



Andżelika Kuźnar
Kolegium Gospodarki Światowej
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
andzelika.kuznar@sgh.waw.pl

Joanna Żukowska
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
joanna.zukowska@sgh.waw.pl
DOI: 10.17399/HW.2018.174313

Dobre praktyki w zakresie relacji szkół wyższych z absolwentami w świetle wyników badań empirycznych

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy modeli współpracy szkół wyższych z absolwentami oraz wskazanie dobrych praktyk w tym zakresie.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Formułujemy następujące tezy badawcze: uczelnie potrzebują relacji z absolwentami; absolwenci potrzebują relacji z uczelnią. Metodę badawczą oparto na analizie wyników badania ankietowego przeprowadzonego online w 28 szkołach wyższych w 19 państwach. Dodatkowym źródłem informacji były studia literaturowe, strony internetowe, diagnoza sytuacji w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz doświadczenia autorek, wizytujących w przeszłości niektóre z badanych szkół wyższych.

PROCES WYWODU: Artykuł składa się z czterech części. Pierwsze dwie poświęcone są korzyściom wynikającym ze współpracy szkół wyższych z absolwentami dla uczelni i absolwentów. W części trzeciej sygnalizujemy ograniczenia współpracy. Część czwarta zawiera wnioski i rekomendacje.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Szkoły wyższe są świadome korzyści płynących z utrzymywania relacji z absolwentami. Jakość tej współpracy nie jest satysfakcjonująca i niezbędne są działania służące uporządkowaniu tych relacji.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Przedmiot badania koncentruje się na przypadku SGH, z tego względu rekomendacje mają charakter szczegółowy i dotyczą wskazanej uczelni. SGH powinna jasno określić cele współpracy z absolwentami. Priorytetem powinno być uporządkowanie tych relacji i nakreślenie pożądanego modelu współpracy. Rekomendujemy, by w długim okresie dążyć do powstania jednej organizacji absolwentów, związanej instytucjonalnie z uczelnią.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** SZKOŁA WYŻSZA, ABSOLWENCI, DOBRE PRAKTYKI, FUNDRAISING, FRIENDRAISING

Sugerowane cytowanie: Kuźnar, A. i Żukowska, J. (2018). Dobre praktyki w zakresie relacji szkół wyższych z absolwentami w świetle wyników badań empirycznych. *Horyzonty Wychowania*, 17(43), 157-165. DOI: 10.17399/HW.2018.174313.

ABSTRACT

Good Practices in University Relations with Alumni Based on the Results of Empirical Research

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of the article is to present the results of the analysis of models of cooperation between universities and alumni and to indicate the goods practices in maintaining this relationship.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: We formulate the following research thesis: universities need relationships with alumni; alumni need relationships with the university. The research method was based on the analysis of the results of a survey conducted online in 28 universities in 19 countries. An additional source of information was literature studies, websites, diagnosis of the situation at the Warsaw School of Economics and the experience of authors who have visited some of the foreign universities.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The article consists of four parts. The first two are devoted to the benefits of cooperation between universities and alumni for universities and alumni. In the third part, we signal obstacles that hinder cooperation. The fourth part contains conclusions and recommendations.

RESEARCH RESULTS: Universities are aware of the benefits of maintaining relationships with alumni. The quality of this cooperation is not satisfactory and actions are necessary to organize these relations.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: The research has concerned SGH case study, so the recommendations are concentrated on this university. The SGH should clearly define the goals and priorities of cooperation with alumni. The priority should be to organize these relations and outline the desired model of cooperation. We recommend that in the long term one alumni organization should be created, institutionally related to the university.

