



Providing an empowering good and supreme governor model in education

Mahdieh Nozadi 

MA in Education and Human Resource Development, University of Science and Culture, Tehran, Iran.
E-mail: mah.nzd1400@gmail.com

Ebrahim Mazari* 

Corresponding Author, Assistant Professor, Education Governance Dept, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran
E-mail: mazari.ebrahim@ut.ac.ir

ORCID

Mahdieh Nozadi  <http://orcid.org/0009-0004-3121-3233/>

Ebrahim Mazari  <http://orcid.org/0000-0001-5415-5006>

Abstract

The present study was conducted with the aim of developing a model for empowering good and transcendent governance in the education system. This research employed a qualitative approach, utilizing two methods: meta-synthesis and thematic analysis. The study population consisted of two parts: for the meta-synthesis, books, articles, dissertations, and relevant documents were reviewed; for the thematic analysis, expert participants were selected—experienced education professionals with relevant academic backgrounds. Using purposive theoretical sampling and following the saturation principle, interviews were conducted with seven individuals. Data collection was carried out using a meta-synthesis data sheet and a semi-structured interview protocol. Thematic analysis was employed for data analysis, through which basic, organizing, and global themes were extracted. To ensure the confirmability and transferability of the findings, researcher self-audit and a structured process of documentation and reporting were applied. The findings indicated that the model for empowering good and transcendent governance in education comprises three dimensions. The “good governance” dimension includes components such as rule of law and respect for regulations, responsibility and accountability, clarity and transparency, participation and consensus, effectiveness and efficiency, capacity building, value development, and predictability. The “transcendent governance” dimension encompasses components such as a theocentric worldview, ethics-based leadership, people-centeredness, legitimacy and acceptability, effectiveness,

and both material and spiritual perfection. Finally, the empowerment strategies identified include training and professional development, collaborative professional learning communities, individual development planning, and the enhancement of coaching and mentoring systems.

Keywords: Governance, Education governance, Good governance, Supreme governance, Empowerment

Cite this Article: Nozadi, M., Mazari, E. (2026). Providing an empowering good and supreme governor model in education. *Educational Leadership Research*, ?(?), ?-?. doi: 10

Extended Abstract

Introduction

Education, more than ever before in the country, is confronted with the issue of governance and its consequences. At this point in time, empowering the actors involved in governance within the education system will be instrumental in ensuring the growth and advancement of this governance domain. Today, the education system is under multiple pressures from various sources, and issues such as the expansion of public education institutions in terms of both number and diversity, the introduction of new educational models, the reduction of public and private financial resources, and the increasing demand for accountability and mass accessibility have made the governance of the public education system more important while also exposing it to a range of challenges. The existence of numerous challenges among governance actors underscores the need for the good governance approach and for empowerment within this framework. In addition to good governance, and in order to focus on a more effective Iranian-Islamic governance model, another complementary concept and approach, referred to as transcendent governance, is also required; one that can respond to other challenges facing governance in education.

Literature Review

The World Bank (1994) described good governance as a method of exercising power in managing social and economic resources in pursuit of development. Good governance encompasses transparency, equality and inclusiveness, participation, the rule of law, accountability,

efficiency and effectiveness, consensus orientation, and responsiveness. However, good governance has theoretical and practical limitations; namely, it pays little attention to the spiritual dimension of human beings and reflects a wholly materialistic model of developed society, grounded in the shortcomings of the philosophical foundations of humanism and liberalism. In this regard, a model of governance can be formulated as transcendent governance, which is compatible with the ideas and perspectives of Muslims, Islamic countries, and the Islamic Revolutionary system. The theory of good governance emerged and developed within a materialistic cultural context, and its compatibility with Islamic culture is limited. The model of transcendent governance, based on the Alawi model of governance, includes dimensions such as policymaking, the principles of transcendent governance, the management of interactions and communications, the personal conduct of the ruler, relations and interactions with the subjects and the people, human resource management, the management of interactions with enemies, the duties of the people toward the ruler, and governance systems. Empowerment was another important issue in the present study and has been defined in various ways. Some scholars have referred to two types of empowerment definitions. The first is the structural approach, which involves the transfer of power and responsibility from managers to employees; the second is the psychological approach.

Methodology

This study, in terms of research type, is qualitative and consists of two sections: meta-synthesis and thematic analysis. In this study, the themes obtained from the interviews were analyzed. The first and second research questions aimed to identify the components of the good ruler and the transcendent ruler, respectively, and the third question focused on identifying the methods of empowerment.

A) Meta-synthesis: In this section, credible documents regarding good governance, transcendent governance, education and training governance, and the combination of these concepts were searched for in reputable domestic and international databases. In the next step, the search and selection of appropriate articles were conducted. For this purpose, more than 140 articles were screened at the initial stage. Of these, 62 were excluded, followed by the screening of 78 article abstracts. Then, 29 articles were removed due to lack of relevance of

their content. Subsequently, 49 documents were reviewed, of which 19 were not relevant in terms of their internal content. Finally, 30 articles were selected and analyzed, and codes were extracted from the texts containing the relevant data.

B) Thematic analysis: In this section, to answer the third research question, thematic content analysis of the interview transcripts was used. The participants consisted of specialists in education and training, experienced school managers, and individuals with higher education working in schools in District One of Tehran. Ultimately, interviews were conducted with 7 participants, and the sampling process continued according to the criterion of data saturation. These interviews were semi-structured.

Results

The results of the study indicated that the empowerment model of the good and transcendent educational governor comprised three dimensions. In the dimension of good governance, based on the analysis of relevant and key documents, this dimension included components such as the rule of law and respect for legal principles, accountability and responsibility, clarity and transparency, participation and consensus, effectiveness and efficiency, capacity building, promotion of values, and predictability. In the dimension of transcendent governance, components such as divine worldview, ethics-orientedness, people-centeredness, legitimacy and acceptability, effectiveness, and material and spiritual perfection were identified. Good governance and transcendent governance approach a similar issue from different perspectives and can create added value for a governance system. Finally, empowerment methods including training and development, the development of collaborative professional communities, individual development planning, and the expansion of counseling and mentoring systems were identified. These methods are well known in the literature on development, improvement, and empowerment and include various instances and definitions.

Discussion

Here This study was conducted with the aim of developing an empowerment model for the good and transcendent governor in

education and training. The results showed that the proposed empowerment model for the good and transcendent educational governor comprises three fundamental dimensions. Although good governance and transcendent governance originate from different theoretical foundations, they converge in terms of their functional implications. Therefore, by integrating and unifying these two theories, an effective model can be conceptualized for the actors involved in educational governance. In the dimension of good governance, the identified components include the rule of law and respect for legal principles, responsibility and accountability, clarity and transparency, participation and consensus, effectiveness and efficiency, capacity building, the development of values, and predictability. In the dimension of transcendent governance, components such as a divine worldview, ethics-orientedness, people-centeredness, legitimacy and acceptability, effectiveness, and material and spiritual perfection were emphasized. Finally, empowerment methods—including training and development, the establishment of collaborative professional communities, individual development planning, and the development of a coaching and mentoring system—were identified. The findings are consistent with those reported in studies such as Mazari and Hatami (1403), Mazari (1402), Mazari (1403), Bakha and Mazari (1402), Mazari and Rajabpour (1405), Moghaddamnejad et al. (1400), and Hassanbandi et al. (1400); however, those studies have also pointed to certain aspects of this model.

Conclusion

The education and training system is a complex structure characterized by numerous variables, and the practice of governance in such a context requires empowerment. Among the recognized models for informing and guiding empowerment planning are the models of good and transcendent governance, whose dimensions were identified in the present study, and whose empowerment methods were also conceptualized. Effective and efficient educational governance can be envisioned only when its governance system is able to engage with empowered actors in order to carry out the policy-making and regulatory functions required.

Author Contributions

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants in the present study.

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

ارائه مدل توانمندسازی حکمران خوب و متعالی در آموزش و پرورش

کارشناس ارشد، آموزش و بهسازی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ،
تهران، ایران.

مهدیه نوزادی 

رایانامه: mah.nzd1400@gmail.com

نویسنده مسئول، استادیار، حکمرانی آموزش، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران،
تهران، ایران.

ابراهیم مزاری* 

رایانامه: mazari.ebrahim@ut.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توانمندسازی حکمران خوب و متعالی در آموزش و پرورش انجام شده است. روش پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شده است که دو روش فراترکیب و تحلیل تماتیک به کار گرفته شده است. جامعه شرکت کنندگان پژوهش حاضر را در بخش فراترکیب کتب، مقالات، پایان نامه ها و اسناد مرتبط و در بخش تحلیل تماتیک، متخصصان آموزش و پرورش با تجربه و با تحصیلات مرتبط که به کمک روش نمونه گیری هدفمند نظری و براساس قاعده اشباع با ۷ نفر از آنان مصاحبه انجام شد. برای جمع آوری اطلاعات از فیش فراترکیب و همچنین پروتکل مصاحبه استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل یافته ها از تحلیل تم استفاده شده است که در آن مضامین اولیه، سازمان دهنده و فراگیر استخراج شده است. به منظور تایید پذیری و انتقال پذیری یافته ها، از خودبازبینی محقق و فرایند ساخت یافته ثبت و نگارش یافته ها استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داده است که مدل توانمندسازی حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش سه بعد داشته است. در بعد حکمران خوب دارای مؤلفه هایی از جمله حاکمیت و احترام به قانون، مسئولیت و پاسخگویی، وضوح و شفافیت، مشارکت و اجماع، اثربخشی و کارایی، ظرفیت سازی، توسعه ارزش ها و پیش بینی پذیری است. در جنبه حکمرانی متعالی نیز مؤلفه هایی از جمله جهان بینی الهی، اخلاق محوری، مردم مداری، مشروعیت و مقبولیت، کارآمدی، کمال مادی و معنوی شناسایی شده است. در نهایت، روش های توانمندسازی از جمله آموزش و بهسازی، توسعه اجتماعات حرفه ای مبتنی بر همکاری، برنامه ریزی توسعه فردی و توسعه سیستم مشاوره و مربیگری شناسایی گردید.

