

## Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose

Vladislavas Domarkas

*Kauno technologijos universitetas  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas*

**Anotacija.** Remiantis pastarųjų metų mokslinėmis publikacijomis, straipsnyje analizuojamos tose publikacijose dominuojančios nuostatos dėl viešojo administravimo paradigmos kaitos ir tos kaitos priežasčių. Analizei atlikti remiamasi tarptautiniu mastu autoritetingų viešojo administravimo srities mokslo žurnalų ir kitų atitinkamos tematikos leidinių straipsniais bei pasaulinių valdžios pertvarkos forumų medžiaga. Straipsnyje akcentuojama, kad pastarųjų metų publikacijose mažiau pabrėžiamos anksčiau plačiai vartotos sąvokos „naujasis viešasis administravimas“ ir „naujoji viešoji vadyba“. Tas sąvokas iš dalies keičia „naujojo viešojo valdymo“ sąvokos variacijos. Tačiau, analizuojant viešojo administravimo raidos problemas, dažnai pirmenybė teikiama konkrečius viešojo administravimo aspektus apibrėžiančioms sąvokoms, susietoms su globalizacijos iššūkiais, elektroninės valdžios plėtote, viešojo ir privataus sektoriaus partneryste, pilietinės visuomenės plėtojimu, valdymo inovacijomis, valdymo procesų skaidrumu ir kt.

**Raktažodžiai:** *klasikinis viešasis administravimas, naujoji viešoji vadyba, naujasis viešasis valdymas, viešojo administravimo raidos tendencijos*

**Keywords:** *classic public administration, New Public Management, New Governance, tendencies of public administration development.*

### Įvadas

Analizuojant viešojo administravimo raidos ypatybes, pastaraisiais dešimtmečiais dažnai buvo vartojamos apibendrinančios sąvokos *klasikinis* arba *tradicinis viešasis administravimas*, *naujasis viešasis administravimas* (angl. *New Public Administration - NPA*) arba *naujoji viešoji vadyba* (angl. *New Public Management - NPM*). Dabartiniu laikotarpiu neretai vartojamos ir *naujojo viešojo valdymo* (angl. *New Governance*) sąvokos variacijos. Šios sąvokos atspindi kai kuriuos kintančius per laiką viešojo administravimo bruožus. Tariama, kad jos sąlygojamos atitinkamų viešojo administravimo paradigmų. Kintant politiniams, ekonominiams ir socialiniams veiksniams, turintiems įtakos viešajam administravimui, kinta viešajam administravimui keliami reikalavimai ir turi kisti viešojo administravimo organizacijų veiklos bruožai. Todėl tikslinga, kad būtų pritaikomos ir tam tikrą viešojo administravimo išsivystymo lygį apibūdinančios sąvokos. Tuo galima paaiškinti reiškinių, kad pastaraisiais metais

mokslinėse publikacijose sąvokos *naujasis viešasis administravimas* arba *naujoji viešoji vadyba* rečiau bevertojamos, o sąvoka *naujasis viešasis valdymas* bei jos variacijos *sąveikaujantis valdymas* (*valdymas bendradarbiaujant*) (angl. *Collaborative Governance*), *geras valdymas* (angl. *Good Governance*) ir kt. mokslinėse publikacijose vis dar mažai įsigalėjusios [6]. Šiame žurnalo numeryje naujojo viešojo valdymo tematika analizuojama dviejuose straipsniuose [2; 18] ir vienoje knygos apžvalgoje [20].

Šio straipsnio tikslas – išryškinti pastaraisiais metais mokslinėse publikacijose dominuojančias nuostatas dėl viešojo administravimo paradigmos kaitos ir tos kaitos priežasčių, tai susiejant su šiuolaikiniam viešajam administravimui apibūdinti vartojamomis sąvokomis *naujasis viešasis administravimas*, *naujoji viešoji vadyba* ir *naujasis viešasis valdymas*. Analizei atlikti remiamasi tarptautiniu mastu autoritetingų viešojo administravimo srities mokslo žurnalų ir kitų atitinkamos tematikos leidinių straipsniais bei pasaulinių valdžios pertvarkos forumų medžiaga.