→ **KEYWORDS:** UNIVERSITY, ALUMNI, GOOD PRACTICES, FUNDRAISING, FRIENDRAISING

Wstęp

Konkurencja o najlepszych kandydatów na studia sprawia, że najbardziej prestiżowe szkoły wyższe, chcąc się wyróżnić na rynku edukacyjnym, traktują relacje z absolwentami jako strategiczny obszar swojej działalności. To, że absolwenci są jednym z największych atutów uczelni, kluczowym dla realizacji ich misji i celów strategicznych¹, jest

¹ Namacalnym dowodem strategicznego znaczenia absolwentów dla uczelni jest to, że uzyskanie wielu akredytacji uzależnionych jest od wpisania relacji z absolwentami do strategii rozwoju (tak jest np. w przypadku AMBA, Equis, AACSB).

często powtarzanym sloganem (Levine, 2008, s. 177²; Hashim, Kee i Rahman, 2014; Łazorko, 2016, s. 281), jednak nie zawsze udaje się wyjść poza sferę deklaratywną. Jedną z głównych barier w zaistnieniu realnych, wartościowych związków między uczelniami a absolwentami jest brak wypracowanego modelu współpracy w tym zakresie. Takie stwierdzenie pojawia się m.in. w jednym z niewielu opracowań poświęconych relacjom uczelnia – student – absolwent w Polsce, przygotowanym w ramach projektu ideAGORA (*Diagnoza*, 2013).

Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy modeli współpracy szkół wyższych z absolwentami. Zapotrzebowanie na takie badanie zgłosiła w 2017 r. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ogłaszając konkurs na realizację Grantu Rektorskiego na ten temat. Niniejsze opracowanie jest syntezą wyników badania realizowanego w SGH, z tego względu rekomendacje koncentrują się na tej uczelni.

Skupiamy się na korzyściach dla uczelni i absolwentów oraz sygnalizujemy przeszkody, które utrudniają współpracę z absolwentami. Przeprowadzone badanie pozwala na empiryczną weryfikację następujących tez badawczych:

- uczelnie potrzebują relacji z absolwentami,
- absolwenci potrzebują relacji z uczelnią.

Artykuł składa się z czterech części. Pierwsze dwie poświęcone są korzyściom wynikającym ze współpracy szkół wyższych z absolwentami dla: uczelni i absolwentów. W części trzeciej sygnalizujemy ograniczenia współpracy. Część czwarta zawiera wnioski i rekomendacje.

Zastosowane metody badawcze

Analiza modeli współpracy szkół wyższych z absolwentami została wykonana na podstawie wyników internetowego badania ankietowego przeprowadzonego w dniach 22.08-20.09.2017 r. i skierowanego do uczelni partnerskich SGH. Pełnych odpowiedzi udzieliłi respondenci z 28 szkół wyższych, reprezentujący 19 państw świata³. Ankieta zawierała 18 pytań, w tym połowę pytań zamkniętych i połowę otwartych.

Dodatkowym źródłem informacji były studia literaturowe, strony internetowe, diagnoza sytuacji w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz doświadczenia autorek, wizytujących w przeszłości niektóre z badanych szkół wyższych.

² “Colleges and universities proactively try to ‘cultivate and retain the loyalty and support of continuing assistance... institutions of higher education need allies and supporters; and they rely on their own alumni to play this role” (Muller, 1986, s. 7).

³ Belgia, Brazylia, Cypr, Estonia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Izrael, Japonia, Kanada, Korea Południowa, Niemcy, Peru, Polska, Rumunia, Słowenia, Szwecja, Tajwan, Włochy.

Korzyści dla uczelni

W szkołach wyższych panuje (uzasadnione) przekonanie, że absolwenci mogą być źródłem wsparcia dla uczelni w realizacji ich zadań. Stworzenie pełnego katalogu korzyści dla uczelni nie jest możliwe, jednak zarówno w przeanalizowanej przez nas literaturze, jak i z przeprowadzonego badania ankietowego wyłania się kilka obszarów takich korzyści.

Zwraca się np. uwagę na to, że absolwenci mogą być bardzo pomocni w rekrutacji kandydatów na studia. Są oni niejako adwokatami uczelni, w dodatku niezwykle wiarygodnymi. Entuzjastyczne opinie na temat uczelni, którą skończyli, są wartościowe i ważą więcej niż suche fakty przytaczane przez personel rekrutujący kandydatów na studia (Feudi i Clifford, 2002, s. 2). Marketing szeptany jest jednym z najważniejszych sposobów dotarcia do potencjalnych studentów (Kamiński, 2014). Szczególnie ważną rolę absolwenci mogą odgrywać w rekrutacji studentów za granicą.

