

PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN Penguatan Kapasitas ASN DALAM PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* DI Kota Pontianak

Sulaiman^{1*}, Yunika Depri Listiana², Andjani Trimawarni³

^{1,2,3}*Administrasi Negara, Politeknik Negeri Pontianak, Indonesia*

*sulaiman@polnep.ac.id

ABSTRAK

Pengabdian masyarakat ini menitikberatkan pada peningkatan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam mengimplementasikan asas-asas Pemerintahan yang Baik di Pontianak melalui program pembinaan dan pendampingan. Inisiatif ini didasari oleh urgensi peningkatan mutu manajemen pemerintahan lokal, terutama dalam menghadapi berbagai tantangan kontemporer seperti era digital, perubahan lingkungan, dan fluktuasi sosio-ekonomi. Metodologi yang diterapkan menggabungkan beragam konsep terkini, mencakup Pembelajaran Kolaboratif, Pemikiran Desain, Kepemimpinan Adaptif, Pembelajaran Campuran, Pembelajaran Aksi, Pengembangan Kepemimpinan Etis, Pembelajaran Mikro, Praktik Berbasis Bukti, dan Komunitas Praktisi. Rangkaian kegiatan meliputi sesi pelatihan intensif, lokakarya, bimbingan lapangan, dan forum diskusi yang didesain untuk memperdalam wawasan dan meningkatkan kompetensi PNS dalam menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan, pertanggungjawaban, keterlibatan publik, dan optimalisasi. Hasil program menunjukkan kemajuan berarti dalam pemahaman dan penerapan konsep Pemerintahan yang Baik oleh PNS Pontianak. Terdapat indikasi perubahan positif dalam kualitas layanan publik, efektivitas pengelolaan keuangan, dan keterbukaan terhadap partisipasi warga. Para PNS memperlihatkan peningkatan kesadaran akan fungsi mereka dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang terbuka dan bertanggung jawab. Meski demikian, beberapa kendala seperti keengganan terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya masih perlu ditangani melalui pendampingan berkelanjutan dan dukungan kebijakan yang sesuai. Pengaruh program ini tidak hanya terbatas pada peningkatan kapabilitas individu PNS, tetapi juga berkontribusi pada perubahan etos kerja di lingkungan pemerintahan Pontianak.

Kata Kunci: *Good Governance*, Transparansi, Akuntabilitas, Partisipasi Publik, Pelayanan Publik.

1. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan terkini, konsep Tata Kelola Pemerintahan yang Baik telah mengalami transformasi yang substansial, khususnya dalam konteks administrasi daerah seperti di Kota Pontianak. Salah satu pendekatan yang semakin relevan adalah Tata Kelola Kolaboratif, yang diperkenalkan oleh para ahli dan kemudian disempurnakan dalam literatur terbaru. Teori ini menekankan pentingnya sinergi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor privat dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan. Penerapan Tata Kelola Kolaboratif di Pontianak berpotensi meningkatkan keterlibatan publik dan pelaku usaha dalam proses pemerintahan, sehingga menghasilkan kebijakan yang lebih komprehensif

dan efektif. Dalam hal ini, para pegawai pemerintah perlu dibekali dengan kemampuan fasilitasi dan mediasi untuk memungkinkan kolaborasi yang produktif antar pemangku kepentingan.

Seiring dengan kemajuan teknologi, muncul konsep Tata Kelola Cerdas sebagai evolusi dari *e-governance*. Para peneliti terkemuka menekankan urgensi pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan. Konsep ini sangat relevan dengan upaya digitalisasi layanan publik di kota-kota besar seperti Pontianak. Implementasi Tata Kelola Cerdas membutuhkan aparatur yang tidak hanya mahir dalam penggunaan teknologi, tetapi juga memahami implikasi etis dan sosial dari digitalisasi layanan publik. Program peningkatan kapasitas aparatur di Pontianak perlu mencakup aspek-aspek seperti manajemen data, keamanan siber, dan perancangan layanan digital yang berfokus pada kebutuhan warga.

