



2023년 기획연구

Part. 3

서비스 중심 비영리단체 애드보커시(Advocacy) 개념의 내포적 확장 및 외연적 수렴: 서비스와 애드보커시, 서구와 비서구 - 양분론을 넘어서서



책임연구자 **정복교** 케인대학교

공동연구자 **김성주** 노스캐롤라이나주립대학교

공동연구자 **윤정아** 케인대학교





책임연구원

정복교

아름다운재단 기부문화연구소, 연구위원
Kean University, Department of Public Administration, Associate Professor

학력

University of Pittsburgh, Graduate School of Public and International Affairs, Ph.D.
서울대학교 행정대학원, 정책학 석사

주요경력

Rutgers University-Newark, School of Public Affairs and Administration, New Jersey, Visiting Assistant Professor
Robert Morris University, Department of Political Science, Pennsylvania, Adjunct Faculty
Duke University, Sociology and Public Policy, Visiting Scholar Fellowship

연구실적

- Jeong, B., An, S. & Shin, G. (2023). Mapping policy agenda in international development: Reflections on OECD Development Centre working papers from 1990 to 2017. *Journal of International Development* (SSCI-indexed journal).
 - Knox, C., Moloney, K., Entress, R., Thornton, T., Jeong, B., & Bernier, N. (2023). The Impact of COVID-19 on ASPA's Scholar and Practitioner Membership. *Public Administration Review*.
 - Jeong, B., Yun, J. & Kim, S. (2023). What determines governments' COVID-19 response policies?: Examining national-level policy and transnational factors. *International Review of Public Administration*.
 - An, S., Jeong, B., Kim, M., Kim, S., & Suh, J. (2022). Globalizing the field by learning from non-English-based nonprofit studies: A review of South Korean nonprofit literature. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
-

-
- Compion, S., Lough, B., & Jeong, B. (2022). Gendered Disparities in Funding for Non-profit, Hybrid, and For-profit Start-up Ventures. *The Journal of Social Entrepreneurship*.
 - Compion, S., Cnaan, R., Brudney, J., Jeong, B., Zhang, C., & Haski-Leventhal, D. (2022). Young, Fun, and Free: Episodic Volunteers in Ghana, South Africa and Tanzania. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
 - Kim, S., & Jeong, B. (2022). University-Based Higher Education on Nonprofit and Nongovernmental Organizations in South Korea: Comparative Analysis between South Korea and the United States. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 12(3).
 - Jeong, B., & Kim, S. (2021). NPO/NGO Education in Public Administration in South Korea. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 7(2), 173-191.
 - Jeong, B., & Kim, S. (2021). The Government and Civil Society Collaboration against COVID-19 in South Korea: A Single or Multiple Actor Play? *Nonprofit Policy Forum*, 12(1), 165-187.
 - Jeong, B., & Kim, S. J. (2019). NPO/NGO Higher Education Programs in South Korea: Social Movement and Entrepreneurial Management Drives. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 9(1), 39-62.
 - Jeong, B. (2015). Developmental state and South Korean social enterprise model. *Social Enterprise Journal, Special Issue-An International Institutional Framework for Understanding Social Enterprise Country Models: A Critique and Expansion*, 11(2), pp. 116-137. DOI: 10.1108/SEJ-01-2014-0005.
 - Jeong, B., & Kearns, K. (2015). Accountability in Korean NPOs: Perceptions and strategies of NPO leaders. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 26(5), pp 1975-2001. DOI: 10.1007/s11266-014-9492-8.
-



공동연구원

김 성 주

아름다운재단 기부문화연구소, 연구위원

North Carolina State University School of Social Work, Associate Professor

학력

School of Social Work, Indiana University, Ph.D.

Mandel School of Applied Social Science, Case Western Reserve University, MSSA.

가톨릭대학교 일반대학원 사회복지학과 석사

주요 경력

Monmouth University School of Social Work, Assistant professor

Indiana University School of Social Work, Adjunct faculty

Lilly Family School of Philanthropy at Indiana University, Research Fellow

연구실적

- Kim, S. J., & Jeong, B. (2021). University-based nonprofit and nongovernment education in South Korea: Comparative analysis between South Korea and the United States. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*. Advanced online publication. DOI: <https://doi.org/10.18666/JNEL-2021-10982>
 - Cai, Q., Okada, A., Jeong, B., & Kim, S. J. (2021). Civil Society Responses to the COVID-19 Pandemic: A Comparative Study of China, Japan, and South Korea. *China Review*, 21(1), 107-137.
 - Lee, L. & Kim, S. J. (2020). The effect of government grants on private giving to East Asian nonprofits: Implications for social work managers. *Advances in Social Work*, 20(1), 95-113.
 - Kim, S. J., & Jung, J. K. (2019). Korean nonprofit/non-government sector research: A literature review and analysis. *Voluntaristics Review: Brill Research Perspectives*, 4(6), 1-71.
-



공동연구원

윤 정 아

Kean University, Department of Public Administration, Assistant Professor

학력

School of Public Affairs and Administration, Rutgers University-Newark, MPA, Ph.D.
서울대학교 사회학과 석사

주요 경력

Rutgers University-Newark, School of Public Affairs and Administration, Adjunct faculty
한국전력공사 근무

연구실적

- Viswanath, S., Yun, J. A., & Mullins, L. (forthcoming). Who Benefits from Work-Life Programs? Lessons in Gender and Race from OPM's Federal Work-Life Survey. *Public Administration Review*.
 - Mullins, L., Yun, J.A., & Viswanath, S. (2023). Federal Work-Life Programs and Generational Perception: An Exploratory Study Using Evidence from OPM's Debut Work-Life Survey. *International Review of Public Administration*.
 - Jeong, B. G., Yun, J. A., & Kim, S. J. (2023). What Determines Governments' COVID-19 Response Policies?: Examining National Level Policy and Transnational Factors. *International Review of Public Administration*, 28(2), 198-220.
 - Hamidullah, M. F., Yun, J. A., McDougale, L. M., Shon, J., Yang, H., & Davis, A. (2022). Exploring individual predictors of variation in public awareness of expressive and instrumental nonprofit brands. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 27(1): e01710.
 - Kim, S. J., Jeong, B. G., & Yun, J. A. (2021). Comparative study on the relationship between government and civil society in COVID-19 responses: Cases of European, Middle Eastern, and Asian countries. *Civil Society and NGO*, 19(2), 3-48.
 - Yun, J., Hamidullah, M., & McDougale, L. (2020). An Analysis of Gender Differences in Public Administration Doctoral Dissertation Research. *Journal of Public Affairs Education*, 26(1), 73-95.
 - Yun, J., Lee, Y., & Mastracci, S. (2019). The Moderating Effect of Female Managers on Job Stress and Emotional Labor for Public Employees in Gendered Organizations: Evidence from Korea. *Public Personnel Management*, 48(4), 535-564.
-

요약

본 연구의 목적은 한국과 미국의 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동 범위와 내용을 비교함으로써, 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시에 대한 이해를 넓히고자 하는 데 있다. 본 연구에서는 델파이 기법을 활용하여 선정된 애드보커시 기능들을 재분류하여 애드보커시 활동의 다섯 가지 기능적 유형(정보 제공, 자원 및 관계 활용, 보이스, 조직화, 평가)을 제안하고, 심층 인터뷰를 통해 탐구적으로 애드보커시 기능의 세부 범주를 파악하였다. 인터뷰 결과, 서비스 중심 비영리단체들이 애드보커시 기능들을 다양하게 활용하고 있지만, 각 조사 대상 단체 사이에는 그 유형과 사용 범위에 서 차이를 보이는 것으로 조사되었다. 한편 두 사회에서 모두 비영리단체들의 애드보커시 기능 간의 관계가 유기적이며 상호 보완적으로 수행되고 있는 것으로 나타났다.

연구를 종합해 보건대, 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동을 협의로 이해하는 것을 넘어서, 포괄적이고 다면적인 시각으로 이해할 필요가 있다. 정치적 과정 참여 혹은 로비활동에 초점을 둔 협의 개념적 이해에서 벗어나, 공공정책 과정에서 비영리단체가 전문적 영향력을 행사하고 이를 제도화하는 데 기여하기 위한 활동까지 포함해 애드보커시 활동을 이해할 것을 제안한다. 이렇듯 확장된 인식 틀에 근거해 이해관계자 역할 및 비영리단체의 공공 정책 형성 역할 및 상호작용이라는 측면에서 애드보커시 기능에 대한 이해를 넓혔다는 점에서 본 연구의 의미를 찾을 수 있을 것이다.

키워드: 서비스 중심 비영리단체, 애드보커시, 기능적 정의, 공공정책 과정, 정보 제공, 자원 및 관계 활용, 보이스, 조직화, 평가

1. 들어가며

비영리단체의 애드보커시(Advocacy) 기능은 서비스 제공 기능과 함께 비영리단체의 중요한 역할 중 하나로 강조되고 있다(Leroux & Goerdel, 2009; Suárez, 2020). 통상적으로 애드보커시는 사회 문제를 해결하고, 정책 개선을 추진하며, 정부를 감시하고, 사회문제 의식을 확산시키는 것과 관련된 활동으로 인식된다. 사회/정치적 운동에 관한 활동에만 국한되지 않는 광의의 개념으로서 애드보커시 활동을 이해해야 한다고 주장하는 학자도 있다. 이는 조직 내/외부 이해관계자들의 상호 연계에 관련된 전반적인 활동도 애드보커시 활동 범주에 포함되기 때문이다.

