

美國學校募款制度之研究

李然堯

教育部技職司專門委員

一、前言

台灣地區學校教育經費來源，公立學校主要來自政府預算，私立學校則是依賴學雜費收入。無論公私立學校，自行募集辦學經費的能力與成果都甚為有限。近年來，教育經費資源分配是否均衡的問題，甚受各界重視。一般咸以為：(1)既往政府教育經費使用於高等教育之比例偏高；政府應有責任將有限資源優先發展義務教育及照顧弱勢族群，如原住民學生及殘障學生。(2)教育經費過度仰賴政府經費，民間投注於教育之經費偏低，應加強鼓勵民間參與。(3)私立學校過度仰賴學雜費收入，學生負擔太重，尤其是大專校院，應鼓勵爭取其他經費來源。(4)公私立學校享受政府資源過於懸殊，應讓公立學校成立循環作業基金，爭取其他經費來源，並提高經營績效。

基於上述教育資源分配新趨勢，教育部近年來積極鼓勵各公私立大學加強對外募款，業於七十九年七月、八十一年六月、八十二年十二月及八十三年三月辦理多次有關大學募款作業的研討會，並自七十九年起即編列「輔導大學校院建立募款能力」專案經費。專科學校及職業學校方面，私立學校所佔比例更高，依賴學雜費之情形更為嚴重，私校學生抗議之聲時有所聞，但是限於客觀環境尚未成熟，至今尚未有積極的募款行動。至於其他私立中小學，雖然亦是幾乎完全仰賴學雜費，但是大多是自願就讀，比較沒有異議，因此也尚未見有對外募款之呼籲。

其實，學校對外募款之意義，不僅在於募集金額之多寡，更是藉助募款之過程，展現辦學之理念及未來發展之方向，對內凝聚同仁共識，對外拉近與校友及相關企業之關係，並須以健全學校財務制度之基礎，可加速全校整體之健全發展。可惜國人傳統風氣，無論財團或個人，如有能力捐資興學，大多喜歡自行開辦學校或設置獎學金，資助現有學校辦學經費者較為少見。一般校友例行回饋母校的風氣也未見形成。另外，學校行政組織及運作對於募款作業之支持尚未見形成制度，政府財稅法規對於捐贈者之鼓勵也尚有待改進之處。反觀美國學校募款制度形之久遠，頗有可借鏡之處。去(八十四)年三月至八月間，筆者得有機會赴美專題研究，本文即以蒐集所得有關美國學校募款制度資料，彙整以供國內學校辦理募款作業之參考。

二、美國學校募款制度溯源

考諸美國大學創校歷史，早期知名大學大多係由私人捐資而設立，募款活動之歷史幾與大學成立之歷史同時存在。1641年William Hibbens, Hugh Peter和Thomas Weld聯袂自波士頓赴倫敦尋求資助，以返美教育異教的印地安人，一年後僅有Hibbens攜帶五百英鎊回來創建了Harvard College，一般認為此乃最早募款興學之案

例。隨後由於學校的創立，大多來自教會或個人的捐贈，政府鮮少介入；學校經費的籌措，自然與募款關係密切。1643年，哈佛畢業的校友開始回饋母校，可說是第一個有組織的募款計畫。及至1800年代，校友會組織逐漸成立，校友終身回饋母校的概念逐漸形成。但是第一個革命性的募款案例卻是發生在學校之外，1902年Lyman L. Pierce發動一專案募款，為YMCA在Washington D.C.建一新館，預定募集三十萬美元。他成功的向John D. Rockefeller募到五萬元，至1905年他共募集了八萬元。他的一位同事Charles SummerWard開始講究募款方法，自1914年起為the University of Pittsburg募集三百萬美元，成為第一位學校專業募款人。及至今日，美國的大學校院幾乎都有專責單位及專職人員負責募款工作，捐贈款成為學校主要收入之一（Worth, 1993）。

根據Steven Muller的看法，美國的學校募款制度所以能如此發展，乃有其傳統背景：(1)早期興學得自教會及私人的資助，不受政府干預。(2)美國社會重商之習性使大學重視實務，不認為接受政府支助有何益處。(3)傳統慈善捐贈形成風氣，學校經費來自捐贈較無困難。(4)傳統個人主義興盛，希望儘量減少政府控制。（Worth, 1993）由此可見，國情不同，國內要發展募款制度，尚需鼓動風潮，轉移觀念，方有可為。不過，近年來大學自治之理念甚囂塵上，國人生活水準提高，捐贈予宗教團體及慈善機構之風氣漸盛，兩者相輔相成，應可帶動風氣。