کلیدواژه ها: حکمرانی، حکمرانی آموزش، حکمرانی خوب، حکمرانی متعالی، توانمندسازی

استناد به این مقاله: نوزادی، مهدیه؛ مزاری، ابراهیم (۱۴۰۵). ارائه مدل توانمندسازی حکمران خوب و متعالی در آموزش و پرورش. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۴(۴)، ۴-۹. doi: 10

مقدمه

آموزش و پرورش بیش از هر زمان دیگری در کشور با موضوع حکمرانی و آثار آن مواجه است و در این برهه از زمان، توانمندی کنشگران حکمرانی در آموزش و پرورش، متضمن رشد و پیشرفت این عرصه حکمرانی خواهد شد. امروزه آموزش و پرورش از سوی منابع مختلف، تحت فشارهای متعددی هستند و مسائلی همچون گسترش مراکز آموزش عمومی از حیث تعداد و تنوع، عرضه سبک‌های جدید آموزشی، کاهش یافتن منابع مالی دولتی و بخش خصوصی، الزام به پاسخگویی و توده‌گرایی باعث شده است حکمرانی نظام آموزش عمومی با چالش‌های مختلفی مواجه شده و اهمیت یابد (Frey, 2015; Ka and Xiao, 2016).

وجود چالش‌های متعدد در کنشگران حکمرانی، رویکرد حکمرانی خوب و توانمندسازی در این رویکرد را مورد تاکید قرار می‌دهد. حکمرانی خوب ناظر بر اصول محوری است از جمله حاکمیت قانون، اجماع‌محوری، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، برابری و فراگیری، مشارکت، کارایی و اثربخشی و پاسخگویی می‌باشد که نیازمند توانمندسازی کنشگران حکمرانی براساس این اصول می‌باشد. اگرچه چارچوب حکمرانی خوب، سبب رشد ارزشی و علمی حکمرانی در آموزش و پرورش را پیگیری می‌کند اما این نوع حکمرانی ریشه در فرهنگ و دیدگاه بین‌المللی به حکمرانی دارد که برای تمرکز بر حکمرانی هر چه بهتر ایرانی-اسلامی، مفهوم و رویکرد مضاف دیگری تحت عنوان حکمرانی متعالی مورد نیاز است که به چالش‌های دیگری از حکمرانی آموزش و پرورش پاسخ می‌دهد. اگرچه این دو نوع حکمرانی خواستگاه‌های متفاوتی دارند اما در کارکردهای زیادی به یکدیگر شبیه هستند و هر کدام از منظر خودشان مورد نیاز نظام حکمرانی آموزش و پرورش هستند.

می‌توان این گونه بیان نمود که آموزش و پرورش به عنوان رکن اصلی آموزشی همه مردم جامعه، نقشی مهم در عرضه الگوی مناسب انسان لام دارد به گونه‌ای که سبب تحقق یافتن تعامل اخلاقی می‌شود و در صورت کوتاهی و بروز اشکال در انجام دادن آن، ضربه‌های جبران ناپذیری بر پیکر جامعه وارد می‌شود (Addink, 2019). در کشور ایران که الگوی

ایرانی-اسلامی غالبی با محوریت اخلاق و ارزش‌ها پرچم‌دار آموزش و پرورش است، این مساله نیز پرننگ‌تر از همیشه بوده و چالش حکمرانی متعالی را مطرح می‌سازد که توجه به توانمندسازی کنشگران حکمرانی آموزش و پرورش را در این زمینه، پرننگ‌تر از همیشه نموده است.

توانمندسازی در حوزه‌های مختلفی از آموزش و پرورش و برای مدیران و معلمان در سطوح مختلفی مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است با این وجود، علیرغم نیاز به توانمندسازی مداوم کنشگران حکمرانی آموزش و پرورش، توانمندسازی حکمرانی در این عرصه، کمتر مورد توجه بوده است و تا کنون به صورت مشخصی به این مهم پرداخته نشده است. مقوله توانمندسازی حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش، به طور مشخص و قابل استفاده در اسناد علمی و پژوهشی یافت نشد اگرچه مدل‌های حکمرانی خوب و حکمرانی متعالی در آموزش و پرورش به صورت پراکنده مورد بررسی قرار گرفته است با این وجود توانمندسازی کنشگران حکمرانی با رویکردهای حکمرانی خوب و متعالی، کمتر مورد توجه بوده است. به هر حال، تحقق حکمرانی خوب و حکمرانی متعالی در آموزش و پرورش نیازمند توانمندسازی کنشگران حکمرانی است که بتوانند چنین مدل‌های حکمرانی را نمایندگی کنند که پژوهش حاضر در پاسخ به چنین سؤالی انجام خواهد شد. مدل توانمندسازی حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش چگونه است؟

تعاریف زیادی از توانمندسازی ارائه شده است. برخی صاحب‌نظران به دو نوع تعریف توانمندسازی اشاره کرده‌اند. تعریف اول رویکرد ساختاری؛ انتقال قدرت و مسئولیت از مدیران به کارکنان و دوم رویکرد روان‌شناختی؛ زمانی که ویژگی‌های متعددی در کارمند متجلی می‌شود: یکی از ابعاد معنایی است و آن اعتقاد به ارزش‌هایی دارد که فرد برای کار قائل است و اهدافش با مدیر و تیم و کارفرما همسو است. بعد دوم شایستگی است که به معنای ارزیابی از توانایی‌های خود برای انجام کارهای خود است (Kinicki & Fugate, 2016). توانمندسازی از نوع ساختاری بیشتر با شغل مرتبط است اما توانمندسازی از نوع روانشناختی پدیده‌ای درونی است که با انگیزه‌ها و خوداثربخشی مرتبط بوده و بر فرآیندهای اداری و شناخت تمرکز دارد (صادقیان قراقیه و همکاران، ۱۳۹۹).

بارنارد راه حل بسیاری از مسائل را در همکاری و مشارکت شبکه‌ای از بازیگران می‌داند. بانک جهانی (World Bank, 1994)، حکمرانی خوب را روشی برای اعمال قدرت در مدیریت کردن منابع اجتماعی و اقتصادی در مسیر رسیدن به توسعه بیان کرده است. حکمرانی خوب مشتمل بر شفافیت، برابری و فراگیری، مشارکت، حاکمیت قانون، مسئولیت‌پذیری، کارایی و اثربخشی، اجماع‌محوری و پاسخگویی است. معنای مشارکت کردن در حکمرانی خوب یعنی همه ذینفعان مستقیم یا با کمک مؤسسات میانجی دارای اعتبار، که نماینده آن‌ها قلمداد می‌شوند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند. این مشارکت برپایه آزادی اجتماعی، آزادی بیان و نظرات و ظرفیت‌های موجود برای مشارکت سازنده است (Graham, Amos, & Plumptre, 2003).

حکمرانی خوب دارای ضعف‌های نظری و عملکردی است بدین معنی که به بعد معنوی انسان کم‌توجه است، الگویی از جامعه توسعه یافته تماماً مادی و مبتنی به کاستی‌های فلسفه اعتقادی اومانسیم و لیبرالیسم، مدلی از حکمرانی به عنوان حکمرانی متعالی، که با اندیشه‌ها و افکار مسلمانان، کشورهای اسلامی و نظام انقلاب اسلامی انطباق و سازگاری دارد، قابل بیان است (ابطحی و همکاران، ۱۳۹۷). نظریه حکمرانی خوب در درون فرهنگی مادی به وجود آمده و رشد کرده است و هم‌خوانی آن با فرهنگ اسلامی کم است. در رویکرد ایرانی-اسلامی، رشد و پیشرفت مادی هدف نبوده و وسیله‌ای برای رشد و تعالی انسان به شمار می‌رود. علم، قدرت و ثروت وسیله‌هایی برای رشد انسان‌ها و بستر ساز ایجاد عدالت در جامعه می‌باشد (ناظمی اردکانی، ۱۳۹۸).

الگوی حکمرانی متعالی با ابتدای به الگوی حکمرانی علوی شامل ابعاد از جمله سیاست‌گذاری، اصول حکمرانی متعالی، مدیریت تعاملات و ارتباطات، سلوک شخصی حاکم، نسبت و تعامل با رعیت و مردم، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برخورد با دشمن، وظایف مردم نسبت به حاکم و نظامات حکمرانی می‌باشد (ترابی کلاته قاضی، ۱۴۰۰).

باخدا، مزاری و رجب‌پور (۱۴۰۵) در پژوهش خود به طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش و پرورش پرداخته‌اند که نگاهی ناظر بر بهره‌گیری از نظام رتبه‌بندی برای توانمندی بیشتر معلمان دارد. نتایج پژوهش نشان داده است که

شرایط علمی شامل فشارهای خارجی، نارسایی‌های سیستمی و ناکارآمدی مدیریتی، در کنار شرایط زمینه‌ای از جمله زیرساخت‌های کلان، قوانین حاکم و فرهنگ غالب و شرایط مداخله‌گر مشتمل بر محدودیت‌های مالی و بروکراتیک، گروه‌های نفوذ و چالش‌های فرهنگی در این مدل، تشریح شده است. راهبردهایی از جمله ایجاد نظام ارزیابی چندبعدی، تنظیم‌گری هوشمند و پایدار، ساختار مشارکت و پاسخگویی، همکاری بین‌المللی، تنظیم‌گری جابجایی و جایابی و مانند آن از جمله راهبردهای شناسایی شده در این مدل بوده است.

مزاری (۱۴۰۲) در پژوهش خود به طراحی الگوی حکمرانی دیجیتال در آموزش و پرورش پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داده است که ویکرد حکمرانی دیجیتال، زیرساخت‌ها و فناوری‌های سخت دیجیتال، پلتفرم‌ها و فناوری‌های نرم دیجیتال، برنامه درسی و محتوایی دیجیتال، کنشگران حکمرانی دیجیتال و همچنین شایستگی‌های حکمرانی دیجیتال، فرایندها و رویه‌های حکمرانی، خط‌مشی‌گذاری، هنجارها، قوانین و مقررات و تنظیم‌گری دیجیتال، گره‌ها و نقاط اتصال عناصر و عوامل، پایش و نظارت دیجیتال و درنهایت بافتار زمینه‌ای حکمرانی دیجیتال آموزش و پرورش بوده است.

