

三明医学科技职业学院马克思主义学院用实际行动大胆创新，以“思政显性课程”筑基，以“思政隐性课程”浸润，以“思政实践课程”践悟，通过“三课融通”构建“大思政课”建设模式，提升了思想政治理论课的实效性。

以“思政显性课程”筑基 发挥思政育人主渠道作用

思想政治理论课的课堂教学是高校思想政治教育的主渠道，是“思政显性课程”，是实现思政课立德树人关键作用的基础环节，也是“大思政课”建设的根基。

坚持“内容为王”，打造“思政金课”。三明医学科技职业学院马克思主义学院的思政课教师通过集体研讨、集体备课、厘清教学思路，精心设计教学环节，把科学的理论讲透彻，突出“思政显性课程”的理论性，着力提升课堂教学效果，构建高质量的“思政显性课程”体系，用科学的理论铸魂。

坚持“三师联动”，构建大师资队伍。提升思政课教师队伍的素质是上好思政课的关键。三明医学科技职业学院马克思主义学院通过“请进来”“走出去”两种方式，学习省内外专家学者和优秀思政教师的先进经验，提升专职思政课教师团队的教学能力；充分发挥学院领导、社科专家的作用，以“领导上思政课”的方式，弥补专职思政课教师的阅历短板；聘请行业能工巧匠、劳动模范进思政课堂，通过联合讲授思政课的方式，使思政课与现实生活场景紧密结合，提升思政课的亲和力。

以“思政隐性课程”浸润 巩固“显性思政课程”教学成果

上好思政课必须遵循大学生思政课教学的规律，学生对在课堂上所学的思政理论知识从接受到认同，再到内化于心、外化于行，是一个循序渐进的过程。“思政隐性课程”建设是“大思政课”建立必不可少的环节。“思政隐性课程”的实质就是构建一个潜移默化的学校文化环境，通过学校文化的育人功能，以润物无声的方式影响学生的思想和行为。课程思政从本质上说也属于“思政隐性课程”的范畴。

在“思政隐性课程”建设方面，三明医学科技职业学院对学校文化建设进行科学的顶层设计：以习近平文化思想为引领，以中国特色社会主义文化建设为重点，以中华优秀传统文化为滋养，以具有专业集群特色的职业文化建设为特色，构建文化育人的隐性课程体系。在学校特色文化建设方面，依据医学与护理专业集群的特点提出“医者仁心”职业理念，结合学前教育等师范类专业集群的特点提出“师者爱心”职业理念，依据工

三明医学科技职业学院马克思主义学院

“三课融通”创新“大思政课”建设模式

商管理专业集群的特点提出“商者诚心”职业理念，依据工程与机械类专业集群的特点提出“工者匠心”职业理念，凝练出具有创新意义和三明医学科技职业学院马克思主义学院特色的“四心职业文化”，并把“四心职业文化”作为“隐性思政元素”融入思政课程和课程思政，使思政课程的内容更贴近学生的现实生活和未来的职业规划，让课程思政与专业课程产生更为密切的联系，解决了课程思政形式化的问题。

以“思政隐性课程”践悟 在实践中感悟思想伟力

实践是检验真理的唯一标准，唯有通过实践检验的理论才能真正让大学生入耳、入脑、入心。三明医学科技职业学院马克思主义学院充分利用三明丰富的本土文化资源，通过系统规划设计，围绕三个主题开展思政课的实践教学活

一是围绕习近平总书记在三明调研、考察的足迹开展思政实践教学活

动，为实践教学活动提供了丰富的资源，“一碗擂茶：青山绿水是无价之宝”“一条鲤鱼：好生态带来好日子”“一碗米酒：不要忘记老区人民”“一段歌声：残障孩子也能拥有美好的未来”“一个传说：珍贵文物资源不仅属于我们，也属于子孙后代”等。聆听这些脍炙人口的故事，让学生们更深切地感悟思想的伟力。

