



فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۷، شماره ۲۳، تابستان ۹۶

## نحوه نگارش یک گزارش سیاستی مؤثر

محمد باقر رستمی<sup>۱</sup>

گزارش سیاستی<sup>۲</sup> شبیه مقالات علمی یا تحلیل‌های تاریخی نیست. هدف اصلی در این نوع گزارش‌ها فراهم کردن تحلیل یا توصیه صادقانه در مورد یک مسئله مشخص برای مخاطب خاص و محدود است. در دنیای سیاست‌گذاری، مخاطبان به اطلاعات دقیق و سریع نیاز دارند. به همین دلیل، گزارش‌های سیاستی به نحوی نوشته می‌شوند که خواننده با دسترسی به اطلاعات واقعی، تصمیم درست و مؤثری بگیرد. بنابراین، در یک گزارش سیاستی حرفه‌ای، باید با عرضه اطلاعات فشرده، منسجم و مرتبط، مخاطب را از اولویت‌ها و انتخاب‌ها آگاه ساخت.

گزارش سیاستی در صورتی مؤثر است که خواننده بتواند نکات اصلی تحلیل را در ضمن مروری سریع و یا حتی با خواندن نخستین جمله‌ها درک کند. برای حصول به چنین نتیجه‌ای باید به محتوا، ساختار، سازمان، انتخاب کلمات، و سرانجام، شفافیت گزارش توجه کرد. در ادامه، چند نکته را در این زمینه یادآور می‌شوم:

### ۱. محتوا

نظریات ضعیف، مبهم و غیرمنطقی، هر قدر هم که خوب ارائه شوند، مفید نیستند. بنابراین، یک گزارش در عین دقیق و مرتبط بودن، باید محدودیت‌های توصیه یا تحلیل را نیز یادآور شود. به همین

۱. دانش‌آموخته دکتری تخصصی آینده‌پژوهی؛ رایانامه: mbrostami@gmail.com



خاطر، نویسنده باید صادقانه انتخاب‌های پیش‌رو، واقعیت‌ها و تبعات هر کدام را پیشنهاد دهد. برای این دستیابی به این مقصود:

- مهم‌ترین و مرتبط‌ترین اطلاعات درباره آن موضوع را جمع‌آوری کنید و ایده‌های اصلی و توصیه‌های خود را برای حل مسئله به‌طور واضح بیان کنید.

- مطمئن شوید که نظرها را به صورت <sup>۳</sup> نظر<sup>۳</sup> و نه واقعیت<sup>۴</sup> بیان کرده‌اید. نظرها باید مجزا و متمایز بیان شوند.

- از استدلال و واقعیت‌ها برای تأیید نظر موافق خود یا رد دیدگاه‌های مخالف استفاده کنید. ارجاع به منابع مورد استناد را در متن گزارش و با دقت انجام دهید.

## ۲. ساختار

ساختار همان شکل ظاهری یک گزارش سیاستی است که سربرگ، خلاصه مدیریتی<sup>۵</sup> و مشروح گزارش و نتیجه زیرمجموعه آن است.

- سربرگ بیشتر گزارش‌ها صورت متداول یک نامه اداری یا الکترونیکی با ذکر نام و عنوان فرستنده، گیرنده، موضوع و تاریخ گزارش است. به این ترتیب، خواننده خواهد دانست که مخاطب نویسنده کیست، نویسنده در چه سلسله‌مراتب سازمانی برای مخاطب قرارداد خواننده قرارداد و مهم‌ترین پیام مورد نظر در این گزارش سیاستی چیست.

- خلاصه مدیریتی معمولاً یک پاراگراف است که همه گزارش در آن خلاصه شده است. بعد از تنها یک بار خواندن خلاصه مدیریتی خواننده می‌تواند دریابد که ادامه گزارش چه چیزی را شرح می‌دهد و نکات اصلی بعدی چیست.