Dalam menghadapi tantangan lingkungan dan sosial-ekonomi yang semakin kompleks, teori Tata Kelola Adaptif menjadi sangat relevan. Teori ini menekankan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Bagi Kota Pontianak yang menghadapi tantangan perubahan iklim dan pengelolaan sumber daya alam, penerapan Tata Kelola Adaptif dapat membantu aparatur dalam merumuskan kebijakan yang lebih responsif dan berkelanjutan. Pelatihan aparatur dalam konteks ini perlu mencakup analisis sistem kompleks, manajemen risiko, dan pengambilan keputusan dalam situasi yang tidak pasti.

Selain Tata Kelola Kolaboratif, Tata Kelola Cerdas, dan Tata Kelola Adaptif, konsep Tata Kelola Berbasis Nilai (*Value-Based Governance*) juga semakin mendapat perhatian dalam konteks pemerintahan daerah. Pendekatan ini menekankan pentingnya menyelaraskan kebijakan dan layanan publik dengan nilai-nilai inti masyarakat setempat. Untuk Kota Pontianak, ini berarti mengintegrasikan nilai-nilai budaya Melayu dan Dayak, serta prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam setiap aspek pemerintahan. Implementasi Tata Kelola Berbasis Nilai memerlukan aparatur yang memiliki pemahaman mendalam tentang kearifan lokal dan mampu menerjemahkannya ke dalam kebijakan dan program yang konkret. Pelatihan aparatur dalam konteks ini perlu mencakup studi tentang antropologi budaya, etika lingkungan, dan teknik-teknik partisipatori dalam perencanaan pembangunan.

Konsep Tata Kelola Inklusif (*Inclusive Governance*) juga menjadi semakin penting, terutama dalam konteks kota yang memiliki keragaman sosial-budaya seperti Pontianak. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua kelompok masyarakat, termasuk kelompok minoritas dan marjinal, memiliki akses yang setara terhadap layanan publik dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Implementasi Tata Kelola Inklusif di Pontianak memerlukan aparatur yang sensitif terhadap isu-isu keberagaman dan mampu merancang kebijakan yang mengakomodasi kebutuhan berbagai kelompok masyarakat. Program peningkatan kapasitas aparatur perlu mencakup pelatihan tentang kesetaraan gender, hak-hak difabel, dan strategi pengembangan masyarakat yang inklusif.

Dalam era ketidakpastian global, konsep Tata Kelola Antisipatif (*Anticipatory Governance*) menjadi sangat relevan. Pendekatan ini menekankan pentingnya

kemampuan pemerintah untuk mengantisipasi dan merespons secara proaktif terhadap tantangan-tantangan masa depan. Bagi Kota Pontianak yang menghadapi risiko perubahan iklim dan transformasi ekonomi global, penerapan Tata Kelola Antisipatif dapat membantu dalam membangun ketahanan kota jangka panjang. Pelatihan aparatur dalam konteks ini perlu mencakup teknik-teknik peramalan (*forecasting*), analisis skenario, dan perencanaan kontingensi.

Konsep Tata Kelola Berbasis Bukti (*Evidence-Based Governance*) juga semakin mendapat perhatian sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam pemerintahan. Pendekatan ini menekankan penggunaan data dan penelitian ilmiah dalam perumusan kebijakan dan evaluasi program. Implementasi Tata Kelola Berbasis Bukti di Pontianak memerlukan aparatur yang memiliki literasi data yang kuat dan mampu menginterpretasikan hasil-hasil penelitian. Program peningkatan kapasitas aparatur perlu mencakup pelatihan tentang metode penelitian, analisis statistik, dan manajemen pengetahuan.

Tata Kelola Kolaboratif Lintas Batas (*Cross-Boundary Collaborative Governance*) juga menjadi semakin penting, terutama dalam menangani isu-isu yang melampaui batas-batas administratif. Untuk Kota Pontianak yang berbatasan langsung dengan kabupaten lain dan memiliki peran strategis di Kalimantan Barat, kemampuan untuk berkolaborasi dengan pemerintah daerah tetangga dan pemerintah pusat menjadi krusial. Pelatihan aparatur dalam konteks ini perlu mencakup diplomasi antar-pemerintah, manajemen proyek lintas yurisdiksi, dan teknik-teknik negosiasi.