مزاری (۱۴۰۲) در پژوهش خود به تصویربرداری از حکمرانی تعلیم و تربیت کارآمد پرداخته است که در این میان ظرفیت‌سازی در عناصر محلی، مشارکت تمامی ذینفعان و توسعه فرهنگ ارزیابی از جمله عناصر مرتبط با توانمندسازی در نظام آموزش و پرورش بوده است.

مزاری و حاتمی (۱۴۰۳) در پژوهش خود به حکمرانی سنجی در آموزش و پرورش مبتنی بر شاخص‌های حکمرانی خوب پرداخته‌اند که در آن به شاخص‌هایی از جمله حاکمیت قانون، مشارکت ذینفعان، مسئولیت و پاسخگویی و مانند آن اشاره کرده‌اند.

خلخال و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان تبیین سازه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عمومی ایران به این نتیجه رسیدند که سازه‌های تعهد به وفاق عمومی، تعهد به تضمین کیفیت، مشارکت نمودن، توسعه آگاهی‌های عمومی، توسعه مهارت‌های زندگی، اخلاق‌مداری، توسعه رضایت‌مندی، شفافیت و قانون‌مداری، توسعه انعطاف‌پذیری تعاملی،

توسعه امکانات رفاهی، توسعه عدالت آموزشی، توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، تمرکززدایی، مسئولیت‌پذیری، تبیین‌کننده حکمرانی خوب در سیستم آموزش عمومی ایران هستند.

مهدی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان شناسایی ابعاد حکمرانی آموزش و پرورش به این نتیجه رسیدند که در چارچوب مفروضات دینی، ۱- حرکت به سمت نظام انتخاباتی در تعیین مسئولین اصلی آموزش و پرورش با حفظ شان نظارت استصوابی شورای عالی آموزش و پرورش، ۲- تقویت رابطه دوسویه خانه و مدرسه با محوریت خبرگان ذی‌صلاح، ۳- حاکمیت و ارجحیت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ضمانت‌کننده جهت‌گیری‌های سیاستی و اساسی آموزش و پرورش، ۴- انطباق کتب درسی با الگوی اسلامی - ایرانی، ۵- حرکت به سمت تحقق دانشگاه فرهنگیان قوی، ۶- ارتقای مستمر نیروی انسانی دانشی آموزش و پرورش، ۷- وضع قوانین جدید برای تأمین مالی آموزش، ۸- ایجاد عدالت آموزشی در مناطق مختلف کمتر برخوردار کشور، ۹- وضع قوانین بازدارنده از وقوع جرم در سطوح مختلف آموزش و پرورش، ۱۰- کنترل فساد اداری در بدنه رسمی آموزش و پرورش از طریق ایجاد عدالت در پرداخت‌ها و توزیع امکانات آموزشی، و ۱۱- سوق یافتن آموزش و پرورش به سمت شفافیت در آمار و گزارش‌های راهبردی به‌منظور دسترسی به اطلاعات قابل‌اتکا در تصمیم‌گیری‌ها از مهم‌ترین گزاره‌های بهبود حکمرانی در آموزش و پرورش کشور است.

حسن‌بندی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان شناسایی و تحلیل ساختاری پیشران‌های حکمرانی خوب در آموزش و پرورش ایران نشان دادند که شکل‌جانمایی پراکنش متغیرها در نمودار تأثیرپذیری-تأثیرگذاری، نشان می‌دهد نظام آموزشی جهت ایجاد حکمرانی خوب ناپایدار است. نتایج حاکی از این است که اعتماد اجتماعی عامل کلیدی به وجود آوردن حکمرانی خوب در آموزش و پرورش کشور است. علاوه بر آن، هشت عامل مشارکت جمعی، نظارت ذی‌نفعان بر مدارس، اعتماد اجتماعی، پابندی به قواعد دموکراتیک، قوانین شفاف، مدیریت فناوری اطلاعات، نفوذ شبکه‌های مجازی و

اعطای حق انتخاب به ذی‌نفعان، به نام کلیدی‌ترین پیشران‌های حکمرانی خوب در آموزش و پرورش شناسایی شده‌اند.

هاشمی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان آسیب‌شناسی الگوی حکمرانی آموزش عمومی در ایران به این نتیجه رسیدند که مضامین فراگیر در آسیب‌شناسی حکمرانی آموزش عمومی عبارت‌اند از: عدم پاسخگویی، مشکلات زیرساختی، عدم مشارکت و عدم انعطاف‌پذیری. در ادامه برازش شبکه مضامین شناسایی شده، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. در نتیجه کلی می‌توان گفت که با بهبود مؤلفه‌های عدم پاسخگویی، مشکلات زیرساختی، عدم مشارکت و عدم انعطاف‌پذیری، می‌توان زمینه‌سازی حکمرانی خوب در آموزش عمومی ایران را فراهم نمود.

مهدی‌نژاد نوری و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان ارائه الگوی حکمرانی اسلامی ایرانی آموزش و پرورش به این نتیجه رسیدند که در چارچوب مفروضات دینی مواردی مانند: ۱. خودارزیابی و پاسخ‌گویی مسئولانه، ۲. نقش‌آفرینی و تعامل اثربخش نهاد آموزش و پرورش، ۳. تکلیف‌گرایی و امانت‌داری، ۴. خودمراقبتی و محاسبه و ۵. صداقت در کردار و گفتار در تمام سطوح از مهم‌ترین گزاره‌های بهبود حکمرانی در آموزش و پرورش کشور است.

صفری، جمشیدی و پاشایی (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان نقش تعلیم و تربیت در تحقق حکمرانی متعالی اسلامی شاخص‌های مهمی را برای حکمرانی متعالی تشریح کرده‌اند که از جمله آن می‌توان به عدالت و انصاف، مشارکت و اجماع، شفافیت، حاکمیت قانون، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری و کارایی و اثربخشی است که باهم، حکمرانی متعالی را محقق می‌کنند.

هولی‌یر و همکاران (Hollyer et al, 2019) در مطالعه خود دریافتند که شفافیت یکی از نیازهای اساسی جوامع است که اگر به درستی در سازمان و جامعه اجرا شود منجر به افزایش سطح رضایتمندی مردم از عملکرد مسئولان و حاکمان می‌شود که به نوبه خود می‌تواند ضمانتی برای ادامه حیات حکمرانی تلقی شود.

خوانا (Khanna, 2017) در پژوهش خود به ارائه چارچوبی مفهومی برای دستیابی به حکمرانی خوب در موسسات آموزشی پرداخته و هدف آن استقرار چارچوب حکمرانی خوب با هفت اصل اساسی که عملکرد، پاسخگویی، مشارکت، رهبری به منظور ایجاد هماهنگی و انصاف را هدف می گیرد، را دارا می باشد.

نتیم و همکاران (Ntim et al, 2017) در پژوهش خود به بررسی ساختارهای حکمرانی خوب در پاسخگویی عمومی سیستم آموزشی متوسطه پرداخته اند که نتایج نشان داده است، استقلال فرماندار، تنوع هیات مدیره، کیفیت کمیته حسابرسی و حضور یک کمیته حکمرانی با حکمرانی خوب آموزشی مرتبط است و می تواند در بهبود حکمرانی در سیستم آموزش متوسطه اثرگذار باشد.

روش

پژوهش حاضر از نظر نوع مطالعه کیفی و دو بخش فراترکیب و تحلیل تماتیک است که در آن به تحلیل مضامین حاصل از مصاحبه پرداخته شد. سوال اول و دوم شامل شناسایی مؤلفه های حکمران خوب و حکمران متعالی بوده است و سوال سوم به شناسایی روش های توانمندسازی پرداخته است.

بخش الف) مطالعه فراترکیب: در این بخش اسناد معتبر درباره حکمرانی خوب، حکمرانی متعالی، حکمرانی تعلیم و تربیت و ترکیب آن ها، در پایگاه های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی جست و جو شده اند. در مرحله بعدی، جست و جو و انتخاب مقاله های مناسب: برای این منظور، بیش از ۱۴۰ مقاله بررسی اولیه شدند که از میان آن ها تعداد ۶۲ عنوان رد و سپس، ۷۸ چکیده مقاله بررسی و ۲۹ مقاله به دلیل نداشتن محتوای مرتبط حذف شدند. در ادامه، ۴۹ سند بررسی که ۱۹ اثر از نظر محتوای درونی مرتبط نبودند. در نهایت، ۳۰ مقاله تحلیل شدند و متون حامل کد استخراج شدند. جمع آوری اطلاعات: فیش: در این مرحله به کمک فیش داده ها استخراج شدند. بخش های این فیش شامل عنوان، متون حاوی پیام و کدهای باز و آدرس مرجع هستند.

جدول ۲. نمونه فیش

شماره فیش: ۲۷		عنوان (به فارسی):
کد منبع	متن	کد باز
منبع:		

تجزیه و تحلیل یافته‌ها: تحلیل تماتیک: این مرحله فراترکیب تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی است. به منظور تجزیه و تحلیل، از روش تحلیل تم استفاده شد. به این ترتیب که مضامین اولیه، سازمان‌دهنده و فراگیر از متون استخراج شد. تأییدپذیری و انتقال‌پذیری یافته‌ها: خودبازبینی محقق و فرایند ساخت یافته ثبت و نگارش یافته‌ها استفاده شد که طی آن محقق به طور مداوم و چندین باره، به تحلیل مضمون و اصلاح آن‌ها مبادرت کرده است.

بخش ب) تحلیل تماتیک: در این بخش به منظور پاسخ به سوال سوم پژوهش، از روش تحلیل تماتیک محتوای مصاحبه‌ها استفاده شده است.

