

# TRF REPORT

태재연구재단리포트

태재연구재단 연구보고서 · 국가경영 부문

## 미래 선출직 인재 양성을 위한 기초 사례조사 : 하버드 케네디 스쿨

### 연구팀

연구팀장 : 김세진 책임연구원

팀원 : 김세현 연구원, 유장윤 연구원

2026년 1월

이 보고서는 태재연구재단 <국가경영> 연구팀에서 수행한 연구 내용을 기반으로 하고 있습니다. 따라서 본문 중 인용 사항을 제외한 집필 내용 저작권은 태재연구재단이 갖고 있습니다.

재단이 저작권을 갖고 있는 내용에 대해 사전 협의 및 출처를 밝히지 않고 무단전재 또는 복제하는 것을 금합니다.

# 태재연구재단

태재연구재단은 '보다 안전하고 건강한 미래로의 대전환'이라는 비전을 바탕으로 도시경영-국가경영-세계경영-세계공동체 차원의 13가지 의제를 연구합니다. 국가경영 연구팀은 한반도 미래산업, 7대 분야 초일류 역량 확보, 안목·역량·도덕성을 갖춘 선출직 인재 양성을 주요 과제로 설정하고 있습니다.

본 보고서는 국가경영 부문 연구보고서로 발간되었습니다.

## 기획

태재연구재단 | 국가경영 연구팀

## 편집·디자인

태재연구재단

## 연구팀장

김세진 책임연구원

## 팀원

김세현 연구원

유장윤 연구원

## 발행

2026년 1월

## 주소

서울특별시 종로구 백석동길 222

## 연락처

02-6325-7378

## 홈페이지

<https://taejaefoundation.org>

## 발간번호

TRF-N-002



# 목차

|            |                       |    |
|------------|-----------------------|----|
| CHAPTER 1  | 배경                    | 1  |
| CHAPTER 2  | 일반 현황                 | 2  |
| 2.1        | 설립배경과 발전과정            | 2  |
| 2.2        | 인재 유형과 학위 구조          | 3  |
| 2.3        | 교육 방식                 | 6  |
| 2.4        | 다양성 존중                | 8  |
| 2.5        | 교육 프로그램               | 9  |
| 2.6        | 강의 예시 〈국제 개발의 적용과 사례〉 | 9  |
| CHAPTER 3  | 결론                    | 12 |
| REFERENCES | 참고 / 출처               | 14 |

# 배경

미래가 갈망하는 미래를 앞서 보는 안목과, 솔루션을 설계하고 집행할 수 있는 역량을 갖춘 인재를 선발하고 육성하는 것이 장차 미래의 향방을 좌우하는 핵심변수다.

태재연구재단은 지속불가능이 심화되고 있는 산업사회의 구조적인 모순을 극복하고, 보다 안전하고 건강한 미래로의 대전환을 목표로 삼고 있다. 지속불가능이라 함은 **대량살상무기 위협, 인구폭증, 기후위기, 통제력 잃은 첨단기술, 대도시 과집중 그리고 지정학적 갈등**이 중첩되는 환경 등으로, 더 이상 단편적인 정책이나 제도개선 만으로는 이러한 문제를 해결하기 어렵다. 도시, 국가, 세계 차원에서 문제의 본질을 통합적으로 진단하고 갈등을 협력으로 전환하여 세계공동체의 문제를 해결해 나갈 리더십이 반드시 필요하다.

본 보고서는 이런 문제의식에서 출발해 태재연구재단이 지향하는 도시경영, 국가경영, 세계경영을 주도할 인재 육성 프로그램을 설계하기 위한 **탐색적 기초조사**다. 우선 공공정책과 공공리더십 교육분야에서 세계적으로 가장 영향력있는 교육기관 중 하나로 평가받는 **하버드 케네디 스쿨(Harvard Kennedy School, 이하 HKS)**의 교육 모델을 검토한다.

## 조사의 성격

HKS를 벤치마킹의 대상으로 삼기보다는 **참고모델 차원**에서 전반적인 구조와 특징 및 강점 등을 분석하는 데 그 목적이 있다.

# 일반 현황

## 2.1 설립배경과 발전과정



[그림 1] 하버드 케네디 스쿨 캠퍼스 전경

HKS는 미국 행정학 발전사의 핵심적인 순간에 등장했다. 1929년 경제대공황 이전까지 미국은 ‘작은 정부’를 추구했다. 행정은 집행, 정치의 판단의 기능을 수행한다고 주장하는 **정치-행정 이원론**이 주류 담론을 형성했다. 하지만 대공황으로 인해 심각한 사회 및 경제 문제가 발생하고 공공서비스에 대한 수요가 늘어나자 국민들은 정부를 향해 더욱 적극적 역할을 요구하게 됐다. 이로 인해 전통적인 정치-행정 이원론의 설득력이 약화됐고, 일각에서는 비대해진 정부의 비효율성이 높아지는 것에 대해 우려를 제기했다.