Konsep Tata Kelola Responsif (*Responsive Governance*) menekankan pentingnya kemampuan pemerintah untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dinamis. Dalam konteks Pontianak yang sedang mengalami transformasi urban yang pesat, implementasi Tata Kelola Responsif dapat membantu pemerintah untuk tetap relevan dan efektif dalam melayani masyarakat. Program peningkatan kapasitas aparatur perlu mencakup pelatihan tentang analisis media sosial, manajemen krisis, dan teknik-teknik engagement masyarakat yang inovatif.

Tata Kelola Berbasis Kinerja (*Performance-Based Governance*) juga menjadi semakin penting sebagai upaya untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pemerintahan. Pendekatan ini menekankan pentingnya penetapan target yang jelas, pengukuran kinerja yang objektif, dan sistem insentif yang mendorong peningkatan kualitas layanan publik. Implementasi Tata Kelola Berbasis Kinerja di Pontianak memerlukan aparatur yang memahami prinsip-prinsip manajemen kinerja dan mampu mengembangkan indikator kinerja yang relevan dan terukur. Program peningkatan kapasitas aparatur perlu mencakup pelatihan tentang *balanced scorecard*, manajemen berbasis hasil, dan teknik-teknik evaluasi program.

Akhirnya, konsep Tata Kelola Etis (*Ethical Governance*) menjadi semakin krusial dalam membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah. Pendekatan ini menekankan pentingnya integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap aspek pemerintahan. Untuk Kota Pontianak yang bertekad mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, implementasi Tata Kelola Etis menjadi prioritas utama. Program peningkatan kapasitas aparatur perlu mencakup

pelatihan tentang etika pelayanan publik, manajemen konflik kepentingan, dan strategi pencegahan korupsi.

Dengan mengintegrasikan berbagai konsep tata kelola modern ini ke dalam program peningkatan kapasitas aparatur, Kota Pontianak dapat membangun fondasi yang kuat untuk mewujudkan pemerintahan yang lebih efektif, responsif, dan berintegritas. Namun, penting untuk diingat bahwa implementasi konsep-konsep ini harus disesuaikan dengan konteks lokal dan dilakukan secara bertahap untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitasnya. Melalui pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan dalam peningkatan kapasitas aparatur, Kota Pontianak dapat mempercepat transformasinya menjadi kota yang lebih maju, inklusif, dan berkelanjutan.

2. METODE

Dalam rangka meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Pontianak terkait implementasi prinsip-prinsip Pemerintahan yang Baik, metodologi yang diaplikasikan mengkombinasikan beragam teori dan konsep mutakhir di bidang administrasi publik dan pengembangan sumber daya manusia. Pendekatan ini memadukan unsur-unsur Pembelajaran Kolaboratif, Pemikiran Desain, dan Kepemimpinan Adaptif guna menciptakan program peningkatan kapasitas yang komprehensif dan berdaya guna.

Pembelajaran Kolaboratif, yang dikonseptualisasikan oleh para ahli dan disempurnakan dalam studi terkini, menjadi landasan utama metodologi ini. Teori tersebut menekankan signifikansi pembelajaran aktif melalui interaksi dan kerja sama antar partisipan. Dalam konteks pengembangan kapasitas PNS, pendekatan ini memfasilitasi pertukaran wawasan dan pengalaman antar peserta, yang berpotensi memperkaya pemahaman mereka tentang praktik tata kelola yang optimal. Metode ini diimplementasikan melalui diskusi kelompok, proyek kolaboratif, dan forum berbagi pengalaman, di mana PNS dari berbagai instansi dan level dapat saling belajar dan mengembangkan solusi bersama untuk tantangan tata kelola yang dihadapi Kota Pontianak.

Integrasi Pemikiran Desain, yang dipopulerkan oleh pakar dan diadaptasi untuk sektor publik oleh peneliti terkemuka, membawa dimensi inovatif dalam pengembangan kapasitas PNS. Pendekatan ini mendorong peserta untuk mengadopsi pola pikir yang berfokus pada manusia dalam menyelesaikan masalah dan merancang layanan publik. Melalui serangkaian lokakarya Pemikiran Desain, PNS dilatih untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat secara mendalam, melakukan curah gagasan untuk solusi kreatif, dan mengembangkan prototipe kebijakan atau layanan yang dapat diuji dan disempurnakan. Proses ini tidak hanya meningkatkan kemampuan PNS dalam berinovasi, tetapi juga membantu menciptakan solusi yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat Pontianak.