مشارکت کنندگان، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه هدف پژوهش حاضر را متخصصان تعلیم و تربیت، مدیران با تجربه و با تحصیلات عالی مدارس منطقه یک تهران تشکیل می‌دهند که در نهایت با ۷ نفر مصاحبه شد، این مصاحبه نیمه ساختاریافته و بر اساس قاعده اشباع انجام شد.

ابزار پژوهش: در پژوهش حاضر در بخش تحلیل تماتیک، از پروتکل مصاحبه استفاده شده است که طی آن به دو سؤال کلیدی پرداخته شده است: به منظور توانمندسازی کنشگران حکمرانی در حکمرانی خوب چه روش‌هایی را پیشنهاد می‌دهید؟ به منظور توانمندسازی کنشگران حکمرانی در حکمرانی متعالی چه روش‌هایی را پیشنهاد می‌دهید؟

شیوه تجزیه و تحلیل و تلخیص داده‌ها: در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل و تلخیص داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. برای این منظور، شش مرحله زیر انجام شده است: آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جستجوی مضامین، در گام بعدی بازبینی مضامین انجام شد. در گام پنج تعریف مضامین، پژوهشگر باید برای هر یک از

مضامین محوری برچسب یا نام مناسب انتخاب کند. گام شش نگارش گزارش است. به طور کلی، با تحلیل مضامین، روش‌های توانمندسازی حکمرانی خوب و متعالی آموزش و پرورش شناسایی شده است.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در دو بخش، شامل یافته‌های فراترکیب به منظور شناسایی مؤلفه‌های حکمران خوب و متعالی و همچنین یافته‌های تحلیل تماتیک مصاحبه‌ها به منظور شناسایی روش‌های توانمندسازی آورده شده است.

بخش اول: یافته‌های فراترکیب

در بخش فراترکیب، در نهایت ۳۰ سند علمی، بررسی شده و مضامین اولیه از آن‌ها به دست آمد (لیست مقالات در پیوست ۱ آمده است). این مضامین اولیه براساس نزدیکی مفهومی و قابل دسته‌بندی نمودن، به کمک مضامین سازمان‌دهنده، گردهم آمده و مضامین سازمان‌دهنده را شکل دادند. نتایج حاصل از فراترکیب نشان از شناسایی و تدوین ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده برای حکمران خوب و متعالی شده است که در زمینه‌ای از آموزش و پرورش مورد تأکید بوده است. ۹ مضمون سازمان‌دهنده مربوط به حکمران خوب و ۶ مضمون مربوط به حکمران متعالی بوده است. حکمران متعالی علاوه بر شاخص‌های حکمران خوب، رویکردی توحیدی و الهی را نشان می‌دهد که جهت‌گیری متعالی‌تری از حکمران خوب را نشان می‌دهد. نتایج بخش فراترکیب به طور خلاصه در جدول ۱ و ۳ آورده شده است.

در جدول ۱، نمونه شواهد و متونی آورده شده است که از درون آن‌ها، مضامین اولیه استخراج شده است. تعدادی از این مضامین در چندین متن آورده شده است که نشان از اهمیت آن‌ها بوده است.

جدول ۱). نمونه متون، شواهد و مضامین اولیه

شماره منبع	متون / شواهد	مضامین اولیه
۰۱	مهم تری شاخص های حکمرانی خوب در نظام آموزشی ایران، شامل حاکمیت قانون، مشارکت، پاسخگویی، شفافیت، عدالت، اثربخشی و کارایی، اجماع سازی و مدیریت یکپارچه می باشد	- حاکمیت قانون - مشارکت - پاسخگویی - شفافیت - عدالت - اثربخشی و کارایی - اجماع سازی - مدیریت یکپارچه
۰۲	شاخص های حکمرانی خوب شامل ظرفیت سازی، اثربخشی نقش ها و وظایف، پاسخگویی، شفاف سازی، ارتقا ارزش ها و نتیجه گرایی است.	- ظرفیت سازی - اثربخشی نقش ها و وظایف - پاسخگویی - شفاف سازی - ارتقا ارزش ها - نتیجه گرایی
۰۳	شاخص های حکمرانی خوب شامل نتیجه گرایی است که داشتن یک هدف سازمانی روشن، اثربخشی نقش ها و وظایف، که روشن و واضح بودن این نقش هاست؛ ارتقا ارزش ها که نشانه حکمرانی خوب در توسعه ارزش های مشترک، شفاف سازی که شامل اتخاذ و اجرای تصمیمات بر طبق روش توافق شده، ظرفیت سازی به معنی افراد با مهارت بالا، پاسخگویی یعنی توافق در قبال فعالیت های انجام شده	- نتیجه گرایی و داشتن هدف روشن - اثربخشی و روشن بودن نقش ها و وظایف - توسعه ارزش های مشترک - شفاف سازی در اجرای تصمیمات توافق شده - ظرفیت سازی افراد با مهارت بالا - پاسخگویی در قبال تعهدات
۰۴	حکمرانی خوب، بر طبق شاخص های مشارکت، شفاف سازی تصمیمات، پاسخ گویی، تساوی در برابر قانون، پیش بینی پذیری، فعالیت های مردم سالارانه، آزادی های مدنی و دسترسی به اطلاعات قابل تعریف است.	- مشارکت - شفاف سازی تصمیمات - پاسخگویی - تساوی در برابر قانون - پیش بینی پذیری

• فعالیت های مردم سالارانه • آزادی های مدنی • دسترسی به اطلاعات		
• ظرفیت سازی حاکمیتی • مشارکت • پیش بینی پذیری • شفافیت به معنای گشودگی • تصمیمات و اقدامات و در • دسترس بودن اطلاعات • ظرفیت سازی افراد • موثر و کارآمد کردن نقش ها و • خدمات • پیش بینی پذیری و قابل پیش بینی • بودن و قوانین • یکسان و بی طرفانه بودن	ظرفیت سازی، مشارکت، پیش بینی پذیری، و شفافیت ظرفیت سازی مستلزم «ظرفیت افراد با سطح قابل قبولی از خدمات عمومی، به شیوه ای موثر و کارآمد. بنابراین مسئولیت پذیری بیشتر خواهد بود. افزایش ظرفیت حاکمیتی در قلب مشارکت، مقبولیت است، اداره می شود. یک رویکرد مشارکتی، ذینفعان و سایر آسیب دیدگان را قادر می سازد احزاب "فرصتی برای بهبود طراحی و اجرای برنامه های عمومی" ... اصل پیش بینی پذیری، ایجاد چارچوب های قانونی برای بیان می شود. توسعه، اما همچنین می تواند به کل ماتریس نظارتی و سیاستی گسترش یابد بر فعالیت های عمومی و خصوصی برای اطمینان از قابل پیش بینی بودن و قوانین باید تا حد امکان یکسان و بی طرفانه اعمال شود و در نهایت شفافیت به معنای گشودگی تصمیمات و اقداماتی است که مستلزم جریان بدون مهار آن است و مصداق آن اطلاعات مربوط به تصمیمات و اقدامات دولتی به ذینفعان. "شفافیت در دسترس بودن و دقت اطلاعات بازار را بهبود می بخشد و در نتیجه هزینه های تراکنش را کاهش می دهد.	۰۵

در جدول ۳، نتایج شکل گیری مضامین سازمان دهنده از مضامین اولیه که از درون متون استخراج شده است، آورده شده است.

جدول ۳) یافته های فراترکیب

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین اولیه
۱	حاکمیت و احترام به قانون	حاکمیت قانون (۰۱)، تساوی در برابر قانون (۰۴)، یکسان و بی طرفانه بودن قوانین (۰۵)، حاکمیت قانون (۰۶)، حاکمیت قانون (۰۷)، کیفیت قوانین و مقررات (۰۹)، حاکمیت قوانین (۰۹)، حاکمیت قانون (۱۰)، تبعیض نبودن در قانون (۱۱)، کیفیت قوانین و مقررات (۱۲)، توسعه و تعهد به قانونمداری (۲۳)، حکمرانی مبتنی بر قانون (۱۴)، قوانین شفاف (۲۴)

۲	مسئولیت و پاسخگویی	پاسخگویی (۰۱)، پاسخگویی (۰۲)، پاسخگویی در قبال تعهدات (۰۳)، پاسخگویی (۰۶)، پاسخگویی (۰۶)، پاسخگویی (۰۸)، حق اظهارنظر و پاسخگویی (۰۹)، وظیفه شناسی (۱۰)، پاسخگویی (۱۰)، پاسخگویی بیشتر (۱۱)، حق اظهارنظر (۱۲)، توسعه مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (۲۲)، پاسخگویی صریح (۲۸)،
۳	وضوح و شفافیت	شفافیت (۰۱)، شفاف‌سازی (۰۲)، شفاف‌سازی در اجرای تصمیمات توافق شده (۰۳)، شفاف‌سازی تصمیمات (۰۴)، شفافیت به معنای گشودگی تصمیمات و اقدامات و در دسترس بودن اطلاعات (۰۵)، شفافیت (۰۶)، شفاف‌سازی (۰۸)، شفافیت (۲۹)، تعهد به شفاف‌سازی (۳۰)
۴	مشارکت و اجماع	مشارکت (۰۱)، اجماع‌سازی (۰۱)، مشارکت (۰۴)، فعالیت‌های مردم‌سالارانه (۰۴)، مشارکت (۰۵)، مشارکت (۰۶)، دموکراسی (۰۷)، مشارکت (۱۰)، حمایت و مشورت مردمی (۱۱)، مشارکت (۱۲)، توسعه مشارکت‌پذیری (۱۳)، ایجاد اعتماد و وفاق اجتماعی (۱۴)، پایبندی به قواعد دموکراتیک و اعتماد اجتماعی (۲۹)، مشارکت جمعی (۳۰)
۵	اثربخشی و کارایی	اثربخشی و کارایی (۰۱)، اثربخشی نقش‌ها و وظایف (۰۲)، اثربخشی و روشن بودن نقش‌ها و وظایف (۰۳)، مؤثر و کارآمد کردن نقش‌ها و خدمات (۰۵)، اثربخشی و کارایی (۰۶)، اثربخشی نقش‌ها و وظایف (۰۸)، کارایی و اثربخشی (۰۹)، کارایی و اثربخشی (۱۰)، تعهد به اثربخشی و کارایی مستمر (۲۷)، وضوح نقش، اختیار و مسئولیت (۲۸)
۶	ظرفیت‌سازی	ظرفیت‌سازی (۰۲)، ظرفیت‌سازی افراد با مهارت بالا (۰۳)، ظرفیت‌سازی حاکمیتی (۰۵)، ظرفیت‌سازی حاکمیتی (۰۵)، توسعه نهادی (۰۷)، ظرفیت‌سازی (۲۵)، ظرفیت‌سازی مستمر (۲۹)،
۷	توسعه ارزش‌ها	ارتقا ارزش‌ها (۰۲)، توسعه ارزش‌های مشترک (۱۱)، حقوق بشر (۲۷)، ارتقای ارزش‌ها (۳۰)،
۸	نتیجه‌گرایی	نتیجه‌گرایی (۰۲)، نتیجه‌گرایی و داشتن هدف روشن (۰۳)، نتیجه‌گرایی (۲۹)،
۹	پیش‌بینی‌پذیری	پیش‌بینی‌پذیری (۰۴)، پیش‌بینی‌پذیری (۰۵)، پیش‌بینی‌پذیری و قابل پیش‌بینی بودن قوانین (۲۸)،
۱۰	جهان‌بینی الهی	باورهای افراد و بینش اسلامی (۱۹)، نگرش الهی به جهان هستی (۲۱)، تمرکز بر جهان‌بینی اسلامی (۲۸)،
۱۱	اخلاق محوری	پاسخگویی و مسئولیت اخلاقی (۱۶)، عدم سوءاستفاده از مقررات و اخلاقی بودن (۱۷)، مسئولیت و اخلاق (۱۸)، شاخص‌های اخلاقی (۱۹)، اخلاق مانند عدالت و آزادی (۲۱)، اخلاق و مسئولیت‌پذیری (۲۲)، اخلاق و آداب (۲۳)،