한편 시민사회단체 등 애드보커시 중심 단체에서만 애드보커시 활동을 실시하며, 대다수 서비스 중심 단체는 애드보커시 활동에 참여하지 않는다고 인식하는 양분론적 시각이 자리매김하고 있다. 이러한 양분론적 입장은 한국의 시민사회뿐만 아니라 서구의 시민사회에서도 찾아볼 수 있다. 다시 말해, 기존의 비영리 섹터에서는 애드보커시 중심 단체와 서비스 제공 중심 단체로 비영리단체를 양분하고, 애드보커시 활동은 애드보커시 중심 단체에서 주로 담당하고, 서비스 중심 단체의 애드보커시 기능은 축소되거나 중요 아젠다로 다루지 않는다고 이해하는 경향이 있다. 예를 들어, Fyall과 Allard(2017)은 서비스 단체들의 애드보커시 역할을 제한적으로만 인식하는 경향을 지적하면서, 이는 서비스 중심 비영리단체가 종종 자신들의 애드보커시 활동을 인식하지 못하는 데서 기인하고 있다고 강조하였다. 또한 이로 인해 서비스를 제공하는 비영리단체에 의해 수행되는 애드보커시 활동은 범위와 정도가 제한되었다고 주장하고 있다(Almog-Bar & Schmid, 2014; Bass et al., 2007; Mosley, 2013; Fyall & Allard, 2017).

특히 존스 홉킨스(Johns Hopkins) 대학교의 비영리 섹터 비교 프로젝트(Comparative Nonprofit Sector Project)에 의하면 한국 비영리 섹터에는 독특한 이중성이 존재하며, 이는 개별 비영리단체는 물론 한국의 비영리 섹터 전체의 특성을 이해하는 데 중요한 부분이다(Salamon et al., 2017). 존스 홉킨스의 연구에서는 역사적으로 한국의 비영리 부문은 서비스 중심과 애드보커시 중심 단체의 구분이 명확히 존재하고, 각 단체의 역할이 뚜렷이 구분된다고 강조하였다. 애드보커시 중심 단체는 정치 문제, 인권, 사회 정의 및 기타 사회 복지 정책 분야에 집중하며, 이들 영역에서 개선을

이루어 내는 데 집중한다고 설명하고 있다. 반면, 서비스 중심 단체는 각종 사회 서비스 요구에 대응해 사회 서비스를 제공하는 데 중점을 두며, 공공 복지 정책 실행 및 개선에 관한 제한된 애드보커시 활동에 참여하고 있는 것으로 분석하고 있다. 이로 인해 일반적으로 한국의 서비스 중심 비영리단체는 애드보커시 활동에 대한 참여가 상대적으로 낮은 수준에서 이루어졌다고 분석되고 있다(Jeong & Kim, 2019).

다만 이러한 양분론적 인식은 시대가 지나면서 그 적절성이 낮아지고 있다. 한국은 민주주의와 경제 성장으로 인해 서비스 중심 단체와 애드보커시 중심 단체의 구분이 최근 수십 년 동안 약화되고 있다. 군사정권 혹은 권위주의 정부에서 민주화된 정부로 전환함에 따라 민주화 달성을 위한 사회 변화 운동이라는 거시적 시각에서의 시민사회의 역할에 변화가 불가피해졌다. 이에 따라 애드보커시 기능 및 활동이 다양화되고 확장되었으며, 기존의 애드보커시 활동에 대한 인식이 좀더 세분화되었고, 서비스 중심 단체의 역할과 애드보커시 중심 단체의 역할이 중첩되기 시작하였다(Kim & Jung, 2019). 예를 들어, Jeong(2013)의 연구에서 사용된 데이터를 재분석한 결과 한국의 서비스 중심 비영리단체의 대다수가 애드보커시 활동에 참여하고 있으며, 이러한 애드보커시 활동은 이들 단체의 전체 업무 부담의 1/3 이상을 차지하는 것으로 나타났다.

본 연구의 목적은 한국과 미국의 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동 범위와 내용을 비교함으로써, 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시에 대한 이해를 넓히고자 하는 데 있다. 기존의 애드보커시에 대한 이해는 로비 활동이나 전문적 정치 활동, 사회 변화 및 정책에 대한 제안 기능 등에 초점이 맞추어진 경향이 있다. 이에 한국과 미국의 서비스 중심 비영리단체들이 어떠한 애드보커시 관련 활동을 수행하는지에 대한 질적 연구를 통해 애드보커시 활동에 대한 개념을 확장하고자 한다.

애드보커시 활동의 범위와 영역을 확장된 개념적 틀로 규정하기 위해서 본 연구에서는 우선 델파이 기법을 활용하여 비영리단체의 애드보커시의 제반 활동을 선정하고, 본 델파이를 위해 비영리단체에 속한 주요 당사자 및 전문가들의 의견을 청취하였다. 이렇게 실무자 및 전문가들의 의견을 통해 선정된 애드보커시 기능들을 본 연구의 공동 연구자 및 외부 전문가들이 재분류하여 기능적 중심의 애드보커시 활동의 유형을 만들어 냈다. 이후 이렇게 정립된 연구 틀을 활용하여, 비영리단체의 애드보커시 기능을 개념화하고 인터뷰를 통해 탐구적으로(exploratory) 애드보커시 기능의 세부 범주를 파악하였다.

본 연구 보고서는 다음과 같은 구조로 이루어져 있다. 먼저, 애드보커시 기능과 관련된 용어와 개념에 대한 개요를 제공하고 연구 분석의 기반 역할을 하는 비영리단체 애드보커시의 유형을 제시한다. 둘째, 한국 비영리단체의 성장과 역할을 역사적 관점에서 검토함으로써 이러한 발전 과정이 한국 비영리단체의 애드보커시 기능 형성과 진화에 어떻게 영향을 미쳤는지 분석한다. 셋째, 본 연구 보고서에서 사용된 연구 방법론에 대해 서술한다. 넷째, 분석한 내용과 결과를 소개하고, 이를 정책/실무적 시사점 논의로 이끌며 본 연구보고서를 마무리한다.

2. 비영리단체의 애드보커시 활동

비영리단체의 애드보커시 활동의 정의와 범위는 비영리 전문가 혹은 각 나라의 비영리 섹터마다 다르다. 이는 공공 참여 주체의 질적 전환에 따른 애드보커시 활동의 변화, 비영리 섹터 내 애드보커시 그룹의 성장, 정부와 비영리단체 간 상호작용과 협력의 확대 등 복합적인 요인이 작용했기 때문이다. 이를 통해 기존에 협소한 시각에서 정의되고 논의되어온 애드보커시 활동을 보다 다변화된 시각에서 접근하려는 움직임이 감지되어 왔다(Suarez, 2020).

비영리단체의 애드보커시 개념은 전통적으로 로비나 정치와 관련된 활동으로만 이해되는 경향이 있다(Suarez, 2020). 비즈니스 사전에 따르면 로비는 "단체의 의제나 목표에 더 유리한 결과를 얻기 위해 입법 또는 정부 지출 계획에 영향을 미치려는 시도"로 정의된다(LeRoux & Feeney, 2021, 277에서 인용). 기존의 문헌들은 "입법에 영향을 미치려는 의도된 행동"을 애드보커시에 대한 협의의 정의로 사용해 왔다(LeRoux & Feeney, 2021, 277). 애드보커시와 로비라는 용어를 구별하지 않고 사용하는 경향이 미국을 중심으로 한 비영리 분야의 실무와 학계에서 일반적으로 나타나고 있는데, 이는 미국의 비영리단체에 관한 연방 정부의 법적 규제에서 기인한 것으로 이해된다. 미국 국제법 중 501c(3), 50c(3)-PF, 501c(4) 및 527 등 비과세 단체에 대한 연방 정부 규정에서는 정치적 이익이나 특정한 대의를 진척시키기 위한 로비 활동이 인정되는 범위와 단체 유형에 대해 밝히고 있다

(LeRoux & Feeney, 2021). 501(C)3 조항은 공익 자선단체와 공익재단에 해당하는 비영리단체의 정치적 활동을 엄격히 제한하고 있다. 공익 자선단체는 사회 서비스를 제공하는 모든 비영리단체를 포함하는 개념이며, 공익 재단은 대부분의 비영리 재단을 포함하는 개념이다.

앞서 언급한 것과 같이 비영리 섹터의 구성 변화, 이해관계자들의 다양성, 비영리단체의 다양화로 인하여 애드보커시 활동의 개념과 범위가 확장되고 재구성되어 왔다. 예를 들어 단순 로비 및 정치적 활동을 넘어 책임성(Jordan & Tuijl, 2000), 활동의 영역(Child & Grønberg, 2007), 전략적 경영(Leroux & Goerdel, 2009) 및 전략(Gen & Wrights, 2020) 등과 관련된 활동도 애드보커시와 관련해 논의되고 있다. Mendel(2011)은 비영리단체의 역할을 정치와 민주주의의 관점에서 검토하였으며, 정부, 영리기업 및 비영리단체 간의 긴장 관계가 애드보커시 활동을 통하여 생성된다고 보고 있다. Jordan과 Tuijl(2000)은 초국가적 맥락에서 비영리단체의 정치적 책임 개념을 바탕으로 애드보커시 활동을 소개하고 있다. Child와 Grønberg(2007)은 인디애나 비영리단체를 대상으로 비영리단체의 특성과 운영 활동을 조사하였는데, 애드보커시 활동을 정책 과정 및 지역사회의 조직화 등과 연계해서 설명하였다. Gen과 Wrights(2020)는 공공 로비 전략, 기관 파트너십 전략, 내부-외부 전략, 직접 개혁 전략, 간접 압박 전략 및 대중 권력 전략 등 비영리단체의 여섯 가지 애드보커시 전략을 제안하였다.

비영리단체의 애드보커시 활동에 관한 선행 연구를 바탕으로 본 연구에서는 확장된 애드보커시 활동을 5가지 기능으로 구별하였고, 각 기능을 아래와 같이 정의하였다. 이는 일련의 귀납적 데이터 수집 과정(델파이 및 심층 인터뷰)을 거쳐서 선정되었고, 선행 연구를 바탕으로 학술 논의와 연계하여 개념화하였다.