이를 불식시키기 위해 ‘큰 정부’ 지지자들은 공공부문 종사자의 전문성과 행정역량을 체계적으로 강화하려고 시도했다. 이 흐름을 대표하는 인물은 1936년부터 2년 간 프랭클린 루스벨트 대통령의 직속 행정관리위원회 위원을 역임한 **루터 굴릭(Luther H. Gulick, 1892-1993)**이다. 그는 ‘POSDCORB 개념’<sup>1</sup>을 통해 행정을 기획, 조직, 인사, 지휘, 조정, 보고, 예산으로 구성된 과정으로 체계화했다. 큰 정부가 비효율의 늪에 빠지지 않도록 하기 위한 이론적 토대를 제시한 것이다. 이는 공공부문의 인재들이 관리와 설계의 전문가가 될 수 있도록 훈련시켜야 한다는 인식을 확산시키는 계기가 됐다.

이런 문제의식은 제도적인 기반으로 이어졌다. 5선 연방 하원의원을 지낸 **루시우스 리타워(Lucius N. Littauer, 1859-1947)**는 1936년 하버드대학교에 200만 달러의 거액을 기부했다. 이를 토대로 **1937년 ‘공공행정 대학원(Graduate School of Public Administration, GSPA)’**이 설립되며 리타워의 장학생들이 입학했다. 이는 공공행정을 단순한 실무영역이 아니라 전문적인 학문이자 교육훈련의 대상으로 제도화한 걸음이었고, 오늘날 HKS의 출발점이 됐다.

1960년대 들어 HKS는 두번째 전환점을 맞는다. 1963년 미국 대통령에 취임한 **린든 B. 존슨(Lyndon B. Johnson, 1908-1973)**이 행정부를 더욱 확대했다. 존슨 행정부는 ‘위대한 사회(Great Society)’와 ‘빈곤과의 전쟁(War on Poverty)’을 기치로, 연방정부 차원에서 빈곤, 교육, 보건, 도시문제, 시민권 등의 문제에 직접 개입하는 정책을 추진했다. 이 과정에서 기존의 기능별 분업방식이 한계를 드러냈고, 행정부의 활동을 정책 프로그램 단위로 기획, 집행, 평가하는 ‘**PPBS(Planning – Programming – Budgeting System)**’ 개념을 도입했다.

이 체계는 고도화된 분석역량과 정책 설계능력을 갖춘 공직자, 그리고 대통령과 정치지도자를 보좌하며 복잡한 정책 프로젝트를 관리할 수 있는 중간관료와 보좌진의 중요성을 크게 부각시켰다. 이에 따라 하버드 공공정책대학원(GSPA)은 단순한 행정관리 교육을 넘어, **분석-정치-집행을 통합적으로 다룰 수 있는 공공리더 양성**을 교육목표로 설정하게 됐다. 이 시기 학교는 하버드대학교 졸업생이자 미국 제35대 대통령을 지낸 **존 F. 케네디(John F. Kennedy, 1917-1963)**를 기리고자 그의 이름을 차용해 ‘하버드 케네디 스쿨’로 이름을 변경했고 오늘날 HKS의 정체성이 형성됐다. 이후 HKS는 사례 기반의 과제와 프로젝트 중심의 교육을 통해 복합적인 상황에서 합리적이고 신속한 의사결정을 내릴 수 있는 공공인재를 육성하는 방향으로 발전했다.

현재 HKS는 산하에 **12개의 연구 센터**를 운영하고 있으며, 약 **21억 달러** 규모의 운영기금을 바탕으로 세계 최고 수준의 공공정책 교육기관 중 하나로 자리잡고 있다. 조지프 나이(Joseph Nye, 1964~2004 재직), 앨런 가버(Alan Garber, 2011~ 재직) 등을 비롯한 저명한 석학들과 전/현직 공공기관 핵심실무자들이 교수진과 연구진을 거쳐갔다. 그리고 케네디 전 대통령이 생전에 남겼던 **“Ask What You Can Do”**라는 표어 아래 전 세계 각국의 공공정책 리더를 배출해왔다. 특히, “하버드 케네디 스쿨은 제2의 중국공산당 중앙당교”라는 별명을 얻을 만큼 중국공산당은 수많은 청년 및 고위 간부들을 파견해 교육시키기도 했다.<sup>2</sup> 이는 HKS가 특정 국가의 정책교육을 넘어 국가경영 인재를 체계적으로 훈련하는 **글로벌 기준점**으로 인식되고 있음을 보여주는 사례라고 할 수 있다.

<sup>1</sup> Planning – Organizing – Staffing – Directing – Coordinating – Reporting – Budgeting, 기획 – 조직 – 인사 – 지휘 – 조정 – 보고 – 예산

<sup>2</sup> Harvard Has Trained So Many Chinese Communist Officials, They Call It Their ‘Party School’, Wallstreet Journal, June 1. 2025.  
<https://www.wsj.com/world/china/china-communist-party-harvard-f855112b>

## 2.2 인재 유형과 학위 구조

HKS는 전 세계 각국의 현직 공직자 혹은 공공부문 진출을 위해 전문 학위가 필요한 학생들을 대상으로 교육을 제공하고 있다. 학생들이 HKS에 진학하는 목적은 학업이나 학위 취득에 국한되지 않으며, **승진, 미국 또는 국제기구 진출, 공공정책 분야의 인적 네트워크 형성** 등으로 다양하다. 특히 ‘하버드’라는 브랜드가 지닌 상징성과 영향력에 걸맞게 각국의 고위직 인사와 유력 인재들이 다수 재학하고 있다. 학생들은 HKS에서 이들과 인적자본을 쌓을 수 있다는 것 자체만으로도 유무형의 가치를 제공받는다.