### Viešojo administravimo raidos stadijos

Pastarieji dešimtmečiai buvo daugelio valstybių viešojo administravimo ryškių pasikeitimų metai. Vyko viešojo administravimo paradigmu kaita, kurioje, anot G. S. Chema [3], gali būti skiriamos keturios stadijos: 1) klasikinio arba tradicinio viešojo administravimo; 2) viešosios vadybos; 3) naujosios viešosios vadybos; 4) viešojo valdymo.

Pirmajai stadijai buvo būdingas tradicinis viešojo administravimo modelis, kurio pa-grindiniai bruožai: hierarchija, nešališkumas, standartizacija, teisėtumas, racionalumas ir profesionalumas. Tačiau praėjusio šimtmečio septintajame dešimtmetyje pradėta įrodinėti, kad tame modelyje per daug skiriama dėmesio procesams ir procedūroms, o ne rezultatams, kad šiuo modeliu besivadovaujanti valdžia per lėtai reaguoja į pokyčius ir pan. Tai sudarė prielaidas antrajai – viešosios vadybos - stadijai, kurioje daugiau dėmesio skiriama veiklos efektyvumui, vadybos principų taikymui, resursų efektyvesniam naudojimui, orientacijai į klientus ir didesniam jautrumui visuomenės poreikiams. Tai buvo tam tikras įvadas į trečiąją – naujosios viešosios vadybos - stadiją, kurioje dėmesys skiriamas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimui rinkos principais, siekiant efektyviau teikti paslaugas piliečiams ir sumažinti valdžios įstaigų vaidmenį paslaugų teikimo procese [10]. Praėjusio šimtmečio pastarąjį dešimtmetį ir šio dešimtmečio pirmojoje pusėje dauguma įvairiose valstybėse vykdytų reformų buvo grindžiamos naujosios viešosios vadybos principų įgyvendinimu. Tačiau, išryškėjus tos vadybos kai kuriems neigiamiems bruožams, pastaraisiais metais paskelbta nemažai kritinių jos atžvilgiu darbų (žr., pvz., [21]), ir, kaip minėta šio straipsnio įvade, dabar mokslinėse publikacijose ši sąvoka rečiau vartojama.

Ketvirtoji stadija – viešasis valdymas (angl. *governance*) – apibrėžiama kaip vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. Tai yra šiuo atveju prie valdymo prisideda trys veikėjai: valstybės institucijos, kurios sudaro atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinką; privatus sektorius, kuris pateikia darbo vietas ir sudaro sąlygas pajamoms gauti, ir pilietinė visuomenė, kuri sudaro prielaidas socialinei ir politinei sąveikai. Ši valdymo

forma, kuriai būdingas gausesnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas, pastarųjų metų publikacijose įvardijama įvairiai: naujasis viešasis valdymas, gerasis valdymas, sąveikaujantis valdymas, korporatyvinis valdymas ir kt. Bene pirmą kartą *naujojo viešojo valdymo* sąvoka apibrėžta 2005 m. vykusio Šeštojo pasaulinio valdžios pertvarkos forumo leidinyje, kuriame rašoma, kad naujojo viešojo valdymo paradigma buvo sąlygota rinkos liberalizacijos, globalizacijos, demokratizacijos ir informacijos bei ryšių technologijų plėtotės reiškinių ir kad jos esmė – valdžios, pilietinės visuomenės ir verslo sektorių sąveika ir tarpusavio interesų persidengimas [17, p. 5].

Aprašytose stadijose nevartojama *naujojo viešojo administravimo* sąvoka, nors ji pradėta vartoti anksčiau negu *naujosios viešosios vadybos* sąvoka. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad iki šiol nėra vieningos nuostatos dėl šių sąvokų vartojimo. Anot J. Denhardt ir R. Denhardt, „šios dvi sąvokos gali būti vartojamos kaip sinonimai ir dažnai taip yra, tačiau tarp jų galima išvelgti skirtumą, kad kalbant apie viešąją vadybą yra didesnis polinkis į vadybinės elgsenos ekonominę interpretaciją, o diskusijos apie viešąjį administravimą dažniausiai remiasi politikos mokslu, sociologija ir organizacijų analize“ [4, p. 20]. *Naujoji viešoji vadyba* yra platesnė sąvoka negu *naujasis viešasis administravimas*. Dabartinėje lietuvių kalboje sąvoką *naujoji viešoji vadyba* paprastai vartojama kalbant apie visą viešąjį sektorių, o sąvoką *naujasis viešasis administravimas* – kalbant apie vykdomosios valdžios įstaigas [5].