Odnoszący sukcesy zawodowo absolwenci są ponadto wizytówką uczelni, praktycznym dowodem jakości uzyskanego wykształcenia. Jest to jedna z przyczyn, dla których uczelnie zabiegają o wywiady ze znanymi absolwentami, publikują informacje o ich sukcesach, robią wykazy absolwentów odgrywających ważną rolę w polityce, nauce, gospodarce, sporcie, kulturze⁴. Absolwenci często są uznawani za najlepszych ambasadorów, oferując nieoceniony marketing i promocję w sieci osobistej i zawodowej (Cannon, 2015). Niektóre uczelnie wręcz tworzą programy, w których absolwentom formalnie przyznaje się tytuł ambasadora.

Absolwenci mogą mieć istotny wkład w tworzenie i dzielenie się wiedzą ze studentami (podnosząc jakość dydaktyki) i naukowcami – dostarczając im obszarów do badań (Łazorko, 2016, s. 284), uczestnicząc we wspólnych projektach badawczych, zatrudniając naukowców, pomagając w komercjalizacji badań (Bryła, Jurczyk i Domański, 2013). W wielu uczelniach absolwenci są zapraszani na wykłady, przyczyniając się do uprzątniania wykładanych treści i dostosowywania ich do wymogów rynku pracy. W SGH, ze względu na rozbudowane kontakty z biznesem, absolwenci pojawiają się w roli wykładowców i trenerów zarówno w ramach formalnej współpracy (np. program: Studiuj praktycznie⁵, studia podyplomowe), jak i są gośćmi poszczególnych wykładowców na niektórych zajęciach. Jest to cenne źródło dodatkowej wiedzy dla studentów oraz okazja do wymiany doświadczeń.

Niewątpliwym beneficjentem udanej współpracy uczelni z absolwentami są studenci. Absolwenci pojawiają się na targach pracy, warsztatach, prezentacjach firm i spotkaniach organizowanych przez studenckie koła naukowe. Przekazują informacje na temat możliwych ścieżek kariery czy wręcz oferują praktyki lub pracę (Bryła, Jurczyk i Domański,

⁴ Takie informacje można np. znaleźć na stronach internetowych SGH, UEK, UMK, ALK.

⁵ Studiuj praktycznie (2018).

2013). Pomagają studentom w kształtowaniu ich drogi zawodowej, uczestnicząc w programach mentoringowych⁶.

Absolwenci bywają także źródłem współfinansowania uczelni. Ten wątek współpracy z absolwentami dominuje w badaniach anglosaskich (Harrison, 1995; Levine, 2008; Stevick, 2010; Meer i Rosen, 2012; Daly, 2013), gdzie podkreśla się rolę absolwenta jako potencjalnego darczyńcy. Uzyskiwanie wsparcia finansowego od absolwentów jest głównym celem wielu amerykańskich i brytyjskich uniwersytetów. Sprzyjają temu rozwiązania prawne (ulgi podatkowe) i kultura (tradycja „giving back”⁷), nie do końca możliwe do powtórzenia w kontynentalnej Europie. Systemy ulg podatkowych związane z działalnością dobroczynną (a za taką uznaje się wpłaty na rzecz uczelni) występują w wielu krajach, ale w USA rzadziej niż w Europie działania te uzasadniane są pobudkami moralnymi, a zazwyczaj – rachunkowymi (ukuto nawet termin „philanthrocapitalism” na określenie tego zjawiska) (Tett, 2012). Różnice między Europą a USA w tym zakresie ilustrują następujące dane: w 2014 r. odsetek europejskich darczyńców indywidualnych (44%) i całkowita kwota (22,4 mld EUR) były znacznie niższe niż amerykańskie (95% ofiarodawców i 224 mld EUR) (CERPhi, 2015, s. 2).

