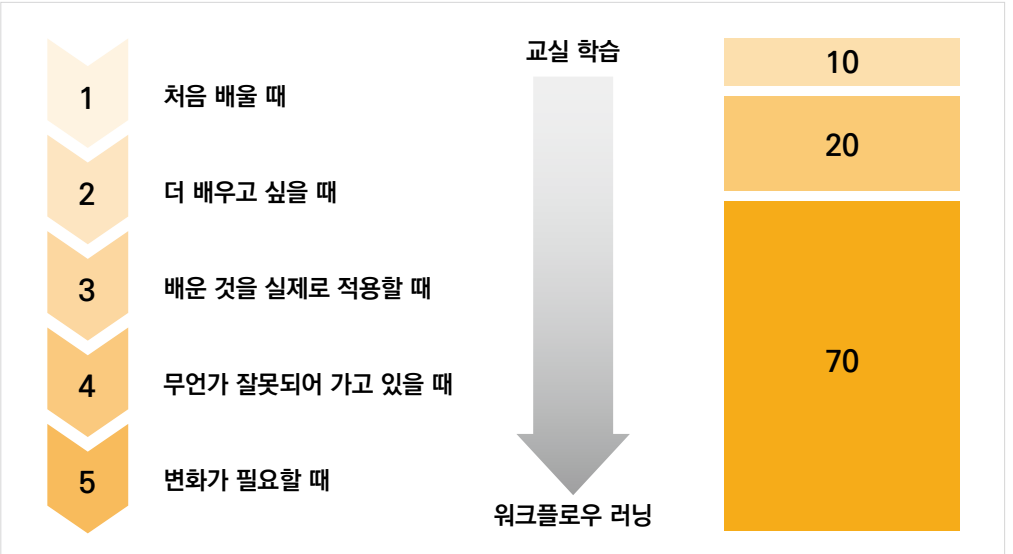
기존 교육은 주로 10%에 해당하는 교실 학습에 집중해왔으나, 실제 배움의 대부분(90%)은 업무 경험과 상호작용 속에서 이루어짐. 워크플로우 러닝은 90% 영역을 강화하기 위해 업무 경험 자체를 학습의 장으로 전환하는 방식임.

5 Moment of Need

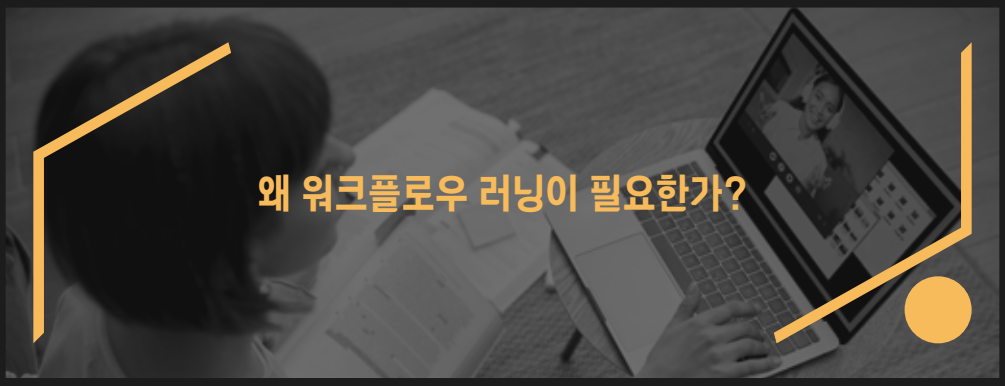
5 Moment of Need 이론은 학습을 필요로 하는 다섯 순간을 제시함.

· 처음 배울 때(*Learning for the first time*)
· 더 배우고 싶을 때(*Learning more*)
· 배운 것을 실제로 적용할 때(*Applying what they've learned*)
· 무언가 잘못되어 가고 있을 때(*When things go wrong*)
· 변화가 필요할 때(*When things change*)

전통적인 교육은 주로 첫 번째 순간인 '처음 배울 때'에 초점을 맞춤. 그러나 실제 학습자는 다양한 순간에 학습을 필요로 함. 워크플로우 러닝은 모든 순간을 포괄하며, 배움이 단순 지식 습득이 아니라 실무 역량 강화로 이어지는 것을 지향함.