Sąvokos *naujasis viešasis administravimas* atsiradimas siejamas su 1968 m. JAV įvykusia pirmąja *Minnowbrook* konferencija<sup>1</sup>. Tie metai JAV buvo stiprių politinių sukrėtimų ir žmonių pasitikėjimo valdžia mažėjimo metai. Todėl konferencijos organizatoriai turėjo tikslą apibrėžti „geriausio ir skaidriausio“ naujos kartos viešojo administravimo – naujojo viešojo administravimo kontūrus [11]. Konferencijoje buvo išryškintos nuostatos, kad viešajame administravime turi dominuoti demokratinės raiškos formos, kad valdžios įstaigų veiklos efektyvumas ir našumas neturi būti didinamas neigiant demokratines vertybes. Tos nuostatos buvo apibendrintos po poros metų F. Marini išleistame konferencijos darbų rinkinyje, kurio pavadinime pavartota ir *naujojo viešojo administravimo* sąvoka [14]. Beje, tame leidinyje išdėstytos nuostatos netrukus buvo kitų mokslininkų kritikuotos, kad jos per daug akcentavo naujojo viešojo administravimo politinį aspektą ir nepakankamai dėmesio skyrė valdžios įstaigų veiklos efektyvumo ir našumo didinimo klausimams. Kartu plėtojosi nuostatos, nukreiptos į valdžios galių mažinimą ir valstybės tarnautojų motyvacijos kaitą. Tačiau po 20-ies metų suorganizuota *Minnowbrook II* konferencija ideologine prasme buvo silpnesnė negu *Minnowbrook I* konferencija. Anot tos konferencijos organizatoriaus H. G. Frederickson, joje pagrindinės nagrinėjamos temos buvo siejamos su techninėmis, individualistinėmis ir socialinės lygybės problemomis bei organizacijų produktyvumo ir jų veiklos vertinimo klausimais. Šioje konferencijoje

---

<sup>1</sup> Pirmoji *Minnowbrook I* konferencija buvo suorganizuota žymaus JAV viešojo administravimo profesoriaus ir visuomenės veikėjo Dwight Waldo iniciatyva 1968 m. rudenį Syracuse universitete. Jam padėjo tuometiniai asistentai H. George Frederickson, F. Marini ir Williams (Harry) Lambright. 1988 m. ir 2008 m. tame pačiame universitete įvyko *Minnowbrook II* ir *Minnowbrook III* konferencijos.

apibendrinančios naujosios viešosios vadybos idėjos dar neaptartos. Dar po 20-ies metų – 2008 m. – vykusios Minnowbrook III konferencijos apibendrinanti tema buvo demokratijos ir biurokratijos balanso problema keičiantis socialinei ir politinei aplinkai. Pripažįstant, kad pastaraisiais dešimtmečiais įvyko ryškių pokyčių viešojo administravimo procese dėl didesnio verslo ir ne pelno organizacijų vaidmens valdžios paslaugų visuomenei teikimo srityje, buvo akcentuota, kad ankstesnėse *Minnowbrook* konferencijose valdžiai reikia kritika mažai padėjo formuojant naują valdžios modelį, ir kad, toliau sprendžiant demokratijos ir biurokratijos balanso problemą, valdžios atsakingumo ir jos veiklos efektyvumo klausimai lieka esminiai. Tai buvo grindžiama ir tuo, kad, valdžios paslaugų teikimo srityje didėjant verslo ir ne pelno organizacijų įtakai, valdžios santykiai su šiomis organizacijomis įgyja ne bendradarbiavimo, o priklausomumo pobūdį. Todėl šioje konferencijoje išryškinta nuostata, kad, siekiant gerinti demokratinę atskaitomybę, viešojo valdymo procese būtina stiprinti valdžios įstaigų vaidmenį. Ši nuostata prieštarauja naujosios viešosios vadybos taikymo viešojo administravimo procese kai kurioms nuostatoms. Beje, sąvokos *naujoji viešoji vadyba* ir *naujasis viešasis administravimas* šios konferencijos darbų publikacijose jau nebebuvo vartojamos. Tose publikacijose taip pat nevartojama sąvoka *naujasis viešasis valdymas*, o vartojamas jos sinonimas *sąveikaujantis valdymas*. Nors *Minnowbrook* konferencijų medžiaga labiau atspindi vienos šalies viešojo administravimo paradigmos kaitą, tačiau tos kaitos bruožai buvo būdingi ir daugelio kitų valstybių viešajam administravimui. Todėl galima tarti, kad tos konferencijos tam tikra prasme taip pat apibūdina viešojo administravimo raidos stadijas.