W przeprowadzonym przez nas badaniu pojawiło się pytanie o to, jakie słowo najlepiej opisuje cel utrzymywania relacji z absolwentami przez uczelnię (fundraising, friendrasing, oba, żadne). 61% ankietowanych wskazało na „friendrasing”, a więc budowanie relacji opartych na kontaktach towarzyskich, 36% wskazało na oba cele. Nikt natomiast nie wskazał na samo pozyskiwanie funduszy jako zasadniczy cel współpracy uczelni z absolwentami. Absolwenci są jednak proszeni w wsparcie finansowe, na co wskazało 29% badanych. Warto nadmienić, że wśród respondentów nie było ani jednej uczelni amerykańskiej lub brytyjskiej.

Korzyści dla absolwentów

Uzyskanie wyżej wskazanych korzyści z relacji z absolwentami przez szkoły wyższe jest w dużej mierze uwarunkowane skierowaniem oferty atrakcyjnej dla absolwentów. To oznacza konieczność identyfikacji potrzeb absolwentów, opracowania odpowiedzi na nie oraz właściwej komunikacji.

Z przeprowadzonego przez nas badania ankietowego wynika, że uczelnie mają dość rozbudowany katalog korzyści, który oferują absolwentom. Można do nich zaliczyć m.in.:

- dostęp do zniżek i rabatów;
- możliwość korzystania z bibliotek i prenumerowanych baz elektronicznych;
- dostęp do infrastruktury kampusów;

⁶ Np. w SGH 12.03.2018 r. został zainaugurowany program mentoringowy dla studentów ostatnich lat studiów licencjackich i magisterskich, <http://administracja.sgh.waw.pl/pl/ckirza/mentoring/Strony/default.aspx>.

⁷ „Giving back” obejmuje nie tylko dotacje finansowe, choć na ten aspekt tu zwracamy uwagę. Może to być także poświęcanie swojego czasu, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem itp.

- pocztę elektroniczną z uczelnianym adresem;
- utrzymanie kontaktu z siecią specjalistów;
- możliwość dzielenia się wiedzą;
- wzbogacenie swoich umiejętności osobistych i zawodowych, np. poprzez program mentoringowy;
- szansę na rozwój własnej kariery zawodowej;
- udział w programach edukacyjnych, współtworzonych przez uczelnię i współpracujące z nią firmy;
- dostęp do wyników najnowszych badań;
- możliwość obserwacji i rekrutacji kandydatów do pracy;
- uzyskanie wsparcia przy organizacji zjazdów i spotkań;
- dumę z uczelni, którą ukończyli.

Wskazany zestaw korzyści może służyć jako pomoc w formułowaniu przez odpowiednią jednostkę uczelni działań, mogących potencjalnie zachęcić absolwentów do współpracy. Do najczęściej spotykanych programów mających na celu angażowanie absolwentów w życie uczelni i jej społeczności, na które wskazali ankietowani, można zaliczyć: śniadania i kolacje biznesowe, spotkania i zjazdy, kluby absolwentów (regionalne, międzynarodowe, funkcjonalne i branżowe), sieć aniołów biznesu, mentoring, gościnne prowadzenie wykładów dla studentów, wspólne opracowywanie projektów badań naukowych, targi pracy, ceremonie wręczenia nagród „dla wybitnych absolwentów”, imprezy networkingowe, wycieczki, zniżki na zakupy produktów i usług, imprezy noworoczne i inne, magazyn dla absolwentów, platformę internetową do komunikacji itp.