۱۲	مردم مداری	مشارکت و مردمی بودن (۱۶)، حق اظهار نظر و انتخاب مردم (۱۷)، رابطه صحیح بین شهروندان و دولت (۱۷)، احترام به اصول مردم سالاری (۱۷)، گسترش مشارکت مردمی (۲۶)، مشارکت مردمی (۲۷)
۱۳	مشروعیت و مقبولیت	مشروعیت و مشارکت (۲۰)، حق انتخاب دادن مردم (۲۰)، مشورت پذیری (۲۰)، مشروعیت الهی و دینی (۲۰)، مردمی سازی (۲۶)
۱۴	کارآمدی	کارایی و اثربخشی (کارآمدی) (۱۶)، سرعت و کارآمدی (۱۸)، کارآمدی (۲۵)
۱۵	کمال مادی و معنوی	گسترش دسترسی به خدمات کیفی تر (۱۸)، سرمایه معنوی (۱۹)، سعادت دنیا و آخرت (۲۰)، کمال مادی و معنوی (۲۱)، تعالی انسانی (۲۴)

بخش دوم: یافته‌های مصاحبه‌ها

همچون نتایج فراترکیب، نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نیز به طور خلاصه در جدول ۴ آورده شده است. از مصاحبه‌های انجام شده بیش از ۹۰ مضمون اولیه استخراج شد. این مضامین در قالب ۴ مضمون سازمان‌دهنده، گردهم آورده شدند. آموزش و بهسازی، توسعه اجتماعات حرفه‌ای، توسعه سیستم مشاوره و مربیگری و در نهایت برنامه‌ریزی توسعه فردی از جمله روش‌های توانمندسازی حکمران خوب و متعالی شناسایی شده است که امید آن می‌رود در صورت به کارگیری این روش‌ها بتوان شایستگی‌ها و ویژگی‌های حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش را در کنشگران حکمرانی، تقویت نمود.

جدول ۴) یافته‌های تحلیل مصاحبه‌ها

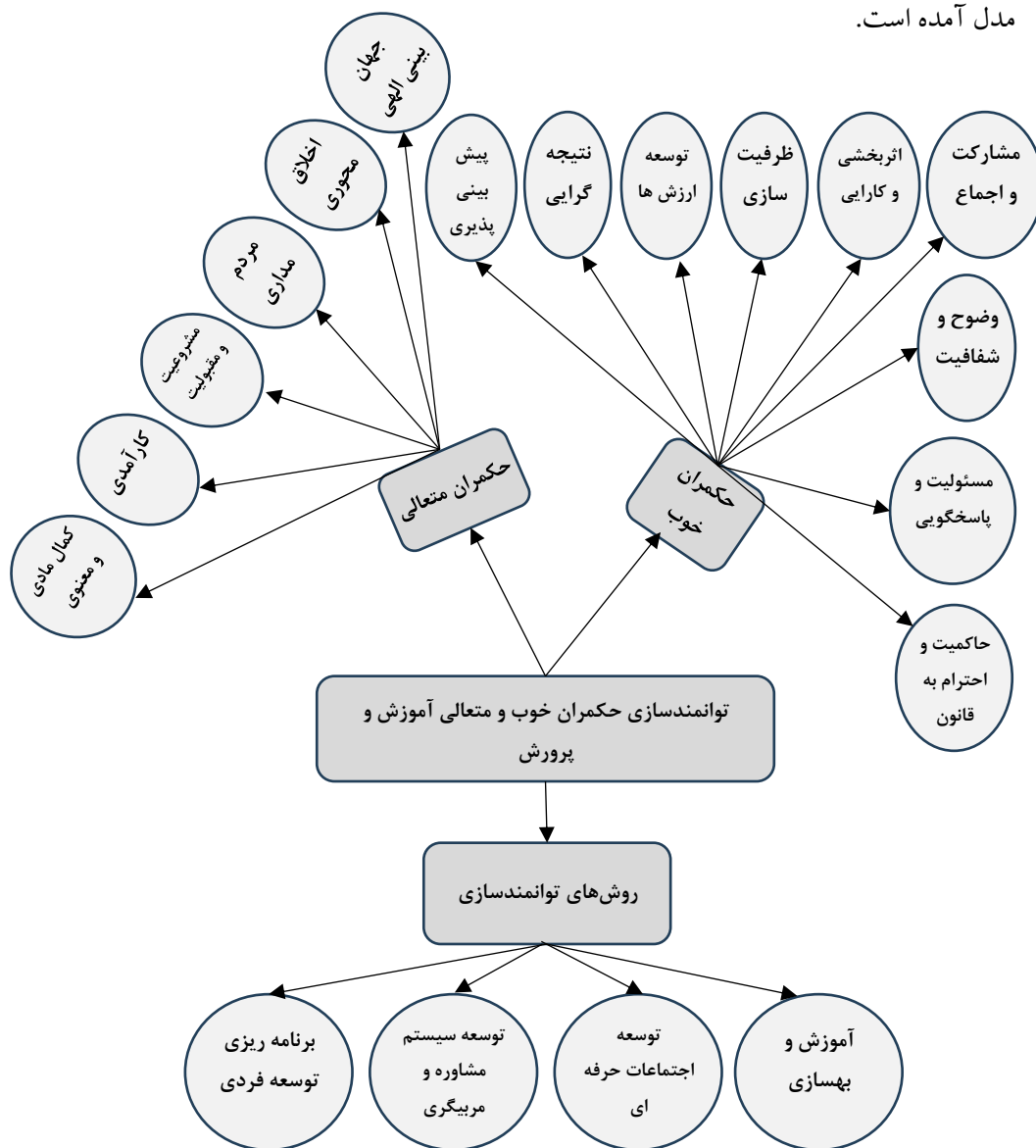
ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اولیه
۱	آموزش و بهسازی	آموزش و توسعه حرفه‌ای مستمر (۱)، توسعه مهارت‌های تفکر استراتژیک (۱)، آموزش و کارگاه‌های هوش هیجانی (۱)، آموزش شناختی (۱)، آموزش تفکر انتقادی (۱)، کارگاه‌های آموزشی متناسب با نیاز مدرسه (۲)، آموزش و یادگیری برنامه‌ریزی شده (۲)، آموزش صحیح در سطح سازمان (۲)، یادگیری تجربی (۳)، آموزش حرفه‌ای (۳)، برگزاری کارگاه‌های آموزشی (۳)، برگزاری دوره‌های روانشناسی (۵)، ارائه و آموزش خطاهای شناختی به مدیران (۵)، ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر (۶)، استفاده از فناوری‌های نوین مثل پلتفرم‌های یادگیری آنلاین (۶)، تمرکز بر یادگیری عملی (۶)، برگزاری کارگاه‌های آموزشی (۶)، تمرین و تجربه (۶)، آموزش آگاهی متاشناختی (۶)، برگزاری کارگاه‌های آموزشی به مدیران به صورت برخط و حضوری (۷)، برگزاری کارگاه‌ها توسط اساتید (۷)،