二是围绕三明市丰富的红色文化资源遗址开展实践教学活

三是围绕三明老工业基地的奋斗史开展思政课实践教学活

年年未正式拉开三明重工业基地建设的序幕，从全国各地抽调大批干部、工程技术人员，组建一支强大的建设大军，汇聚三明，至1958年7月，各地奔赴三明参加重工业基地建设的人员达4.4万人，到1959年年底，三明重工业基地已初具规模，基本建成三明钢铁厂、三明重机厂、三明热电厂、三明自来水厂、三明化工厂等80多家工厂。从全国各地汇聚到三明的建设者们发扬“南泥湾”精神，经过近两年的艰苦创业，一座新兴工业城市的雏形已经出现，留下了许多动人的创业故事。讲好这段历史故事，对培养学生的创业精神和工匠精神具有重要意义。

总之，通过“三课”共建、“三课”融通，使“大思政课”建设体系化，有效提升了“大思政课”建设成效，有助于解决思想政治理论课建设中遇到的难点、痛点、堵点。2018年以来，三明医学科技职业学院马克思主义学院共有15堂思政课获得省级奖项；2020年以来获得省级教学能力大赛一、二、三等奖各一次，一个项目入选“福建省第三批大学生思想政治教育创新项目”。2019年至今，微电影、大学生讲思政课、微演讲等多部作品在“学习强国”福建平台上展播并获奖，“大思政课”建设成效显著。

(张松富 陈成吨 王加昌)

“扁平+项目+层级”让教育潜能如潮奔涌

——培文·陕西省神木市大柳塔第一实验中学创新学校管理模式

位于陕西省神木市的大柳塔镇，是一座新兴的现代化小镇。它凭借丰富的煤炭资源赢得了“煤海明珠”的美誉，更通过引进北大培文集团的教育资源，让优质教育成为可持续发展的强劲动能和战略支点。陕西省神木市大柳塔第一实验中学（以下简称“大柳塔一中”）作为“教育强镇”的一颗新星，推动了全镇社会经济文化的全面进步。

大柳塔一中是一所年仅4岁的乡镇学校，自2020年9月正式办学至今，学生人数从1193名增加到2238名，教师队伍从103人增至200人；中考成绩持续提升，学生参加运动会、篮球、乒乓球、汉字听写等神木市赛事均摘得桂冠；首届全国初中对分课室研讨会在学校召开，50余名干部与教师受邀赴全国各地开展学术交流和经验分享；体育文化节、戏剧节、嘉年华等节日课程在全国产生了影响力……学校的高质量迅速发展，吸引来自13个省份的教育同仁30多批500余人次入校参访调研、跟岗学习。

大柳塔一中的快速进步与壮大，一个“扁平+项目+层级”的组织架构功不可没，充分展现了管理创新的强大力量。

灵动架构，分权赋能 让合适的人在合适的岗位上发挥效能

大柳塔一中的教师来自五湖四海，平均年龄仅28.6岁，教学经验及组织管理能力严重不足，同时，学校人员流动大，学生基础和家

长素质参差不齐，这是学校面临的现实难题。什么样的管理机制能把人团结起来？什么样的管理方法能把人的潜能释放出来，让人人都成为学校的主人，自带动力，形成“动车组”效应？

校长辛建民带领团队从这些问题出发，分析困惑，发现优势，找准不足，通过变革组织与管理，对传统的以层级为主的管理模式进行了大胆的改革与创新，创建了“扁

扁平管理 让“听得见炮声”的人作决策

为保证全校师生的需求能在第一时间得到回应，去中心化的扁平管理应运而生。扁平管理通过缩简管理层级、扩大管理幅度，实现领导层级的下移和科学分工协作。

大柳塔一中的扁平管理从上至下分为三层，每个层级都有其特定的职责和权力。顶层为决策层，包括校长、学校党组织、校务委员会、学术委员会，以及教职工、家长和学生代表大会，负责制定学校发展战略、政策和整体方向；中层为执行层，包括年级主任和中层职能部门负责人，作为学校运转的枢纽，负责各自领域的具体管理和决策执行；基层为操作层，这是学校最基础的工作层级，涵盖全体教职工，直接参与教育教学、学生管理、后勤保障等具体工作。

年级是学校最大最重要的群体，三个年级就是三所“小学校”，它们既自主又协同，形成快速决策与高效执行的机制。作为中层管理者，年级主任拥有高度自主权，调度和指挥一线教师，同时使一线声音能直达决策层，确保决策更加及时、准确、贴近实际，并得到有效执行，从而激发年级团队的活力与创造力。