첫 번째 기능인 **정보 제공(Informing)**은 정부 관료 및 지역사회로 하여금 주요 공공 문제들에 대해 인식하고, 연구에 기반해 사실을 파악하며, 입법 과정에 대한 업데이트된 지식을 갖게 하는 기능을 뜻한다. 대중에게 정보를 제공하는 것은 애드보커시의 주요 역할로서, 정보 제공은 대중으로 하여금 주요한 공공 이슈에 주목하게 만들고 깊이 있는 토론과 사려 깊은 사고를 하도록 하는 전제조건이 된다(Gen & Wright, 2020). 민주 시민 혹은 유권자가 되기 위해서는 적극적 참여가 필요하다는 점에서 정보 제공 기능은 민주주의를 작동하게 만드는 핵심 기능이라고 할 수 있다. 민주주의가 제대로 작동하기 위해서는 시민들이 주요 정보 및 지식을 숙지한 가운데 결정을 내리는 것이 매우 중요하기

때문이다. 정보 제공은 공통의 이익이나 목적에 근거해 사회 성원들이 연합을 형성하는 데 도움을 줄 수 있다. 정보 제공을 위한 활동의 예에는 웹 기반 데이터베이스 개발, 주간 뉴스레터 발송, 팸플릿 제작 등이 있다.

둘째, **자원 및 관계 활용(Leveraging)** 기능은 비영리단체의 자원 및 상호 관계를 적극 활용하여 주요 의사 결정자, 이해관계자들에게 영향력을 행사하고, 이를 통해 권력 구조와 공공 정책의 변화를 도모하는 기능이다. 자원 및 관계 활용 기능은 정부 등 관련 기관의 의사결정에 영향을 미치는 수단으로 작용한다(Dunn, 2015). 이에 관한 비영리단체의 활동은 권력 구조의 내부나 인접한 곳에 위치한 사람들이 정책 과정에서 어떤 영향을 미치고 있는지에 대한 인지에서부터 시작한다. 이를 위해서는 사실을 이해하고 통합하는 능력과 자료 분석에 대한 지식과 경험이 요구된다(Klugman, 2011). 더 나아가 각종 사회 문제, 정부 정책 문제에 대한 애드보커시 활동을 하기 위해서는 복잡하고 난해한 이슈들의 본질을 파악하는 것이 필수적인데, 이를 위해서 자원 및 관계의 적절한 배분이 필요하다고 강조하고 있다(Klugman, 2011).

세 번째 기능인 **보이스(Voicing)**는 공식 및 비공식 채널과 수단을 통해 개인 및 이해당사자들의 가치와 선호도를 표현하는 것을 의미한다. 본 연구에서 보이스 기능은 개인 차원의 행위에 초점을 맞추어 정의되고 있는데 다음에 소개되는 조직화 기능이 그룹 및 조직 차원의 행위인 것과 차별된다. 보이스는 인간의 고유한 행동 특성 중 하나로, 아리스토텔레스에 따르면 인간은 생명을 가진 존재 중 유일하게 자신의 정치적 견해를 표출할 수 있는 생명체이다(Aristotle, 1968). 보이스는 이해관계자 및 공공 당국에 접근하는 것뿐만 아니라 지역사회 및 고객과의 상호 의사소통을 바탕으로 모든 이해관계자들의 요구를 공유하는 기능을 포함한다. 또한 비공식적인 의사소통 채널, 개인적인 의사소통, 공개적인 의사 소통, 공개적인 시위 및 서면 의사소통 등 다양한 채널을 포함하고 있다. 보이스 기능은 투표, 입법자에게 편지 쓰기, 팸플릿 만들기, 시위에 참여하기, 동원 활동에 참여하기 등의 활동으로 표현되기도 한다. 한편, 이는 조직화를 통해서 이루어질 때보다 체계적이고 효과적으로 전달되는 경향이 있다고 보고되고 있다(Leroux & Goerdel, 2009).

네 번째 기능인 **조직화(Organizing)**는 조직의 목표 달성 및 이해당사자들의 지지를 확보하기 위해서 필요한 활동이다. 이는 비영리단체의 효과적인 운영 및 목표 달성을 위해 반드시 필요한 활동 중 하나이다. 조직화는 기관의 미션을 명확히 하고, 자원 분배 및 활용을 효과적으로 하며, 비영리단

체의 책임성을 증가시키는 데 결정적 역할을 한다. 이 때문에 애드보커시 활동은 비영리단체가 실시하는 애드보커시 활동 중 가장 중요한 활동으로 간주되기도 한다. 조직화 기능은 이해당사자들의 조직적이고 체계적인 참여를 유도하고 자원 개발에 직접적인 영향을 미치기 때문에, 비영리단체의 매우 중요한 기능으로 논의되어 왔다(Rogers et al., 2020).

마지막, **평가(Assessing)** 기능이 있다. 평가는 각 기관의 운영 및 서비스 제공에 관한 활동을 모니터링하고 효율성과 효과성 등을 분석하는 활동을 일컫는 것으로서 비영리단체가 반드시 수행해야 할 기능으로 강조되고 있다. 평가는 각 기관에서 실시하고 있는 모든 활동에 대해 무엇이 작동하고 무엇이 작동하지 않는지에 대한 기준을 제공한다. 또한 평가는 개인, 그룹 또는 프로젝트별 장/단점을 분석하는 자료를 제공하며, 커뮤니티 또는 클라이언트의 다양한 요구를 포괄하기도 한다. 어떤 상황이 왜 문제가 되는지 및 어떤 잠재적인 해결책이 있는지 알아내는 것은 문제를 해결하기 위한 첫 번째 단계인데, 평가 기능을 통해 이에 대한 객관적이고 과학적인 자료를 산출할 수 있다(Hunt et al., 2020).

3. 한국 비영리 섹터 발전

한국의 비영리 섹터는 서양 사회와 유사하게 정치, 경제 및 민주주의 발전과 병행하면서 진화해왔으나(Dwivedi, 2017; Smith et al., 2016), 사회 서비스 제공에 있어서 유교 전통과 가족 중심의 접근 방식 때문에 시민사회의 발전이 상대적으로 지연되었다. 한국의 시민사회 개념은 1948년 정부 수립 이후에 점차 확산되기 시작했다고 평가된다(Cakar & Kim, 2017; Ha, 2002; Kim & Jung, 2019). 그러나 한국의 비영리 섹터는 군사 및 권위주의 정권으로 인해 1980년대 말까지 기본적인 민주 권리와 결사의 자유가 심각하게 제한됨에 따라 위축되었다.

Kim and Jung(2019)의 연구에 의하면 한국의 시민사회 발전은 3단계로 나누어 설명된다. 한국 비영리 섹터 태동기(1945-1987), 한국 비영리 섹터 정립기(1987-2008), 한국 비영리 섹터 자정기

(2008-2017)의 구분이 그것이다. 첫번째 단계인 비영리 섹터 태동기는 1940년대에서 1980년대 초까지의 한국의 시민사회 형성기를 말하는 것으로, 이 단계에서는 주로 교육, 보건 및 인적 서비스와 관련된 서비스를 제공하는 데 중점을 두었으며, 일본 식민지 시대(1910-1945)와 한국 전쟁(1950-1953) 이후 사회적 필수 수요에 대응하는 서비스 중심의 비영리단체가 형성되었다. 또한 국제 원조 단체인 유니세프와 같은 단체들이 1960년대 후반 한국에서 철수한 후, 한국 정부는 사회 서비스를 국내 비영리단체에 의존하기 시작하였기 때문에 기초적 복지 서비스를 제공하는 비영리단체가 주로 이 시기에 출현하였다(Kim & Jung, 2019). 이러한 단체들은 주로 군사 정부에 의해 통제되며 정부 후원 또는 준정부 기관으로 운영되었으며, 이러한 단체들을 "관변 단체"라고 명명하기도 하였다(Cakar & Kim, 2017). 또한 이 시기에 인권, 민주주의 또는 시민 권리 활동에 참여한 비영리단체가 많이 설립되었으나 한국 정부는 이런 단체를 강압적으로 억압하였기 때문에 많은 시민사회단체들은 비공식 단체로 활동하였다.

두번째 시기인 한국 비영리단체 정립기(1987-2008)는 한국의 주요 비영리단체들이 창립된 시기로서, 현재 한국에서 활동하는 주요 시민사회단체의 대부분이 1990년대 초에 나타났으며, 이는 1987년 민주화와 함께 발생하였다. 이러한 전환은 대규모 거리 시위로 인해 발생했으며 정치적 자유화로 이어져(Bidet, 2002; Bryan, 2019), 정부의 통제와 규제에서 더욱 독립적이 되었으며, 이로 인해 한국 시민사회가 팽창하는 계기가 되었다(시민운동정보센터, 2015; Choi, 2012). 또한 이 시기 동안에는 비영리단체를 지원하는 여러 법률이 제정 또는 개정되었는데, 1999년 비영리민간단체 지원법 등과 같은 비영리 관련 법률들을 예로 들 수 있다. 이러한 비영리민간단체 지원 법제를 비롯해 법적, 정치적, 시민적 지지로 비영리 섹터가 크게 확장되었다. Kim(2002)에 따르면, 1991년부터 2000년까지 거의 2,100개의 비영리단체가 설립되었으며, 현재 등록된 비영리단체의 56.5%가 1990년대 초에 발족된 것으로 나타났다. Kim and Jung(2019)의 연구에 의하면, 2019년 현재 한국에서는 약 70,000개 이상의 등록된 비영리단체가 등록된 것으로 나타났다.

한국의 비영리 섹터 내에서는 이 두 단계를 거치면서 다양한 종류의 비영리단체가 등장하였다. 가령, 민주화 운동 단체, 각종 사회 서비스 제공 단체(예: 교육, 보건, 사회 서비스 등) 및 환경 문제, 동물 권리, 청소년 및 가족, 국제 문제에 중점을 둔 단체 등 다양한 분야의 서비스를 제공하는 단체들이 등장하였다. Kim and Jung(2019)에 따르면, 가장 큰 범주는 종교 단체(38.5%)로, 교육(15.5%),

사회복지(11.6%), 공공 및 사회적 이익(8.4%), 예술과 문화(8.4%) 단체 순으로 나타났다.