三、美國學校募款的類型

早期的募款活動主要是教會或私人的捐贈、校友的回饋及附近居民的捐獻等。及至今日，隨著社會的日趨複雜多元，募款的型式亦日趨多樣化。目前美國常見的方式，大致有下列數種：

1. 例行年度募款（Annual Fund, or Annual Gifts）

所謂例行年度募款一般是指學校每年例行的向勸募對象進行的募款活動。勸募的對象一般包括：董事會、校友、在校生、目前或過去的家長、相關企業、基金會、教會或朋友。所謂朋友是指學校附近的民衆，常借用學校設施者，或是贊同學校理念的人士。一般例行年度募款金額多不大，八〇年代以前常認為僅佔募款總額的20%，到了九〇年代則被認為只佔10%，甚至有人認為只佔5%而已（Worth, 1993）；不過各校區別差異甚大，小型社區學院可能所佔比例甚高。筆者訪視之一所明星高中，其例行年度募款高達募款總額的50%，另一所著名大學卻只佔4%。但是，無論其所佔例多寡，各校對此類小額捐贈仍很慎重。因為此類捐贈，一般多是即時可用（非屬延時支付），且不限用途；更重要的是，將這些小額捐贈者的資料納入檔案詳加分析，找出可能對象，逐漸建立關係，常可成為將來大額捐贈或專案募款的主要來源。

此類例行募款，還有一種稱之為配合捐贈（Matching Gifts），此乃有些公司會配合其所屬員工對學校之捐贈，相對的捐出對等的金額給學校。

2. 大額募款（Major Gifts）

相對於例行年度募款的小額捐贈，大額募款是非例行性的大數額的捐贈。多少金額以上的捐贈才叫大額募款，各校定義不一，視其規模而定。此類捐贈者常會指定特別的用途，所以也稱之為特別捐贈（Special Gifts）。有的捐贈者不是一次給付，而是依雙方約定的計畫，逐次給付，因此稱之為計畫給付（Planned Gifts）。有的捐贈以增加學校資本門為主，稱之為資本捐贈（Capital Gifts）。有的捐贈者只是承諾未來某一時

間才發生捐贈作用，因此稱之為延遲捐贈（Deferred Gifts）。有的捐贈者之捐贈，已是他最大範圍的捐贈，以後再也不可能有捐贈了，此稱之為終極捐贈（Ultimate Gifts）。此類大額捐贈通常是學校募款所得之主要來源，而且近年來所佔比率，愈形增加。此類大額捐贈所捐出是金錢，也可能是不動產、股票、債券、古物、書籍、甚至遊艇，林林總總，不一而足。

3. 對企業（Corporate）之募款

這是指學校向相關企業之勸募或企業對學校之捐贈。一般企業為達成其經營目的、推動其理念、建立良好形象、回饋社會或節稅等目的，願意捐贈學校。此類捐贈也有例行的捐贈，或是配合員工之捐贈而作之對等捐贈，但是更重要的是大額的捐贈。大型企業常有其既定的捐贈計畫及預算，不一定是金錢，也可能是儀器設備或專業服務；此類預算也常受經濟景氣之影響。學校必需了解企業可能捐助的目的及性質，配合提出申請或進行勸募。

4. 對基金會（Foundation）之募款

對基金會之募款與對企業之募款類似。一般基金會之成立，有其既定的目的，所能提供的捐贈亦有其既定的計畫與預算，學校也必需配合其需求提出申請，才容易成功。

5. 專案募款（Campaign）

美國之大學常會因特殊之目的，擬定特別的計畫，預定擬達成的目標，進行專案的募款活動，一般即稱之為Campaign。此類募款常需由校長及董事們帶頭，全校總動員，擴大宣導，希望在特定期限內達到預懸的目標。此類募款預定的目標都極龐大。1960年代100 million就被認為是極大的目標。1970年代末期Stanford University創下了300 million的新記錄，隨後卻有數校進行400~500 million的專案募款，1987年Stanford University又創下1.1 billion的新記錄，但是Harvard University卻正進行一項高達2.1 billion的專案募款活動。

四、美國學校募款作業組織

美國早期之募款，主要是校長及董事會的責任。及至今日，雖有專任的組織編制，募款仍是校長及董事們的主要工作之一。甚至一般對校長或董事之遴選，其募款之能力是一項重要的考慮因素。

