

2018년도 2학기 iLED 연구실 세미나

# 전이거리 모형기반의 전이촉진전략 탐구



2018. 10. 10

홍정현

“구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배다”



# 학습 전이의 중요성

## 교육훈련의 목적은

개인의 지식, 기능, 태도의 습득에서 더 나아가  
학습한 내용을 조직의 현장에 적용하고, 조직의 수행성과 향상에 기여하는 것



학습자가 교육훈련을 통해 학습한 내용을 현장에 적용하고,  
이러한 행동변화를 지속적으로 유지할 수 있는 **학습 전이**는  
개인과 조직 교육훈련의 존재 이유라고 할 수 있음.

## 리더십 프로그램의 효과성에 영향을 주는 전이요인

---



학습자  
특성

자기효능감  
학습동기  
전이동기



교육훈련  
설계

교육내용  
전이설계  
강사능력



작업환경

상사지원  
동료지원  
전이기회  
보상

# 전이거리

학습이 발생하는 학습환경(learning environment)과 직무환경(job environment)에서의 적용 간의 차이(gap) (Holton & Baldwin, 2003)



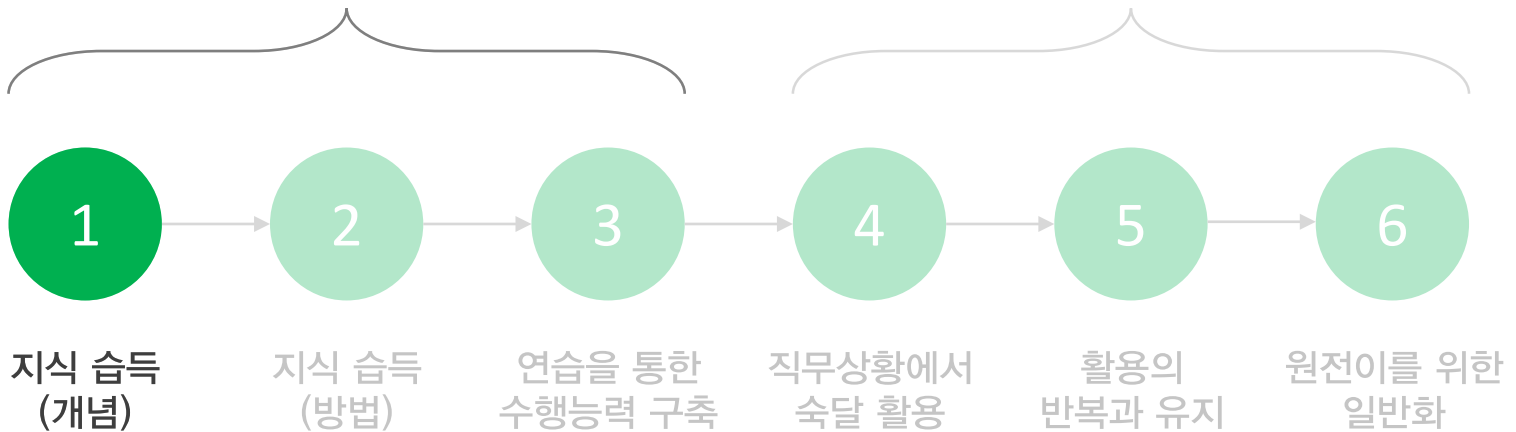
Holton과 Baldwin(2003)의 전이거리 모형

1

## 지식 습득 (개념)

학습 프로세스

업무 프로세스



# 1

## 지식 습득 (개념)

### 전이촉진 전략

- 활동 전 집단 **오리엔테이션** 시행

(Avolio, 2005; Broad, 2005; Broad & Newstrom, 1992)

- 팀학습에 대한 명확한 **목적** 구체화

(Broad, 2005; Broad & Newstrom, 1992; Cannon-Bowers, Salas, & Milham, 2003)

- 훈련자들이 배우는 것이 **실용적 가치** 창출할 수 있다는 인식

(이성, 2006; Barling, Moutinho, & Kelloway, 1996)

# 1 지식 습득 (개념)

사례: 메드트로닉



- 자사의 제품(의료기기)로 생명을 되찾은 환자들을 초청하여 수술 후 얼마나 행복한 삶을 살고 있는지 직원들에게 얼마나 고마운지 직접 이야기를 듣게 함.
- 자신들이 하는 일이 단순히 의료기기를 만드는 것이 아니라 생명을 구하는 일이라는 사명감을 가지게 됨.