每个年级分为两个部，两部之间责任分担、权利共享，既有竞争又有合作；每个年级配备两名年级主任，年级主任对本年级工作有第一决策权，其权责仅次于校长。校长对年级主任分权赋能，进行权、责、利统一，将人、财、物、事的权力均下放到年级主任。如在双向聘任制中，教师根据自己的专业背景、职业规划，填写《教师岗位聘任志愿书》向年级申请应聘；年级根据自身发展需要和岗位要求挑选最合适的教师，年级主任有聘任权、续聘权和解聘权。双向聘任制既保证了年级的用人自主权，又尊重了教师的选择权，有利于促进优秀教师的合理流动和优化配置，激发教师的工作热情。又如在工资发放方面，实行年级薪酬总额包干

平+项目+层级”“三位一体”的组织架构：通过扁平管理，分权赋能，明晰职能部门和中层管理部门的职责；通过项目管理，激励更多的优秀教师走上领导岗位；通过层级管理，实现从上至下的有效指导与协调，同时也鼓励自下而上的信息反馈和参与决策，确保学校高效有序运行。

灵动的组织架构，既激发了教师发展的内在动力，实现了组织高效率的工作目标，又促进了信息的快速流通，提升了任务分工的灵活性，使学校能够快速回应师生的各种教育需求。

制，学校将本年级所有与薪酬相关的资金整合成一个总额“蛋糕”，包括绩效考核费、加班费、奖金、年级管理经费等，然后授权年级主任全权管理和分配。年级主任根据内部的具体需求灵活调动资源，自主决定“蛋糕”的切分，这种模式避免了潜在的内部矛盾和不公平感，提高了管理效率和灵活性。

在扁平化结构中，学校研发部门和教学中心、学生中心、校务中心、后勤中心（以下简称“四中心”）作为学校的中层职能部门，为一线师生搭建平台，提供资源和支持，服务全校工作。

研发部门由负责教学的常务副校长牵头，由课程研究院、教师成长学院、教育科学研究院、教育家书院、成果推广应用学院“五院”组成，涵盖了学校发展的方方面面，有条不紊地推进学校工作。“四中心”作为学校运转的坚实后盾，尽可能地全校师生提供优质的服务。教学中心负责全校的教育教学、课程研发、学术研究、教师培训等教学工作；学生中心负责学生常规、宿舍管理、行为习惯、系列活动课程等德育工作；校务中心作为行政服务枢纽，处理学校的各项行政事务、宣传、人力资源及工会工作；后勤中心则为全校提供全面的后备支持，包括师生的衣、食、住、行等方面。“四中心”的运作既独立又统一，共同构成学校的中层支持体系。

扁平管理拓宽了学校领导层群体，扩展了教师的职能与潜能。大柳塔一中不设置专任职员岗位。三个年级和“四中心”的负责人与干事、项目组的负责人与成员、后勤管理人员与部分工作人员，以及财务、后勤管理等工作，都由学校一线教师兼任。每一名教师对自己的角色和责任都有清晰的理解，根据专业特长、教学经验和兴趣爱好选择岗位，在自己擅长的领域主动发挥作用，促进全校整体工作持续进步和创新，为学生提供更高质量的教育体验。

项目管理 使人人都成为“发动机”

项目团队管理模式的引入，让每一名教师都不只是教育者，更是学校发展的推动者。大柳塔一中的50多个项目组，覆盖从日常教学到大型活动的全方位工作，突破了管理幅度的局限，促进了教师间的合作与资源共享，让每一名教师、每一个小团队都成为学校发展的“发动机”。

项目组组织架构采用以项目团队为核心的分布式领导体系，来驱动学校民主管理机制的深化发展。分布式领导主要强调分享、合作、集体参与，目的是将管理岗位授权给教师，将管理职责赋予教师。一方面，让教师切实感觉到自己是学校的主人，更好地解决学校大规模、高效率、严细节的问题；另一方面，放权给教师，让教师把权力化为责任，在权责同担的情况下，以项目团队的方式培养出一大批未来的领导者。

项目组类别包括校级项目组和各年级项目组。校级项目组直接对接决策层，年级项目组直接对接年级主任。这两类项目组又分为常规性项目组 and 临时性项目组，比如开学课程、毕业课程、嘉年华等活动策划项目组为临时性项目组，工作完成后该项目组就解散，有工作需要时再重组。校级项目组主要是常规性项目组，如校产资源、物资采购、