- مشروح گزارش به نکات مورد اشاره در خلاصه مدیریتی به تفصیل و در چندین بخش می‌پردازد. نویسنده گزارش با تعریف مسئله<sup>۶</sup>، شکل دادن به موضوع<sup>۷</sup> و نگارش قانع‌کننده<sup>۸</sup> تجزیه و تحلیل هزینه‌فایده راه‌حل‌های مختلف و بیان سود و زیان‌های ذی‌نفعان، به خواننده برای درک بهتر مسئله کمک می‌کند. عنوان هر بخش نیز چنان خلاصه است که خواننده بدون الزام به خواندن همه مباحث پاراگراف‌های بعدی، برداشتی سریع از آنها خواهد داشت. مثلاً،

آقای کتابی: بزرگ‌ترین چالش در تصویب بودجه

- نتیجه می‌تواند در متن مشروح گزارش یا به صورت یک پاراگراف جدا، توصیه‌ها و راه‌حل‌های

3. opinion

4. fact

5. executive summary

6. problem definition

7. framing

8. persuasive writing



مسئله را برای مخاطب بیان کند. راه‌های جایگزین و میزان تأثیری که هر کدام از آن‌ها بر ذی‌نفعان دارد باعث جلب توجه بهتر خواننده به تبعات تصمیم خود می‌گردد. باید توجه کرد تا وقتی که راه‌حل‌های پیشنهادی واقع‌گرایانه یا از لحاظ سیاسی امکان‌پذیر باشند، می‌توانید راه‌حل‌هایی تندر وانه یا غیرمتداول نیز پیشنهاد کنید.

### ۳. سازمان

برخلاف سبک نگارش مقالات علمی و دانشگاهی که با در نظر گرفتن ارتباط مطالب با یکدیگر، مهم‌ترین پیام در قسمت آخر مقاله ذکر می‌شود، در نگارش گزارش سیاستی از سبک هرم وارونه<sup>۹</sup> - که در گزارش مطالب خبری و روزنامه‌نگاری رایج است - استفاده کنید. به عبارت دیگر، مهم‌ترین پیام گزارش سیاستی در پاراگراف ابتدایی و کم‌اهمیت‌ترین مطلب در پاراگراف آخر قرار می‌گیرد.

مقاله دانشگاهی	گزارش سیاستی
۱	۱ (مهم‌ترین پاراگراف)
۲ (کم‌اهمیت‌ترین پاراگراف)	۲
۳ (مهم‌ترین پاراگراف)	۳ (کم‌اهمیت‌ترین پاراگراف)

### ۴. انتخاب واژه‌ها

متن باید ساده، آسان و واضح باشد. با توجه به میزان آشنایی مخاطب با موضوع گزارش، از به‌کاربردن واژه‌های کم‌کاربرد، اصطلاحات فنی-تخصصی و جملات طولانی پرهیز کنید. با استفاده از واژه‌های مشخص و صریح از به‌کاربردن ابهام در جملات و واژه‌هایی که معنای مبهم یا دوگانه دارند اجتناب کنید.

تا حد امکان، با حذف کلمات زاید، از جملات کوتاه با فعل معلوم استفاده کنید. مثلاً، به جای «در حقیقت مسئله، موضوع بحث ما بود» بنویسید: «درباره مسئله بحث کردیم». به جای «پول گم شد»، بنویسید: «پول را گم کردم».

### ۵. شفافیت

گزارش سیاستی باید بدون پرداختن به جزئیات غیر ضروری، به‌طور مستقیم و شفاف، به موضوع بپردازد؛ به گونه‌ای که خواننده به سرعت نکات اصلی را بفهمد. برای قابل فهم بودن گزارش، سعی کنید از دام‌های مغالطه و استدلال‌های علت و معلول ناقص، تهیه گزارش چاپلوسانه برای رضایت

9. inverted Pyramid Style of Writing



مقام‌های مسئول، مباحثه در زمینه‌های مشکوک و غیرقطعی، و تعمیم مسائل جزئی به کلی‌گویی‌های عجولانه اجتناب کنید. در پی مجادله در کلیات و بحث در مورد یک جهان‌بینی<sup>۱۰</sup> جدید نباشید، بلکه راه‌حل مسئله و روش اقدام مشخصی<sup>۱۱</sup> را پیشنهاد دهید.

### نمونه یک گزارش سیاستی

همه اسامی، اعداد و ارقام، منابع و مبانی گزارشی که در ادامه می‌آید، فرضی است و تنها برای ارائه ساختار یک نمونه گزارشی نوشته شده است.