		استفاده از تکنیک های شبیه سازی برای بررسی خطاها(۷)، آموزش تکنیک های مدیریت اضطراب و استرس(۷)
۲	توسعه اجتماعات حرفه ای	توسعه اجتماعات حرفه ای (۱)، تعاملات اجتماعی(۱)، محیط یادگیری مثبت(۱)، ایجاد مجمع مشارکت معلمان (۲)، شبکه سازی تعامل و ارتباطات (۲)، ایجاد فضای مشارکتی و کاربردی(۲)، تشویق به کار گروهی (۲)، یادگیری جمعی و تعاملی(۲)، شبکه سازی (۳)، شبکه سازی (۳)، ایجاد محیط حمایتی(۳)، شناسایی و تقدیر از زحمات افراد(۳)، ایجاد فرهنگ مشارکتی(۳)، مشارکت و مشارکت جویی از پرسنل و دانش آموزان و والدین(۳)، گفتگوی دوستانه با همکاران و برگزاری کنفرانس و یادگیری از تجارب اشتباه (۴)، برگزاری نشست مدیران به منظور تبادل اطلاعات متمرکز بر چالش ها (۴)، به اشتراک گذاری تجارب نخبگان و افراد با هوش بالا(۵)، حمایت شناختی و روانی مدیران (۵)، ایجاد محیط با احساس آرامش و ایجاد رغبت بین همکاران (۵)، ترویج فرهنگ یادگیری در مدرسه (۶)، ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده(۶)، ایجاد جوامع یادگیری مشارکتی(۶)، ایجاد محیط یادگیری امن (۶)، ایجاد فضای دوستانه در میان همه بازیگران مدرسه(۷)
۳	توسعه سیستم مشاوره و مربیگری	استفاده از مشاوران و مربیان(۱)، بازخورد مستمر(۱)، مربیگری و مشاوره(۱)، بازخورد سازنده(۱)، مشورت و راهنمایی با متخصصان (۲)، نظر سنجی فعالیت ها(۲)، مشاوره و مربیگری (۳)، تحلیل داده ها(۳)، توسعه همدلی(۳)، بازخورد ۳۶۰ درجه(۳)، مشاهده و ارزیابی مدراس موفق و تراز بالا در داخل و خارج(۴)، مشاهده نتایج و خروجی مدارس و آینده نگری(۴)، استفاده از تجارب افراد به خصوص همتران(۴)، مخاطب شناسی و شناخت ذینفعان (۵)، مربیگری و مشاوره(۶)، تقدیر و تشویق مستمر(۶)، معرفی رهبران با عملکرد موفق در هر منطقه آموزشی (۶)، آموزش گوش سپردن بیش از صحبت کردن (۷)، جمع آوری بازخورد از معلمان، مربیان، دانش آموزان (۷)، حل مساله(۷)، ارائه بازخورد(۷)، ایجاد محیطی که پذیرای اشتباهات باشد(۷)
۴	برنامه ریزی توسعه فردی	تشویق به خودآگاهی(۱)، تمرینات ذهن آگاهی (۱)، احترام گذاشتن (۱)، دادن چالش های شغلی قابل انجام (۱)، تمرین های ذهنی(۱)، ایجاد جو احترام و قدردانی (۲)، توسعه مهارت های ارتباطی(۳)، تمرین های خودآگاهی(۳)، درک تفاوت های فردی(۴)، دوره های شناخت تفاوت های افراد و شناخت بافتار (۴)، خودکنترلی و خودمدیریتی در فرد رهبر و پیروان به دلیل هوش هیجانی بالا(۵)، خود شناسی و خودآگاهی(۵)، خودانگیزشی رهبر برای انگیزه و روحیه بخشی به دیگران(۵)، شناخت خود و بازخوردگیری عملکردمان(۵)، توجه به نیازهای فردی رهبران (۶)، ترویج تفکر انتقادی(۶)، کارگاه های توسعه فردی(۷)، تقویت سلامت جسمی و روحی شخص رهبر(۷)

بخش سوم: مدل نهایی

مرحله نهایی تحلیل مضمون یا تحلیل تماتیک، مضامین فراگیر است که سبب شکل گیری شبکه مضامین و مدل نهایی پژوهش حاضر شده است. همچنان که در شکل ۱ آمده است،

مدل توانمندسازی، شامل ۳ بعد کلیدی و ۱۹ مؤلفه بوده است. اگرچه روش‌های توسعه و بهسازی و توانمندسازی مشابهت‌های زیادی داشته و می‌تواند از تنوع زیادی برخوردار باشد اما به طور مشخص در پژوهش حاضر، تعدادی از آن‌ها شناسایی شده است که در مدل آمده است.



شکل ۱. مدل توانمندسازی حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توانمندسازی حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش انجام شده است. نتایج نشان داد که مدل توانمندسازی حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش سه وجه اساسی داشته است. حکمرانی خوب و حکمرانی متعالی خواستگاه‌های مختلفی دارند اما در کارکردها به یکدیگر نزدیک می‌شوند و می‌توان از اتحاد و یکپارچگی این دو نظریه، مدلی مؤثر برای کنشگران حکمرانی آموزش و پرورش متصور شد.

در بعد حکمران خوب دارای مؤلفه‌هایی از جمله حاکمیت و احترام به قانون، مسئولیت و پاسخگویی، وضوح و شفافیت، مشارکت و اجماع، اثربخشی و کارایی، ظرفیت‌سازی، توسعه ارزش‌ها و پیش‌بینی‌پذیری است. در جنبه حکمرانی متعالی نیز مؤلفه‌هایی از جمله جهان‌بینی الهی، اخلاق محوری، مردم‌مداری، مشروعیت و مقبولیت، کارآمدی، کمال مادی و معنوی مورد توجه و تأکید بوده است. در نهایت اینکه، روش‌های توانمندسازی از جمله آموزش و بهسازی، توسعه اجتماعات حرفه‌ای مبتنی بر همکاری، برنامه‌ریزی توسعه فردی و توسعه سیستم مشاوره و مربیگری شناسایی گردید. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر در پژوهش‌های متعددی مورد تأکید قرار گرفته است که از آن جمله می‌توان به خلخالی و همکاران (۱۳۹۹) اشاره کرد که سازه‌های، اخلاق‌مداری، توسعه امکانات رفاهی، تعهد به تضمین کیفیت، مشارکت، توسعه مهارت‌های زندگی، تمرکززدایی، توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، شفافیت و قانون‌مداری، توسعه رضایت‌مندی، توسعه انعطاف‌پذیری تعاملی، توسعه عدالت آموزشی، تعهد به وفاق عمومی، توسعه آگاهی‌های عمومی، مسئولیت‌پذیری تبیین‌کننده حکمرانی خوب در سیستم آموزش عمومی ایران را مورد تأکید قرار داده است. مزاری و حاتمی (۱۴۰۳)، مزاری (۱۴۰۲)، مزاری (۱۴۰۳)، باخدا، مزاری و رجب‌پور (۱۴۰۵)، مهدی نژاد و همکاران (۱۴۰۰) و حسن‌بندی و همکاران (۱۴۰۰) نیز به نتایج مشابه اما به برخی جنبه‌های این مدل اشاره کرده‌اند.

نتایج پژوهش حاضر گویای آن است که بعد حکمران خوب دارای مؤلفه‌هایی از جمله حاکمیت و احترام به قانون، مسئولیت و پاسخگویی، وضوح و شفافیت، مشارکت و اجماع، اثربخشی و کارایی، ظرفیت‌سازی، توسعه ارزش‌ها و پیش‌بینی‌پذیری است. این مؤلفه‌ها در کنار یکدیگر حکمران خوب را براساس ادبیات حکمرانی تشریح می‌کنند که می‌توان در سیستم آموزش عمومی بهره گرفت. خلخالی و همکاران (۱۳۹۸) نیز به نتایج مشابهی رسیده‌اند که براساس آن در وضعیت تحولات فراوان بیرونی و درونی از ظرفیت موردنیاز برای ایجاد حکمرانی خوب در آموزش عمومی کشور برخوردارند. همچنین ایجاد حکمرانی خوب در نظام آموزش و پرورش ایران در فرم سازه‌های شش‌بخشی اثربخشی نقش‌ها و وظایف، شفاف‌سازی، نتیجه‌گرایی، ارتقای ارزش‌ها، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی قابل تصور است. پژوهش‌های دیگری نیز وجود دارد که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر ابعاد و مؤلفه‌های حکمران خوب، متمرکز است. هاشمی و همکاران (۱۴۰۱)، مهدی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) و صفری (۱۴۰۰)، نیز پژوهش‌های مرتبطی دارند.

حکمران متعالی آموزش و پرورش، جنبه دوم مورد سوال در پژوهش حاضر بوده است که حکمران متعالی در آموزش و پرورش به چه شکلی مدون می‌شود. در جنبه حکمرانی متعالی نیز مؤلفه‌هایی از جمله جهان‌بینی الهی، اخلاق‌محوری، مردم‌مداری، مشروعیت و مقبولیت، کارآمدی، کمال‌مادی و معنوی مورد توجه و تأکید بوده است که در کنار همدیگر نگاهی مبتنی بر جهان‌بینی توحیدی را به نمایش می‌گذارد. صفری و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهش نیز شاخص‌های مهمی را برای حکمرانی متعالی تشریح کرده‌اند که از جمله آن می‌توان به عدالت و انصاف، مشارکت و اجماع، شفافیت، حاکمیت قانون، کارایی و اثربخشی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری یاد کرد که در کنار هم، حکمرانی متعالی را محقق می‌کنند که همراستا و همسو با حکمرانی متعالی می‌باشد و ضروری است آموزش و پرورش از چنین مدلی برای تبیین مفاهیم ایرانی اسلامی در سیستم حکمرانی بهره بگیرند.

نه تنها شناسایی ابعاد و مولفه‌های حکمران خوب و متعالی مورد توجه بوده است بلکه روش‌های توانمندسازی نیز در سؤال سوم پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان داده است که روش‌های توانمندسازی از جمله آموزش و بهسازی، توسعه اجتماعات حرفه‌ای مبتنی بر همکاری، برنامه‌ریزی توسعه فردی و توسعه سیستم مشاوره و مربیگری شناسایی گردید. به عبارت دیگر اگر آموزش و پرورش نیت و قصد بر توسعه مدیران در جنبه‌های حکمران خوب و متعالی دارند لازم است روش‌هایی را مورد استفاده قرار دهند تا درون آن‌ها، افراد رشد کنند و خود را توسعه دهند. سازوکارهای شناسایی شده چهارگانه، براساس نظر خبرگان و فرهنگیان باتجربه بیان شده است که با فرهنگ و ساختار آموزش و پرورش هماهنگی و همسویی داشته باشد. در حوزه حکمرانی کمتر پژوهشی به روش‌های توانمندسازی پرداخته است اما تلاش‌هایی از جمله مهدی نژاد و همکاران (۱۴۰۲)، هاشمی و همکاران (۱۴۰۱)، هولی و همکاران (Hollyer et al, 2019)، خوانا (Khanna, 2017)، نتیم و همکاران (Ntim et al, 2017) و مانند آن به صورت غیرمستقیم پرداخته اند.