至於募款之專責單位，美國早期的大學大抵以成立校友基金（Alumni Fund）進行募款工作，一九三〇、四〇年代，美國大學設有校友基金者不及半數（Pray, 1981）。此一時期多數大學的專案募款大多委由校外專業公司辦理。隨後逐漸盛行設發展部門以涵蓋募款工作，據調查1949年時，僅有兩所大學設有發展部主任（Director of Development），及至1952年已有十三校設置。1958年福特基金會（Ford Foundation）贊助全美校友會（American Alumni Council）和美國大學公共關係協會（American College Public Relations Association）在Greenbrier開會，與會者一致主張大學設置一位協調者（Administrative Coordinator）直接協助校長，統籌校友關係、募款及公共關係等工作（Worth, 1993）。因此多數大學都紛紛設置負責此等功能之部門，並有專職的主管負責。至今，據周逸衡（1992）抽樣調查六十二所美國大學發現全部設有永久性的專責組織。近年來，甚至部分大學更擴大此一功能，稱之為「Institutional Advancement」，其工作尚包涵學生招募及其他任何與大學行銷有關的活動。據筆者

所拜訪的數所著名大學，此一部門皆屬一級單位，且由一位副校長負責，其手下之專職工作人員多達一二百人，另有兼職人員及工讀生尚未包括在內。其職掌包括校友關係、公共關係及募款等工作；前兩項工作雖然不是與募款工作直接相關，卻影響募款績效頗為深遠。募款工作更依例行年度募款、大額捐贈、公司捐贈及基金會捐贈等分組，分別有專人負責。此外尚有人事、資訊服務及研究部門以支援上述工作。各校組織編制不盡一致。今日的募款工作必需結合最新科技與行政藝術，發揮團隊精神，才能克盡其功。其各部門之功能概述如下：

校友關係部門：主要是為校友服務，包括為校友會及其分散各地的分會服務。平時寄送各種刊物，甚至錄影帶，讓校友經常了解母校現況。經常辦理Reunion活動，邀請校友每五年回母校聚會一次。為校友辦理推廣教育、就業輔導、甚至旅遊服務，以強化對學校之向心力。校友一向是捐款的最主要來源。據研究：校友是否參加校友會，影響其捐款行為甚大。麻省理工學院曾有一項研究發現：參加校友會者捐贈的機率是沒參加校友會者的三倍。俄亥俄州立大學也發現：三分之二的捐贈者有參加校友會，其所捐金額佔總金額的85~90%（Webb, 1993）。

公共關係部門：主要是負責建立學校對外之良好關係，包括對附近居民、媒體、地方政府、社區的相關單位等；甚至有的學校還派有專人駐守華府，以負責與中央政府及國會之聯繫。

例行年度募款部門：一般是對可能捐款的對象寄發勸募信函，或以義工進行電話勸募；以及事後的致謝、統計分析等工作。較具規模的學校，所寄發的信函尚依據對象捐款的可能性及可能的金額大小，設計出不同等級的信函（措詞及要求的金額不同），並作不同層級的追蹤，以節約經費，提高效率。事後的統計分析則對往後的募款極有助益。較具規模的學校，此一部門還細分為對校友、家長、在校生、朋友等，各有專人負責。

大額募款部門：負責對大額募款的可能對象進行拜訪、溝通，培養感情，以準備「放長線釣大魚」。由於美國此類大額捐贈的型式有很多種，選擇何種方式對捐贈者及學校最有利，可能頗為複雜。工作者必需有能力為可能的捐贈者說明各種捐贈的方法、減稅的方式及學校對捐款的處理情形。因此，此一部門的工作者不但須具有良好的溝通技巧，且須具有投資、理財及稅法方面的知識。不過真正有巨額捐贈可能時，在關鍵時刻，往往需要請校長或相關的董事出面與捐贈者接觸，使捐贈者感受到被尊重的榮耀。

對企業或基金會的募款部門：平時積極蒐集相關的企業及基金會的訊息，了解其最近發展的方向，作為勸募或申請捐助之參考。平常也需要與這些機構維持良好的關係。有機會提出申請時，申請計畫的撰寫則是一項很重要的工作，此二部門的人員需精通計畫的寫作技巧。

以上所述這些部門，有些學校（例如Johns Hopkins University）雖有設置，卻不是直接面對校友、企業或基金會作業，而是採取所謂“Decentralize”的作法，由各學院自行向其校友及相關的企業與基金會勸募。這些部門則負責統籌協調、行政支援及諮詢管理的工作。各學院尚負責此類工作的專職人員。這些學校認為各學院性質差異甚大，由學院向其校友勸募，較易得到認同，對相關企業及基金會爭取經費也較容易溝通。

