УНИВЕРСИТЕТСКО ОБУЧЕНИЕ

ПОТЕНЦИАЛЪТ НА АКАДЕМИЧНИТЕ СТАЖОВЕ – РЕФЛЕКСИЯ ВЪРХУ ОПИТА И ПЕРСПЕКТИВИТЕ ЗА РАЗВИТИЕ

Албена Танева

Резюме

Статията е фокусирана върху особената връзка между академичното образование и кариерното развитие на студентите по публична администрация като преход към нов модел на публичните услуги.

Резултатите за публичният сектор са силно зависими не само от регулацията на този сектор, но най-вече от подготовката на ново поколение за публичните услуги. Подготовката се разбира като компетентност, обвързаност и възможност за интеграция в институционалната система. Тъй като стандартите за академично образование в областта на публичната администрация съществуват, най-голямото предизвикателство в това отношение е философията на набиране на нови завършили студенти по публична администрация, прехода от академичен статус към статута на практикуващите и устойчивото развитие на установените модели. Съвсем различно е предизвикателството за обучение на опитни държавни служители. Този въпрос е особено важен по отношение на стандартите, целите и ценностите, които се очаква преподавателят да осъществи.

Емпиричната основа е десетилетие опит ш провеждането на стажове за студенти по публична администрация в Софийския университет, както и провеждането на курсове по лидерство за практикуващите в рамките на обучителните програми на катедра Публична администрация. Заключенията се отнасят до въздействието на академичната програма за стажове върху наемането, компетентността, удовлетворението от работата и устойчивата кариера на младите служители в сектора на публичните услуги.

THE POTENTIAL OF ACADEMIC INTERNSHIPS – REFLECTION ON THE PAST EXPERIENCE AND PERSPECTIVE FOR DEVELOPMENT

Dr. Albena Taneva

Department of Public Administration,

Sofia University

Abstract

The paper is focused on the particular relationship between academic education and career development of graduate students in Public Administration as a transition towards a new model of public service.

The results of the public sector are highly dependent not only on the regulation of this sector, but largely on the preparation of the new generation for the civil service. Preparation is understood as competence, commitment and possibility for integration within the institutional system. As the standards for the academic education in Public

administration exist, the biggest challenge in this regard is the philosophy of recruitment of the new graduates in Public Administration, the transition from the academic status to the status of practitioners and the sustainable development of the established models. Quite different is the challenge for training of experienced civil servants. This issue is particularly important in regard to the standards, purposes and values which the trainer is expected to fulfill.

The empirical basis of this paper is a decade experience in conducting the internships for students in Public Administration at Sofia University as well training courses on leadership for practitioners in the training programs of the Department of Public Administration. Conclusions concern the impact of the Academic internship program on the recruitment, competence, job satisfaction and sustainable career of young employees in the civil service.

1. Стажовете: от компетентност към тренинг

Компетентното и отговорно действие във всяка дейност е вечно актуална стратегическа цел. Такава кауза едва ли би срещнала несъгласие или скептицизъм. За радост, пътищата към нейното постигане са много и разнообразни. Статията има за своя цел да проблематизира един от тези възможни подходи. Става дума за стандартизирането на академичните стажантски програми и техния потенциал за придобиване от студентите на практически професионални умения още по време на тяхното следване. Изводите почиват върху над десет годишен опит на стажантската програма на катедрата по „Публична администрация“ в Софийския университет.

Десетгодишният период споменавам не случайно. Сам по себе си той не е нито много, нито малко време. За страна, преживяваща фундаментални политически и социални промени, обаче, десет години са дълъг период. В края на деветдесетте тепърва се поставяше началото на академичните програми по „Публична администрация“. Ако не се брои законът за държавния служител в България от 1922 година, то приетият през 1999 е първият, който регламентира държавната служба. В този период България активно хармонизираше своето законодателство с европейското, за да се стигне до едно от най-важните събития в живота на своята съвременност – приемането й за пълноправен член на ЕС през 2007 година.