HKS 역시 이러한 수요에 맞게 각종 공식/비공식 행사와 소규모 미팅을 적극적으로 운영하고 있다. 이처럼 학생들의 경력, 연령, 국적과 배경이 다양한 만큼 교육과정 역시 전문 분야, 경력 단계, 국가 배경 등에 따라 세분화되어 있다. 그리고 각 과정이 지향하는 리더십 유형 또한 다양하다. HKS는 현재 총 **4개의 석사과정과 3개의 박사과정을** 운영하고 있다.

[표 1] HKS 학위과정 (2026년 1월 현재)

| 학위 | 세부 구분                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 석사 | 공공정책 MPP Master in Public Policy                                  |
|    | 공공행정 MPA Master in Public Administration                          |
|    | 국제개발 공공행정 MPA/ID Public Administration Master in Int' Development |
|    | 중견 공공행정 MC/MPA Mid-Career Master in Public Administration         |
| 박사 | 공공정책 Ph.D in Public Policy                                        |
|    | 사회정책 Ph.D in Social Policy                                        |
|    | 보건정책 Ph.D in Health Policy                                        |

각 과정은 학업성취도와 실무경력 수준에 따라 서로 다른 입학요건을 적용하고 있다. 일부 과정에서는 필수 및 선행과목 이수가 필요하며, 수학, 통계 등의 과목수강여부와 그 성적을 주요 평가요소로 반영한다. **GRE(Graduate Record Examination)** 성적의 경우, MPA/ID 과정에 지원할 때에는 필수 제출항목이지만 다른 과정에서는 선택사항이거나 면제된다. 다만 박사과정에 지원 시에는 GRE 성적을 필수적으로 제출해야 한다.

[표 2] 공공정책 과정 (Master in Public Policy, MPP)

| 구분          | 내용                                                                                                                                             |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 특징          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공직, NGO, 국제기구 현직자 및 희망 학생 대상</li> <li>- 정책 설계, 평가 중심</li> </ul>                                       |
| 목표          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 사회 문제에 대한 해결책을 만드는 분석 방법 학습</li> <li>2. 개념적 틀, 사고 습관 획득</li> </ol>                                   |
| 최근 5년 입학 통계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 연간 243명, 평균 26세, 평균 실무경력 3년</li> <li>- 해외 학생 비율 40%</li> </ul>                                        |
| 여름 인턴십      | 대학 연구소, 미 연방 공직자 사무실(상원의원실, 주지사 사무실 등)                                                                                                         |
| 졸업 후 진로     | 공공기관 및 국제기구 35% / NGO 진출 28% / 사기업 34% / 기타 미확인 3%                                                                                             |
| 주요 졸업생      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고바야시 다카유키(小林鷹之, 일본 제50대 중의원 의원)</li> <li>- 엘런 존슨설리프(Ellen Johnson-Sirleaf, 제24대 라이베리아 대통령)</li> </ul> |

[표 3] 공공행정 과정 (Master in Public Administration, MPA)



| 구분          | 내용                                                                                                                    |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 특징          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 다른 분야의 석사 이상 학위 소지자, 경력직 전문가 대상</li> <li>- 커리큘럼 선택의 폭이 넓음</li> </ul>         |
| 목표          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 경제학, 공공 정책, 경영 분야 실무 경험과 학위를 모두 갖춘 리더 육성</li> </ul>                          |
| 최근 5년 입학 통계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 연간 84명, 평균 29세, 평균 실무경험 5년</li> <li>- 해외 학생 비율 49%</li> </ul>                |
| 여름 인턴십      | 기업(구글, 아마존, 마이크로소프트 등), 각국 기관(프랑스 정부 TF 등)                                                                            |
| 졸업 후 진로     | 공공기관 및 국제기구 19% / NGO 11% / <b>사기업 62%</b> / 기타 미확인 8%                                                                |
| 주요 졸업생      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 로렌스 웡(Lawrence Wong, 제4대 싱가포르 총리)</li> <li>- 마오샤오펑(毛曉峰, 중국 민생은행장)</li> </ul> |

[표 4] 국제개발 공공행정 과정 (Public Administration Master in Int’ Development, MPA/ID)

| 구분          | 내용                                                                                                     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 특징          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개발경제학, 국제개발 중심</li> <li>- 수학·통계·경제 기반이 매우 강함</li> </ul>       |
| 목표          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개발도상국 및 NGO에서의 직무 희망자를 위한 정책실무 중심 교육 제공</li> </ul>            |
| 최근 5년 입학 통계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 연간 76명, 평균 28세, 평균 실무경험 5년</li> <li>- 해외 학생 비율 87%</li> </ul> |
| 여름 인턴십      | 국제기구(OECD, 세계은행 등), 국가 기관(칠레 재무부, 알바니아 총리실 등)                                                          |
| 졸업 후 진로     | 공공기관 및 국제기구 34% / NGO 21% / 사기업 44% / 기타 미확인 1%                                                        |
| 주요 졸업생      | 나탈리 셀리(Nathalie Cely, 전 에콰도르 사회발전부 장관)                                                                 |