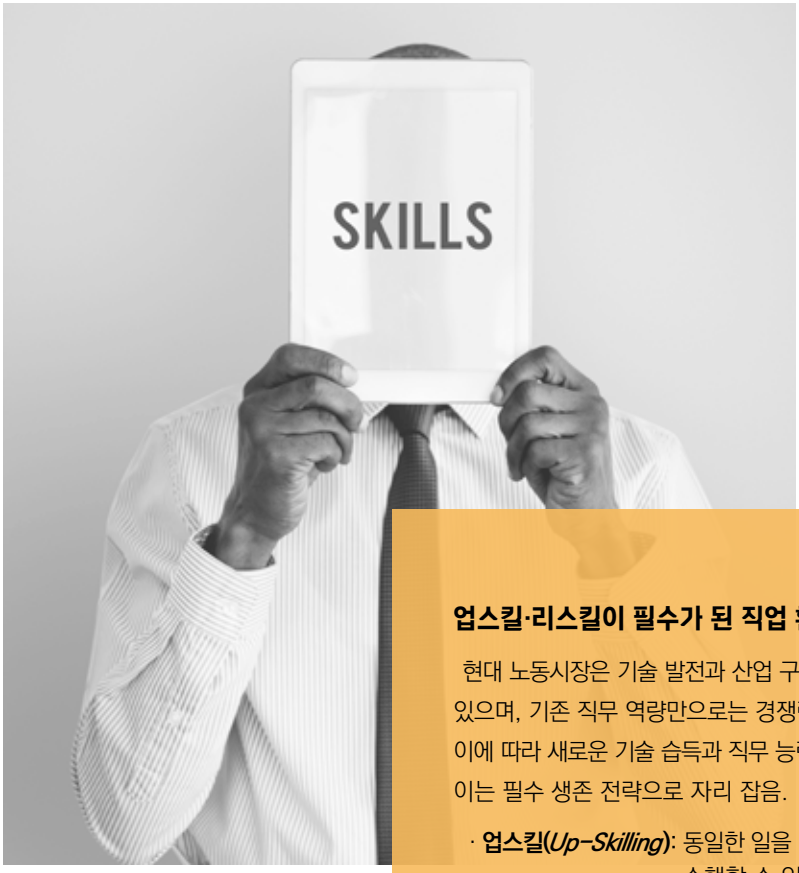
02



왜 워크플로우 러닝이 필요한가?

기존 교실 기반 학습은 시간적·공간적 제약으로 인해 디지털 시대의 변화에 대응하기 어렵다. 반면, 디지털 시대의 학습자들은 필요한 정보를 즉시 검색하고 학습하여 업무에 바로 적용하는 새로운 학습 패턴을 만들어가고 있다. 워크플로우 러닝은 이러한 학습 방식의 변화에 적극적으로 대응하며, 단순한 학습에 그치지 않고 실질적인 성과로 이어지는 교육적 필요성을 충족시킨다.

변화하는 사회와 업무 환경에 대응하기 위한 학습 요구



업스킬·리스킬이 필수가 된 직업 환경으로 변화

현대 노동시장은 기술 발전과 산업 구조 변화로 빠르게 재편되고 있으며, 기존 직무 역량만으로는 경쟁력을 유지하기 어려워졌음. 이에 따라 새로운 기술 습득과 직무 능력 강화를 요구받고 있으며, 이는 필수 생존 전략으로 자리 잡음.

- **업스킬(*Up-Skilling*)**: 동일한 일을 더 잘하거나 복잡한 역할을 수행할 수 있도록 역량을 강화함.
  (예) 채용 담당자가 데이터 분석 능력을 추가로 학습하여 채용 전략을 설계함.
- **리스킬(*Re-Skilling*)**: 기존과 다른 직무를 수행할 수 있도록 새로운 기술을 학습함.
  (예) 물류센터 자동화로 일자리가 줄어드는 직원에게 새로운 직무 훈련을 제공하여 다른 역할로 이동할 수 있도록 지원함.