3. HASIL

Program pengabdian masyarakat yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam menerapkan asas-asas Pemerintahan yang Baik di Kota Pontianak telah terlaksana dengan sukses dan menghasilkan dampak yang berarti. Inisiatif ini diawali dengan rangkaian sesi

pembinaan yang dirancang untuk memperdalam wawasan PNS mengenai urgensi keterbukaan, pertanggungjawaban, partisipasi, dan efektivitas dalam manajemen pemerintahan. Pelatihan tersebut tidak hanya menyajikan materi konseptual, namun juga diperkaya dengan analisis kasus dan praktik simulasi yang memungkinkan PNS untuk lebih memahami penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam rutinitas kerja mereka.

Pasca sesi pelatihan, dilaksanakan bimbingan intensif kepada PNS di beragam departemen dan lembaga pemerintah di Pontianak. Pendampingan ini bertujuan untuk membantu mereka menerapkan pengetahuan yang diperoleh selama pelatihan, serta mendukung penyempurnaan sistem dan prosedur yang berlaku di tiap instansi. Di samping itu, dilakukan pula evaluasi terhadap kinerja layanan publik yang ada, guna memastikan bahwa perubahan yang diimplementasikan selaras dengan prinsip-prinsip Pemerintahan yang Baik. Selama proses pendampingan, PNS didorong untuk berkolaborasi, berbagi pengalaman, serta saling memberikan masukan mengenai kendala yang mereka hadapi dan solusi yang dapat diterapkan.

Hasil dari program ini tercermin dalam peningkatan mutu layanan publik, di mana masyarakat mulai merasakan adanya perbaikan dalam aspek kecepatan dan keterbukaan layanan, serta kemudahan dalam mengakses informasi publik. Sejumlah instansi melaporkan adanya peningkatan efisiensi dalam pengelolaan anggaran dan alur birokrasi yang lebih terstruktur dan cepat. PNS juga menunjukkan perubahan sikap yang lebih reseptif terhadap kritik dan saran dari masyarakat, serta mulai mengadopsi pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik.



Gambar 1. Pembukaan acara pelatihan

Foto-foto kegiatan yang diambil selama pelaksanaan pelatihan dan pendampingan menunjukkan antusiasme para ASN yang terlibat, serta interaksi langsung antara para peserta dengan narasumber dan fasilitator. Dalam foto-foto tersebut, terlihat para ASN yang aktif berdiskusi, menyampaikan pendapat, dan mengikuti simulasi yang diberikan oleh tim pengabdian. Foto-foto ini menjadi dokumentasi penting yang menggambarkan semangat perubahan yang terjadi, serta keterlibatan langsung ASN dalam menciptakan pemerintahan yang lebih baik di Kota Pontianak.



Gambar 2. Penyampaian Materi

Secara keseluruhan, kegiatan pengabdian ini memberikan dampak yang positif baik bagi ASN maupun bagi masyarakat Kota Pontianak. ASN kini memiliki pemahaman yang lebih dalam mengenai pentingnya tata kelola pemerintahan yang baik, dan masyarakat mulai merasakan manfaat dari pelayanan publik yang lebih efisien dan transparan. Hasil dari kegiatan ini diharapkan dapat menjadi fondasi untuk membangun pemerintahan yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat Pontianak.

4. PEMBAHASAN

Peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam implementasi asas-asas Pemerintahan yang Baik di Kota Pontianak merupakan strategi krusial untuk menjamin penyelenggaraan administrasi yang efektif dan optimal. Penerapan prinsip-prinsip tersebut menjadi sangat esensial mengingat berbagai tantangan yang dihadapi oleh pemerintah daerah, seperti kerumitan birokrasi, ekspektasi publik yang terus meningkat, serta urgensi untuk meningkatkan keterbukaan dan pertanggungjawaban dalam setiap aspek pemerintahan.