[표 5] 중견 공공행정 과정 (Mid-Career Master in Public Administration, MC/MPA)

| 구분          | 내용                                                                                                                                                                          |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 특징          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10~15년 이상 경력자 대상 (<b>7년 이상의 경력 필수</b>)</li> <li>- 1년 집중 리더십·거버넌스 프로그램</li> </ul>                                                   |
| 목표          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현직자의 관심사 탐구, 역량 개발, 영향력을 발휘할 수 있는 혁신 방법 교육</li> </ul>                                                                              |
| 최근 5년 입학 통계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 연간 213명 교육, 수강생 평균 연령 37세, 평균 실무경험 14년</li> <li>- 주로 개발도상국 지도자, 행정가 대상. 현재까지 <b>211개국 출신 배출</b></li> <li>- 해외 학생 비율 58%</li> </ul> |
| 졸업 후 진로     | 공공기관 및 국제기구 45% / NGO 24% / 사기업 30% / 기타 미확인 2%                                                                                                                             |
| 주요 졸업생      | 리위안차오(李源潮, 제10대 중국 부주석)                                                                                                                                                     |

[표 6] HKS 박사과정 (3개 과정)

| 과정                              | 내용                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 공공정책<br>(Ph.D in Public Policy) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- HKS 단독 운영, 공공정책학 중심</li> <li>- 입학 시 연구 논문 요구 : 사회과학 / 과학·기술 이론, 양적 분석(미적분학, 통계학), 질적 연구(인류학, 지리학, 법학, 철학 등) 이해 및 정책 관련 1편</li> <li>- 4개 과정 중 택1 : 경제학   판단, 의사 결정   정치 제도   과학기술 정책 연구</li> </ul> |
| 사회정책<br>(Ph.D in Social Policy) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- HKS + 인문사회대학원(GSAS) 공동 운영</li> <li>- 사회학, 정치학 기반의 사회 정책 연구</li> <li>- 핵심 주제 : 경제적 불평등, 부의 분배, 인종과 민족, 빈곤과 사회적 이동, 젠더, 직장 불평등, 건강 격차, 범죄/처벌, 이민, 지역 정치, 정치참여와 불평등 등</li> </ul>                     |
| 보건정책<br>(Ph.D in Health Policy) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 하버드대학교 내 타 대학원(인문과학대학원, 경영대학원, 공중보건대학원 등) 공동 운영</li> <li>- 보건 정책, 의료 시스템 분석 중심</li> <li>- 5개 과정 중 택1 : 의사결정 과학   경제학   관리   정책 연구 방법   정치 분석</li> </ul>                                           |

## 2.3 교육 방식

HKS는 교수자가 일방적으로 강의하는 형태가 아니라 **학생 참여형 학습**에 중점을 둔다. 학생들은 (팀)프로젝트를 중심으로 사례 분석, 정책메모 작성, 시뮬레이션 등 실제 정책 상황을 가정한 환경에서 제한된 정보와 시간 속에 최적의 대안을 도출하는 훈련을 반복적으로 경험한다. 이런 교육방식은 정책 환경의 복잡성과 불확실성을 체감하도록 설계되어 있기 때문에 단순히 지식을 습득하기보다는 **문제를 정의하고 분석 및 판단하는 역량을 축적**하기 위함이다.

각 수업은 ‘이론 – 정량분석 – 정책 응용 – 실습’으로 이어지는 모듈형 구조를 따르는 경우가 많다. 교수는 강의계획서를 통해 사전에 읽어야 하는 서적, 논문 등을 제시한다. 이를 충실하게 이행하지 않으면, 학생들은 수업 중 진행되는 발표와 토론에 참여하기 어렵다. 학생들의 능동적이고 적극적인 참여를 촉진하기 위한 장치로 이해할 수 있다.

평가는 시험, 과제, 프로젝트를 결합한 방식으로 이뤄진다. 특히 **글쓰기와 토론**은 학생의 사고 정밀도와 논리성 및 책임성을 검증하는 핵심 수단으로 활용된다. 성적은 상대평가를 기본으로 하고, A+ 15%, A- 25%, B+ 35%, B 20%, B- 및 그 이하 5%의 비율로 배분한다.

최근에는 분야를 막론하고 생성형 AI가 적극적으로 활용되면서 HKS는 학습윤리와 평가의 공정성을 확보하려고 관련된 가이드라인을 마련하고 있다. 학생들은 생성형 AI를 활용할 경우 사전에 교수자의 허가를 받아야 한다. 그리고 악용방지규정을 위반하면 표절로 간주된다.

일부 수업에서는 ‘**비식별 원칙(Attribution Policy)**’을 적용해 수업참여자나 수업 간 나온 발언내용을 담당자의 승인없이 외부에 언급하지 못하도록 제한하고 있다. 이는 자유로운 토론을 보장하고 학생 개개인을 보호하기 위한 조치이기도 하다.