빠르게 변화하는 노동환경에서 직무 역량 강화는 필수적이며, 워크플로우 러닝은 업무 현장에서 바로 배우고 적용하여 성과를 만들어 낼 수 있는 방식으로 그 필요성이 강조되고 있음.

성과와 연결되는 실시간 학습 문화

기술 발달로 익숙해진 실시간 학습

현대 업무 환경은 모바일 기기와 디지털 기술의 확산으로 업무의 흐름이 지속적으로 연결되는 형태로 변화했음. 이로 인해 별도의 학습 시간을 확보하기가 점점 더 어려워지고 있음.

디지털 네이티브 세대는 정보가 필요한 순간에 즉시 검색하고 활용하는 방식에 익숙함. '계란말이 만드는 법'이 궁금하면 유튜브나 블로그에서 바로 찾아 따라 하듯, 업무 중에도 필요한 자료를 즉시 학습하고 활용할 수 있어야 함.

워크플로우 러닝은 이러한 디지털 시대 학습 방식의 변화에 대응하여, 업무 수행 과정에서 필요한 정보를 바로 습득하고 적용하도록 지원함.

학습 효과와 업무 성과의 연결

학습에도 투자 대비 성과가 필요함. 조직에서 학습의 궁극적 목적은 개인의 성장을 통한 조직 성과 향상임. 하지만 전통적 교육은 교육 만족도나 수료율 등 활동 지표에만 집중할 뿐, 학습이 실제 업무 성과 개선에 미치는 영향을 측정하기 어려웠음.

워크플로우 러닝은 학습이 업무 흐름 속에서 일어나기 때문에 학습 효과가 업무 성과로 직접 나타남. 이를 통해 학습의 가치를 구체적으로 입증할 수 있음. 예를 들어, 영업 직원이 고객 상담 중 필요한 제품 정보를 즉시 학습하고 활용하는 것은 상담 품질 향상과 매출 증대로 바로 이어지는 실질적인 성과 연결을 가능하게 만듦.

03

워크플로우 러닝, 어떻게 실현할 수 있을까?

워크플로우 러닝을 성공적으로 정착시키기 위해서는 업무 현장에서 이루어지는 다양한 학습 방식을 디지털과 결합하여 활용해야 한다. 실시간 온라인 학습과 마이크로 학습을 학습 여정으로 연결하고, 이를 플랫폼에서 통합 관리하는 것이 핵심이다. 아울러 학습 효과를 극대화하기 위한 자기주도 학습 능력 강화, 현장 중심 학습 설계, 동료 간 상호작용 등 전략적 접근이 필요하다.

워크플로우 러닝을 구현하는 4가지 핵심 요소

워크플로우 러닝은 ①실시간 온라인 학습, ②마이크로 학습, ③학습 여정, ④학습 플랫폼을 통해 구현됨. 각각의 요소는 일과 학습을 자연스럽게 연결하며, 학습이 실제 성과로 이어지도록 지원함.

교실을 PC 안으로
'실시간 온라인 학습'
Virtural Learning

동시간에 가상의 공간에서 강의를 듣고 질문과 응답을 주고받으며 학습함. 물리적 교육장 없이도 실시간 상호작용이 가능하며, 업무 맥락과 연결된 학습 환경을 제공하여 공간의 제약을 극복할 수 있도록 지원함.

짧게 배우고 바로 활용하는
'마이크로 학습'
Micro Learning

5~7분 내외의 짧은 학습 단위로 구성되어, 업무 현장에서 바로 활용 가능한 지식과 기술을 전달함. 학습자가 궁금한 내용을 바로 검색해서 찾아 쓸 수 있도록 지원하는 방식으로, 학습이 업무 성과로 이어지도록 함.