### گزارش اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور

به: جناب آقای دکتر تربیت، وزیر محترم آموزش و پرورش  
 از: محمد باقر رستمی، پژوهشگر حوزه آینده پژوهی  
 موضوع: اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور

#### خلاصه مدیریتی

اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور باعث ایجاد فرصت‌های راهبردی است که پیشرفت نظام‌مند، همگانی و عادلانه در ساختاری کارآمد و اثربخش را طی ۱۲ پایه تحصیلی فراهم می‌آورد. تربیت رسمی و عمومی، علاوه بر کارکرد اصلی خود که ایجاد زمینه برای تحقق ظرفیت‌های وجودی جامعه در جهت تکوین و تعالی هويت خود است، از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز تشکیل و توسعه سرمایه‌های انسانی، اجتماعی، فرهنگی و معنوی در کشور به شمار می‌آید. این رویکرد مستلزم تأمین منابع در حد کفایت است. مهم‌ترین مشکلات اجرای سند در وضعیت کنونی در بخش‌های عدالت آموزشی، برنامه درسی و تربیت نیروی انسانی کارآمد است. نویسنده توصیه می‌کند برای پیگیری اجرای سند با توجه به زمان و حوزه مسئولیت‌های شما، به روزرسانی برنامه دروس، جلسه مشترک با وزیران مرتبط و اهتمام به بهبود منابع مالی اجرای طرح در اولویت قرار گیرد.

#### وضعیت کنونی

پس از تدوین، تصویب و ابلاغ سند تحول بنیادین در شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت آموزش و پرورش موظف شد که نسبت به اجرایی کردن مفاد سند اقدامات لازم را انجام دهد و نتایج آن را به شورای عالی انقلاب فرهنگی گزارش کند. در مجموع، پنج بخش مدیریت راهبری تربیتی، برنامه درسی، تأمین و تربیت منابع انسانی، تأمین و تخصیص منابع مالی، فضا، تجهیزات و پژوهش و فناوری از سوی سازمان‌های ذی‌ربط تدوین شد و نهایتاً در سال XXXX

10. ideology

11. specific course of action



به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش رسید. داشتن رویکرد یکپارچه به اجرای سند، نیازمند تدوین نقشه راه و در نظر گرفتن اقتضانات سایر بخش‌ها است. در حال حاضر و در آخرین سال دولت کنونی، موارد ذیل نیازمند توجه ویژه وزیر محترم است:

۱. اهداف کمی گسترش و تأمین همه‌جانبه عدالت آموزشی که با آمار نرخ پوشش تحصیلی (واقعی) جمعیت ۶ تا ۱۸ ساله برحسب جنسیت، شهر و روستا، دوره تحصیلی و منطقه آموزشی در گزارش سالیانه ادراکات کل آمده است در حال بهبود است (غریبه‌پرور و دیگران، ۱۳۹۵: پیوست ۴، صص ۳۰۷-۳۱۵). اما در مورد انواع آموزش‌های خاص (شامل فنی و حرفه‌ای، تیزهوشان، استثنائی، بزرگسالان، عشایر، آموزش روستایی و...) آمار مربوط امیدوارکننده نیست. برای مثال، درصد تغییرات در میزان پوشش تعداد کودکان استثنائی تحت پوشش آموزش فراگیر در مدارس ۳ درصد کاهش را نشان می‌دهد. ادامه این روند نشان‌دهنده تمایل کمتر والدین این کودکان به مراجعه به مدارس کودکان استثنائی و نبودن کیفیت مناسب در این مدارس است.

۲. خوشبختانه، طرح سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی با عنوان «هم‌سوسازی کتاب‌های درسی علوم انسانی با برنامه درسی ملی» در مورد استقرار ساختار جدید در نظام آموزشی از سه ماه پیش آغاز شده است. جدیت آقای دکتر فرهنگ و مقبولیت فراجزی او باعث ادامه روند طرح مزبور در دولت‌های بعدی خواهد بود.