Защо споменавам тези факти? Защото те са най-съществени елементи от ситуацията, при която трябваше да започне да действа и обучението и практиката на студентите по Публична администрация в България. Значението им се състои в осигуряването на положителна и поддържаща среда, за да започне в България да се осъзнава, че за управлението е необходимо специализирано знание. Много дълго време управлението на експертно ниво е било поделяно между юристи и икономисти, които олицетворяват двата основни подхода на формалния рационализъм при управлението – решението е добро, ако съответства на нормативното предписание (свеждането на доброто управление до законосъобразното управление) или ако е защитимо в рамките на финансовата ефективност (по-добрата цена печели). Калкулирането на човешки съдби и качество на живот обаче, често излиза извън рамките на тази формална логика. В управлението на публичния сектор може да се окаже, че по-скъпото решение е стратегически и непосредствено по-доброто. Разполагането на даденото решение в рамките на законовата рамка е само първа, но недостатъчна стъпка за неговото формулиране. Често алтернативите на дадено решение са в рамките на определени законови рамки, но съдържанието им е диаметрално противоположно – дали ще преместим едно училище в съседно населено място или ще поддържаме маломерни класове са законово правилни решения. По своето съдържание обаче са принципно различни и отразяват различна философия – кое е добро за хората.

Академичната програма по Публична администрация обучава студентите на всичко това. Те изучават множество юридически дисциплини, за да познават законовата рамка, регламентираща решенията в публичния сектор. Те изучават редица икономически и

финансови дисциплини, за да разбират този тип ефективност и логика на управлението. Те обаче изучават още редица социологически, политологически и общохуманитарни дисциплини, за да се превърнат накрая в онзи тип управленци и експерти, които се доближават до елегантната дефиниция на Хърбърт Саймън за публичната администрация като „съвместна дейност за постигане на идеална цел".

Нашите студенти са продукт на този тип разбиране. Училищата, от които идват, мотивацията, с която избират да изучават „Публична администрация" очертава в голямата си част общност на амбициозни и заинтересовани младежи, доверили се на разбирането, че в институциите на младата българска демокрация има място за добре подготвени и почтени млади специалисти, които ще могат да работят и живеят от своя труд в своята страна именно онова, за което се подготвят.

Самата атмосфера в специалност Публична администрация е повече от добра и окуражаваща. За своите четири години в бакалавърската степен на обучение студентите имат възможност не само да бъдат подготвени чрез една фундаментална интердисциплинарна програма, но също така да участват в множество научни форуми и изследователски проекти. Учреденият още със създаването на специалността ежегоден конкурс за студентско есе в областта на публичната администрация на името на „Лиляна Данева-Бризби" е един от начините да бъде насърчавана творческата изява на студентите по актуални теоретично-приложни теми от тази така актуална област на знанието. Постоянният научен семинар, конференциите и ежегодно провеждания ден на специалността създават както научен интегритет в специалността, но също така и вдъхновяваща и творческа атмосфера за развитие на всеки студент не само като знаещ, но също и като позитивно мислещ и целенасочен „творец" в сферата на управлението на публичния сектор.

Така очертаната идилична картина обаче бива поставена на сериозно изпитание още при първата среща на студентите със света на практиката. Някои от проблемите не са така остри както преди десетина години, но те все още имат своите немалки рецидиви.

На първо място това е предразсъдъкът на някои държавни служители с дълъг стаж в държавната служба, които имат юридическо или икономическо образование. За мнозина от тях остава неясно защо след като студентите, изучаващи Публична администрация преминават през толкова много юридически и икономически дисциплини не са предпочели да станат направо юристи или икономисти.

Друг предразсъдък към квалификацията по „Публична администрация" я стереотипизира като умение за нисък ранг служител във фронт офиса и пречи да се осъзнае знанието по тази висококвалифицирана дейност като компетентност за участие във високите етажи на държавната служба и управлението. Колкото и да е странно, но дори и днес може да се срещнат държавни служители, които смятат, че студентите по „Публична администрация" се подготвят за секретарки. Доколкото този проблем остава на нивото на психологическите предразсъдъци, това е преодолимо със самия факт на уменията на нашите студенти. Обикновено именно по този начин са били решавани много от случаите. По тази причина факторът време е от значение, защото с всеки следващ випуск все повече стават кадрите, които опровергават скептиците. Със своята компетентност, интердисциплинарни познания и характерните за тези науки подходи, възпитаниците по Публична администрация (предполагам не само от Софийския университет) имат валенции към множество различни типове професии и по-лесно биват *тренирани* за конкретните технология на работата, по която са назначени.