Ograniczenia i źródła trudności w utrzymywaniu relacji z absolwentami

Uzyskanie wsparcia absolwentów wymaga budowania i stałego utrzymywania z nimi relacji. Badania wskazują, że szanse na uzyskanie wsparcia absolwentów (także finansowego) rosną, jeśli czują się oni emocjonalnie związani z uczelnią (Coll i Tsao, 2005; Parsons i Wethington, 1996; Levine, 2008). Z kolei na poczucie związku z uczelnią pozytywnie wpływa jej renoma i wartość otrzymanego wykształcenia, tradycje i rytuały uczelniane czy zespoły odnoszące sukcesy sportowe lub inne. Znaczenie ma także to, czy uczelnia, na której studiował absolwent, była jego pierwszym wyborem (Levine, 2008). Nie na wszystkie te elementy uczelnie są w stanie wpływać, ale z pewnością niezbędne do osiągnięcia sukcesu jest komunikowanie się z absolwentami. Tymczasem, jak wskazują autorzy *Diagnozy* (2013): [polskie] „szkoły wyższe nie dbają o kontakt z absolwentami. Nie doceniają wagi i rangi znaczenia budowania takich relacji ze swymi byłymi studentami. Co najwyżej ograniczają się do wysyłania im niespersonalizowanych ofert studiów podyplomowych – a i to jest rzadkością”.

Mimo świadomości korzyści relacje z absolwentami nie zawsze są głębokie, w przypadku polskich uczelni mówi się wręcz, że są płytkie (*Diagnoza*, 2013, s. 4). Brakuje mechanizmów pozwalających na zbieranie i wykorzystywanie informacji zwrotnych od

studentów i absolwentów na temat jakości kształcenia, a co za tym idzie – marnuje się potencjał, jaki tkwi w relacji uczelnia – absolwent.

Na przyczyny takiego stanu rzeczy wskazywali nasi respondenci. Według nich problemem, leżącym po stronie uczelni, jest niewystarczająca liczba pracowników odpowiedzialnych za utrzymywanie kontaktów z absolwentami oraz brak czasu i środków na prowadzenie takich działań. Badanie wskazuje, iż budowaniu i utrzymywaniu relacji z absolwentami sprzyja istnienie oddzielnej, specjalnie temu obszarowi poświęconej jednostki. Wprawdzie w większości z badanych szkół wyższych (82%) jest jednostka, która odpowiada za relacje z absolwentami, jednak nie zawsze struktura organizacyjna odpowiada potrzebom. W największej części szkół wyższych istnieją niezależne „biura ds. absolwentów” (43% wskazań), w pozostałych jednostka odpowiadająca za relacje z absolwentami wchodzi w skład „działów rozwoju” uczelni (18%), „centrów kariery” (14%), „fundraisingu” (7%) i innych (np. działu ds. marketingu, spraw ogólnych)⁸. W przypadku braku odrębnej jednostki wskazywano m.in., że efektywniej byłoby, gdyby taka odrębna jednostka istniała, bo pozwoliłoby to na większą identyfikację absolwentów (problemem jest brak wspólnej marki i logo absolwentów). Za korzystne uznaje się też funkcjonowanie jednostek odpowiadających za relacje z absolwentami przy poszczególnych wydziałach oraz angażowanie kadry naukowej w tę działalność.

Często uczelnie borykają się z brakiem aktualnych danych kontaktowych, co już na wstępie ogranicza możliwość współpracy. W wielu krajach (np. w Brazylii i Niemczech) wskazuje się na słabo rozwiniętą sieć absolwentów w kraju i trudności w jej tworzeniu, będące pochodną braku tradycji utrzymywania relacji z uczelnią przez absolwentów. Trudność stanowi także utrzymanie zaangażowania absolwentów przez lata, indywidualizm oraz osłabienie z czasem lojalności wobec uczelni.

Przy większości badanych przez nas uczelni (90%) funkcjonują stowarzyszenia absolwentów, które co do zasady mają za zadanie integrację środowiska absolwentów. W części ośrodków działają one bardzo prężnie, wspomagając uczelnie w realizacji ich zadań. W wielu innych (szczególnie w Polsce) działalność stowarzyszeń i organizacji absolwenckich pozostawia wiele do życzenia. Poważnym problemem, zidentyfikowanym zarówno przez nas, jak i innych badaczy (Łazorko, 2016), jest niedostosowanie oferty stowarzyszeń do potrzeb młodszych absolwentów (mało atrakcyjne strony internetowe, tematyka spotkań, przewaga osób starszych). Innym problemem zaobserwowanym w SGH jest duże rozproszenie organizacji skupiających absolwentów. Są to: powstałe w 1912 r. Stowarzyszenie Absolwentów SGH, założona w 1990 r. Korporacja Handlu Zagranicznego (KHZ), stosunkowo młode stowarzyszenia skupiające absolwentów poszczególnych