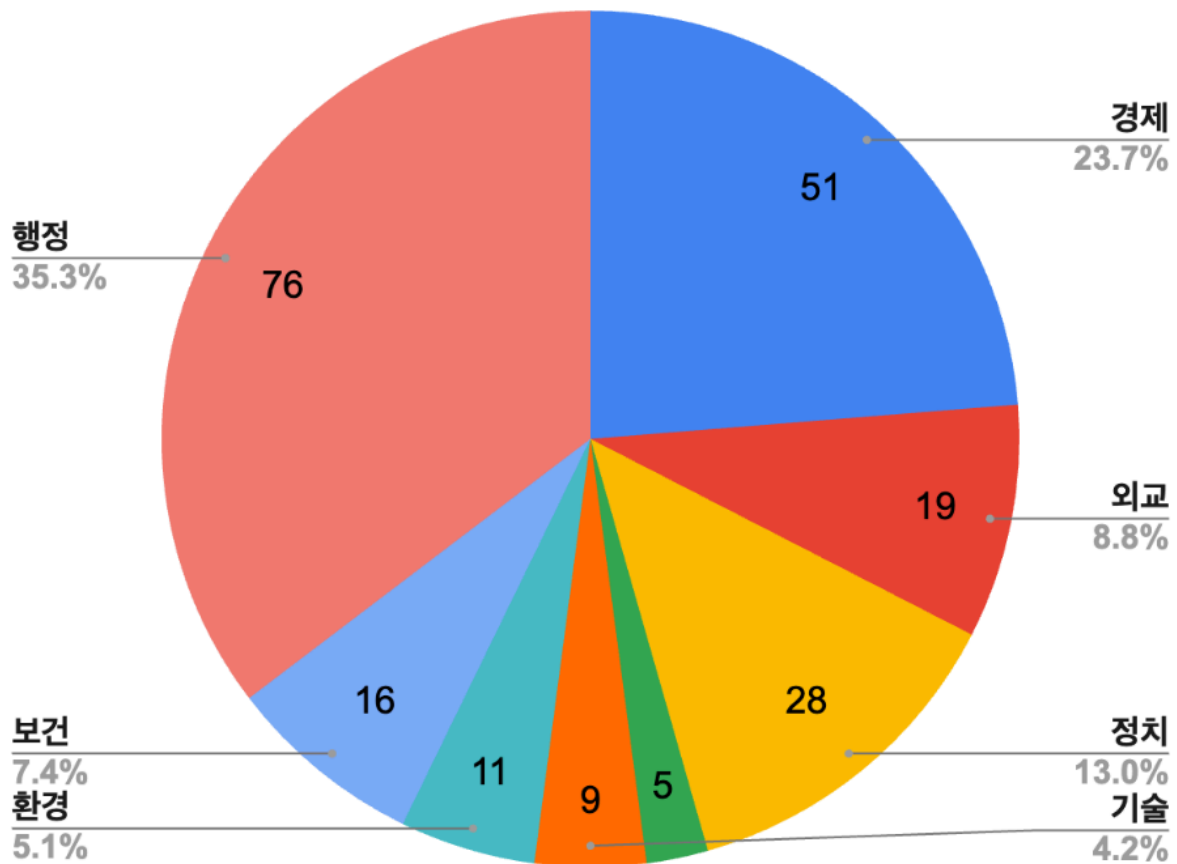
**[표 7] 생성형 AI 사용 가이드 예시** (2025년 11월 현재)

|           |                                                                                                                                            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>허용</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정보 검색, 맞춤법 교정</li> </ul>                                                                          |
| <b>금지</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 읽기 과제물 요약 및 번역</li> <li>- 에세이 작문</li> <li>- 직접적 제언, 결론 도출 요구</li> </ul> <p><b>적발 시 표절로 간주</b></p> |

한편, 학생들의 교육을 담당하는 교수진은 세계적인 학자와 관련 분야의 실무 전문가를 중심으로 구성되어 있다. 이론과 실제를 결합하여 교육의 질을 높이고 있으며, 2025년 11월 현재 HKS 교수진 및 강사진의 구성은 아래와 같다.

**[표 8] 교수진 구성 - 고용 형태** (2025년 11월 현재)

| <b>구분</b>                                       |                                           | <b>인원</b>   |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| <b>합계</b>                                       |                                           | <b>215명</b> |
| <b>정규트랙 교수진</b><br>Ladder Faculty               | <b>[1] 정교수</b> Senior Faculty             | 96명         |
|                                                 | <b>[2] 조교수</b> Junior Faculty             | 26명         |
|                                                 | <b>[3] 명예 교수</b> Emeritus and Emerita     | 27명         |
| <b>강의/실무 교수진</b><br>Lecturer & Practice Faculty | <b>[4] 협력 교수</b> Affiliates               | 18명         |
| <b>비전임/외부 교수진</b><br>Non-Ladder Faculty         | <b>[5] 비상근/객원 교수</b> Adjunct and Visiting | 48명         |



[그림 2] 교수진 구성 - 전문분야 (2025년 11월 현재)

## 2.4 다양성 존중

HKS는 소외된 집단의 시각을 이해하는 것이 공공정책 문제를 보다 입체적으로 이해하는데 필수적이라고 여긴다. 그래서 **포용적 탁월성(Inclusive excellence)**을 원칙으로 삼고 동등한 교육 기회제공을 목표로 한다. 장애가 있는 학생의 경우, 학생지원실의 장애지원 담당자를 통해 학습환경과 평가과정에서 필요한 편의를 제공받을 수 있다. 다만 이런 편의제공은 학습요건이나 성적부여기준 등을 변경하진 않고, 소급적용 되지 않는다.