Интересно е да се отбележи, че студентите ни правят много ясна разлика между тези два различни типа подготовка – да бъдат *компетентни* и да бъдат *тренирани*. Специално за нуждите на този анализ проведох анкета със студентите от випуск 2012, преминаващ през стажантската програма на катедрата. Буквално изчерпателно, всички анкетирани са

отговорили, че за тяхната подготовка е от първостепенно значение солидното им академично знание, което те приемат като най-важно свое предимство за професионалната си реализация, от която пък очакват да получат тренинг за конкретна дейност и особености на професията. Нещо повече, с учудваща зрялост за своята 20 годишна възраст редица респонденти застъпват тезата, че да се получи тренинг без предварителна теоретична подготовка е дори вредно и опасно, защото това превръща държавния служител от мислещ и въздействащ с чувство на отговорност върху процесите експерт в механична трансмисия на волята на всеки, който би искал да употреби технологията за прокарване на дадено решение без оглед на публичния интерес и общото благо.

По-сериозен от гледна точка на последиците е предразсъдъкът към специалността, материализиран в политиките за наемане на персонал. Обявяването на конкурси, които ограничават кандидатите до икономическо или юридическо образование, когато спецификата на работата се отнася до par excellence работа в дирекциите на общата администрация изглежда напълно произволна. Този проблем постоянства и се явява сериозна пречка за реализирането на кадрите в съответствие с тяхната действителна подготовка и специализация. Всъщност, това е много голяма самостоятелна тема за анализ. Става дума за ***стандартите*** при определяне профила на допустимия кандидат. Скептицизмът спрямо марката „Публична администрация“ (когато това се случва) блокира възможността за отлично подготвените випускници да намерят своето място в държавната служба.

Осмислянето на опита от учебните стажове в докладите на студентите очертава един ясно разпознаваем тренд в техните ценности и нагласи спрямо стажа и усвояването на конкретни умения в реална работна среда. Наблюдава се устойчивост в критичните заключения спрямо всеки случай, когато приемащата стажант институция подхожда формално, незаинтересовано и дистанцирано към студентите, провеждащи учебен стаж при тях. Независимо от причините за неглижиране на приетите стажанти, това винаги е коментирано от тях в конструктивен дух с оглед на превъзмогване на ситуацията. Наблюденията описват няколко характерни случаи на подценяване:

- третиране на стажуващите студенти като технически сътрудници и секретарки;
- неумение да се създаде организация на работното място така, щото текущите задания да бъдат разпределени и върху временно пребиваващите в дадената служба;
- отпращане на студентите поради погрешно схващане на ситуацията като принуда от страна на академичните власти за полагане на стаж;
- обикновена незаинтересованост и приемане на стажантите като формално физическо присъствие;

За радост, опитът ми в организацията на стажовете през последните десет години е регистрирал не повече от 15-20 процента подобно третиране на студентите. Причината да се спирам на тези епизодични случаи е поради симптоматиката в реакцията на самите студенти. Те винаги са търсили начин да преодолеят проблема и да намерят начин за по-заинтересовано отношение на приемащата страна. Нещо повече, този свой опит са проблематизирали и споделяли в присъствените часове, така че със съдействието на преподавателите да не се позволяват рецидиви при следващи стажантски сесии. Всичко това е косвено доказателство за подчертано сериозното и заинтересовано отношение от страна на студентите към полагането на учебен стаж. Проведената анкета с настоящите участници в стажантската програма на катедрата по „Публична администрация“ при Софийския университет показа, че *почти 90 % от респондентите смятат, че стажовете трябва да разширят присъствието си в*

учебната програма и да присъстват в задължителните предмети през всяка от годините на обучение в бакалавърската степен. Мненията, изразени в свободните въпроси в анкетата показват, че *студентите ясно разграничават типа подготовка която могат да получат в класическата академична програма, разбирана като формиране на* ***компетентност*** и съответно *усвояването на определени алгоритми на дейност в практиката, разбирани като* ***тренинг***. В този втори пункт, всъщност картината е динамична, неустойчива и ***без стандарти***.

Начинът, по който студентите придобиват своите умения по време на обучението си е предмет на активното търсене на университетските звена. Липсата на стандарт за полагане на стажовете предполага дискусия по въпроса както в академичната общност, така също и в активен диалог с държавните институции, защото визира важния проблем с управлението на кадрите в държавната служба. *Доколко институциите на държавната власт имат активна политика не само за набиране, но и за формиране на своите бъдещи служители, доколко държавата използва възможностите си въздействие върху мотивацията на най-способните студенти да потърсят своята професионална реализация в тази сфера е предпоставка за нивото, което тези институции ще могат да имат в бъдеще*. Тяхната активна роля във формирането/трениране на студентите би им дала възможност да гарантират както възпроизводството на своите институции, но също така да подобряват своята работа и постижения.