다양한 경험을 잇는
'학습 여정'
Learning Journey

기존의 단기적 이벤트 형식의 교육을 극복하고, 학습을 연속적인 여정으로 설계하는 방식임. 강의, 워크숍, 온라인 복습, 동료 코칭 등 다양한 학습 경험을 유기적으로 연결하여, 학습자가 배우고 실행하고 또 배우는 과정이 반복되도록 도움.

학습을 통합 관리하는
'플랫폼'
Learning Platform

워크플로우 러닝을 지원하는 통합적인 학습 환경으로, 단순히 콘텐츠 제공을 넘어 개인 맞춤 추천, 상호작용, 피드백, 심화 학습까지 통합적으로 지원함. 학습자의 이력과 성장을 추적하며 지속적 성장을 돕는 기반이 됨.

성공적인 워크플로우 러닝을 위한 실행 전략

자기주도적 학습 능력 강화

업무 현장에서 디지털 방식으로 진행되는 학습은 교수자의 학습 가이드에 한계가 있음. 따라서 학습자는 스스로 학습 계획을 세우고 실행할 수 있어야 함. 학습자가 스스로 목표를 설정하고, 자료를 탐색하며 직접 실습할 수 있는 구조를 마련하는 것이 중요함.

현장 중심 학습 설계

학습 활동은 연간/분기 단위가 아닌 매일 이루어지는 업무 속에서 어떻게 학습을 지원할 것인지에 대한 고민에서 출발해야 함. 보고서 작성, 데이터 분석 등 실제 업무를 수행하는 과정에서 학습이 이루어지고, 학습이 곧 성과로 이어지도록 설계해야 함.

동료와 함께 배우는 환경 조성

워크플로우 러닝은 현장에서 함께 학습할 때 그 효과가 배가 됨. 학습자 간에 자유로운 상호작용과 경험 공유가 일어날 수 있는 장을 만들어 주는 것이 필요함. 협업과 피드백 과정은 지식을 확산시키고 문제 해결 능력을 강화시킴.

교육 전문가의 역할 변화

교육 전문가는 기존 강의 중심 접근에서 벗어나, 학습 큐레이터로서 학습 여정을 설계하고 커뮤니티를 관리해야 함. 학습자가 스스로 배우고 성과를 만들어낼 수 있도록 지원하는 환경을 조성해야 함.

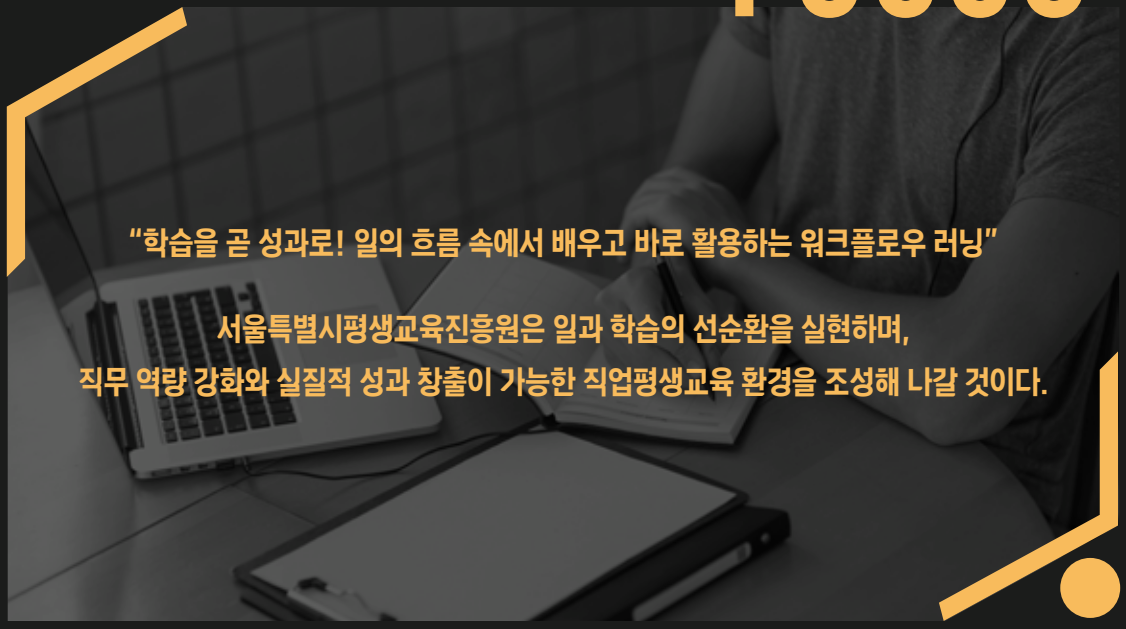
일과 학습을 연결하고 업무 성과를 높이는 학습 모델, 워크플로우 러닝(*Workflow Learning*)