پیشنهاده‌ها

براساس پژوهش انجام شده و نتایج حاصل از آن به طور مشخص پیشنهادهای زیر به منظور توانمندسازی حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد:

- پژوهش حاضر نشان داد توانمندسازی حکمران خوب و متعالی آموزش و پرورش سه وجه اساسی مولفه‌های حکمران خوب، متعالی و روش‌های توانمندسازی است که توجه همزمان به هر سه آن‌ها در کنار یکدیگر، به منظور توانمندسازی حکمران آموزش و پرورش را در منطقه یک پیشنهاد می‌دهد.
- نتایج نشان داده است که حکمران خوب دارای مؤلفه‌هایی از جمله حاکمیت و احترام به قانون، مسئولیت و پاسخگویی، وضوح و شفافیت، مشارکت و اجماع،

اثر بخشی و کارایی، ظرفیت سازی، توسعه ارزش ها و پیش بینی پذیری است که در تدوین مدل شایستگی کنشگران حکمرانی یا توسعه زیست بوم و ساختار حکمرانی پیشنهاد می شود.

- در جنبه حکمران متعالی مؤلفه هایی از جمله جهان بینی الهی، اخلاق محوری، مردم مداری، مشروعیت و مقبولیت، کارآمدی، کمال مادی و معنوی مورد توجه و تأکید بوده است که قویا توصیه می شود در مدل شایستگی کنشگران حکمرانی و طراحی زیست بوم حکمرانی، به این مؤلفه ها توجه شود.
- روش های توانمندسازی از جمله آموزش و بهسازی، توسعه اجتماعات حرفه ای مبتنی بر همکاری، برنامه ریزی توسعه فردی و توسعه سیستم مشاوره و مربیگری شناسایی گردیده است که در کنار یکدیگر، و به صورت مستقل می توانند به منظور توانمندسازی کنشگران حکمرانی مورد استفاده قرار گیرند و زمینه توانمندسازی را فراهم کنند.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهشی دارای محدودیت هایی در انجام بوده است که سبب می شود بتوان برای پژوهش گران و پژوهش های بعدی، پیشنهادهایی ارائه نمود:

- در پژوهش حاضر به صورت ادراکی بین مؤلفه های حکمرانی و حکمران خوب و متعالی، تمایز به سختی ایجاد شده است چرا که متون و افراد، بیشتر به مؤلفه های حکمرانی مسلط هستند تا حکمران و این امر محدودیت ادراکی بوده و پیشنهاد می شود در پژوهش دیگری بر شایستگی های حکمران خوب و متعالی تمرکز شود تا این تمایز ادراکی بیشتر مورد توجه قرار گیرد.
- در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی استفاده شده است و به منظور افزایش دقت یافته های پژوهش پیشنهاد می گردد از رویکرد های کمی نیز استفاده شود.
- پژوهش حاضر در بازه سال ۱۴۰۳ انجام شده است و با گذشت زمان اسناد جدیدی در حوزه پژوهش تولید خواهد شد که پیشنهاد می گردد، مطالعات مشابه

اما در بازه های زمانی دیگر و در مناطق دیگری در آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گیرد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول در تهیه و آماده‌سازی نمونه‌ها، انجام آزمایش و گردآوری داده‌ها، انجام محاسبات، تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج و در نهایت، تهیه پیش‌نویس مقاله مشارکت داشته است. نویسنده دوم به عنوان استاد راهنمای پایان‌نامه، طراحی پژوهش، نظارت بر مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازبینی و نهایی‌سازی مقاله را انجام داده است.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

مقاله حاضر از حمایت مالی برخوردار نبوده است.

سپاسگزاری

از دانشگاه تهران، دانشگاه علم و فرهنگ و منطقه یک آموزش و پرورش تهران برای فراهم کردن شرایط انجام پژوهش حاضر سپاسگزاریم.

منابع

- باخدا، محمدرضا؛ مزاری، ابراهیم؛ رجب‌پور، مجید (۱۴۰۵). طراحی مدل حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر نظام رتبه‌بندی معلمان آموزش و پرورش. مدیریت هو شمند سرمایه انسانی، ۲(۷)، ۲۹-۱. <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.571359.1063>
- ترابی کلاته قاضی، علی (۱۴۰۰). ارائه الگوی حکمرانی متعالی با ابتنای بر الگوی حکمرانی علوی. حکمرانی متعالی، ۶، ۸۷-۶۰. https://hm.sndu.ac.ir/article_1852.html

حسن بندی، مهنراز؛ فرهادی راد، حمید؛ رحیمی دوست، غلامحسین (۱۴۰۱). شناسایی و تحلیل ساختاری پیشران‌های حکمرانی خوب در آموزش و پرورش ایران با استفاده از رویکرد تحلیل تاثیر متقابل. دوماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی،

۱۳(۲)، ۸۷-۱۰۷ <http://doi.org/10.30495/JEDU.2022.27834.5577>

خلخال، علی؛ نصیرناتری، جعفر؛ شکیبایی، زهره؛ سلیمان‌پور، جواد؛ کاظم‌پور، اسماعیل (۱۳۹۹). مفهوم‌سازی حکمرانی خوب در آموزش و پرورش عمومی ایران با رویکرد پدیدارشناسی. دوفصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۱)،

۱۹۱-۲۰۸ <http://doi.org/20.1001.1.20086369.1399.11.41.9.8>

صادقیان قراقیه، سعید؛ رسولی، رضا؛ طبرسا، غلامرضا؛ قربانی، علی (۱۳۹۹). طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی. فصلنامه پژوهش در

نظام‌های آموزشی، ۱۴، ۳۷-۵۲ https://www.jiera.ir/article_109770.html

مزاری، ابراهیم (۱۴۰۲). تصویرپردازی از حکمرانی تعلیم و تربیت کارآمد و بهره‌ور. اولین همایش ملی آموزش و پرورش؛ ارتقای بهره‌وری، چالش‌ها، راهبردها و راهکارها.

تهران. <https://civilica.com/l/117996>

مزاری، ابراهیم (۱۴۰۳). طراحی الگوی حکمرانی دیجیتال در آموزش و پرورش: یک مطالعه سنتزپژوهی. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۸(۳۱)، ۵۵-۸۳.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78978.1731>

مزاری، ابراهیم؛ و حاتمی، محمد (۱۴۰۳). حکمرانی سنجی در آموزش و پرورش؛ مدل مفهومی مبتنی بر شاخص‌های حکمرانی خوب. دومین کنفرانس حکمرانی دانش‌مبنا؛ حکمرانی سنجی برنامه‌محور. تهران.

مهدی‌نژاد نوری، محمد؛ نوروزی، خلیل؛ کاظمی‌شوره، محمدحسین (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد حکمرانی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران. اولین همایش ملی حکمرانی اسلامی، تهران، ایران.

هاشمی، ملیحه؛ مرتضوی، مهدی؛ رحمانی، حامد (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی الگوی حکمرانی آموزش عمومی در ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۶(۴)، ۱۲۱-۹۷.
[20.1001.1.2322200.1401.26.4.5.8](https://doi.org/10.1001.1.2322200.1401.26.4.5.8)

References

- Addink, H. (2019). Good Governance: Concept and Context. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198841159.001.0001>
- Bakhoda, M. R.; Mazari, E; Rajabpour, M. (2026). Designing a human resource governance model with an emphasis on the teacher ranking system in education. Intelligent Human Capital Management, 2(7), 1–29. [In Persian] <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.571359.1063>
- Blanchard K. H., Carlos J. P., Randolph A. (2003). Empowerment take more than one minute. Barrett -Koehler, Sanfrancisco.
- Chiu S.W.K, Hung E.P.W. (2004). Good Governance or Muddling Through? Layoffs and Employment Reform in Socialist China. Communist and Post-Communist Studies Journal, 37: 394-411. <https://doi.org/10.1016/j.postcomstud.2004.06.006>
- Frey, S. (2015). Leadership, Governance, and Organization in Higher Education: Select Books for Administrators. Reference Reviews, 29(7), 2–6.
- Gisselquist, R. M. (2012). Good governance as a concept, and why this matters for development policy. WIDER Working Paper. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/81039/1/688432662.pdf>
- Graham, J., Amos, B., & Plumptre, T. W. (2003). Governance principle for protected areas in the 21 century. Ottawa: Institute on Governance, Governance Principles for Protected Areas.
- Hasanbandi, M.; Farhadi Rad, H.; Rahimi-Doust, G. (2022). Identification and Structural Analysis of the Drivers of Good Governance in Iran's Education System Using the Cross-Impact Analysis Approach. New Approaches in Educational Administration, 13(2), 87–107. [In Persian]
- Hashemi, M.; Mortezaei, M.; Rahmani, H. (2022). Pathology of the Public Education Governance Model in Iran. Management Researches in Iran, 26(4), 97–121. [In Persian] <http://doi.org/10.30495/JEDU.2022.27834.5577>
- Kaho, Mok; and Xiao, Han (2016). The Rise of Transnational Higher Education and Changing Educational Governance in China. International Journal of Comparative Education and Development, 18(1), 19-39. <https://doi.org/10.1108/IJCED-10-2015-0007>