除了上述之募款單位，部份規模較大的學校尚有一些支援性質的單位。例如The

Chicago University設有資訊服務（Information Services）單位，建有所有校友捐贈者之完整的資料，包括個人興趣、既往捐贈記錄，甚至包括其親友與學校之關係，其對其他基金會或慈善機構捐贈之記錄等，都被認為有助於判斷往後大額募款之可能對象，因此都有詳細的記載，供作全校各部門辦理募款業務之參考。Johns Hopkins University也設有類似的單位“Development Information System”利用電腦系統記載了252,000筆的資料以供參考，而且目前正在更新電腦系統。使用電腦系統於募款作業已是不可避免的發展趨勢。另外有的學校設有研究部門利用所蒐集的資訊，進行可能捐贈對象之研究分析。Johns Hopkins University就設有一單位負責研究可能大額捐贈的對象，包括校友、基金會、企業及慈善機構等，供各單位進行勸募之參考。該單位每個月要閱讀二十種期刊，完成七十五件研究報告，其中75%是對可能之個人研究，其餘25%則是對可能捐贈之企業或基金會進行研究。設立研究部門也是未來的趨勢。Siegel（1993）就建議募款目標每10 million宜設置一名專職的研究人員。另外尚有學校設有人事單位負責人員的在職訓練，所有參與募款的人員，包括兼職人員及義工，都必需在職訓練，訓練內容包括溝通的技巧、學校最近的發展、專案募款的相關細節等。

另外，在美國跨校之間有一個由各校發展部門（Institutional Advancement）的專業人員聯合組成的組織，稱為：Council for Advancement and Support of Education（CASE），是於1974年由the American Alumni Council（AAC）及the American College Public Relations Associations兩個團體聯合重組而成，專門進行相關的研究，並辦有專業刊物供會員彼此交換心得，可促進專業人員的成長，對募款作業亦甚有助益。

五、影響募款成功的因素

根據文獻分析及參考訪視學校心得，個人歸納下列數項影響募款成功的因素以供參考：

1. 學校的形像：捐贈者喜歡「錦上添花」，不喜歡「雪中送炭」。因為捐贈者總希望自己捐出的錢能真正被充份利用，辦學績效良好、形象佳的學校，容易取得信賴，自然較容易募到款項。此外，大額捐贈者（包括個人、企業及基金會）常希望藉捐贈來博得一點聲名，對形像佳的著名學校捐贈，比較容易滿足此一虛榮。因此，愈是出名的大學愈容易募得經費，而名不見經傳的社區學院所能募得的款額還不如明星高中。現在，美國一些著名大學都把募款成就視為攸關學校形像的一項重要因素，無不全力以赴。因此，原本辦學未盡理想的學校更需加倍努力，健全財務制度，規劃完善的發展計畫，以取得捐贈者的信任，才能打開惡性循環的僵局，逐漸募得捐款，幫助學校良性發展。

2. 校長的領導：一九九一年三月的紐約時報報導Neil Rudenstein被選任為哈佛大學校長時，提到他的一項重要任務就是執行高達2.1 billion的巨額專案募款（McGouldrick, 1993）。募款的能力已被視為選任校長時一項重要的考慮因素。擔任校長必需形像良好，對外關係極佳，容易爭取捐贈，對內又能鼓勵同仁積極募款，領導全校募款業務得以蒸蒸日上。

3. 董事會的支持：董事會的支持也被視為協助學校推動募款業務的一項主要助力。董事們本身要有遠大的教育理想，及有足夠的財才，以身作則，率先捐助學校；還要有良好的社會關係，以幫助學校積極爭取各界的捐贈。

4.專業的組織：募款工作在今日已是一項專業，每一學校都設有專職的人員以擔負此項工作，其組織與職掌大抵如前節所述，其員額編制必需與學校規模及募款額度成正比，辦理專案募款時更須視需要機動擴增，必要時尚需商請專業募款顧問公司指導規劃。

5.完善的發展計畫：每一個捐贈者都會關心捐贈對象未來的發展潛能。學校必需提出完善的未來發展計畫以告訴捐贈者學校需要他的捐贈，而且學校必需能夠證明有能力善用捐贈者的捐贈。因此，學校訂定發展計畫，不能憑空描繪海市蜃樓，而是必需提出既往的成就及現有的資源，然後規劃在現有的基礎上，有何理想抱負，以及預計在何種程度的支援下，可以達成怎樣的成就；如此才能打動欲捐贈者的心。