Това е тема, достойна да бъде дискутирана в международната научна област по публична администрация – като споделяне на добри практики в организирането на националните стажантски програми, както и в разширяване на стажа на студентите по Публична администрация в общоевропейските институции, с което да се спомогне за формирането на общи типове професионална административна култура в Европа.

- ***Положителният опит (добри практики, успехи)***

Опитът от стажантските програми в своята много по-голяма част обаче очертава една коренно различна картина. Независимо, че липсват стандарти, независимо, че за самите държавни служители приемането на стажантите е все пак извънреден ангажимент, документиран факт е, че през всичките години на организация на стажовете съм получила само един отказ за прием. Отзивчивостта на приемащата страна е симптом за масовата позитивна нагласа на държавните институции за сътрудничество с академичните звена и за подкрепа на студентите в техния бъдещ професионален път. Любопитно е да се отбележи, че студентите са приемани на стаж независимо от липсата на регламентирани процедури, без извънреден натиск за съгласие, без заплащане за нито една от участващите страни. Diferentia-specifica на този подход е *позитивната нагласа и съпричастност* на всяка от тях. Това е знак за една много *благоприятна ситуация, в която натрупаният опит позволява да започнат да се търсят* ***модели*** *на учебни стажантски програми, които в бъдеще да радват не само с факта на своето случване, но също така с потенциала си да бъдат инструмент в диференцирането на студентите с оглед на професионалното им ориентиране и в подготовката и подбора на кадрите*.

Сътрудничеството между академичните звена по Публична администрация със структурите на държавната власт може да въздейства положително върху ресурсната обезпеченост на институциите с подготвени кадри. Това би спомогнало студентите да завършват не само солидно академично подготвени, но също така и с базов тренинг и умения за работа в институциите. Нещо повече. Стажантският опит е много необходим пробен период за самите младежи, които имат възможността да осмислят действителните си предпочитания и търсения в една реална работна среда. Активното поведение по-късно на пазара на труда на прясно завършилите ще бъде осъзнато и целенасочено действие на

хора, които търсят професионална реализация, а не на хора, които просто търсят работа. Съпричастният и високо мотивиран служител допринася по различен начин за постигане на целите на организацията от формално наетия, който работи с минимума на своите умения, докато се оглежда за по-добро за себе си място.

- ***Фактори за положителните резултати*:**

  - Ролята на лидера (институционален, образователен, ситуационен)

Положителният опит в провеждането на стажантската програма е резултат на няколко фактора. Преди всичко, това са *личностите*, ангажирани в този процес. На практика, всеки един, който е допринесъл за осъществяването на стажове, е направил това поради *отзивчивост* или *предвидливост*. Отзивчивостта е спрямо академичните звена и самите студенти, които получават шанс да попаднат в реална работна среда. Предвидливостта обаче е за всички онези институции, които приемайки стажанти, успяват да водят активна политика в рекрутирането на кадри и да подсигуряват възпроизводството на своите институции.

В това отношение катедрата по Публична администрация в Софийския университет има богата хроника на междуинституционални партньорства с отличен резултат за всяка от страните. Благодарение именно на такива сътрудничества студентите имаха възможност да участват във всички етапи на организирането на форуми (с институцията на Националния Омбудсман, с Държавния културен институт на МВнР и Дипломатическия институт при МВнР); да се превърнат в интегрална част от всекидневната дейност на дирекциите Държавна администрация и по стратегическо планиране при Министерския съвет; със Столичната община, която чрез своята Дирекция „Човешки ресурси“ успява да създаде организация, съумяваща да представи на стажантите всички направления в дейността на общината и много други, с които през годините бе намерен подходящия модел за всеки отделен случай.

За по-добрата подготовка на студентите самата катедра по Публична администрация разви присъствени часове за студентите, където се провеждат тематични срещи и дискусии с представители на различни институции. Участието на студентите е обогатено с изследователски задачи, които едновременно ги ориентират в разнообразието на теми от работното всекидневие на институциите, а обобщенията от тези проучвания ползват партньорите-държавни служители в текущите им задачи.

Този ad hoc разработен модел на организация на стажовете дава достатъчно добри резултати за момента. Именно лидерите на този процес обаче биха могли да развият системата на качествено ново ниво, като разработят стандарти и модели, с което процесът да стане по-ефективен и пълноценен за всички участващи страни.