지난 30년 동안 다양한 목적을 가지고 광범위하게 성장하여 온 한국의 시민사회 내의 단체들은 크게 두가지 성격으로 구분된다. 애드보커시 중심 혹은 서비스 중심이 그것이다. 애드보커시 중심 단체는 시민사회단체를 중심으로 정치, 인권, 민주주의, 권익, 사회정의, 환경 등 사회/정치적 이슈에 중점을 둔 비영리단체를 일컬으며, 서비스 중심 단체는 각종 사회복지 서비스를 제공하는 단체를 일컫는다(Salamon et al., 2017; Jeong & Kim, 2019). 이러한 이분법적인 구별은 한국의 시민사회의 발전 과정에서 자연스럽게 구별되었는데, 특히 각 비영리단체의 역할과 활동 영역에 대한 탐색에 있어서 두 부류의 시민사회단체의 특성과 역할이 분명하게 구별된다. 비영리단체의 애드보커시 활동을 이해하는 데 이 양분론적 구별은 더욱 선명하게 적용되는 경향이 있다. 예를 들어 서비스 중심 비영리단체가 정치적 성향을 드러내는 애드보커시 활동에 참여하는 것이 공공에 언급이 되면 그 단체의 순수성에 강한 의심을 가지고 비난을 받게 되어 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동이 종종 위축되기도 한다. 선행 연구에 따르면, 비영리단체의 애드보커시 활동에는 정치적 영향력을 행사하는 활동 이외에 다양한 기능의 활동이 있다. 애드보커시 중심 비영리단체만이 점유하는 고유의 활동이 아니라 모든 분야의 비영리단체들이 일상에서 매일 참여하는 활동 영역의 하나로서 이러한 애드보커시 활동의 범위에 대한 인식이 새로이 재편성 되어야 한다는 주장이 제기되고 있다(Walker & Oszkay, 2020). 이에 본 연구에서는 한국의 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동 참여 범위를 조사하고, 미국의 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 참여 범위를 참고 대상으로 삼아 분석해 보고자 한다.

4. 연구 방법

한국의 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동을 분석하기 위하여 본 연구는 다음과 같은 과정을 거쳐서 데이터 수집 및 분석을 수행하였다. 우선 본 연구의 개념적 프레임 개발하기 위한 사전 단계로 비영리단체의 애드보커시 기능의 종류를 식별하였으며, 비영리단체의 애드보커시 기능의 종류는 델파이 기법을 통하여 선정하였다. 델파이 기법이란 다양한 전문가의 의견에 따른 예측 방법론으로, 본 연구에서는 첫 번째 단계로서 미국의 비영리단체 기관장, 이사회 임원 및 전직 상원의원을 포함한 애드보커시 분야 전문가 다섯 명과 비영리단체의 애드보커시 기능에 대한 논의를 수차례 진행하였다. 일련의 논의 결과를 바탕으로 비영리단체의 애드보커시 기능을 다음과 같은 10가지로 정리하였다: 평가(Assess), 대변(Voice), 투표(Vote), 관여(Engage), 조직(Organize), 자원 및 관계 활용(Leverage), 촉진(Facilitate), 정보 제공(Inform), 이해(Understand), 연구(Research).

두번째 단계에서는 초기 델파이 절차를 통해 선정된 10가지 기능을 바탕으로 본 연구의 연구자들이 비영리단체의 애드보커시 기능을 최종 5가지로 재정리했다. 두 번째 단계 검토 작업에서의 이유는 i) 중복 기능을 통합하고, ii) 하위 개념의 애드보커시 기능을 상위 개념 기능으로 통합하기 위해서이다(예: 하위 개념을 상위 개념의 애드보커시 기능에 포함). 최종 선정된 5가지 애드보커시 기능은 1) 정보 제공(Informing), 2) 자원 및 관계 활용(Leveraging), 3) 보이스(Voicing), 4) 조직화(Organizing), 5) 평가(Assessing)이다. 이 5가지 애드보커시 기능을 바탕으로 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동 영역을 파악하기 위하여 본 연구에서는 한국과 미국의 서비스 중심 비영리단체 8곳을 대상으로 인터뷰를 실시하였는데, 다음 [표1]과 같다.

[표1] 인터뷰 단체: 한국 및 미국 서비스 중심 비영리단체

| 구분 | 인터뷰 단체 | 영역 | 주요 활동 영역 | 설립연도 |
|----|--------|-----------------------|---------------------------------------|------|
| 한국 | A 단체 | 사회적기업 | 중고 및 재활용 물품 판매 및 관리 프로그램 제공 | 2007 |
| | B단체 | 자활지원센터 | 직업교육, 고용 기회제공 및 자립 능력 향상 지원 사업 제공 | 2001 |
| | C단체 | 사회복지관련 협의회 | 사회복지 직능 단체 협의회 | 1952 |
| | D단체 | 아동지원센터 | 아동 교육 및 가족 지원 사업 제공 | 2001 |
| 미국 | E단체 | 지역복지서비스 제공 연합 | 교육, 주거, 건강, 취업 등 지역 복지 필수 서비스 제공 | 1944 |
| | F단체 | 약물, 알코올 중독 방지 및 지원 센터 | 약물, 알콜 중독 방지 및 교육 지원 서비스 제공 | 1944 |
| | G단체 | 자활 직업 교육 센터 | 직업교육, 고용 기회 제공 등 자립 능력 향상 지원 사업 | 2013 |
| | H단체 | 아동 및 가족 지원 센터 | 저소득층 가족 및 아동 지원 사업, 아동 교육관련 지원 서비스 제공 | 1965 |

한국의 비영리단체는 총 4곳을 인터뷰하였는데, 첫째, 중고 물품을 판매하는 사회적 기업 "A"단체, 둘째, 직업 훈련, 고용 기회 및 관련 서비스를 제공하는 근로연계복지(Workfare) 프로그램 센터인 "B"단체, 셋째, 회원 단체에게 서비스를 제공하며 공공 정책 개발에 참여하고 사회 사업 실습 교육 및 연구를 수행하는 공익법인 "C"단체, 넷째, 어린이 지원 센터로서 어린이를 위한 교육 프로그램을 제공하고 그들의 가족과 지역 사회에 지원을 제공하는 "D"단체를 인터뷰하였다. 인터뷰는 2021년 9월과 10월에 진행되었으며 사무총장 혹은 집행부의 대표와 진행하였다. 각 인터뷰 세션은 대략 1시간 반에서 2시간 동안 진행되었다.

미국 비영리단체와의 인터뷰는 총 4곳의 서비스 중심 비영리단체와 인터뷰를 실시하였으며, 인터뷰에 참여한 단체는 다음과 같다. 미국의 대표적인 아동 교육 지원 서비스인 "Head Start" 프로그램을 제공하는 "E"단체, 약물 및 알코올 중독자들을 대상으로 재활 프로그램을 제공하는 "F"단체, 직

업 교육 및 훈련과 관련된 프로그램을 제공하는 “G”단체, 저소득 계층 및 범죄자를 위한 지역 서비스를 제공하는 “H”단체와 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 2023년 5월과 6월에 진행되었으며 각 인터뷰 세션은 대략 1시간 반에서 2시간 동안 진행되었다.

5. 연구 결과

앞서 언급한 것과 같이 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동은 정보 제공, 자원 및 관계 활용, 보이스, 조직화, 평가의 다섯 가지 기능을 기반으로 분석되었다.

1) 정보 제공(Informing)

정보 제공과 관련된 활동에 대한 인터뷰 내용을 분석한 결과 다음과 같은 네 가지 하위 주제가 나타났다: 멘토링, 정보 공유, 인식 증진, 그리고 교육. 첫 번째 하위 주제인 **멘토링(Mentoring)**은 직접적인 조언 또는 지원 네트워크 설립을 통해 비영리단체의 서비스를 이용하는 클라이언트들이 효과적으로 서비스를 이용할 수 있도록 돕는 행위이다. 멘토링 기능은 한국의 사례에서 고유하게 나타났다. 예를 들어, 인터뷰한 한 조직은 같은 이슈를 경험한 동료들을 통해 동료 멘토링(Peer-Group Mentoring)을 도입하였으며, 이를 통하여 서로의 요구(Needs)와 필요한 사항, 그리고 선행 경험을 공유하도록 지원하고 있으며, 이를 통해 자신이 필요한 서비스 및 요구를 체계적이고 종합적으로 전달할 수 있도록 조력하는 활동을 하고 있다고 강조하였다. 즉 비슷한 경험을 공유하는 개인들 간의 연결을 촉진하여 그들의 통찰과 경험을 교환할 수 있도록 하는 데 중점을 두는 애드보커시 활동을 실시하고 있는 것으로 보인다.

정보 제공의 두 번째 하위 주제는 **정보 공유(Information Sharing)** 관련 일련의 활동이다. 인터뷰

뷰에서 서비스 중심 비영리단체는 클라이언트들에게 공공 정책 및 서비스 정보를 적극적으로 전파하고자 노력하고 있다고 응답하였다. 또한 정보 공유는 클라이언트들에게만 해당되는 것이 아니라, 직접 서비스를 제공하는 직원들과의 정보 공유도 포함한다.

정보 제공의 세 번째 하위 주제는 **인식 증진(Awareness Increasing)**이다. 인식 증진은 정보 제공 기능의 중요한 출발점이 됨을 강조하였다. 인터뷰 기관 중 한 곳은 기관 간에, 그리고 개인 회원 간에 주요 사회문제에 대한 인식을 높이기 위해 조직된 포럼을 활용한다고 하였다. 그는 지역 및 국제 커뮤니티와 정보를 공유하여 지역 및 내부 회원 이외의 사람들에게 인식을 높이는 역할을 중점적으로 실시하고 있다고 강조하였다. 또 다른 단체는 기관의 서비스를 이용한 클라이언트 중 성공 사례를 채택하여 서비스 지원 대상 및 지원 사업에 대한 인식을 높이고, 이와 같은 긍정적인 접근을 강조하고 있다고 응답하였다.