6.明確的募款計畫：筆者所拜訪過的學校都有明確的募款計畫；包括例行年度募款計畫及專案募款計畫。例行年度募款雖是例行工作，但是仍須訂定年度工作重點、年度總目標及各部門的子目標，甚至每一部門尚需訂定自己的分計畫；如此，才能凝聚共識，為大家認同的目標共同努力。專案募款計畫如同前述之學校發展計畫，需有完善的發展計畫，讓捐贈者相信學校有需要捐贈，而且有能力、有意願善用捐贈款。專案募款計畫必需比學校發展計畫更具體且明確，例如：要建一圖書館、或更新全校電腦設備等；此一計畫必須能獲得全校的了解與認同。專案募款也如同例行年度募款，必需各部門協調出各部門需負擔的募款目標及專案總目標，大家共同努力以達成目標。

7.校友會的合作：校友的支持與否攸關募款成效已如前節所述。中國人傳統重視「關係」，校友會當比歐美社會更具有影響力。美國一些學校的作法可供我們參考，例如：邀請校友每五年回學校團聚（稱為Reunion）；每班都有一位代表負責聯絡工作；國內外各地設有分會，除負擔聯絡工作，還辦理聚會、推廣教育、旅遊服務等，以服務校友；這些作法無非是要增進校友的認同感與凝聚力。另外有些學校對在校生也進行募款，其目的不在金額的大小，而是藉機教育學生了解捐款對學校發展的重要性，培養學生捐款的習慣。

8.員工的訓練：參與募款工作的職員，無論專兼任，還有前來幫忙的義工或二讀生，都需要職前訓練及在職訓練。無論利用電話或面對面的對話，溝通的技巧都很重要。此外，對學校全盤狀況的認識、對募款專案的深入了解、對各種捐款方式的性質及相關減稅規定的認識等，都有助於提昇募款的效率。因此配合募款工作的推動，及時予以必要的訓練是不可減免的。

9.現代科技的應用：現代的專業募款工作是科技與藝術的結合，除了講究溝通的藝術之外，很多行政作業需仰賴新科技的採用，例如：校友及可能捐贈者之資料，用電腦建立完整的資料庫，以供寄發傳單、篩選可能捐贈者、統計分析募款所得等作業之需；利用學術網路與校友聯絡，增進認同，鼓勵捐獻；辦理校友活動時應有所準備，讓捐款者可以用金融卡捐贈；與金融機構合作發行認同卡，讓持卡者每有消費就可附帶捐贈一定比例金額給學校等。

10.企業與基金會的支持：除了對個人之募款，不能忽略了企業與基金會可能對學校之貢獻。平時辦理建教合作或推廣教育時，就應盡心盡力，使其了解學校發展計畫及執行的能力，廣結善緣，提昇對學校捐贈之意願。

以上所述係從學校自身的立場來說明，除此之外，整體社會之配合也很重要。國人對學校募款尚未形成風氣，學校內外均未將募款視為辦學必要的工作，使得募款工作事倍功半。國家財稅制度的配合也是一項重要因素，國內對捐贈給私立學校之金額，不能

比照公立學校全部都可免稅，影響捐贈意願甚巨。公立學校受限於會計制度，募款所得無法完全留在學校自行支用，學校也不需自行籌措辦學費用，導致募款意願不高。這些都會影響募款的成效，有待改進。

六、結論與建議

根據以上之分析可以發現，在美國的大專校院、甚至明星高中或私立中小學，都已將募款工作視為學校正規工作的一部份，認為募款活動不但可募集經費有助學校支用，而且對內可凝聚共識，對外可提昇學校形象，對學校整體發展極有助益。因此各校都置有專職人員，編列專項預算辦理此項業務；而且愈趨專業化。反觀國內，則僅有少數數所大學剛展開募款工作，一切尚屬草創階段；一般社會大眾尚未能普遍形成風氣，政府的財稅制度也未盡配合，甚至校內同仁也尚未能普遍認同，致使學校募款工作常感事倍功半，因此美國的一些作法可能頗有參考的價值。以下根據此次研習所得試做建議如下：