학업부담, 개인적 사정 또는 정신건강상의 이유로 어려움을 겪는 학생들 역시 학생지원서비스를 통해 관련된 도움을 받을 수 있다. 저녁, 심야, 주말 등 업무 시간 이후에도 학교의 상담 및 정신건강 돌봄 상담사(CAMHS Cares Counselor)에게 연락하면 즉각적인 상담이 가능하도록 체계를 갖추고 있다. 높은 강도의 학습환경 속에서 학생들이 보다 안전하고 건강하게 지속적인 학습을 할 수 있도록 보조하기 위한 장치라고 할 수 있다.

한편, 출석부에 적힌 법적이름(Legal name) 이외에도 본인이 희망한다면 다른 이름이나 성별 대명사(Preferred gender pronoun)로 불릴 수 있으며, 교수자에게 요청해 학사 기록을 수정할 수도 있다. 수업 중 특정 발언이나 사례가 개인의 가치관을 충분히 존중하지 않았다고 판단될 경우에 학생은 교수자에게 문제를 제기할 수 있다. 이처럼 HKS는 복잡한 사회 문제와 공공정책을 다루는 교육과정에서 수강생에게 정서적으로 부담이 될 수 있는 내용이 포함될 수 있음을 인정하는 동시에, 교수자에게는 수강생들이 민감한 주제에도 건설적으로 접근할 수 있도록 배려하는데 최선을 다하도록 요구하고 있다.

## 2.5 교육 프로그램

HKS는 2025년 11월 현재 석사, 박사과정을 통틀어 총 **223개의 교과목**을 운영하고 있다. 교과과정은 **8개 분야**로 구분되어 있으며, 각 분야는 정책분석, 행정, 정치, 국제문제 등 공공정책 전반의 주요 영역을 포괄하도록 설계되어 있다.

[표 9] 2025년 개설 과목 223개 분야 구분 요약

| 분야                                                    | 과목 수 (총 223개) |
|-------------------------------------------------------|---------------|
| 정책, 제도 분석 Analysis of Policies & Insts                | 37개           |
| 비즈니스와 정부 정책 Business & Government Policies            | 11개           |
| 국제 개발 International Development                       | 17개           |
| 민주주의, 정치, 제도 Democracy, Politics & Institutions       | 65개           |
| 국제 및 글로벌 문제 International & Global Affairs            | 32개           |
| 경영, 리더십 & 의사결정 과학 Mgmt, Leadership & Decision Science | 33개           |
| 사회 및 도시 정책 Social & Urban Policy                      | 27개           |
| 여름 과정                                                 | 1개            |

**정책, 제도 분석** 분야는 경제학, 정책 분석, 계량·정량 방법론 등에 대한 역량을 요구하며, 데이터 기반 정책분석(Data-driven Policy Analysis)을 교육의 기초로 설정하고 있다. **비즈니스와 정부 정책** 분야는 시장 규제, 공공-민간 협력, 투자와 금융을 중심으로 민관협력형 경제 정책(Private Capital for Public Purpose) 교육을 핵심 주제로 다룬다. **국제 개발** 분야는 개발경제학, 공공 재정, 인프라 정책에 중심으로 거시경제-제도-거버넌스를 통합한 개발국가형 커리큘럼을 지향한다.

**민주주의, 정치, 제도** 분야는 정치철학, 리더십, 사회 변화, AI 등 과학기술과 정치의 결합을 폭넓게 다루며 전체 분야 중 많은 강의가 배치되어 있다. 특히 민주주의와 기술의 결합(Tech & Democracy), 공공 윤리와 정치 제도에 대한 교육이 강조된다. **국제 및 글로벌 문제** 분야는 외교 안보, 지정학, AI·사이버, 기후위기 등을 종합한 국가전략형 커리큘럼(Strategic Statecraft)을 주로 가르친다. **경영, 리더십 & 의사결정 과학** 분야는 조직 관리, 협상, 위기대응 역량을 바탕으로 MBA 성격의 실무·현장 리더십 중심 교육을 제공하며, **사회 및 도시 정책** 분야는 도시 경제, 주택, 불평등, 사회 복지, 노동 문제 등을 다루는 도시 정책 연구거점(Urban Policy Hub) 성격의 교육목표를 지향한다.

이와 별도로 여름과정은 정규수업과 달리 여름방학 기간에 교수진의 지도를 받아 실무 경험 축적과 연구에 집중할 수 있도록 설계된 프로그램이다. 이와 같은 교과구성은 HKS가 정책을 관료제도의 기계적인 산출물이 아니라, **정치·경제·사회적 요소가 복합적으로 작용한 판단의 결과물**로 인식하고 있다는 사실을 보여준다.

## 2.6 강의 예시 〈국제 개발의 적용과 사례〉

**국제 개발의 적용과 사례**(Applications and Cases in International Development, 과목번호 DEV-401Y)의 수업계획서를 분석해보면, 이 과목은 국제개발 공공행정(MPA/ID)과정 학생을 대상으로 운영되는 1년 과정의 핵심과목이다. 사회 현상을 이해하고 이를 해결하기 위한 공공정책 설계능력을 기르는데 목적이 있다. 담당 교수는 이 과목이 요구하는 역량은 “**반복적이고 강도 높은 연습을 통해서만 향상되므로, 모든 활동에서 높은 수준의 전문성과 윤리적 기준을 유지해야 한다**”고 강조한다. 특히 수강생들이 스터디 그룹을 구성해 지속적으로 토의하고 토론할 것을 적극적으로 권장하고 있다.