۳. به نظر می‌رسد تأمین و تربیت منابع انسانی نظام آموزش کشور و بهبود رتبه درآمد سالانه معلمان در رتبه‌بندی درآمد سالانه کارکنان دولت در اولویت سیاست‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور نیست. در گزارش سالیانه این سازمان نسبت میانگین حقوق ماهیانه کارکنان آموزش و پرورش به سرانه درآمد ملی کاهش یافته است و میانگین ۲۴ ساعت آموزش‌های ضمن خدمت سالانه نیروی انسانی (با تکیه بر معلم) نگران‌کننده است.<sup>۱۱</sup>

## توصیه‌ها

در راستای تکمیل فرایند سیاست‌گذاری عادلانه آموزشی کشور و اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش پیگیری موارد ذیل ضروری به نظر می‌رسد:

۱. اهتمام به اجرای برنامه درسی ملی براساس مجموعه مصوبات سند ملی و بازتولید برنامه‌های درسی موجود باید ادامه یابد. پیشنهاد می‌شود هر سه ماه یک‌بار خلاصه محتوا و تعداد کتاب‌های به‌روزشده در گروه پیگیری طرح مزبور به جناب‌عالی گزارش شود.

۲. اصلاح ضوابط و ایجاد انگیزه برای جذب استعداد‌های برتر به رشته علوم انسانی در دوره متوسطه از سوی سازمان استعداد‌های درخشان مسکوت مانده است. اختصاص ردیف‌های بودجه مصوب برای مشوق‌های استخدام رسمی نخبگان علوم انسانی در ده دانشگاه برتر نیازمند هماهنگی وزیر آموزش و پرورش با وزیر آموزش عالی و وزیر بهداشت است. به نظر می‌رسد این موضوع باید در اولین جلسه مشترک شما با این وزرا مطرح گردد.

۱۲. معادل ۱۰۰ ساعت آموزش ضمن خدمت در سال جزو ویژگی‌های کمی مدرسه مطلوب در افق چشم‌انداز است.



۳. پیشنهاد می‌شود معاون امور مجلس وزیر آموزش و پرورش، تأمین و تخصیص منابع مالی و افزایش ۷ درصدی سهم بودجه آموزش و پرورش از بودجه عمومی را در هماهنگی با رئیس کمیسیون تلفیق مجلس پیگیری کند. اختصاص سه هزار میلیارد تومان اعتبارات عمرانی به مراکز آموزشی دولتی در بودجه سال آینده یا اجازه افزایش شهریه‌های مدارس غیر انتفاعی یکی از راه‌حل‌های ممکن است.

### نتیجه

مرحله اجرا یکی از اساسی‌ترین و پرچالش‌ترین مراحل فرایند سیاست‌گذاری عمومی است و اجزای ناموفق سیاست‌های کلان آموزشی تدوین شده از جمله چالش‌هایی است که سیاست‌گذاران و مدیران اکثر کشورها با آن مواجه‌اند و در این خصوص هزینه‌های غیرقابل جبرانی را پرداخت می‌کنند. متأسفانه اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور، طی چند سال گذشته با چالش‌های بسیاری مواجه بوده است. توجه نکردن به توصیه‌های یادشده، نه تنها ممکن است به پیاده‌سازی نکردن آن بینجامد، بلکه در شرایط سخت‌تر ممکن است با ایجاد یک حافظه منفی در میان ذی‌نفعان این طرح - یعنی مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آنان - فرصت حرکت‌های راهبردی آینده نیز سلب شود. اجرای موفق این سند، با افزایش منابع انسانی، سازمانی و مالی باعث «ارتقای ظرفیت ملی برای تغییر با به روزرسانی برنامه درسی»، «تربیت و تقویت مهارت نیروهای اجرایی سند» و «تخصیص بودجه و تسهیل و تأمین منابع مالی» می‌گردد.

### کتابنامه

غریبه‌پور، محمدرضا و دیگران. ۱۳۹۵. «گزارش تلفیق یافته‌های مطالعات نظری سند ملی آموزش و پرورش با آمار و تحولات سالیانه ادوات کل آموزش و پرورش کشور». در: گزارش پیشرفت سالانه نظام آموزشی. تهران: دبیرخانه طرح اجرای سند ملی آموزش و پرورش.