2

## 지식 습득 (방법)

학습 프로세스

업무 프로세스



## 2

## 지식 습득 (방법)

### 전이촉진 전략

- 교수방법이 업무환경과 **비슷**할 것  
(Analoui, 1993; Broad, 2005; Broad & Newstrom, 1992)
- 현장의 직무 지식, 논문 등 유용한 **문헌 탐색** 유도  
(Byrne & Rees, 2006; Sutherland & Dodd, 2008)
- 새로운 지식과 기술을 활동, 연습 등에 **적용** 할 수 있도록 시연  
(Leberman, McDonald, & Doyle, 2006; Sutherland & Dodd, 2008)

## 2

## 지식 습득 (방법)

사례: 한국개발연구원(KDI)

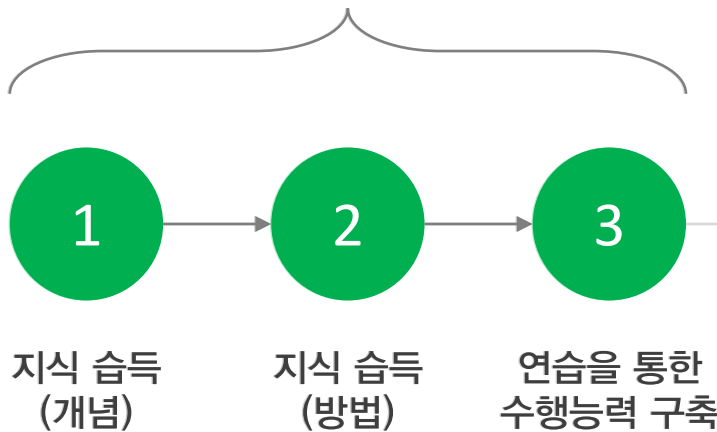


- 케이스 스터디를 통한 다양한 정책과제의 분석 및 협상기법을 향상시킬 목적으로 '정책협상(Policy Negotiation)' 과정을 개설.
- 각 강좌는 사례중심으로 구성되어 쉽게 이해하고 스스로 결론을 도출할 수 있도록 되어있음.

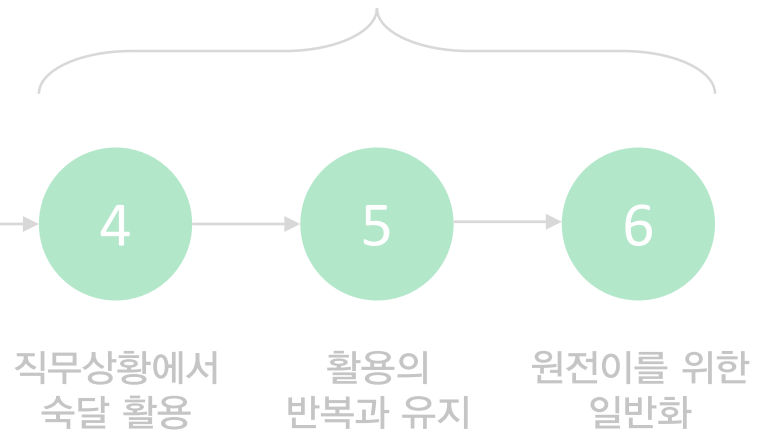


## 연습을 통한 수행능력 구축

### 학습 프로세스



### 업무 프로세스



### 전이촉진 전략

- 직무에서 사용할 학습내용을 연습하여 **반복**시킬 것  
(Broad, 2005; Broad & Newstrom, 1992; Leberman, McDonald, & Doyle, 2006)
- 롤플레잉, 시나리오플레닝, 경험기반학습 전략 등 현장 문제의 **적용** 설계  
(Leberman, McDonald, & Doyle, 2006; Sutherland & Dodd, 2008)
- 네트워크를 통해 서로 간에 긍정적이면서 비판적인 **피드백** 지원  
(김도현, 최우재, 2003; Broad, 2005; Broad & Newstrom, 1992)

## 3

## 연습을 통한 수행능력 구축

사례: IBM



- 관리자급 직원교육에서 리더십, 관리기초 등의 지식을 제공한 후, 관련 상황을 제시하여 학습자가 직접 지식을 적용할 수 있도록 함.
- 온라인에서 협력학습 도구를 제공하여 타 학습자와 상호작용 할 수 있게 하고, 오프라인에서 토론, 그룹 작업 등을 통해 과제를 해결하도록 함.