워크플로우 러닝은 일과 학습을 분리하지 않고 업무 현장에서 동시에 이루어지는 학습 모델로, 필요한 지식과 기술을 즉시 배우고 적용하게 한다. *70:20:10* 모델과 *5 Moment of Need* 이론은 업무 수행 과정에서 학습이 이루어지는 방식의 효과성을 뒷받침한다.

빠르게 변화하는 업무 환경에서 기존 교실 중심 교육만으로는 변화 속도를 따라잡기 어렵다. 워크플로우 러닝은 일과 학습을 자연스럽게 연결하여 필요한 실무 역량을 즉시 강화하고, 학습 효과가 곧 업무 성과로 이어지도록 설계된 학습 모델로 주목받고 있다.

워크플로우 러닝을 효과적으로 실행하려면, 실시간 온라인 학습, 마이크로 학습, 학습 여정, 학습 플랫폼 등 핵심 요소가 유기적으로 연계되어야 한다. 또한, 학습자의 자기주도 학습 강화, 현장 중심 학습 설계, 동료 협업, 교육 전문가의 역할 전환과 같은 전략적 접근이 필수적이다.

FOCUS



"학습을 곧 성과로! 일의 흐름 속에서 배우고 바로 활용하는 워크플로우 러닝"

서울특별시평생교육진흥원은 일과 학습의 선순환을 실현하며,
직무 역량 강화와 실질적 성과 창출이 가능한 직업평생교육 환경을 조성해 나갈 것이다.

서울특별시평생교육진흥원
SEOUL LIFELONG EDUCATION INSTITUTE

서울평생학습 이슈포커스 소개

서울평생학습 이슈포커스는 주목할만한 평생학습 이슈를 선정하여 WHERE, WHO, WHAT, HOW, WHY 5가지 카테고리로, 평생학습이 우리 주변 어디서 이뤄지고 있는지 현장과 현황을 보여주고, 앞으로 누구를 위해, 무엇을, 어떻게, 왜 해야 하는지 나아가야 할 방향과 미래를 제안합니다.

집필: 홍정민(휴넷L&D연구소)
기획/편집: 문이슬, 최민음(서울특별시평생교육진흥원 정책팀)

참고문헌

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.* W. W. Norton & Company.
- Gottfredson, C., & Mosher, B. (2012). *The 5 moments of need: A performance-first approach to learning and performance support.* McGraw-Hill.
- Halls, J. (2021, August). *Escaping the classroom dilemma: Learning in the workflow.* Paper presented at ATD21 International Conference & EXPO, Salt Lake City, UT.
- Jennings, C. (2013). 70:20:10 towards 100% performance. Internet Time Alliance.
- Mosher, B., & Gottfredson, C. (2011). *Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the workflow.* McGraw-Hill.
- Rossett, A., & Schafer, L. (2007). *Job aids and performance support: Moving from knowledge in the classroom to knowledge everywhere.* Pfeiffer.
- 홍정민. (2023). 디지털 교육의 미래, 워크플로우 러닝. 책밥.
- 홍정민. Redmin00 블로그. 네이버 블로그. https://blog.naver.com/redmin00

ⓒ 2025. Seoul Lifelong Education Institute. all rights reserved.

서울특별시평생교육진흥원
SEOUL LIFELONG EDUCATION INSTITUTE