⁸ W SGH Biuro ds. Absolwentów funkcjonowało od maja 2010 r. do listopada 2013 r. Pod koniec 2013 r. zostało połączone z Biurem Współpracy z Biznesem i zaczęło funkcjonować pod nazwą Dział Współpracy z Otoczeniem. W wyniku kolejnych zmian zespół zajmujący się relacjami z absolwentami pracował w Centrum Relacji Zewnętrznych i Transferu Technologii, a obecnie w Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami. Dodatkowym zagrożeniem, oprócz ciągłych zmian nazwy, jest rotacja pracowników. Żadna z osób pierwotnie tworzących Biuro ds. Absolwentów w SGH nie jest już w tej jednostce zatrudniona. Oznacza to utratę cennego *know-how*.

programów (CEMBA, MBA-SGH, WEMBA, CEMS, DAAD itd.) oraz – będący inicjatywą SGH z 2011 r. – Klub Absolwentów SGH. Istnieje również niezliczona liczba grup absolwenckich w mediach społecznościowych. Organizacje i grupy te w niewielkim zakresie współpracują ze sobą, szukając zarówno modelu relacji wzajemnych, jak i sposobów na przyciągnięcie do swoich szeregów nowych członków. Jest to trudne zadanie, biorąc pod uwagę brak wzorców postępowania, brak stałości instytucjonalnej w postaci polityki uczelni wobec absolwentów, brak jasno zdefiniowanych celów tej współpracy.

Wnioski i rekomendacje

Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika, że szkoły wyższe są świadome korzyści, jakie płyną z utrzymywania relacji z absolwentami. Tak jest także w przypadku SGH, jednak jakość tej współpracy nie jest satysfakcjonująca.

Jednym z problemów jest brak określenia celów i priorytetów tej współpracy. Dużą pokusę, szczególnie w przypadku uczelni takiej jak SGH, której absolwenci należą do elity finansowej społeczeństwa, stanowi postawienie pozyskiwania funduszy jako nadrzędnego celu współpracy z absolwentami. Wyniki przeprowadzonego przez nas badania wskazują jednak jednoznacznie, że w ani jednym uniwersytecie pozyskiwanie funduszy („fundraising”) nie było głównym celem współpracy z absolwentami. W kontynentalnej Europie kładzie się nacisk na budowanie poprawnych relacji ze studentami i absolwentami oraz angażowanie ich w różne projekty uczelni, a pozyskiwanie od nich funduszy jest działalnością uboczną. Ten model bardziej odpowiada także kulturze polskiej, gdzie nie ma tradycji przekazywania pieniędzy na rzecz uczelni, a także zbyt słabe są więzi z absolwentami.

Drugim istotnym problemem jest wielość organizacji absolwenckich oraz ich niska aktywność. Dlatego priorytetem SGH powinno być uporządkowanie tych relacji i nakreślenie pożądanego modelu współpracy. Nasza propozycja sprowadza się do rekomendacji, by w długim okresie dążyć do powstania jednej organizacji absolwentów, związanej instytucjonalnie z uczelnią. W średnim okresie warto obserwować i wspierać oddolne inicjatywy integracyjne. W krótkim okresie należałoby reaktywować i rozwijać działalność Klubu Absolwentów SGH. Można by mu w przyszłości zmienić nazwę na SGH Alumni (wzorem wielu uczelni zachodnich, jak np. ESADE, ESCHEM, KEDGE, EBAPE) i nadać centralną rolę organizacji skupiającej wszystkich absolwentów SGH.

BIBLIOGRAFIA

- ALK. Pozyskano z: <https://kariera.kozminski.edu.pl/absolwenci/lwy-kozminskiego/laureaci/> (dostęp: 15.02.2018).
- Bryła, P., Jurczyk, T. i Domański, T. (2013). Korzyści współpracy uczelni wyższych z otoczeniem gospodarczym – próba typologii. *Marketing i Rynek*, 4.
- Cannon, T. (2015). *The importance of the alumni network*. Pozyskano z: <https://www.redbrickresearch.com/2015/10/29/the-importance-of-the-alumni-network/> (dostęp: 12.02.2018).