4

## 직무상황에서 숙달 활용

학습 프로세스

업무 프로세스



## 전이촉진 전략

- **작은 프로젝트**로부터 시작하여 큰 프로젝트에서 경험을 쌓게 할 것  
(Broad, 2005; Broad & Newstrom, 1992; O'Driscol, 2002)
- 수행결과의 **발표 및 토론** 기회 부여  
(Analoui, 1993; Leberman, McDonald, & Doyle, 2006)
- 과제 수행 결과의 **인사** 반영  
(김도현, 최우재, 2003; Byrne & Rees, 2006; Burke & Collins, 2005)



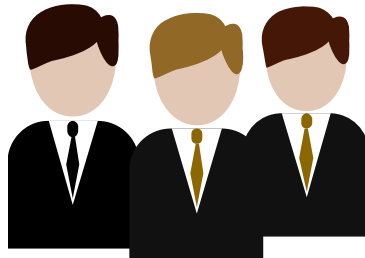
## 4

## 직무상황에서 숙달 활용

## 사례: 애경그룹



- 과장급 이하의 직원들로 구성된 ‘주니어 보드’ 그룹은 책을 읽은 후 학습한 내용을 바탕으로 현장에서 활용 가능한 아이디어를 도출해 냄.
- 취합된 아이디어는 인사팀에 넘겨져서 실제 경영 상황에 적용됨.



5

## 활용의 반복과 유지

학습 프로세스

업무 프로세스



### 전이촉진 전략

- 목표를 달성하도록 지속적인 피드백과 **코칭** 지원  
(박영용, 김진모, 2007; 정재삼, 2006; Barling, Moutinho, & Kelloway, 1996; Rothwell, 2003)
- 스킬 유지하기 위한 스스로의 **약속 리스트** 만들기  
(Leberman, McDonald, & Doyle, 2006)
- **온라인**을 통해 전이와 활용에 대한 평가  
(김도현, 최우재, 2003; 정재삼, 2004; O'Driscoll, 2002)

## 5

## 활용의 반복과 유지

사례: 포스코

posco

- 교육 내용을 바탕으로 학습자 스스로 액션플랜(실행계획)을 수립하고 지속적으로 실천해 나가도록 함.
- 온라인 인사 시스템에 액션플랜 실천 현황을 주기적으로 제출하도록 함.



## 원전이를 위한 일반화

학습 프로세스

업무 프로세스



## 6

# 원전이를 위한 일반화

## 전이촉진 전략

- 조직학습을 지원하기

(Noe, 2010; Yorks, 2003)

- 지식 공유를 할 수 있는 기회 제공

(Noe, 2010; Rothwell, 2003)

- 학습전이를 강화하는 보상 시스템 적용

(Gilley & Hoekstra, 2003; Noe, 2010; McLagan, 2003; Rothwell, 2003)

## 6

## 원전이를 위한 일반화

사례: 지멘스

**SIEMENS**

- 사내 지식 시장인 ‘쉐어넷’ 을 개설하여 80여개국 지사에 흩어져 있는 아이디어들이 활발히 공유되도록 함.
- 쉐어넷에 참여하면 항공권, 노트북 등으로 교환 가능한 가상화폐를 지급받음.
- 각 지사의 지식 브로커는 쉐어넷 활용담을 공유하고, 숨겨진 지식을 발굴함.



“들은 것은 잊어버리고,  
본 것은 기억하고,  
직접 해본 것은 이해한다.” – 공자 –





## • DISCUSSION •

각각의 교육 맥락에서 적용 가능한 전이촉진 전략은 무엇이고,  
어떻게 구체화할 수 있을까?



2018년도 2학기 iLED 연구실 세미나

# 전이거리 모형기반의 전이촉진전략 탐구

THE END