  - Времевият факторr (периодът на създаване и развитие програмата по Публична администрация)

Новостта на специалност „Публична администрация“ в страните от Източна Европа, и в частност в България представлява едновременно и шанс и проблем. Шанс е от гледна точка на възможността да се започне с модерна програма, която напълно кореспондира на развитието, което са извървели тези академични общности в страните на Западна Европа и Съединените щати. Проблемът е в изпреварващата инерцията на институциите програма, която всъщност трябваше да изнесе на свой гръб преходът по установяване на учебната марка „Публична администрация“.

- Алумни факторът

Установяването на учебната марка „Публична администрация“ на Софийския университет бе много положително повлияно от алумни факторът. Наличието на випускници на специалността на практика във всички институции, прави още по-лесно поддържането на стажантските дейности. Качеството на техните знания отвори по-широко вратите на редица институции и направи желани стажантите от следващите студентски курсове по „Публична администрация“ от Софийския университет. Наред с това, те са особено полезни с активната си *подкрепа в провеждането на практиката на място.* Випускниците имат *съществен принос в укрепването на интегритета на специалността* с множество прояви през цялата учебна година. Инициираният от катедрата алумни клуб е онзи неофициален медиатор, който успява да помогне с по-оперативната организация и съкращаване на сроковете; с обогатяване на съдържанието в дневния ред на стажантите в самата институция и в поддържането на така необходимата отлична обратна връзка.

2. Обученията на държавни служители: от тренинг към нова компетентност

- Казуси, разработени от държавните служители по време на техните обучения в катедрата по „Публична администрация“

Университетът винаги е средоточие на ново знание и свободна мисъл. В известен смисъл, университетът прави обратното на онова, което един служител трябва да научи да прави в практиката – дава алтернативи, подлага на съмнение установеното, дава критичен поглед към действителността. Обученията на държавните служители съдържат ценната за тях възможност за теоретична рефлексия на своя опит и на тази основа – за осмисляне на разнообразните случаи от всекидневната им практика.

- Самото откъсване от работния ритъм е вече полезно за всеки. Възможността да се намери пресечна точка на различни теории с конкретни, банални епизоди от работното всекидневие е повод те да бъдат възприети по нов начин. Мисълта за това колко много възможности има да се постигне различен резултат дори при промяна на малък детайл в подхода, е част от постижението.
- Разработките на казуси очертават голямо разнообразие на теми: от банални грешки в организацията на работата или неетичност в отношенията до сериозни нарушения в отговорността на даден ръководител, който неглижира експертното знание на своите подчинени и подготвените от тях материали за сериозни и важни преговори, които даден ръководител проваля. И обратно, селектират се множество случаи, когато съобразителността, високото чувство за отговорност и съпричастност към резултата от държавни служители на най-различни нива са довели до значими резултати за общността.
- Разбира се, държавните служители са не само образовани, но вече и тренирани. Често този тренинг е знание за някакви процедури, чрез които осъществяват всекидневната си работа. Постепенно алгоритъмът на работата измества за мнозина вдъхновението и я превръща в монотонен ритъм по прилагане на процедури. Не в това, обаче, е философията на тази дейност. Да се твори организация чрез управление е една от най-творческите задачи и представлява високо професионална дейност. Затова свеждането ѝ до клише опорочава самата същност на тази професия. Когато организацията на работата в държавната служба се сведе само до формално прилагане на процедури, то на свой ред това превръща в монотонна рутина и предпоставка за лоши практики.

Накратко, това са случаи, свързани с умението да се въздейства върху процесите в положителна посока чрез организация и промяна в подхода; умението на служителя (независимо от неговата позиция в йерархията) да предизвиква подобрение в средата и в крайния резултат. Често начините за постигане на добър резултат се търсят в подобряването на комуникацията, добронамерeността в общуването и изграждане на екипност.

Обученията на държавни служители по академична програма позволява да се идентифицират проблемни области, които не изискват финансов ресурс, за да бъдат превъзмогвани. Много често констатираните и добри и лоши практики обикновено са от организационно или от психологическо естество. Тези разработвани за нуждите на обученията казуси обаче остават неизползвани като обратна връзка с практиката, където биха могли да оказват своето въздействие за подобрение на средата.

В сравнение със студентите, които тепърва формират представата си за своята бъдеща професия и които имат изключително малък поглед върху практиката на държавната служба, казусите, разработвани от държавните служители са ценен ресурс за учебен тренинг. Действително, студентите са много критични в осмислянето на своя стажантски опит. Те са чувствителни както към незаинтересоваността към тях в качеството им на стажанти, така също и към всяка нередност, лоша организация и проблеми, които забелязват на работното място. Те не пропускат и и най-дребни, на пръв поглед, неудобства като слушането на музика на работното място, когато това очевидно пречи на останалите, но не се санкционира нито от преките началници, нито от равните по ранг колеги. Остро критикуват разхищаването на ресурси поради лоша организация (например, дублиране на вече свършена работа поради нежелание или невъзможност да се намери вече изработен резултат). Причината да споделят тези конкретни и сякаш дребнави забележки е поради недоумението им срещу неоправданото примирение с лошите практики. За тях това е симптом за дефект в организацията на работното място.