- CERPhi. (2015). *An overview of philanthropy in Europe*. Pozyskano z: <http://efc.issuelab.org/resource/an-overview-of-philanthropy-in-europe.html> (dostęp: 12.02.2018).
- Coll, G. i Tsao, J. (2005). To give or not to give: Factors determining alumni intent to make donations as a PR outcome. *Journalism & Mass Communication Educator*, Vol. 59, Issue 4.
- Daly, S. (2013). Philanthropy, the new professionals and higher education: the advent of Directors of Development and Alumni Relations. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 35, No. 1, 21-33.
- Diagnoza potrzeb uczelni, studentów i absolwentów w zakresie budowania trwałych relacji uczelnia – student – absolwent opartych na wzajemnej wymianie wiedzy i doświadczenia*. (2013). Raport z badania pogłębionego. Warszawa.
- Feudi, J.A. i Clifford, P.J. (red.). (2002). *Alumni Clubs and Chapters*. New York: CASE.
- Harrison, W.B. (1995). College Relations and Fund-Raising Expenditures: Influencing the Probability of Alumni Giving to Higher Education. *Economics of Education Review*, Vol. 14, Issue 1, 73-84.
- Hashim, N., Kee, P.Ch. i Rahman, M. (2014). Attempt to Solving Situational Problem of Alumni Employability. *Social Behavioral Science*, 155, 380-385.
- Kamiński, T. (2014). *Uczelnie i absolwenci – dobre praktyki*. Pozyskano z: <http://obywatelena-uki.pl/2014/06/uczelnie-i-absolwenci-dobre-praktyki-tekst-tomasza-kaminskiego/> (dostęp: 12.02.2018).
- Levine, W. (2008). Communications and alumni relations: What is the correlation between an institution's communications vehicles and alumni annual giving? *International Journal of Educational Advancement*, Vol. 8, Issue 3/4, 176-197.
- Łazorko, K. (2016). Działania marketingowe ukierunkowane na absolwentów uczelni wyższych w Polsce – diagnoza głównych problemów. *Handel Wewnętrzny*. 2(361), 280-290.
- Meer, J. i Rosen, H.S. (2012). Does Generosity bedget Generosity? Alumni giving and undergraduate financial aid. *Economics of Education Review*, 31.
- Muller, S. (1986). The Definition and Philosophy of Institutional Advancement. W: A.W. Rowland (red.), *Handbook on Institutional Advancement*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Parsons, P. i Wethington D. (1996). Fund-raising appeals to alumni: Two experiments. *Journalism & Mass Communication Educator*, Vol. 52, Issue 1.
- SGH. Pozyskano z: <http://uczelnia.sgh.waw.pl/pl/muzeum/zbiory/absolwenci/Strony/default.aspx> (dostęp: 15.02.2018).
- Stevick, T.R. (2010). Integrating Development, Alumni Relations, and Marketing for Fundraising Success. *New Directions For Higher Education*, Vol. 2010, Issue 149, 57-64.
- Studiuj praktycznie. (2018). Pozyskano z: <http://firma.sgh.waw.pl/pl/sp/Strony/default.aspx> (dostęp: 15.02.2018).
- Tett, G. (2012). Charity begins with a tax break. *Financial Times*, May 12. Pozyskano z: <https://www.ft.com/content/3b2b3bb2-9a3d-11e1-aa6d-00144feabdc0> (dostęp: 12.03.2018).
- The Importance of Alumni Relations*. (2013). Pozyskano z: <http://www.supportingeducation.org/2013/01/10/importance-alumni-relations/> (dostęp: 12.03.2018).
- UEK. Pozyskano z: <http://uek.krakow.pl/pl/absolwenci/znani-absolwenci.html> (dostęp: 15.02.2018).
- UEK. Pozyskano z: https://absolwent.umk.pl/o_absolwentach (dostęp: 15.02.2018).

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>