수업은 경제학과 사회과학의 이론 및 분석의 틀을 활용해 사회 현상을 분석하고, 정책의 문제를 진단한 뒤 **기술적으로 타당하고(Technically correct), 정치적 지지를 받을 수 있으며, 행정적으로 실행 가능한 정책을 설계**하는 데 초점을 둔다. 수업의 목표는 합의(Consensus) 도출이 아니라, 정보에 기반한 토론과 다양한 관점의 이해에 있고 일방적인 결론을 지양한다. 이 과목의 학습 목표는 다음과 같다.

- 사회 현상을 이해하고 정책 문제를 진단하기 위한 적절한 분석틀 식별
- 데이터를 활용해 사회 현상이나 정책 문제의 근본 원인 파악
- 문제의 근본 원인을 해결하기 위한 실질적인 정책 대응방안 도출
- 각 정책 대안의 장단점을 식별하고, 이해 관계자별 영향 차이 평가
- 기술적으로 정확하며, 정치적 지지를 받을 수 있고, 행정적으로 실현 가능한 정책 설계
- 정책 진단과 설계 과정을 반복적 사고과정으로 수행하는 역량 함양

수업은 매주 수요일 2개의 소그룹으로 나뉘 진행되며, 실제 정책사례 토론, 시뮬레이션, 일반 토론으로 구성된다. **사례 토론(Case discussions)**은 주어진 정책 문제를 기사, 영상, 데이터 등 자료를 바탕으로 분석하고 대안을 도출하는 세션이다. 수업 중에는 각자의 주장을 발표하고, 왜 자신의 접근법이 가장 적합한지 논증해야 하며, 토론 중에는 ‘무작위 질문(Cold call)’을 받을 수도 있다. **시뮬레이션(Simulations)**은 특정 역할을 맡아, 이해관계자 간 경쟁과 설득을 수행하는 훈련이다. 다른 학생과 경쟁하며 청중, 즉 다른 수강생들을 설득해야 한다. **일반 토론(Debates)**은 미리 제시된 결론을 논리적으로 방어하고 강화하여 설득시켜야 하는 방식으로 진행된다.

수업에 참여하는 모든 학생은 매주 수업 전에 지정된 시간까지 전자 시스템을 통해 5개의 서술형 사전 질문(Pre-class questions)에 답변해야 하고, 온라인 플랫폼을 통해 공유된 자료를 모두 읽고 분석한 뒤 참석해야 한다. 월요일에는 실무자를 초청한 강연이 진행되며, 이는 정규수업과 동일하게 평가에 반영된다.

[표 10] 〈국제 개발의 적용과 사례〉 성적 기준표

| 항목     | 내용                                                                                                              | 비중         |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 수업 참여도 | <b>30%</b> – 참여 빈도 중심<br>– 월요일 강연, 수요일 수업 모두 필수 출석 대상                                                           | <b>50%</b> |
|        | <b>20%</b> – 논리의 질(Quality of Arguments) 중심<br>– 매 수업마다 가장 인상적인 발언을 한 5명에게 1점<br>– 시뮬레이션, 토론 우수 팀 투표 1위 전원에게 3점 |            |
| 메모     | – 거시(Macro), 미시(Micro) 2개 부문 평가<br>– 정책 입안자를 대상으로 하는 전문 보고서 양식<br>– 연계 과정에서 배운 분석 기법 응용력 평가                     | <b>20%</b> |
| 최종 과제  | – 거시팀, 미시팀 중 한 팀에 소속되어 실제 공공정책 설계안 작성                                                                           | <b>20%</b> |
| 사전 질문  | – 매주 수업 전날 자정까지 제출                                                                                              | <b>10%</b> |

## 결론

HKS의 교육모델은 공공정책 분석, 행정 집행, 정치적 판단을 분절하지 않고 통합적으로 훈련시킴으로써, 복잡한 정책환경에서 합리적인 의사결정을 할 수 있는 공공인재를 양성하는 데 높은 완성도를 갖추고 있다.

지금까지 하버드 케네디 스쿨의 설립배경, 인재유형과 학위구조, 교육방식, 교과구성 그리고 실제 수업의 세부적인 진행방식까지 살펴봄, 세계 최고 수준의 공공정책 교육모델이 어떻게 작동하는지 살펴봤다. **사례 기반 학습, 정량적 분석과 윤리적 판단의 결합, 실무자 중심의 교수진 구성, 강도 높은 발표/토론과 글쓰기 훈련 그리고 튼튼한 인적네트워크** 등은 향후 인재양성 프로그램을 설계하는데 있어 중요한 참고 요소로 평가할 수 있다.