### **Viešojo administravimo sąvokų vartojimo mokslinėse publikacijose kaita**

Stiprėjant naujosios viešosios vadybos principų kritikai, net teigiama, kad pastaraisiais metais pereinama į *post* naujosios viešosios vadybos laikotarpį. Antra vertus, ir dabar nėra vieningos nuomonės, ar dabartiniu laikotarpiu naujojo viešojo valdymo idėjos išstumia naujosios viešosios vadybos idėjas. Viename šiais metais publikuotame straipsnyje teigiama, kad naujų sąvokų (turima galvoje *post naujoji viešoji vadyba*) įvedimas tam tikra prasme yra mokslininkų „išradimas“, reikalingas tik tam, kad publikacijose lengviau būtų galima pagrįsti argumentus [12].

Siekiant išryškinti pastaraisiais metais vykstančią sąvokų *naujasis viešasis administravimas*, *naujoji viešoji vadyba* ir *naujasis viešasis valdymas* vartojimo mokslinėse publikacijose kaitą, detaliau buvo panagrinėti: 2007 m. vykusiam Septintajam pasauliniam valdžios pertvarkos forumui Jungtinių Tautų (toliau – JT) Ekonomikos ir socialinių reikalų departamento (angl. *United Nations Department of Economic and Social Affairs*) pristatyti leidiniai [7; 9; 19], JAV viešojo administravimo asociacijos žurnalo *Public Administration Review (PAR)* 2010 m. priedas *Looking Into the Future of Public Administration* [13] ir 2010 m. gruodžio mėn. Džoržtauno universiteto išleista knyga *The Future of Public Administration around the World* [16]<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Į analizuojamų leidinių sąrašą tikslinga buvo įtraukti ir knygą: Stephan P. Osborne (ed.) *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London and New York: Routledge, 2010. Tačiau šiame straipsnyje ji neanalizuojama, kadangi žurnalo pabaigoje pateikta šios knygos recenzija [20].

Analizuojant pastarųjų metų publikacijas viešojo administravimo raidos klausimais, susidaro įspūdis, kad dabartiniu laikotarpiu daugelis autorių vengia vartoti skambias apibendrinančias sąvokas *naujoji viešojo vadyba* ar *naujasis viešasis valdymas*, o tiesiog akcentuoja svarbius viešojo administravimo raidos aspektus.