(一)對政府方面

1.教育部宜積極推動學校募款風氣，並訂定各項獎勵措施以輔導各校進行募款活動；此一鼓勵措施不僅限於私立大學，尚宜擴及各級學校，以形成風氣。

2.教育部宜公開宣導捐資興學之新義，強調捐助已設立之學校提昇辦學品質，而不必非得自行新辦學校不可。並宜訂定鼓勵辦法，促進對學校之捐贈，以培養有利學校募款之社會環境。

3.財政部在稅捐減免方面宜配合社會變遷有所調整，以鼓勵對學校之捐贈，並可減輕學校對政府之依賴。如果對私立學校信心不夠，則似可責成私立學校聯合成類似日本「私學振興財團」之組織，審查各校募款計畫及捐款用途，並經手對私立學校之募款，以昭公信。

4.近年來教育部積極推動讓國立大學成立循環作業基金，自籌部份財源的作法值得鼓勵，目前僅有五所大學及學院試辦，宜視試辦成效儘快擴大至所有國立大學及學院，將來如時機成熟亦可擴大至國立專科學校。

5.教育部宜鼓勵各校成立募款專責單位，並編制專業人員以從事此項工作。教育部並宜鼓勵各校募款專業人員成立類似美國CASE之組織，加強相關之研究，以促使國內教育資源籌募環境能有持續之開拓與改善。

(二)對學校方面：

1.各校應訂定完善的發展計畫，藉助各種傳播媒體將學校之現況及發展遠景公諸大眾，以塑造學校良好形象。學校並應配合教育主管當局，宣導捐資興學之新義，改善社會對募款之觀念，提昇一般大眾之捐贈意願。

2.各大專校院宜成立常久性的募款專責單位，賦予正式編制員額及經費預算，指定專人負責規劃及執行募款工作。此一組織應由校長親自負起督導之責，並應積極爭取學校董事會之支持。

3.各校應加強健全校友會組織，平時即應透過校友刊物或辦理各種活動增進對校友之服務，促進校友對學校之了解，增進校友對學校之認同。

4.各校宜對可能捐贈之對象，包括校友、過去及現在的學生家長、朋友、企業、基金會等都予以建立完整之資料庫，加強研究分析，以探求可能捐贈之資源，提昇募款之

效率。

5.各校宜加強建教合作與推廣教育，擴大與企業界、基金會及社區人士之接觸，指定適當人員經常與其保持聯絡，並廣泛收集可能之捐贈者過去捐贈的記錄，納入資料庫，作為研究分析捐贈可能性之參考。

6.學校應從學生在校時即利用各項教學與輔導活動培養學生對學校之認同感及對捐款回饋母校之正確認識。

7.各校應重視對募款人員之培養與訓練，鼓勵其與其他學校募款專業人員之聯繫，並組成類似美國CASE之專業協會，以互相交換經驗，增強學校募款之能力。

參考文獻

周逸衡（1992）大學募款之相關研究。教育部高司委託。

教育部高教司（1993 a）大學校院募款策略。

教育部高教司（1993 b）大學校院募款作業實務研討會實錄。

楊啓棟（1994）私立學校董事會及募捐制度之研究。

Altbach, Philip G. & Johnstone, D. Bruce (Ed.) 1993 The funding of Higher Education – International Perspectives. Graland Publishing, Inc., New York.

Bauer, David G. 1993 The Fund – Raising Primer. Scholastic Inc., New York.

Duronio, Margaret A. & Loessin, Bruce A. (1991) Effective Fund Raising in Higher Education – Ten Success Stories. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.

McGoldrick, William P. (1993) Campaigning in the Nineties. Worth, Michael J. (Ed.) pp.143 – 158.

Pray, Francis C. (Ed.) (1981)Handbook for Educational Fund Raising – A Guide to Successful Principles and Practices for Colleges, Universities, and Schools. Jossey – Bass Publishers, London.

Siegel, Eric (1993) Operating a Donor Research Office. In: Worth, Michael J. (Ed.) 1993 pp.251 – 264.

Terrell, Melvin & Gold, James A. (1993) New Roles for Educational Fund – raising and Institutional Advancement. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.

Webb, Charles H. (1993) The Role of Alumni Affairs in Fund Raising. In Wotrth. Michael J. (Ed.) 1993 pp.303 – 310.

Williams, Gareth (1992) Changing Patterns of Finance in Higher Education. The Society for Ressearch into Higher Education & Open University Press, Bristol, PA.

Worth, Michael J. (Ed.) 1993 Educational Fund Raising Principles and Practice. American Council on Education and The Oryx Press, Phoenix, AZ.