마지막으로 정보 제공의 네 번째 하위 주제는 **교육(Educating)**과 관련이 있는 활동으로, 교육은 지식 전달과 깨달음, 육성을 위한 중요한 활동으로서 강조된다. 각 비영리단체에서 중점적으로 다루고 있는 사회적 문제나 지역의 이슈에 대한 교육은 비영리단체의 존재 여부와 활동의 중요성을 인식하게 만드는 데 있어 매우 중요한 활동이다. 미국 서비스 중심 비영리 기관들과의 인터뷰에서도 정보 제공 기능 중 정보 공유, 인식 증진, 그리고 교육이 공통적으로 언급되었다. 다만, 미국의 비영리기관들은 로비를 통한 애드보커시 기능을 담당하는 한국의 기관들에 비해 입법/정책입안자들과 정보 제공을 통한 협력을 더욱 활발히 하는 것으로 보인다. 또한 미국에서 애드보커시 기능으로서의 정보 공유 및 인식 증진은 지역사회와 입법/정책입안자를 중심으로 하는 반면 한국은 클라이언트와 지역주민을 중심으로 이루어지는 것으로 분석된다.

한국과 미국을 비교할 경우, 미국 사례에서 클라이언트와 지역 주민을 대상으로 한 정보 공유 및 교육 기능이 더 강조된 것으로 평가된다. 이는 한국보다는 미국에서 공공 서비스의 복잡성(중앙 정부와 지방 정부 정책의 다양성)으로 인해 이들 세부 기능의 중요성이 부각되었기 때문인 것으로 보인다. 예를 들어 미국의 복잡한 투표 제도로 인해 선거자 등록에 대한 지식/도움 제공을 통한 클라이언트와 지역주민의 참여 독려 등이 중요시되었다. 또한 미국의 경우 기부자들에 대한 정보 공유, 인식 증진, 교육 활동이 좀 더 직접적이고 체계적으로 언급되는 경향이 있었다.

2) 자원 및 관계 활용 (Leveraging)

자원 및 관계 활용 기능은 연결, 네트워킹 및 자원 동원의 세 가지 하위 주제를 통해 나타났다. 첫 번째 하위 주제는 **연결(Bridging)**로, 회원 및 클라이언트와 직원 간 연결, 정부 기관과의 연결 또는 이용 가능한 자원 간의 연결을 의미한다. 이 하위 개념의 주요 초점은 서비스 제공 비영리단체의 중개 역할이다. 인터뷰한 단체들은 자체 지원 프로젝트의 비합리성을 지적하고 정부와 회원 단체 간의 이해관계 충돌을 중재하는 역할이 자원 및 관계 활용 활동의 중요한 하위 역할임을 여러 차례 언급하였다. 한 기관은 지역사회 요구 사항을 정책 결정자에게 전달하고 연결하는 기능이 매우 중요한 애드보커시 활동 중 하나라고 강조하였다. 또한 연결 활동의 중요한 내용 중 하나는 비영리단체에 근무하는 직원들의 임금과 복지 혜택을 개선하는 데 매진하는 것임을 반복적으로 언급하였다.

둘째, 관계 및 자원 활용 기능의 두 번째 주제인 **네트워킹(Networking)**은 성격이 유사한 주체 간의 네트워크 생성을 의미한다는 점에서 앞에서 설명한 ‘연결’과 구분된다. 회원 및 고객 간의 네트워킹은 이를 통해 형성된 연대가 사회 문제를 인식하고 이들의 요구를 조직화하는 데 필수적이라는 점에서 특히 강조되었다. 비영리단체 간의 네트워킹은 인적 교류를 통해서 더 많은 예산을 확보하고 부족한 재정 자원을 확보하기 위한 노력의 일환으로 강조되었다.

세 번째 하위 주제는 **자원 동원(Mobilizing)**으로, 기업, 기부자, 전문가, 자원봉사자 등 지역 자원의 활용 및 발굴에 관한 일련의 활동을 의미한다. 인터뷰한 기관 중 여러 곳에서 지역의 자원을 활용하기 위해서 각종 자원 봉사자 모집 및 관리 프로그램을 강화하고 있으며, 기부를 활성화하기 위하여 지역 자원을 최대한 동원하는 데 중점을 두고 활동하고 있었다. 미국 인터뷰에서도 한국과 같이 자원 및 관계 활용 중 연결, 네트워킹, 자원 동원 관련 사례들이 많이 언급되었다. 특히 미국의 경우 각급 정부(연방정부, 주정부 및 지방정부)와의 관계의 중요성으로 인해 자원 및 관계 활용 기능이 더욱 강조되었다. 이 중에서도 지방정부와의 연결 및 네트워킹은 매우 구체적이고 다양한 주체와 이루어지는 것으로 조사되었다.

더욱이 자원 및 관계 활용 기능은 서비스 중심 비영리단체의 자원 조달, 예산 확보 및 역량 강화의 중요성을 감안할 때 미국 사례에서 더 많이 확인할 수 있었다. 즉, 정부 지원 의존도를 낮추고, 자원 조달의 다원화를 위한 연결, 네트워킹, 자원 동원 활동을 매우 강조하였으며, 특히 필란트로피적

기부 활동에 매우 적극적으로 참여하고 있는 것으로 조사되었다.

3) 보이스(Voicing)

보이스 기능의 대표적인 활동은 대표, 로비 및 자문 등 세 가지 하위 주제로 활동이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 첫 번째 하위 주제인 **대표(Representing)**는 종종 공식적인 역할에서 누군가를 대표하거나 대신 발언하는 활동을 의미한다. 인터뷰 중 한 기관은 클라이언트들의 입장과 목소리를 다른 이해관계자들에게 전달하는 역할, 이사회와 함께 시민과 회원의 목소리를 듣고 대표하는 역할을 강조하였다. 흥미로운 부분은 클라이언트들이 사회복지기관의 사회복지사를 위해 불완전한 작업 환경에 대한 우려를 표명하기 위해 공개 포럼에 적극적으로 참여하여 비영리단체에 근무하는 직원의 목소리를 대변하는 활동도 매우 중요한 보이스 기능의 하나로 언급되었다는 점이다. 한편 다양한 이해집단의 목소리를 통합하여 대표하는 과정은 상당히 복잡하고 어렵지만, 이것이 애드보커시 활동에서 매우 중요하다고 하였다.

보이스의 두 번째 하위 주제는 **로비(Lobbying)**로 비영리단체가 공공 정책 및 관련법 수립을 위한 과정에 영향을 미치려고 의도하는 활동을 포함한다. 인터뷰를 진행한 한국의 모든 단체들이 정책 결정자와 각 단체와 관련된 정부 조직을 대상으로 하는 로비 활동에 참여하고 있다고 하였으며, 어떤 단체는 본 단체에서 실시하는 애드보커시 활동의 80% 이상이 로비와 관련된 활동이라고 하였다. 다른 어떤 단체는 해당 단체와 관련된 담당 부처와의 로비 활동을 넘어서 다양한 정부 부처를 대상으로 하는 로비가 필요함을 강조하였다. 이는 비영리단체들이 다양한 이해관계자들을 대상으로 로비를 하고 있는 것을 보여주는 사례로 꼽힌다.

보이스의 세 번째 하위 주제는 **자문(Advising)**으로, 사회 문제에 대한 해결책을 제안하고 공공 정책 형성에 있어서 조언을 제공하는 활동을 말한다. 자문 기능은 한국 사례에서 고유하게 나타났다. 한국의 한 기관은 한 정책에 의해 수립된 사회 서비스를 직접 수행하고 실천하는 주체로서 정부에 정책의 장/단점에 대한 조언을 반드시 제공하여야 한다고 말했다. 이 기관은 사회 복지 정책과 해결책에 대한 토론을 진행하기 위해 다양한 포럼과 심포지엄을 주최하였으며, 또한 정부가 예기치 않은 공

중 보건의 위기에 대처하기 위해 정책 및 실행 가이드를 만들기 위한 조언을 제공하였다고 말했다.

미국의 로비 활동은 일상적이며 아주 전문적으로 체계적으로 발달하였는데, 이는 서비스 중심 비영리단체도 마찬가지이다. 중앙 조직 및 연대체를 구성하여 중앙정부를 대상으로 적극적인 로비 활동을 벌이고 있다. 이 뿐만 아니라 각 단체가 속해 있는 지방정부를 대상으로 개별적인 로비 활동을 실시하고 있으며, 지역의 선출직 의원들을 대상으로 사업에 대한 지원 요구를 하는 등 다양한 활동을 하고 있다. 또한 중앙과 지방의 공공 정책에 영향을 미칠 수 있는 중요 이해관계자와 끊임없는 네트워크 형성 및 교류를 지속적으로 실시하고 있었다.

미국의 경우 다양한 언어로 클라이언트의 목소리를 입법자에게 전달하는 것에 대한 중요성이 많이 언급되었으며, 보이스 기능을 수행하는 조직 내 구조가 없을 경우 비공식적인 소통(서베이, 자문 위원회 위원 지명, 공청회, 기부자들을 위한 지역 평가, 공공 포럼 등 활용)을 통해 보이스 기능을 수행하는 것으로 조사되었다.

4) 조직화(Organizing)

네 번째로 언급된 애드보커시 기능은 ‘조직화’로, 비영리단체의 활동 및 개입을 위한 조직화된 활동을 의미하는 것이다. 조직화 내의 하위 주제에는 연합 형성, 리더 기능, 커뮤니케이션, 제도화가 포함된다.

첫 번째 하위 주제인 **연합 형성(Coalition Building)**은 집단 행동을 용이하게 하는 연합을 설립하는 활동을 의미한다. 자원봉사 그룹의 연합을 설립하여 자원봉사 관련 자원 공유, 자원봉사 활동의 중요성 강조 등의 활동을 전개하는 것이 이에 해당한다. 이러한 활동에 단체들은 상당한 자원을 할당하고 있다고 밝혔다. 연합 형성을 위해서는 지역사회의 이해관계자들이 다양하게 참여하여야 하며, 이렇게 조직된 연합체의 활동은 다시 지역사회 내에서 연대를 강화하는 선순환을 이룬다.