Pavyzdžiui, Septintajam pasauliniam valdžios pertvarkos forumui pateiktame daugelio autorių analitinius darbus apimančiame leidinyje *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens* [19], kurio 11 skyrių nagrinėjami įvairūs viešojo administravimo valdymo aspektai, sąvoka *naujoji viešojo vadyba* šiek tiek plačiau aptariama tik 2 skyriuose. Tame leidinyje nagrinėjamos įvairios viešojo administravimo raidos problemos, siejant jas su globalizacijos iššūkiais, elektroninės valdžios plėtojimu, viešojo ir privataus sektoriaus partneryste, pilietinės visuomenės vystymu, valdymo inovacijomis, valdymo procesų skaidrumu ir kt. Pirmajame šio leidinio skyriuje pakartojama nuostata, kad valstybė turi likti svarbi politinė institucija, galinti daryti įtaką žmonių gerovei, o visų valstybių politiniams ir vykdomosios valdžios lyderiams keliamas uždavinys - modifikuoti valdžios vaidmenis, ieškant kuo geresnių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo formų, kurios padėtų piliečiams geriau orientuotis neapibrėžtumo aplinkoje ir pasinaudoti globalizacijos teikiamomis galimybėmis. Tame skyriuje naujosios viešosios vadybos principai tik paminimi, o 7-ajame skyriuje, nagrinėjant šios vadybos praktinio taikymo ypatybes, išryškunami ir kai kurie tos vadybos diegimo prieštaravimai. Keliuose šio leidinio skyriuose vartojama sąvoka *geras valdymas*, tariant, kad ši sąvoka nusako valstybės, privataus sektoriaus ir pilietinės visuomenės organizacijų sąveiką ekonominio, politinio ir administracinio valdymo srityse ir pagal JT Vystymo programos pateiktą formuluotę apima platų piliečių dalyvavimą teisėtai priimant sprendimus, valdžios įstaigų veiklos skaidrumą ir jautrumą piliečių poreikiams bei siekiams, nešališką elgesį su piliečiais, efektyvų ir veiksmingą viešųjų resursų naudojimą, atskaitingumą visuomenei ir strateginį požiūrį į veiklos planavimą [8]. Tokia prasme *gero valdymo* sąvoka vartojama ir kituose Septintajam pasauliniam valdžios pertvarkos forumui pateiktuose leidiniuose. Tiesa, leidinio [9] įvade pateiktas ir šiek tiek kitoks gero valdymo apibrėžimas. Čia teigiama, kad geras valdymas yra demokratinio valdymo sinonimas.

Leidinyje *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training* [7] sąvokos *naujoji viešojo vadyba* ir *geras valdymas* beveik nevartojamos: tik viename skyriuje, rašant apie kai kurių OECD šalių vadovaujančių darbuotojų vadybines kompetencijas, nurodoma, kad iki šiol dominuoja naujosios viešosios vadybos sąlygotos kompetencijos ir dar nėra išryškėjusios naujojo valdymo kompetencijos.

Dar akivaizdesnis pavyzdys, rodantis santūresnę sąvokų *naujoji viešojo vadyba* ar *naujasis viešasis valdymas* vartojimą – praėjusių metų pabaigoje išleistas priedas prie žurnalo *Public Administration Review* 70-ojo tomo [13]. Šia priede atspausdinta 60 straipsnių, suskirstytų į 7 skyrius, tačiau tik 4 straipsniuose užsimenama apie naująją viešąją vadybą ir tik viename - apie sąveikaujantį valdymą naujojo viešojo valdymo arba gerojo viešojo valdymo prasme. Rašant apie naująją viešąją vadybą, ji dažniausiai pateikiama būtuojų laiku. Pavyzdžiui, rašoma, kad praėjusio šimtmečio paskutiniame dešimtmetyje vyko valdžios pertvarka, buvo diegiama naujoji viešojo vadyba ir kuriamos agentūros; pastarąjį

dešimtmetį daugiausia dėmesio buvo skiriama veiklos vertinimui ir vadybai, tinklams ir bendradarbiavimui juose bei valstybės tarnybos motyvacijai; tame dešimtmetyje aktualiausi buvo darnaus vystymosi, dialogo, mokymosi ir viešumo klausimai [1].

Knygoje *The Future of Public Administration around the World* sąvoka *naujoji viešoji vadyba* visiškai nebevertinama. Keliuose šios knygos straipsnių vartojama sąvoka *sąveikaujantis valdymas*, kai kuriuose iš jų pateikiant šios sąvokos apibrėžimus. Tarp jų išskirtinas šis gana konkretus apibrėžimas: „Sąveikaujantis valdymas sujungia į vieną visumą sprendimų priėmimo struktūras, svarstymo procesus, lyderiavimą ir informaciją sunkioms viešosios politikos problemos spęsti. Sąveikaujantis valdymas yra alternatyva ir papildoma priemonė viešosios, privačios ir pilietinės sferų interesams derinti, parengiant ilgalaikių pastangų reikalaujančius sprendimus“ [16, p. 141]. Sąveikaujantio valdymo plėtotės klausimai šioje knygoje siejami su globalaus viešojo administravimo paradigma, informacinių technologijų taikymu, naujos kartos valstybės tarnautojų kartos rengimu ir moksliniais šios srities tyrimais.

