

## 教育局长的使命与担当

### ——河北省邯郸市教育局局长赵浩军谈“人、钱、事”

本报记者 叶飞

赵浩军，河北省邯郸市教育工委书记、教育局局长。

约定的采访时间，从上午拖到了下午。原因是市政府的两个会议，要求一把手局长必须参加。直到下午3点半，赵浩军才匆匆来到河北省邯郸市建安中学，这里有他当天要参加的最后一个活动——邯郸市教师风采大赛。下午4点，在建安中学的会议室，赵浩军才真正坐下来，接受记者的采访。

作为一名地级市教育局的一把手局长，赵浩军竟然是在这样的忙碌中度过。

#### 教育局长的困境

事实上，赵浩军的工作状态只是中国332个忙碌的地级市教育局局长的一个缩影。如果再加上1800多个县级单位，中国的教育局长约有2200多名。

这个群体，支撑着中国教育的发展，决定着中国教育的未来。不过，国家教育行政学院副研究员丛春侠开展的一项调查显示，这个群体中的大多数人，长期陷入角色冲突的困境中：教育局长是代表政府管理教育的，理应把主要精力放在发展教育、管理教育上，放在教育内部的系统运营上。但当下许多教育局长不得不把主要精力放在沟通上级部门、协调相关单位上。以至于有的教育局长发牢骚：“什么时候才能干点正事？”

财政局管钱，组织部管人，教育的事权与教育的人权、财权日益分离。“无权管自己的人，无钱干自己的活”，成为许多地方教育行政部门的常态。

既要应对老百姓对升学率的要求，又要搞素质教育，面对这样的痛苦与挣扎，有教育局长不禁感慨，“你的理念越先进，你的痛苦就越大”。

对于这样的角色冲突，赵浩军感同身受。在他看来，在中国的行政管理体系里，教育局长是组织正式任命的政府部门负责人，担负着政府管理者的角色；教育局长是区域教育的第一责任人，在教育系统里担负着教育管理者的角色；同时，由于教育事关国计民生和千家万户，教育局长在社会系统里还必须扮演社会期盼满足者的角色。

在政府系统里，教育局长每天要面对大量艰难的沟通协调工作，这些沟通协调大多属于对上和横向的联系工作，缺少这方面的沟通协调，教育工作简直“寸步难行”。在教育系统里，忙碌是局长的工作常态。这些“忙碌”包括忙不完的文件签批、开不完的会议，应接不暇的接待检查，到处筹款、干工程、建学校，尤其是学校安全、危房改造等应急性工作；在社会系统里，局长要处理学校与家长的纠纷，要千方百计地搭建教育与社会沟通的管道，处理好素质教育、学生身体健康与升学率之间的关系。

赵浩军认为，高考、安全与稳定是教育局长的三大高压线，再加上经费筹措的压力，人际关系的压力以及教育系统自身管理的压力，使得许多教育局长不堪重负。

#### 孜孜以求的超越

在这样的角色冲突中，赵浩军的表现尤可关注。主政邯郸教育的8年里，该市校园文化建设实现了一校一特色，消除了千校一面的文化贫瘠现象；全市累计投入20多亿元，新建和改扩建标准化学校300余所；新创建省级示范性高中11所，一举甩掉省内倒数第一的落后帽子，跻身河北省第三位；邯郸市义务教育基本消除了择校现象，成为全国无择校城市；全国义务教育均衡

现场交流会在邯郸召开，邯郸成为中国义务教育均衡的区域典范，被越来越多的兄弟市学习、效仿……

“教育局长仅有强烈的使命感和责任意识是不够的，还要讲究策略和方法。”赵浩军的经验是，在困难的形势下开创新局面，要有6个方面基本素质：第一，鞠躬尽瘁、忍辱负重之忠。第二，直言敢谏，争为有为之能。第三，见事知机、见机行事之敏。第四，“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”之策。第五，乘风借力，“挟天子以令诸侯”之智。第六，振兴中华，舍我其谁之勇。

除了上述提到的6个方面基本素质，在赵浩军看来，当好教育局长，最核心的是要念好“人、钱、事”三字经。

念好“人”字经，就是要加强队伍建设。只有建好班子、带好队伍、用好人才，包括校长队伍建设、教师队伍建设，也包括向政府争取教师编制，打造一支数量充足、结构合理的高素质队伍，才能保证教育事业的快速持续发展。

念好“钱”字经，就是要争取资金。投入是教育发展的前提。现在全国各地，包括发达地区的教育经费也不怎么充足。但在缺钱的情况下，教育局长仍然可以大有作为，“在财政紧张的情况下能为教育争取更多的投入，是教育局长执政能力的重要表现”。