Pemerintahan yang Baik, yang meliputi asas-asas keterbukaan, pertanggungjawaban, partisipasi, dan efisiensi, menjadi fondasi bagi kesuksesan pembangunan daerah. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas PNS tidak hanya bergantung pada pengembangan wawasan, tetapi juga pada pembentukan sikap dan kecakapan yang dapat diaplikasikan dalam rutinitas kerja pemerintahan. PNS, sebagai garda terdepan layanan publik, memiliki peran vital dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan efektif. Dengan demikian, program pengabdian masyarakat ini berfokus pada peningkatan kemampuan PNS melalui serangkaian pelatihan dan bimbingan langsung yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kapasitas tersebut.

Pelatihan yang diselenggarakan dalam program ini menitikberatkan pada beberapa topik utama terkait penerapan prinsip Pemerintahan yang Baik, di antaranya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran dan kebijakan, pertanggungjawaban dalam pelayanan publik, serta urgensi keterlibatan masyarakat dalam setiap tahap pengambilan keputusan. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam kepada PNS tentang pentingnya prinsip-prinsip tersebut, serta untuk mengembangkan keterampilan praktis yang memungkinkan mereka untuk mengimplementasikan Pemerintahan yang Baik dalam tugas dan tanggung jawab sehari-hari mereka.

Peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam implementasi asas-asas Pemerintahan yang Baik di Kota Pontianak merupakan strategi krusial untuk menjamin penyelenggaraan administrasi yang efektif dan optimal. Program pengabdian masyarakat ini tidak hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan teoretis, tetapi juga pada pengembangan keterampilan praktis dan perubahan mindset yang diperlukan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Melalui serangkaian pelatihan intensif, workshop interaktif, dan sesi pendampingan langsung, para PNS dibekali dengan pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip *good governance* serta cara penerapannya dalam konteks lokal Kota Pontianak. Topik-topik yang dibahas mencakup manajemen keuangan publik yang transparan, strategi peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan, teknik komunikasi publik yang efektif, serta penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pelayanan publik. Selain itu, program ini juga menekankan pentingnya etika dan integritas dalam pelaksanaan tugas, dengan mengintegrasikan studi kasus dan dilema etis yang relevan dengan kondisi di Pontianak. Para peserta juga dilatih dalam hal analisis kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy analysis*) dan teknik evaluasi program yang efektif, sehingga mereka dapat membuat keputusan yang lebih informed dan terukur. Aspek inovasi dalam pelayanan publik juga menjadi fokus, dengan mendorong PNS untuk mengembangkan ide-ide kreatif dalam menyelesaikan masalah-masalah pemerintahan dan pelayanan masyarakat. Untuk memastikan keberlanjutan program, dibentuk komunitas praktisi (*community of practice*) di antara peserta, yang memungkinkan mereka untuk terus berbagi pengalaman, pengetahuan, dan praktik terbaik setelah program berakhir. Evaluasi program dilakukan secara komprehensif, tidak hanya melalui *pre-test dan post-test*, tetapi juga melalui penilaian perubahan perilaku dan kinerja PNS di tempat kerja mereka. Hasil evaluasi menunjukkan peningkatan signifikan dalam pemahaman dan implementasi prinsip-prinsip *good governance*, yang tercermin dalam perbaikan kualitas pelayanan publik, peningkatan transparansi dalam pengelolaan anggaran, dan partisipasi masyarakat yang lebih aktif dalam proses pembangunan daerah. Tantangan-tantangan yang dihadapi selama pelaksanaan program, seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya, diatasi melalui pendekatan yang adaptif dan kolaboratif, melibatkan tidak hanya PNS tetapi juga pemangku kepentingan lainnya seperti akademisi, masyarakat sipil, dan sektor swasta. Program ini juga berhasil mendorong terciptanya beberapa inovasi pelayanan publik, seperti platform digital untuk pengaduan masyarakat dan sistem manajemen kinerja berbasis data yang lebih transparan. Dampak jangka panjang dari program ini diharapkan akan terlihat dalam peningkatan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik, perbaikan peringkat Kota Pontianak dalam evaluasi kinerja pemerintah daerah, serta terciptanya iklim investasi yang lebih kondusif sebagai hasil dari tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Lebih jauh lagi, program ini telah meletakkan dasar bagi transformasi budaya organisasi di lingkungan pemerintah Kota Pontianak, menuju birokrasi yang lebih responsif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan. Keberhasilan program ini juga menjadi model yang dapat direplikasi di daerah-daerah lain di Indonesia, dengan penyesuaian terhadap konteks dan kebutuhan lokal masing-masing daerah.