### **Viešojo administravimo tolesnio vystymo perspektyvos**

Priedo prie žurnalo *Public Administration Review* 70-ojo tomo įvadiniame straipsnyje teigiama, kad pagrindinės jėgos, veiksiančios viešąjį administravimą 2020 m., tikriausiai bus globalizacija, grėsmė saugumui, visuomenės senėjimas, didelis biudžeto deficitas, klimato kaita, aplinkos tarša, maisto paskirstymo netolygumas, darbo jėgos problemos ir informacinės technologijos. Numatoma, kad didės visuomenės vaidmuo valdymo procese, plėtosis sąveikaujantis valdymas ir labiau bus vertinamas patariamasis demokratijos vaidmuo; todėl 2020 m. viešajame administravime turėtų dominuoti socialinių partnerių bendradarbiavimas [15].

Panašiai viešojo administravimo tolesnio vystymo perspektyvos vertinamos ir knygoje *The Future of Public Administration around the World*. Baigiamajame šios knygos poskyryje išskirti šie veiksniai, kurie turės įtakos tolimesnei viešojo administravimo raidai: 1) globalizacija; 2) sąveikaujantis valdymas; 3) informacinės technologijos; 4) patariamoji demokratija ir visuomenės dalyvavimas; 5) organizacijų struktūra ir jų valdymo formos; 6) naujos kartos lyderių rengimas [22]. Visi šie veiksniai turi įtakos vienas kitam. Pavyzdžiui, globalizacija kelia naujus uždavinius ir viešojo administravimo specialistų rengimui, o abu šie veiksniai sąlygoja ir sąveikaujantio valdymo plėtojimą. Atskirų šalių viešojo administravimo vystymo tendencijos turi ir bendrą globalizacijos sąlygojamą, ir kiekvienai valstybei būdingų specifinių bruožų.

### **Išvados**

1. Keičiantis viešojo administravimo paradigmoms, pastaraisiais dešimtmečiais kito ir viešąjį administravimą apibrėžiančių sąvokų vartojimas. Paskutinį praėjusio šimtmečio dešimtmetį dominavusios *naujojo viešojo administravimo* ir *naujosios viešosios vadybos* sąvokos dabartiniu laikotarpiu keičiamos *naujojo viešojo valdymo* arba *gerojo valdymo* ir *sąveikaujantio valdymo* sąvokomis. Tačiau, kaip rodo praėjusio dešimtmečio mokslinių publikacijų analizė, šių sąvokų sklaida iki šiol maža, ir todėl, analizuojant viešojo administravimo raidos problemas, dažnai pirmenybė teikiama konkrečius viešojo administravimo aspektus apibrėžiančioms sąvokoms.

2. Remiantis pastarojo dešimtmečio autoritetingų leidinių mokslinių publikacijų analize, galima teigti, kad dabartiniame viešojo administravimo paradigmos kaitos etape esminiai veiksniai, turintys įtaką viešojo administravimo raidai, yra globalizacija, informacinių technologijų taikymo plėtotė ir naujos kartos valdymo lyderių rengimas.