### HKS 모델의 한계와 시사점

하지만 HKS의 교육은 기본적으로 기존에 존재하는 국가와 대도시 중심의 거버넌스 체제 내에서 정책운영역량을 강화하는데 초점을 맞추고 있고, 미국과 서구의 사상과 제도적 맥락을 전제로 구성되어 있다. 태재연구재단이 문제의식으로 삼고 있는 **산업사회의 지속불가능 극복, 정보사회로의 대전환 그리고 도시-국가-세계공동체를 관통하는 새로운 패러다임**은 HKS 교육과정에 부분적이거나 분절적으로 다뤄지고 있다. 이런 차이는 HKS가 갖는 한계인 동시에 미래사회가 필요로 하는 인재양성 체계를 새롭게 설계해야 할 필요성을 드러낸다. HKS의 223개 강의 중 아래와 같은 과목들은 태재의 관점에서 참조할 수 있을 것이다.

#### [표 11] 참조가능 과목



| 분야       | 목표                                                                                                                                                           | 참조가능 HKS 과목 (예)                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 도시<br>경영 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무, 건강, 정체성 기반 교육, 행정, 문화 등 디지털리빙인프라로 뒷받침하여 삶의 질 향상</li> <li>- 시산학플랫폼 기반 미래강소도시 경쟁력 확보</li> </ul>                   | 사회 및 도시정책 세미나 SUP-150Y           |
|          |                                                                                                                                                              | 미국의 주택과 도시화 SUP-661              |
|          |                                                                                                                                                              | 빅데이터 활용 경제사회문제 해결 SUP-135        |
|          |                                                                                                                                                              | 교육 정책 및 프로그램 평가 SUP-462          |
|          |                                                                                                                                                              | 도시 경제 정책 SUP-680                 |
|          |                                                                                                                                                              | 공공 및 민간 개발 SUP-668               |
| 국가<br>경영 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래산업 기반 경쟁력 확보</li> <li>- 핵심역량 확보를 통한 초일류사회 선도</li> <li>- 도덕성, 안목, 역량 갖춘 선출직 인재 양성</li> </ul>                       | 민주주의, 정치, 제도 세미나 DPI-150Y        |
|          |                                                                                                                                                              | 신흥기술 거버넌스 DPI-643M               |
|          |                                                                                                                                                              | 공공부문 디지털 거버넌스와 리더십 DPI-660       |
|          |                                                                                                                                                              | 정치를 위한 데이터 과학 DPI-610            |
|          |                                                                                                                                                              | 미국 대통령제 DPI-115 / 의회, 입법 DPI-120 |
|          |                                                                                                                                                              | 도덕적 리더십 : 공공생활 윤리 DPI-202        |
|          |                                                                                                                                                              | 미디어, 메시지, 민주주의 DPI-600           |
| 세계<br>경영 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 갈등을 협력으로 전환</li> <li>- 지속불가능을 지속가능으로 전환</li> <li>- 디지털기술의 안전한 사회진화, 혁신 유도</li> <li>- 미래정보사회의 새로운 시대가치 탐색</li> </ul> | 핵 억지력에 대해 다시 생각하기 IGA-233        |
|          |                                                                                                                                                              | AI 정책과 지정학 IGA-550               |
|          |                                                                                                                                                              | 기후변화에 대한 새로운 관점 IGA-453          |
|          |                                                                                                                                                              | 글로벌 거버넌스 IGA-103                 |
|          |                                                                                                                                                              | 신기술 : 보안, 전략, 위험 IGA-250         |
|          |                                                                                                                                                              | 에너지, 에너지 전환, 에너지 지정학 IGA-412     |
|          |                                                                                                                                                              | 사이버 보안 : 기술, 정책, 법률 IGA-236      |

이런 맥락에서 본 보고서는 HKS를 벤치마킹의 대상으로 삼기보다는, **도시경영-국가경영-세계경영 인재육성 프로그램을 설계하기 위한 비교/참조대상**으로서 그 구조와 특징을 정리한 탐색적 기초조사로서의 의미를 가진다. 이번 조사를 통해 도출한 시사점을 바탕으로 미래사회-미래공동체가 요구하는 인재의 안목과 역량을 재정의하고, 이를 체계적으로 선발, 교육, 훈련하는 프로그램을 구체화해 나가야 할 것이다. ★

## REFERENCES

# 참고 / 출처

---

- Harvard Kennedy School. 『Class of 2024 employment snapshot』, 2025 March 28. <https://www.hks.harvard.edu/more/employers/about-our-graduates/employment-snapshot/class-2024-employment-snapshot>
- Harvard Kennedy School. 『Master's Program Admissions』, 2025 March 28. <https://www.hks.harvard.edu/admissions-aid/masters-program-admissions>
- Harvard Kennedy School. 『How to Apply』, 2025 March 28. <https://www.hks.harvard.edu/admissions-aid/masters-program-admissions/how-apply>
- Harvard Kennedy School. 『About』, 2025 March 28. <https://www.hks.harvard.edu/more/about>
- Harvard Kennedy School. 『A timeline of Harvard Kennedy School's history』, 2025 March 28. <https://www.hks.harvard.edu/more/about/timeline-harvard-kennedy-schools-history>
- The Wall Street Journal. 『Harvard Has Trained So Many Chinese Communist Officials, They Call It Their ‘Party School’』, 2025 June 1. <https://www.wsj.com/world/china/china-communist-party-harvard-f855112b>

미래 선출직 인재 양성을 위한  
기초 사례조사 : 하버드 케네디 스쿨

태재연구재단 | 국가경영 연구팀

서울특별시 종로구 백석동길 222 · 02-6325-7378

<https://taejaefoundation.org>