念好“事”字经，就是要善于成事。“教育局长好像很风光，实际上是弱势局长，很多事情没有领导的支持和其他部门的配合是难以实现的”，赵浩军经常对他的领导班子成员强调，当教育领导干部要有“三皮精神”：头皮要硬、脸皮要厚、嘴皮要活，要想干事、善谋事、能成事、会来事。

### 三字经之“人”字经

2003年5月，赵浩军从邯郸县县委书记的位置上，调任邯郸市教育工委书记。9个月后，局长退休，他任局长兼教育工委书记。之前，他是邯郸市最年轻的处级干部，历任邯郸地区农业局副局长并主持全面工作，地市合并后任邯郸市农业局常务副局长、邯郸县人民政府县长、县委书记。在县委书记任上，邯郸市19个县区的党政领导班子考核中，赵浩军连续5年被评为“实绩突出个人”。

在仕途上，赵浩军可谓一帆风顺。但命运无常，2003年初，赵浩军被诊断为肝癌。经再三考虑，他提出辞去县委书记职务。不久，有浓厚教育情结的赵浩军被调任邯郸市教育工委书记。

在每一个岗位上，业绩都很突出，这源于赵浩军有一个信念：做一个有境界、有思想、有抱负、有素养、有成就的人。“这样的人，有责任——不自私；有担当——不追逐名利；有智慧——有思路有威望”。

曾经的党政一把手经历，使得赵浩军做起教育工作来，有全局视野，能从事发展的全局出发，整合资源，谋划路数。调任教育局局长后，他首先做的工作，就是摸清底数，念好“人”字经，在全市教育系统做了5项调查——资源、投入、队伍、质量和主城区教育基本情况。

很快，基本情况出来了——邯郸市是河北省唯一教师缺编的地级市；河北省高考升学率倒数第一；河北省教育投入倒数第一；校园事故频发……赵浩军坐不住了，必须快刀斩乱麻，迅速做些什么。

变革从整肃教师队伍开始。那个时候的邯郸市教师队伍，“民转公”和县职教中心培养的“收费生”占了25%，赵浩军的第一招，采用高考的组织模式，检测教师的知识水平，“当时规定，你教什么学科，就考什么学科。成绩出来后，居然有考零分的，还有考几分的，触目惊心”。在这次考试中，不及格的130多人被转岗。

教师队伍建设，在整个教育教学改革和发展当中处于核心位置。赵浩军主要抓了“三师”活动。第一个“师”是“十心立师德”，把师德具体化为十个“心”，即忠心、爱心、匠心、痴心、童心、虚心、清心、恒心、良心、雄心。“比如说我们讲爱心，要求老师要有博爱之心，就是孟子说的‘幼吾幼以及人之幼’，把所有的学生都当作自己的孩子来对待”，赵浩军解释说。

第二个“师”是“十力提师能”，把提升教师专业能力具体化为十种能力，即学习力、研究力、创新力、驾驭力、表达力、感召力、观察力、反思力、执行力、沟通力。这十种能力，把教师的专业能力细化为可操作的十个小方面，比如观察力，要求教师多注重观察学习有困难学生的优点，而不是紧盯优秀生的优点。

第三个“师”是“十气修师表”，把师表形象具体化为十种气质，即才气、雅气、灵气、正气、锐气、和气、勇气、大气、心气、豪气。通过这些形象化、可操作的修炼，使教师保持良好的师表形象。

值得一提的是，邯郸开展的“三师”活动，都有活动载体，上文提到的“邯郸市教师风采大赛”，就是“十气修师表”的具体呈现。

除了“三师”活动，赵浩军还主持建立完善了教师补充机制、激励机制、培训机制等三项机制，邯郸市近几年补充义务教育阶段教师 5000 多人。率先开展市级特级教师评选，省、市特级教师每月享受 600 元市财政津贴。

通过三师活动和“地方粮票”性质的特级教师评选激励机制，再加上“走出去，请进来”。近年来，邯郸教师队伍的专业能力得到了迅速提升。

除了教师队伍，赵浩军将更多的精力放在了校长队伍的建设上。在选配校长上，把握三个层面，基础是“口碑+本事”，方法是“赛马+相马”，使用是“目标+激励”。不看关系，不讲亲疏。让赵浩军引以为豪的是，他做教育局长 8 年，没有一个人在选配校长问题上和他发生过“冲突”。

在教育局班子的建设上，如何调动班子成员的积极性，激发他们的智慧和力量，是赵浩军重点考虑的问题。“一把手要有胸怀，能容人，还要懂点用人的艺术和技巧。”这是赵浩军多年来当一把手的心得，“另外，就是根据差异用好干部，尤其是要用好开创性人才。”

### 三字经之“钱”字经

经费不足，是长期困扰教育的一道难题。如何利用现有政策，多为教育争取资金，成为衡量一个教育局长平庸还是优秀的标准。多年政府一把手的经历，让赵浩军对相关政策了然于心，这为他利用政策争取教育经费打下了一个很好的基础。