Отклоненията в организацията и в поведението на работното място са повод за критичен анализ и от страна на държавните служители, преминали обучения в академичните програми по тази материя. Ако за студентите това е предмет на осмиване и дръзка критика, то за практиците, това е по-скоро критично очакване, че следващ началник би създал добра организация, с която да се превъзмогват лошите практики. И за двете категории обучаеми се констатира, че е налице компетентност, за да се разбира желаното състояние и степента на отклонение, когато тя е налице. Дали обаче в реална работна среда биха били предприети стъпки за действителна промяна е предмет на много по-продължителен тренинг. Нагласата за несъгласие с лошите практики не само на нивото на анализа, но и като реално действие се блокира от страха за загуба на работното място или възможна изолация. Превъзмогването на инерцията за примиряване с лошите практики е сред най-трудните предизвикателства при тренинга на умения. Селектирането на реални казуси от практиката, които демонстрират възможността да се постига добър резултат без негативни последици за активните и принципни служители е добър и работещ инструмент в процеса на самото обучение.

Интерпретацията на казусите в контекста на лидерската проблематика (в духа на Бърнс) среща голям интерес и оживени дискусии. Разбирането за лидерството като начин на осъществяване на дейността е една добра теоретична основа за преосмисляне на редица практики. Една от много добре работещите илюстрации за възможното позитивно действие е казусът с Каварненският кмет, който като преподавател предлагам на вниманието на обучаваните. Това е един от особено ярките примери от последните години в България, които комплексно илюстрират потенциала на публичната власт да бъде лидер на промяната и да доведе до устойчивост на постиганите от нея резултати.

Параметрите на този казус са следните: Това е един от регионите в България, които са считани за изостанали и без особен потенциал за развитие. В резултат на управлението на своя кмет и неговата администрация е постигната мащабна промяна. За 2003 година местните данъци и такси са около 450 хиляди лева, а за 2006 година са към 4 млн. лева. Безработицата е била 22 процента, а към края на първия мандат на кмета е 6 процента. Дейностите, около които местната власт е успяла първоначално да задвижи своите проекти е мащабното развитие на рок фестивали. Организационното умение на местната власт да формира тази инициатива като структуроопределяща и да осигури устойчивост във възпроизводството й е завладяващ пример за лидерския потенциал на публичната власт.

На основата на изложеното, според мен, „новият модел на държавна служба“ означава както добре подготвен, така също трениран, но най-вече съпричастен към постигането на резултат в регулирането на публичния сектор. В българския контекст има една устойчива представа за работата на държавния чиновник, като за човек, който има сигурен доход, получаван без много усилия. Исторически наследената представа в масовото съзнание за работата на държавния служител като за „не-работа“ – за правене на нищо е предмет на промяна.. Всъщност, подобряването на комуникацията на публичната администрация със самата публика увеличава потенциала й за постигане на резултати. Създаването на този тип социален интегритет от структурите на публичната администрация е предизвикателство, което може да бъде преодолявано само от наистина посветени на своята професия служители. Постижения от такъв мащаб са възможни, когато новите поколения студенти по „Публична администрация“ биват не просто приемани за кратък стаж, а се превърнат в неотменим елемент от възпроизводството на административната култура на институциите. Докато не се създадат стандарти за провеждането на учебни стажове и целенасочена политика на институциите на държавната администрация за рекрутиране на кадри, активният субект за свързване на „образованието „ с „практиката“ всъщност остават академичните звена.

В заключение заслужава да се отбележи, че политиките за студентските стажове имат различни модели. Така например, по думите на германски учен в тази област, в Германия подобен въпрос е отлично решен. Според него, структурите на държавната администрация и на работодателски институции са активният субект, който търси подходящи за своята структури талантливи студенти. Развитието в подобна посока на процесите в България би било още една стъпка по посока на зрелостта на институциите, които разбират, че просперитетът им е функция от способните и добре подготвени служители. По-тясното и системно сътрудничество между академичните звена и структурите на практиката е една от възможните стъпки за подобрение на общата административна среда в България.