5. SIMPULAN

Program pengabdian masyarakat yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam menerapkan prinsip-prinsip Pemerintahan yang Baik di Kota Pontianak telah membuahkan hasil yang menggembirakan dan substansial. Sesi pembinaan dan pendampingan yang diselenggarakan bagi PNS berhasil memperdalam pemahaman mereka mengenai urgensi keterbukaan, pertanggungjawaban, keterlibatan publik, dan efektivitas dalam manajemen pemerintahan.

Capaian program ini tidak hanya terbatas pada peningkatan kompetensi individual PNS, namun juga berdampak pada penguatan struktur organisasi pemerintahan yang lebih tanggap dan proaktif dalam memenuhi kebutuhan warga. Sejalan dengan implementasi asas-asas tersebut, diharapkan aparatur Kota Pontianak dapat terus meningkatkan mutu pelayanannya, membangun kepercayaan masyarakat, serta menciptakan iklim pemerintahan yang lebih bersih dan terhindar dari tindak korupsi.

Melalui upaya peningkatan kapasitas ini, diharapkan dapat terbentuk sistem pemerintahan yang lebih unggul, yang memberikan dampak langsung terhadap kesejahteraan masyarakat dan kesinambungan pembangunan wilayah. Dengan demikian, program ini tidak hanya berfokus pada pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup masyarakat Kota Pontianak secara keseluruhan.

6. REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Berman, E. M., & Vasquez, V. H. (2015). Blended learning for leadership development in the public sector. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 2(1), 18-31.
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 26-31.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456.
- Chaffin, B. C., Gosnell, H., & Cosens, B. A. (2014). A decade of adaptive governance scholarship: synthesis and future directions. *Ecology and Society*, 19(3), 56.
- Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning? In P. Dillenbourg (Ed.), *Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches* (pp. 1-19). Oxford: Elsevier.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Emerson, L. C., & Berge, Z. L. (2018). Microlearning: Knowledge management applications and competency-based training in the workplace. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 10(2), 125-132.

- Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *The Internet and Higher Education*, 7(2), 95-105.
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Head, B. W. (2016). Toward more "evidence-informed" policy making? *Public Administration Review*, 76(3), 472-484.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Huberts, L. W. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done and where to go*. Palgrave Macmillan.
- Hug, T. (2005). Micro learning and narration: exploring possibilities of utilization of narrations and storytelling for the designing of "micro units" and didactical micro-learning arrangements. In *Proceedings of the Fourth Media in Transition Conference* (pp. 6-8).
- Jeong, H., & Hmelo-Silver, C. E. (2016). Seven affordances of computer-supported collaborative learning: How to support collaborative learning? How can technologies help? *Educational Psychologist*, 51(2), 247-265.
- Luna, A. J. H. D. O., Kruchten, P., & Moura, H. P. D. (2015). GAME: Governance for agile management of enterprises: A management model for agile governance. In *2015 IEEE 8th International Conference on Global Software Engineering Workshops* (pp. 5-12). IEEE.
- Meerow, S., Newell, J. P., & Stults, M. (2016). Defining urban resilience: A review. *Landscape and Urban Planning*, 147, 38-49.
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392-408.
- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). Design thinking in policymaking processes: Opportunities and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 391-402.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Patel, J., Shah, S., Thakkar, P., & Kotecha, K. (2021). Predicting stock and stock price index movement using trend deterministic data preparation and machine learning techniques. *Expert Systems with Applications*, 42(1), 259-268.
- Pedler, M. (2011). *Action learning in practice*. Gower Publishing, Ltd.
- Revans, R. W. (1982). *The origins and growth of action learning*. Studentlitteratur.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Snyder, W. M., & Wenger, E. (2010). Our world as a learning system: A communities-of-practice approach. In *Social learning systems and communities of practice* (pp. 107-124). Springer.
- Truss, C. (2008). Human resource management in the public sector. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4th ed., pp. 307-329). Blackwell Publishing.

- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wirtz, B. W., & Birkmeyer, S. (2015). Open government: Origin, development, and conceptual perspectives. *International Journal of Public Administration*, 38(5), 381-396.