조직화의 두 번째 하위 주제인 **리더 기능(Leading)**은 리더의 역할과 역량, 그리고 헌신을 말한다. 인터뷰에서는 다음과 같은 이유로 리더의 중요성이 강조되었는데, 핵심 인물의 리더십이 조직 역량을 결정하며, 제공되는 서비스의 효율성과 효과성에 리더십이 지대한 영향을 미치기 때문이라고

하였다. 리더에게 요구되는 역량으로는 의사소통 능력, 통찰력과 비전, 문제 해결 능력, 동기 부여 능력, 판단력, 그리고 정치적 역량 등을 꼽았다. 리더 기능은 한국 사례에서 고유하게 나타났다.

조직화의 세 번째 하위 주제인 **커뮤니케이션(Communication)**은 조직 내 원활한 의사결정을 위한 정보의 흐름을 효과적이고 효율적으로 설계하는 것을 의미한다. 인터뷰한 한 기관은 내부 커뮤니케이션이 강화되는 방향으로 조직 구조 변화를 끊임없이 시도하는 한편 권한과 책임을 분산시키고 있었다. 또한 인터뷰 단체들 모두 효과적인 커뮤니케이션은 조직이 마주하는 내부 갈등과 대립을 극복하는 데 매우 중요한 역할을 한다고 강조하였다.

마지막으로 **제도화(Institutionalization)**는 비영리단체가 지속가능한 활동을 수행하기 위해 법적 테두리 안에서 공식적인 역할과 지위를 확보하는 활동을 의미한다. 그러나 제도화는 정부의 감시/감독의 강화로 인한 조직 내부의 긴장 관계를 유발시킨다는 우려가 인터뷰한 두 군데 단체로부터 제기되기도 하였다. 인터뷰한 기관 중 한 기관은 이사회와 주요 임무에 대한 잠재적인 영향에 대한 우려로 인해 법적 등록 아이디어를 반대하는 이해관계자들이 있었으며, 아직도 제도화를 위한 애드보커시 활동을 긍정적으로 보지 않는 시각도 있다고 언급하였다.

미국 서비스 중심 비영리 기관과의 인터뷰에서 연합 형성 및 소통 기능에 관해 언급된 반면 제도화 기능에 대해서는 언급되지 않았다. 이는 비영리단체를 설립하는 절차 및 요구 조건이 연방정부 차원에서는 통일되어 있고 간단하기에 비영리단체들이 공식적으로 조직화하는 데 장애가 없기 때문인 것으로 보인다.

5) 평가 (Assessing)

애드보커시의 마지막 기능인 ‘평가’는 커뮤니티의 필요를 이해하고 조직 활동을 평가하며 내부 및 외부에서 체계적인 피드백을 얻기 위한 활동이다. 평가 기능의 하위 주제는 조사, 모니터링, 프로그램 평가 및 보고 등이 포함되었다.

첫 번째 하위 주제인 **조사(Surveying)**는 비영리단체가 서비스 및 애드보커시 활동을 위한 커뮤니티의 필요와 기대를 수집하고 체계적으로 분석하는 활동으로, 필요 조사(Need Assessment), 출구

조사(Exit Survey), 성과 조사(Outcome Evaluation) 등의 활동이 확인되었다. 인터뷰한 한 기관은 자체 교육 및 고용 관련 프로젝트와 관련된 포괄적인 욕구 조사를 실시하였으며, 이를 토대로 지역사회의 요구를 다양한 이해 관계자들과 공유하는 활동을 정기적으로 실시한다고 하였다.

평가의 두 번째 하위 주제인 **모니터링(Monitoring)**은 활동의 진행 상황을 추적하기 위한 다양한 활동을 지칭한다. 인터뷰한 한 기관은 실시하고 있는 애드보커시 활동이 당 기관의 전략과 미션에 부합되는 방향으로 진행되고 있는지에 관한 지속적인 모니터링을 실시하고 있다고 응답하였다. 다른 한 기관은 3년마다 진행 상황을 모니터링하고 있는데, 이러한 모니터링 활동이 프로그램 평가의 매우 중요한 요소라고 하였다. 모니터링은 서비스 전달의 지속적 향상과 서비스 제공의 연속성에 매우 중요한 요소로서 언급되었다.

평가의 세 번째 하위 주제인 **프로그램 평가 및 보고(Program Evaluation & Reporting)**는 프로그램의 디자인, 실행 및 결과를 평가하고 분석하는 체계적인 프로세스를 지칭한다. 인터뷰한 기관들은 프로그램의 효과와 효율성을 향상시키기 위해 다양한 이해당사자들의 의견을 반영하고 있다고 했으며, 프로그램 평가의 중요성을 거듭 강조하였다. 또한 프로그램 평가의 중요한 활동으로 보고(Reporting)를 강조하였는데, 관리자, 리더 또는 회원과 같은 내부 이해관계자들뿐만 아니라 기부자, 정부 또는 협력 파트너와 같은 외부 관계자들에게도 적합한 정보를 제공하기 위해서 이것이 중요하다고 하였다. 인터뷰 기관 중 두 곳은 이해당사자들에게 당 단체에서 실시하는 실행 보고를 정기적으로 제출함으로써 단체의 활동에 대한 정보를 공유하고 지속적이고 확장된 지원을 유도하고 있다고 하였다. 또한 정부 기관들은 종종 각 프로그램의 결과를 상세히 분석한 보고서를 요구하기 때문에 보고 활동이 매우 중요하다고 하였다. 아울러 보고 활동이 항상 조직의 고유한 성과 평가를 담아내지 못하는 한계가 있을 수 있기 때문에 때로는 역효과가 유발될 수 있다는 점도 언급하였다. 또한 비영리단체의 고유의 보고서 작성 틀과 분석 틀이 필요하다고 하였다.

미국 인터뷰에서도 평가 기능의 하위 기능인 조사, 모니터링, 프로그램 평가 및 보고가 공통적으로 강조되었다. 프로그램 평가와 관련해 미국의 경우, 접수 단계에서의 사정(Intake Assessment)의 중요성이 언급되었으며, 영향 평가(Impact Assessment), 평가를 통한 관계 강화(Assessment for New Relationships with Community Partners) 등이 강조되었다.

[표2] 애드보커시 기능: 5가지 기능별 하위 개념

| 애드보커시 기능 | 하위 개념 | | 비교 분석 결과 |
|-------------------------|--|---|---|
| | 한국 사례 | 미국 사례 | |
| 정보 제공 (Informing) | <ul style="list-style-type: none"> • 멘토링 (Mentoring) • 정보 공유 (Information Sharing) • 인식 증진 (Awareness Increasing) • 교육 (Educating) | <ul style="list-style-type: none"> • 정보 공유 (Information sharing) • 인식 증진 (Awareness Increasing) • 교육 (Educating) | <ul style="list-style-type: none"> • 멘토링 기능은 한국의 사례에서 고유하게 나타남. • 비영리기관들이 로비를 통한 애드보커시 기능을 담당하는 미국은 한국에 비해 입법/정책입안자들과 더욱 활발히 정보 제공을 통한 협력 가능. • 미국에서 애드보커시 기능으로서의 정보 공유 및 인식 증진은 지역사회와 입법/정책입안자를 중심으로 하는 반면 한국은 클라이언트와 지역주민을 중심으로 이루어짐. • 미국에서는 공공서비스의 복잡성(중앙정부 정책, 지방정부 정책의 다양성)으로 인해 클라이언트와 지역주민들을 대상으로 정보 공유 활동이 매우 강조됨. • 미국의 경우 기부자들에 대한 정보 공유, 인식 증진, 교육의 활동이 좀 더 직접적이고 체계적으로 언급되는 경향이 있음. |
| 자원 및 관계 활용 (Leveraging) | <ul style="list-style-type: none"> • 연결 (Bridging) • 네트워킹 (Networking) • 자원 동원 (Mobilizing) | <ul style="list-style-type: none"> • 연결 (Bridging) • 네트워킹 (Networking) • 자원 동원 (Mobilizing) | <ul style="list-style-type: none"> • 미국의 연방제도(연방정부, 주정부, 및 지방정부)로 정부 간 관계 중요성, 자원 및 관계 활용 기능이 더욱 중요한 기능으로 강조됨. 특히 지방정부와 연결 및 네트워킹은 매우 구체적이고 다양한 주체와의 연결 및 네트워킹을 실시하는 것으로 나타남. • 자원 및 관계 활용 기능은 비영리 서비스 지원 단체들의 자원 조달, 예산 확보 및 역량 강화의 중요성을 감안할 때 자원 및 관계 활용 기능에 대한 활동을 미국 사례에서 더 많이 확인할 수 있음. • 미국 사례에서는 정부 지원 의존도를 낮추고, 자원 조달의 다양화를 위한 연결, 네트워킹, 자원 동원 활동을 매우 강조하고 있음. 특히 필란트로피적 기부 활동에 매우 적극적으로 참여하고 있음. |
| 보이스 (Voicing) | <ul style="list-style-type: none"> • 대표 (Representing) • 로비 (Lobbying) • 자문 (Advising) | <ul style="list-style-type: none"> • 대표 (Representing) • 로비 (Lobbying) | <ul style="list-style-type: none"> • 자문 기능은 한국의 사례에서 고유하게 나타남. • 미국의 경우 다양한 언어로 클라이언트의 목소리를 입법자에게 전달하는 것이 중요하다고 강조함. • 보이스 기능을 위한 조직내 구조가 없을 경우, 비공식적인 소통을 통해 보이스 기능을 수행함(서베이, 자문위원회 위원 지명, 공청회, 기부자들을 위한 지역 평가, 공공 포럼 등 활용) |