- Khalkhali, A.; Nasirnateri, J.; Shakibaei, Z.; Soleimanpour, J.; Kazempour, E. (2020). Conceptualizing Good Governance in Iran's Public Education System: A Phenomenological Approach. *New Approaches in Educational Administration*, 11(41), 191–208. [In Persian]
<http://doi.org/20.1001.1.20086369.1399.11.41.9.8>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2015). *Organizational behavior: A practical, problemsolving approach*. Published by McGraw-Hill Education.
- Kumeh, E. M., Kyereh, B., Oduro, K. A., Brobbey, L. K., & Nketiah, S. K. (2019). Transparency in the governance of landscape restoration finance: A case study of Ghana's forest plantation development fund. *Scientific African*, 6, e00185.
- Maidari, A. (2006). An introduction to the theory of good governance. *Social Welfare Research Quarterly*, 6(22), 261-287. <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-2109-en.html>
- Mazari, E. (2024). Designing a digital governance model in education: a meta-synthesis study. *Journal of Educational Leadership and Management Research*, 8(31), 55–83. [In Persian]
- Mazari, E. (2023). Visualizing efficient and productive governance in education. *First National Conference on Education and Training: Productivity Improvement, Challenges, Strategies, and Solutions*. Tehran. [In Persian] <https://civilica.com/l/117996>
- Mazari, E, & Hatami, M. (2024). Governance assessment in education: a conceptual model based on good governance indicators. *Second Knowledge-Based Governance Conference: Program-Based Governance Assessment*. Tehran. [In Persian]
- Mehdinezhad Nouri, M.; Norouzi, K.; Kazemi Shureh, M.H. (2021). Identifying the Dimensions of Educational Governance in the Islamic Republic of Iran. *The First National Conference on Islamic Governance*, Tehran, Iran. [In Persian]
- Ntim, C. G.; Soobaroyen, T.; Broad, M. J.; and Broad, M. J. (2017). Governance Structures, Voluntary Disclosures and Public Accountability: The Case of UK Higher Education Institutions. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(1), 65-118.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1842>
- OPM, CIPFA. (2004). *The Good Governance Standard for Public Services the Independent Commission on Good Governance in Public Services, Office for Public Management Ltd & The Chartered Institutes of Public Finance and Accountancy*. Printed by Hackney Ltd.
- Punyaratabandhu S. (2004). *Commitment to Good Governance, Development and Poverty Reduction: Methodological Issues in Evaluation of Progress at National and Local Levels*. A Paper Prepared for the Sixth Session the Committee on Development Policy.

- Sadeghian Gharaqieh, S.; Rasouli, R.; Tabarsa, G.; Ghorbani, A. (2020). Designing an Organizational Empowerment Model Based on Good Governance: A Qualitative Approach. Research in Educational Systems, 14, 37–52. [In Persian] https://www.jiera.ir/article_109770.html
- Torabi Kalateh Ghazi, A. (2021). Proposing a Model of Transcendent Governance Based on the Alawi Governance Paradigm. Transcendent Governance, 6, 60–87. [In Persian] https://hm.sndu.ac.ir/article_1852.html
- Waheduzzaman, W. (2010). Value of People's Participation for Good Governance in Developing Countries. Transforming Government: People, Process and Policy, 4(4): 386-402. <https://doi.org/10.1108/17506161011081345>
- World Bank. (1994). Governance (the world Bank's experience). Washington, D.C.: The World Bank.

پیوست ۱: لیست منابع فراترکیب

- بخشی، جواد؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ صالحی، محمد (۱۳۹۸). تأثیر حکمرانی خوب با رویکرد توسعه دانشگاه‌های نسل چهارم بر کیفیت آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک. طب و تزکیه، ۲۸ (۴)، ۲۹۵–۲۸۴.
- ترابی کلاته قاضی، علی (۱۴۰۰). ارائه الگوی حکمرانی متعالی با اتنای بر الگوی حکمرانی علوی. حکمرانی متعالی، ۶، ۸۷–۶۰.
- حاجیلو، محمد؛ محمدی، نبی‌اله؛ درودی، هما؛ منصوری، علی (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور (مطالعه کیفی). مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۴ (۴)، ۱۷۱–۱۶۱.
- حسن بندی، مهناز؛ فرهادی راد، حمید؛ رحیمی دوست، غلامحسین (۱۴۰۱). شناسایی و تحلیل ساختاری پیشران‌های حکمرانی خوب در آموزش و پرورش ایران با استفاده از رویکرد تحلیل تاثیر متقابل. دوماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳ (۲)، ۸۷–۱۰۷.
- دارابی، جمال؛ جباری، شکوه (۱۴۰۰). بستر سازی در آموزش و پرورش برای رسیدن به حکمرانی خوب. مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۳۱، ۱۵۸–۱۴۵.
- رضایی، سوده (۱۴۰۲). ارائه الگوی حکمرانی متعالی دو وجهی مبتنی بر قدرت نرم، تغییر ساختارها و فرایندها، فصلنامه حکمرانی متعالی، ۴ (۱۳)، ۸۷–۱۲۴.
- رضائی، میثم؛ نادری، بهنام؛ شاعر، فاطمه؛ رئیسی، زهرا (۱۴۰۰). بررسی شاخص‌های حکمرانی خوب در نظام آموزشی ایران. سومین همایش ملی و اولین همایش بین‌المللی حکمرانی متعالی، تهران، ایران.

شایگان، سهیلا؛ قهرمان نوه سی، فاطمه (۱). ارزیابی تجربه مؤلفه‌های حکمرانی خوب در بخش عمومی دولتی ایران (مطالعه موردی: آموزش و پرورش شهر ارومیه). رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۵)، ۱۸۵۹-۱۸۴۷.

شفقت رود سری، آریا؛ سعید تبرزد، محمد (۱۴۰۰). ارائه الگوی حکمرانی متعالی اسلامی-ایرانی بر اساس اندیشه‌های حضرت امام خمینی (ره) و مقامه معظم رهبری (مدظله‌العالی). حکمرانی متعالی، ۵، ۴۸-۷. صادقیان قراقیه، سعید؛ رسولی، رضا؛ طبر سا، غلامرضا؛ قربانی، علی (۱۳۹۹). طراحی مدل توانمند سازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴، ۵۲-۳۷. صفری، محمود؛ جمشیدی، محمدرضا؛ پاشایی، محمدرضا (۱۴۰۴). نقش تعلیم و تربیت در تحقق حکمرانی متعالی اسلامی. اولین همایش ملی حکمرانی، مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، تهران، ایران. صفری، مریم (۱۴۰۲). حکمرانی متعالی در نظام آموزش و پرورش، حوزه و مراکز آموزش عالی. اولین همایش ملی اسوه حسنه، حکمرانی متعالی چالش‌ها و راهبردها، ایران، تهران. عابدی درجه، محسن (۱۴۰۰). مردمی‌سازی حکمرانی متعالی در اندیشه و راهبرد امامین انقلاب اسلامی. حکمرانی متعالی، ۸، ۱۰۸-۶۸.

قاسمی خیرآبادی، عبدالله؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف‌الله؛ خسروی، پرستو؛ دلگشایی، یلدا (۱۳۹۹). ارائه الگوی حکمرانی آموزش‌های مهارتی در سطح فروملی با رویکرد نظری داده‌بنیاد. فصلنامه علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۱۷(۳)، ۴۰-۲۹.

کاظمی، علیرضا؛ مطلبی کربکندی، حسین (۱۴۰۰). چالش‌ها و فرصت‌های هوش مصنوعی برای حکمرانی متعالی. سومین همایش ملی و اولین همایش بین‌المللی حکمرانی متعالی، تهران، ایران. مزیانی، مهدی (۱۳۹۹). شهریار در شهر علم: بایسته‌ها و شایستگی‌های جوانان تراز حکمرانی متعالی اسلامی در ساحت علم. حکمرانی متعالی، ۳، ۲۱۸-۱۹۶. مقیمی، سیدمحمد؛ اعلایی اردکانی، مصطفی (۱۳۹۰). سنجش شاخص‌های حکمرانی خوب و نقش دولت الکترونیک در ارتقای آن. مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۸)، ۱۷۱-۱۸۸. منصوری، عزیز (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی الگوی حکمرانی متعالی امور جوانان در جمهوری اسلامی ایران. حکمرانی متعالی، ۳، ۶۴-۳۵.

منیعی، رضا؛ سلیمانی، نادر؛ عباس‌زاده، ناصر؛ طباطبایی، موسی (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی الگوی حکمرانی تربیتی خوب در نظام آموزشی ایران. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۶(۳)، ۳۶-۱۷. مهدی‌نژاد نوری، محمد؛ نوروزی، خلیل؛ کاظمی شوره، محمدحسین (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد حکمرانی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران. اولین همایش ملی حکمرانی اسلامی، تهران، ایران. موسائلی گله، زهرا؛ بین‌مسنی، زینب؛ وصال منش، فاطمه؛ ایزدی کاه کشی، علی (۱۴۰۳). هوش مصنوعی چالش‌ها و فرصت‌ها در حکمرانی متعالی آموزش و پرورش. چهارمین همایش ملی روانشناسی توسعه‌ای و آموزشی. تهران، ایران.

نصیرناتری، جعفر؛ خلخالی، علی؛ شکیبایی، زهره؛ سلیمان‌پور، جواد؛ کاظم‌پور، اسماعیل (۱۳۹۹). تبیین سازه‌های حکمرانی خوب در نظام آموزش عمومی ایران. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۲۱، ۱۰۹-۱۲۴.

نورانی، محمود؛ سلطانی، ناصر (۱۳۹۸). تبیین حکمرانی متعالی با تأکید بر مقیاس جغرافیایی مطلوب. اولین همایش ملی حکمرانی، تهران، ایران.

هاشمی، ملیحه؛ مرتضوی، مهدی؛ رحمانی، حامد (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی الگوی حکمرانی آموزش عمومی در ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۶(۴)، ۹۷-۱۲۱.

یقینی، محمود؛ خزاعی، علی؛ قائمی، موسی‌الرضا؛ یقینی، علی (۱۴۰۰). بررسی نقش راهبردی و ارائه شاخص‌های خانواده کارآمد در تحول حکمرانی متعالی. فصلنامه حکمرانی متعالی.

Gisselquist, R. M. (2012). Good governance as a concept, and why this matters for development policy. WIDER Working Paper. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/81039/1/688432662.pdf>.

Gisselquist, R.M. (2012). Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy, United Nations University (UNU), World Institute for Development Economics Research (WIDER).

OPM, CIPFA. (2004). The Good Governance Standard for Public Services the Independent Commission on Good Governance in Public Services, Office for Public Management Ltd & The Chartered Institutes of Public Finance and Accountancy. Printed by Hackney Ltd.

Waheduzzaman, W. (2010). Value of people's participation for good governance in developing countries. Transforming Government: People, Process and Policy, 4(4), 386-402.

World Bank. (1994). Governance (the world Bank's experience). Washington, D.C.: The World Bank.