### Literatūra

1. Barzalay, M, Thompson, F. Back to the Future: Making Public Administration a Design Science. *Public Administration Review*, Supplement to Vol. 70, 2010, p. 295-297.
2. Buškevičiūtė J., Raipa A. Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, T. 10, Nr. 1, p. 17-26.
3. Cheema, G. S. *From Public Administration to Governance: the Paradigm Shift in the Link between Government and Citizens*. 6<sup>th</sup> Global Forum on Reinventing Government: Toward Participatory and Transparent Governance, 24-27 May 2005, Seoul, Republic of Korea.
4. Denhardt, J. V., Denhardt, R. B. *The New Public Service: Serving not Steering*. New York, London: M. E. Sharpe, 2003.
5. Domarkas V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2004, Nr. 4, p. 7-15.
6. Domarkas V., Juknevičienė V. Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr.19, p. 25-32.
7. *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. Seventh Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government. UN Headquarters in Vienna, 26-29 June 2007.
8. *Governance for Sustainable Human Development*. A UNDP Policy Document. United Nations Development Programme, January 1997.
9. *Governance for the Millennium Development Goals: Core Issues and Good Practices*. Seventh Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government. UN Headquarters in Vienna, 26-29 June 2007.
10. Hood, Ch. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 1991, Vol. 69, No 3, p. 419-422.
11. Kim, S., O'Leary, R., Van Slyke, D. M., Fredericson, G., Lambright, W. H. Introduction: The Legacy of Minnowbrook. In: R. O'Leary, D. M. Van Slyke and S. Kim. (eds.). *The Future of Public Administration around the World. The Minnowbrook Perspective*. Washington, D. C.: Georgetown University Press, 2010, p. 1-16.
12. Lodge, M., Gill, D. Toward a New Era of Administrative Reform? The Myth of Post-NPM in New Zealand. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 2011, Vol. 24, No 1, p. 141-166.
13. Looking into the Future of Public Administration: New Approaches and Tools for a Changing Governance Landscape. Supplement to Vol. 70 of *Public Administration Review*, December 2010.
14. Marini, F. (ed.). *Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*. Scranton PA: Chandler, 1971.
15. O'Leary, R., Van Slyke, D. M. Introduction to the Symposium on the Future of Public Administration in 2020. *Public Administration Review*, Supplement to Vol. 70, 2010, p. 5-11.
16. O'Leary, R. Van Slyke, D. M., Kim, S. (eds.). *The Future of Public Administration around the World. The Minnowbrook Perspective*. Washington, D. C.: Georgetown University Press, 2010.

17. Overview of the 6th Global Forum on Reinventing Government. Government Innovation and Governance: Changing Role of the State in the Governance Paradigm. In: *Towards Participatory and Transparent Governance: Reinventing Government*. Publication based on 6th Global Forum on Reinventing Government: Towards Participatory and Transparent Governance 26-27 May 2005, Seoul, Republic of Korea. New York: United Nations, 2007.
18. Pivoras S., Visockytė E. Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešojo politika ir administravimas*, 2011, T. 10, Nr. 1, p. 27-40.
19. *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. Seventh Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government. UN Headquarters in Vienna, 26 – 29 June 2007.
20. Raipa A. Viešojo valdymo evoliucija šiulaikiniame etape. *Viešojo politika ir administravimas*, 2011, T. 10, Nr. 1, p. 153-155.
21. Tumėnas A. Naujoji viešojo vadyba ir jos mitai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2008, Nr. 25, p. 38-49.
22. Van Slyke, D. M., O'Leary, R. Kim, S. Challenges and Opportunities, Crossing Themes, and Thoughts on the Future of Public Administration. In: O'Leary, R. Van Slyke, D. M., Kim, S. (eds.). *The Future of Public Administration around the World. The Minnowbrook Perspective*. Washington, D. C.: Georgetown University Press, 2010.

Vladislavas Domarkas

### **Reflections on the Public Administration Paradigm Change in the Last Decade's Publications**

#### Abstract

The dominant attitudes of public administration paradigm change and reasons of this change are presented in this article on the base of analysis of recent scientific publications. The materials of well-known international journals and other publications in public administration, as well as materials of global forums on reinventing government were used for analysis. It is emphasized, that previously widely used notions “New Public Administration” and “New Public Management” lately were partially changed by the notion of “New Governance” and its variations “Good Governance” and “Collaborative Governance”. However, spread of these notions is not large and for analysis of public administration development problems sometimes it is more preferable to use notions which describe concrete aspects of public administration. It is argued that a great impact to the further development of contemporary public administration has globalization, spread of information technologies, training the next generation of leaders and so on.

*Vladislavas Domarkas* – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros profesorius, technologijos mokslų habilituotas daktaras.

E. paštas: vladislavas.domarkas@ktu.lt

*Vladislavas Domarkas*, Doctor Habilitatus of Technological Sciences, is a Professor at the Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kaunas University of Technology.

E-mail: vladislavas.domarkas@ktu.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2011 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2011 m. vasario mėn.