| | | | |
|-----------------------------|---|--|--|
| <p>조직화 (Organizing)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 연합 형성 (Coalition Building) • 리더 기능 (Leading) • 커뮤니케이션 (Communication) • 제도화 (Institutionalizing) | <ul style="list-style-type: none"> • 연합 형성 (Coalition Building) • 커뮤니케이션 (Communication) | <ul style="list-style-type: none"> • 연합 형성 및 소통과 관련된 중요성은 미국의 사례에서도 공통적으로 강조됨. • 리더 기능은 한국 사례에서 고유하게 나타남. • 그러나 미국의 경우에는 제도화는 언급되지 않음. 이는 비영리단체를 설립하는 절차 및 요구조건이 연방정부 차원에서는 통일되어 있고 간단하므로 비영리단체들이 공식 조직의 지위를 획득하고 유지하는 데 장애가 없기 때문인 것으로 보임. |
| <p>평가 (Assessing)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 조사 (Surveying) • 모니터링 (Monitoring) • 프로그램 평가 및 보고 (Program Evaluation & Reporting) | <ul style="list-style-type: none"> • 조사 (Surveying) • 모니터링 (Monitoring) • 프로그램 평가 및 보고 (Program Evaluation & Reporting) | <ul style="list-style-type: none"> • 미국의 경우 접수단계에서의 사정(Intake Assessment)을 강조하였음. • 또한 미국의 경우 영향 평가(Impact Assessment), 평가를 통한 관계강화 (Assessment for New Relationships with Community Partners) 등을 강조하였음. |

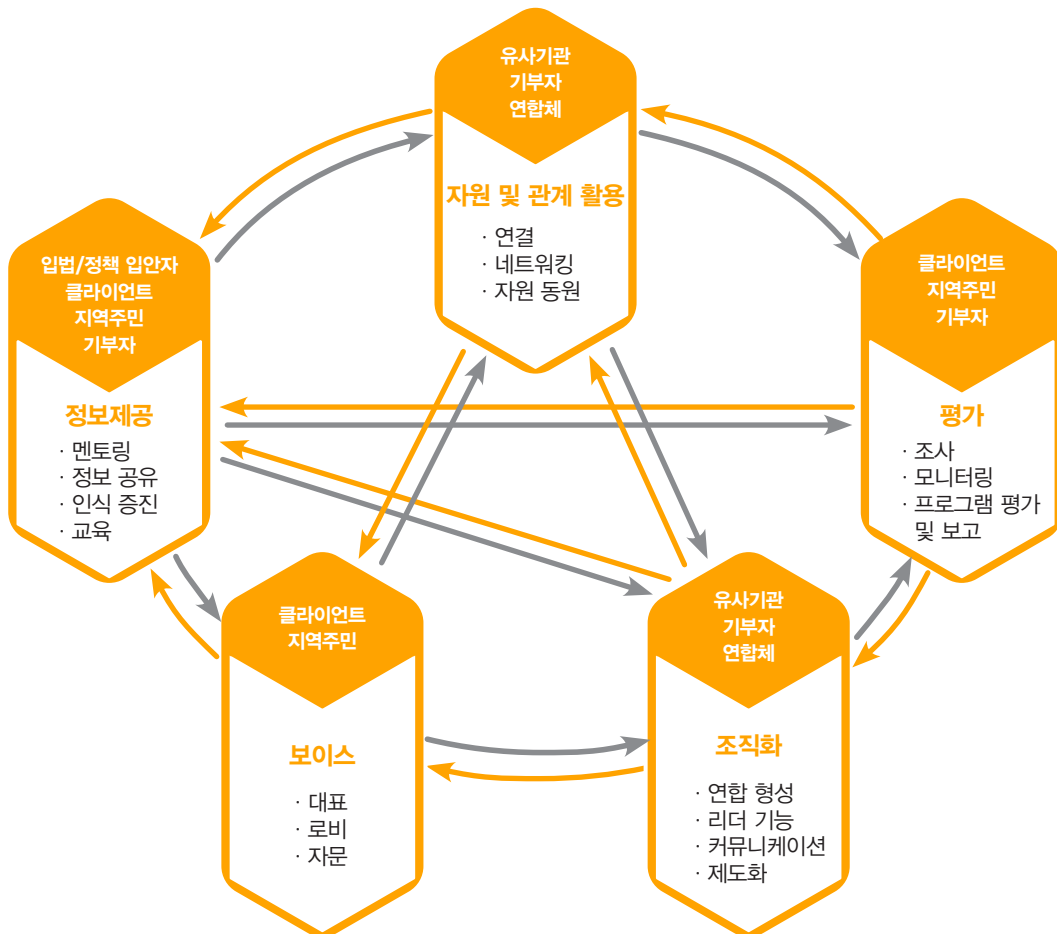
6. 결론 및 함의

본 연구는 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 관련 활동의 범위와 수준을 이해하기 위한 연구이다. 서비스 중심 비영리단체가 수행하는 애드보커시 기능을 파악하고 한국의 서비스 중심 비영리단체와 미국의 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동을 비교하는 데 초점을 맞추고 있다. 본 연구에서는 비영리단체의 애드보커시 기능을 규정하기 위하여 델파이 방법을 통하여 애드보커시 활동을 열 가지 기능으로 도출하고, 연구 수행자들 간의 토론 및 검토를 통해 이를 다섯 가지로 유형화하였다. 이렇게 분류된 애드보커시 기능 유형을 바탕으로 인터뷰를 통해 한국과 미국의 서비스 중심 비영리조직이 관여하는 애드보커시 활동의 특징을 살펴보았다.

인터뷰 결과에 따르면, 서비스 중심 비영리단체들이 다섯 가지 애드보커시 기능(정보 제공, 자원 및 관계 활용, 보이스, 조직화, 평가)을 다양하게 활용하고 있지만, 각 조사 대상 단체 사이에는 그 유형과 사용 범위에서 차이를 보이는 것으로 조사되었다. 한국 사례의 경우, 자활지원센터와 아동지

원센터는 정보 제공 기능에 더 초점을 맞춘 반면, 재활용 판매를 중점적으로 하는 사회적기업은 조직화 기능을 더 강조하였다. 또한 미국의 서비스 중심 단체들도 상대적으로 규모가 크거나 전국 조직에 속해 있는 단체들은 다른 지역에 있는 지회 조직들과의 조직화를 강조하는 경향이 있는 것으로 보인다. 본 연구에서는 조직의 규모에 따른 비교를 별도로 하지 않아 일반화하기 어렵지만, 비영리 섹터에서 영향력과 규모가 큰 단체는 조직화 기능을 보다 적극적으로 활용하는 경향이 있는 반면 영향 범위가 비교적 작거나 제한적인 단체는 정보 제공 및 자원 및 관계 활용 기능을 강조하는 경향이 있다는 가설을 제시할 수 있다.

[그림] 5가지 애드보커시 기능의 연계 모형



본 연구의 결과, 서비스 중심 비영리단체가 수행하고 있는 애드보커시 활동을 이해하기 위해서는 보다 폭넓은 스펙트럼의 애드보커시 기능에 관한 개념적 틀이 도입되어야 함을 알 수 있다. 개인들이나 개별 비영리단체들이 정치적 프로세스에 참여하거나 로비활동을 수행하는 데 초점을 둔 협의 개념적 이해에서 벗어나, 공공정책 과정에서 비영리단체가 전문적 영향력을 행사하고 이를 제도화하는데 기여하기 위한 활동들도 확장된 개념의 애드보커시 활동으로 이해해야 함을 의미한다.

또한 [그림1]에서와 같이, 한국과 미국의 서비스 중심 비영리단체가 각 영역의 애드보커시 활동의 차이를 보이긴 하나 두 사회에서 모두 비영리단체들의 애드보커시 기능 간의 관계가 유기적으로 상호 보완적으로 수행되고 있는 것으로 나타났다. 첫째, 정보 제공 기능은 네트워킹, 공동체 파트너십 강화로 이어져 자원 및 관계 활용을 촉진하며, 조직화 기능인 연합 형성과 커뮤니케이션 기능을 강화하는 데에도 도움이 되는 것으로 보인다. 다만, 미국에서는 입법/정책입안자들과의 정보 공유 기능이 많이 언급된 반면, 한국에서는 클라이언트와 지역 주민들을 위한 정보 공유 기능이 강조되었다.

둘째, 비영리단체들이 입법자 및 정책 입안자에게 정보를 제공함으로써 클라이언트와 지역 주민들의 위한 보이스 기능이 강화된다는 점에서 정보 제공 기능과 보이스 기능도 상호 연계되는 것으로 보인다. 예를 들어, 미국에서는 교육 기능 중 투표(선거자 등록에 대한 지식/도움 제공)와 관련된 정보 공유가 매우 중요하게 강조되었는데, 이는 투표 참여 독려 등 보이스 기능으로 연결되는 것으로 보인다.

셋째, 비영리단체들은 조직화를 위해 교육 및 소셜 미디어를 활용하는데, 이는 정보 제공과 조직화 기능 간의 상호 보완성을 보여주는 것으로 판단된다.

넷째, 평가 기능은 접수 단계에서의 사정 등 클라이언트와 지역 주민의 보이스를 위한 의견/정보 수집에 많이 활용되었다. 또한 기부 및 예산 마련 등 자원 관계 최적화를 위한 유사 기관, 기부자, 연합체와의 조직화, 네트워킹이 많이 언급되었으며, 이는 조직화 기능이 자원 및 관계 활용 기능과 연결된다는 것을 의미하는 것으로 해석할 수 있다. 평가 자료를 통한 교육, 정보 공유의 사례를 볼 때, 정보 제공 기능과 평가 기능이 상호 연결되었다고 해석된다.