当一个教育局长，摸清楚了政策上的底数，算清了账，才能知道按照政策的规定，应到位多少资金。比如，按照规定，上级转移支付资金当中的 20%要用于教育，并且不准冲抵人头费。还有教育费附加为增值税、营业税、消费税的有 3%。邯郸主城区人口有 100 多万，在 2004 年之前，多年的教育费附加只有 1650 万/年，后来算清了账，发现少了很多，经过争取，现在的教育费附加，每年全市有 1 亿多元。再比如，按照河北省的规定，城市建设费的 10%要用于教育，对于邯郸来讲，每年这块有 2000 万，也是个不小的数字。

还有教育经费的“三个增长”，是法定必须到位的，邯郸市教育局要求各县（市、区）必须到位。为促进这项工作的落实，赵浩军要求每年对各个县（市、区）教育投入的情况在当地媒体上公布，尤其是“三个增长”情况，而且每年还要组织邯郸籍的各级人大代表、政协委员和各界代表，对各县（市、区）教育投入情况进行督导。有了这些举措，邯郸市的教育投入成倍增长。

让赵浩军感到痛心的是，刚开始的时候，许多县教育局局长并不了解这些政策，“教育经费由几部分构成都不清楚”，因此，很多局长争取经费时根本没有底气。为此，赵浩军亲自和相关县的书记、县长和局长沟通，落实这些资金。

在如何争取资金上，赵浩军有几句经典语录：底数要清——搞清楚投入的基本面；关系要硬——和财政局、税务局搞好关系；政策要明——国家规定的教育投入政策要明朗化，让教育系统和相关部门的负责人明白这些政策。

“花别人的钱办自己的事，花明天的钱办今天的事。”赵浩军通过融资、垫资等方式，超前投入，让孩子们超前享受高水平的教育设施，还通过动员企业家投资教育，建设优质民办学校，解决主城区的择校问题，实现了“公校不择校，择校找民校”的教育均衡目标。

### 三字经之“事”字经

有了钱，就好办事了吗？关键在于，你是如何科学谋划的。赵浩军的原则是：站位要高——谋划一个项目，要站在全市科学发展的角度考虑问题，要把握当下时局，要关注当下的中央政策和省里的重大政策，善于借势、借风、借力；魄力要大——项目要有非常大的吸引力，能够引起领导的注意力；功课做足——主管市领导和财政、人事、规划、国土、公用事业等相关部门的关系要处好、沟通好；环节要清——每个部门要做什么具体工作，责任要落实到人，环节之间的衔接要到位。

比如，配合新农村建设，在邯郸市农村地区开展标准化学校建设，根据河北省建设新农村的部署，到今年已建成 300 余所农村标准化学校。又比如，前几年，危房改造都关注农村，城市成了“灯下黑”，邯郸市教育局先请房管部门对城市中小学搞了一次全面的安全鉴定，并及时向市委、市政府主要领导汇报了城市学校安全状况，随即实施了主城区中小学危房改造工程，改造中小学 25 所，拆除危房 2.76 万平方米，新增校舍 15.8 万平方米，相当于新增了 3 所 10 轨制初中。

除了上述项目，赵浩军在教育均衡的内涵式发展上，做法也很独到。为让素质教育和新课改目标落地，赵浩军在邯郸的校园开展了一场轰轰烈烈的校本革命，包括理念革命、校长革命、师本革命、生本革命、课业革命和评价革命。关于“革命”二字，许多人噤若寒蝉。赵浩军讲，其实“革命”二字最早出现在《周易》上，其意为“顺乎天应乎人也”，即顺应事物规律，适应人的需要。

理念是行动的先导，只有将先进的教育理论与自身的教育教学实践联系起来，逐步构建起属于自身的教育观念，才能形成课堂上可操作的教学方法；当教学操作方法成熟以后，就会升华为教育文化，当这种教育文化形成了一定的小气候，就会成为教育人的信仰。只有把教育理念转化为自身的教育信仰，教育者才能做到让学生“亲其师、信其道”。

赵浩军认为，校长革命就是重塑校长的教育观，通过各种交流和学习提升校长的领导艺术和驾驭能力。师本革命就是我们前文所说的“三师”活动；生本革命则围绕素质教育的目标，通过“十个一”活动，着力在促进学生全面发展上下功夫：即一流好品德、一身好习惯、一股好精神（创新精神）、一种好能力（实践能力）、一副好口才、一门好才艺、一生好体魄、一手好书法、一方好人气、一个好成绩；课业革命致力于减轻学生的课业负担，打造激情、高效的新课堂；评价革命则是围绕新课堂建设创新评价机制，着力在引领课堂评价的科学发展上下功夫。

如今，校本革命正成为引领邯郸新课堂建设，打造区域教育高地、建设教育强市的巨大引擎。