본 연구의 결과를 종합해 볼 때, 서비스 중심 비영리단체의 애드보커시 활동을 협의로 이해하는 것을 넘어서, 포괄적이고 다면적인 시각으로의 이해가 필요하다. 확장된 인식 틀에 근거해 이해관계자 역할 및 비영리단체의 공공 정책 형성 역할 및 상호작용이라는 측면에서 애드보커시 기능에 대한

이해를 넓혔다는 점에서 본 연구의 의미를 찾을 수 있을 것이다.

마지막으로 비영리단체들의 애드보커시 기능이 역사와 사회 변화에 따라 변화한다는 점에서 한국 시민사회가 역사적으로 발전해 온 과정이 한국 비영리단체의 애드보커시에 대한 이해에 대해 어떠한 영향을 미쳤는지를 종합적으로 고찰해 평가하고 그 시사점을 찾아내려는 노력이 필요하다. 가령 한국의 경우 사회 운동의 관점에서 정치적 영향력을 통한 시민사회 동원 기능에 중점을 두고 애드보커시 역할이 이해되어 왔다. 확장된 애드보커시 틀은 이러한 시각에서 한단계 더 나아가, 비영리 조직들이 정책 과정에서 전문성을 지니고 사회 문제에 제도화된 수준에서 영향력을 행사하는 것까지 포괄해서 인식할 수 있는 근거를 제시해 준다. 이렇듯 향후 역사적 시각에서 애드보커시 기능에 대한 인식 변화에 대해 종합적으로 분석하고 검토할 필요성이 제기된다.

참고 문헌

- Almog-Bar, M., & Schmid, H. (2014). Advocacy Activities of Nonprofit Human Service Organizations: A Critical Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 11–35.
- Andrews, K. T., & Edwards, B. (2004). Advocacy organizations in the US political process. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 479–506.
- Aristotle, T. (1968). *Poetics* (Vol. 9, p. 1). Oxford: Clarendon Press.
- Arvidson, M., Johansson, H., Meeuwisse, A., & Scaramuzzino, R. (2018). A Swedish culture of advocacy? Civil society organizations' strategies for political influence. *Sociologisk Forskning*, 341–364.
- Bass, G. D., Arons, D. F., Guinane, K., & Carter, M. F. (2007). *Seen but not heard: Strengthening nonprofit advocacy*. Washington, DC: Aspen Institute.
- Bidet, E. (2002). Explaining the third sector in South Korea. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(2), 131–147.
- Boris, E., & Mosher-Williams, R. (1998). Nonprofit advocacy organizations: Assessing the definitions, classifications, and data. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(4), 488–506.
- Bryan, P. D. (2019). Evolution of student movements in Korea and their impact on the formation of Korean democracy. Fordham University Digital Research, Senior Theses, 26. https://fordham.bepress.com/international_senior/26.
- Cakar, U., & Kim, H. (2017). Experiences of non-profit organizations in Korea: Development challenges in an emerging economy. In V. Potocan et al. (Eds.), *Handbook of research on managerial solutions in non-profit organizations* (pp. 499 – 528). IGI Global.
- Child, C. D., & Grønbjerg, K. A. (2007). Nonprofit advocacy organizations: Their characteristics and activities. *Social Science Quarterly*, 88(1), 259–281.
- Cho, D. (2007). *Social movement & Non-governmental Organizations in South Korea*. Seoul: Arche.

- Choi, J. J. (2012). *Democracy after democratization: The Korean experiences*. Hong Kong: Shorenstein Asia-Pacific Research Center.
- Choi, S. O., & Yang, S. (2011). Understanding challenge and opportunities in the nonprofit sector in Korea. *International Review of Public Administration*, 16(1), 51–70.
- Collins, K. (2011). Definition of scope, scale, and role of the nonprofit sector. In K. A. Agard, *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook* (Vol. 2, pp. 21–28). SAGE Publications, Inc., <https://www-doi-org.kean.idm.oclc.org/10.4135/9781412979320.n3>
- Dellmuth, L. M., & Tallberg, J. (2017). Advocacy strategies in global governance: Inside versus outside lobbying. *Political Studies*, 65(3), 705–723.
- Dosemagen, S. (2011). Role of the nonprofit sector in leading innovation in public policy and social change. In K. A. Agard, *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook* (Vol. 2, pp. 163–170). SAGE Publications, Inc., <https://www-doi-org.kean.idm.oclc.org/10.4135/9781412979320.n19>
- Duncan, H. D. (2004). Advocacy and nonprofit organizations. In D. F. Burlingame (Ed.), *Philanthropy in America: A comprehensive historical encyclopedia* (pp. 9–11). Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.
- Dunn, W. N. (2015). *Public policy analysis*. Routledge.
- Dwivedi, S. S. (2017). Civil society and democracy in East Asia with special reference to South Korea. *Journal of Social and Economic Development*, 19(1), 211–226.
- Fyall, R., & Allard, S. W. (2016). Nonprofits and political activity: A joint consideration of the political activities, programs, and organizational characteristics of social service nonprofits. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), 275–300. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1267054>
- Gen, S., & Wright, A. C. (2020). *Nonprofits in Policy Advocacy*. Palgrave Macmillan, Cham, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43696-4>
- Ha, S. K. (2002). The role of NGOs for low-income groups in Korean society. *Environment & Urbanization*, 14(1), 219–229.

- Henderson, M., & Hamilton, J. M. (2020). Public Service or Propaganda? How Americans Evaluate Political Advocacy by Executive Agencies. *Social Science Quarterly*, 101(1), 144–160.
- Hunt, M.G., Miller, R.A., Stacy, M.A., Lynam, S. & Carr, E.R. (2020). Public servant, silent servant: A call to action for advocacy training in public service settings. *Psychological Services*, 17(S1), p.37.
- Jeong, B. (2013). Accountability in South Korean nonprofit organizations: stakeholder expectations as perceived by nonprofit leaders (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Jeong, B., & Kim, S. J. (2019). NPO/NGO Higher Education Programs in South Korea: Social Movement and Entrepreneurial Management Drives. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 9(1), 39–62.
- Jordan, L., & Van Tuijl, P. (2000). Political responsibility in transnational NGO advocacy. *World Development*, 28(12), 2051–2065.
- Kim, H. R. (1997). Korean NGOs: Global trend and prospect. *Global Economic Review*, 26, 93–115.
- Kim, P. S. (2002). The development of Korean NGOs and governmental assistance to NGOs. *Korea Journal*, 43(2), 279–303.
- Kim, S. E., & Kim, Y. H. (2018). Democracy and nonprofit growth: A cross-national panel study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 702–722.
- Kim, S. H., & Jeong, J. H. (2017). Historical development of civil society in Korea since 1987. *Journal of International and Area studies*, 24(2), 1–14.
- Kim, S. J., & Jeong, B. (2021). University-based nonprofit and nongovernment education in South Korea: Comparative analysis between South Korea and the United States. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, Advanced online publication.
- Kim, S. J., & Jung, J. K. (2019). Korean nonprofit/non-government sector research: A literature review and analysis. *Voluntaristics Review: Brill Research Perspectives*, 4(6), 1–71.
- Klugman, B. (2011). Is the policy win all? A framework for effective social-justice advocacy. *The Foundation Review*, 2(3), 9.

- LeRoux, K., & Feeney, M. K. (2021). The influence of nonprofit organizations on the political environment. In Ott, J. S., & Dicke, L. (Eds.) *The Nature of the Nonprofit Sector* (pp. 276–289). Routledge.
- Leroux, K., & Goerdel, H. T. (2009). Political advocacy by nonprofit organizations: A strategic management explanation. *Public Performance & Management Review*, 32(4), 514–536.
- Lusthaus, C., Anderson, G., & Adrien, M. H. (1997). Organizational self-evaluation: An emerging frontier for organizational improvement. *Knowledge and Policy*, 10(1), 83–96.
- Mendel, S. (2011). *Roles of government, nonprofit sector, business and family and their interaction in democracy*. Urban Publications.
- Mosley, J. E. (2013). The beliefs of homeless service managers about policy advocacy: Definitions, legal understanding, and motivations to participate. *Administration in Social Work*, 37(1), 73–89. doi:10.1080/03643107.2012.656221
- Osoria, T., Morais, A., Barbakova, T., Mack, S., & Lesniak, R. (2020, April 28). Pilot Study: The 2020 State of Advocacy in New Jersey. *Research Days at Kean 2020*, Kean University, Union, NJ.
- Park, T., Jung, K., Sokolowski, S. W., & Salamon, L. M. (2004). Measuring civil society: South Korea. In L. M. Salamon & S. W. Sokolowski (Eds.), *Global civil society: dimensions of the nonprofit sector* (Vol. 2). Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Rogers, M. R., Marraccini, M. E., Lubiner, A. G., Dupont-Frechette, J. A., & O' Bryon, E. C. (2020). Advancing advocacy: Lessons learned from advocates in school psychology. *Psychological Services*, 17(S1), 69.
- Roisman, F. W. (2010). Thirteen Principles for Effective Advocacy. *Rutgers L. Rev.*, 63, 985.
- Salamon, L. M. (2012). *The State of Nonprofit America*. Brookings Institution Press.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2017). *Explaining civil society development: A social origins approach*. JHU Press.
- Stalley, R. F. (Ed.). (1998). *The politics*. Oxford Paperbacks.

- Suárez, D. F. (2020). Advocacy, Civic engagement, and Social Change, 267–289. In Powell, W. W., & Bromley, P. (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 491–506). Stanford University Press.
- Smith, D. H., Stebbins, R. A., & Grotz, J. (Eds.). (2016). *Palgrave handbook of volunteering, civic participation, and nonprofit associations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Varvasovszky, Z., & Brugha, R. (2000). A stakeholder analysis, *Health Policy and Planning*, 15(3), 338–345.
- Walker, E. T., & Oszkay, Y. (2020). The changing face of nonprofit advocacy: Democratizing potentials and risks in an unequal context. In Powell, W. W., & Bromley, P. (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 507–538). Stanford University Press.
- Young, D. R. (2000). Alternative models of government–nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149–172.
- 시민운동정보센터 (2015). 한국시민사회운동 25년사:1989–2014. 서울: KNGO.