层级管理 形成多道“防火墙”

副校长是一般学校中固有的一级行政管理职位，为有效发挥这一层级的关键作用，大柳塔一中将副校长的角色定位为“指导教练”：承担对中层部门和一线教师进行指导、帮助、支持、培训、督促、检查等职责；具有对学校大小事务的知晓权、督导权和公文流转的安排权；扮演缓冲角色，解读、调整、筛选和处理上级重要信息，同时整合提炼基层的反馈和需求，确保上下级之间、各部门之间信息的精准和及时传递；构建良好外部关系，促进学校与社会各界的合作与交流。

常务副校长负责指导课程教学工作，兼任学术委员会主席、战略发展委员会主任，协助校长抓好学校全面工作。主要指导课程建设、课堂改革、教育科研、学科建设、教学常规、检查评估等课程教学与科研工作，教师招聘、考核、培训及职业发展等队伍建设与管理工作，学校宣传报道、大型活动、教育品牌等文化建设工作；制定学校的发展规划和学年、学期工作计划，明确学校的近期与远期发展方向和目标；负责协助校长完成上级布置的各项工作任务，包括日常行政管理、执行教育政策及上级指示；评估上级设定的各项考核指标的完成情况

生活服务等总务项目组，和谐家园、融媒体、文化建设、活动策划、品牌形象、参访接待等文化项目组，课题研究、心理健康教育、课程评价、项目式学习、教学简报、工作周报等科研项目组。常规项目组的工作具备良好的时间管理和自我驱动力，什么时间、什么地点、什么节点该启动哪项工作，各项目负责人都会提前规划、安排、跟进、反馈，不需要各级领导催促和提醒；面对挑战和障碍时，能自主分析原因并积极寻求解决方案，而不是等待领导指示。

在大柳塔一中，年级组是项目团队管理模式的高频率使用者，年级内部的大小事务均设有常规项目组，比如就餐组、就寝组、自习组、宣传组、文明礼仪规范组、活动策划组、班主任导师组、“三操”组、图书管理组、数据评价组等。在分布式领导下，每个项目组组长和组员都相当于年级主任的“机械手”与“电子眼”，全方位无死角地对年级工作进行计划、执行、评价、反馈。2023级数据评价项目组组长王老师担任的角色是“数据组长”，运用出色的数据可视化能力，将数据纵横分析得直观了然，真正起到了“数据分析师”的作用。

2022级有16个班，学生800人，教师大多为应届毕业生。两位年级主任商议成立了8

系的合理性和有效性。

德育副校长兼任后勤副校长，主要指导德育活动的规划与执行、学生常规管理、学生会和学代会的组织运作、班主任队伍建设、家校社协作、平安校园建设、文明校园建设等德育工作；负责指导校内工程建设、物资采购、校产管理、餐厅管理、财务管理等工作，校园水电的稳定供应、环境绿化美化、日常维修保养、保安服务、保洁工作、宿舍管理等生活服务保障工作，以及后勤人员专业培训活动，建设后勤团队；负责参访接待、对外联络等工作。

党务副校长主要指导党团组织建设、师德师风建设及优秀教师评选表彰活动，教师考核评价体系的建立与执行，包括薪酬绩效管理、校外职称职级的评聘管理；教师办公考勤、请销假管理等日常事务，同时关注教职工福利，如办公环境与公寓管理、和谐家园建设、教职工文体活动的组织等；指导实施教职工及其家属的关怀计划，组织迎新送旧活动；负责筹备迎接上级各类评估检查，撰写提交各类工作总结报告；确保信息平台数据的准确性与安全性，有效对接上级教育行政部门，传达并执行上级政策指示。

由此可见，在大柳塔一中的组织架构

中，年级项目组。项目组成员根据各自的专长和技能高效分工合作。各项目组自行组织会议，讨论该项目的阶段性状况以及解决问题的措施。此外，年级定期组织年级项目组工作讨论会，促进各个项目组之间的交流与分享，共同提出想法和建议，对已完成的工作进行总结和反思。在项目组工作的不断推进中，教师自主能力不断增强，年级工作也井井有条。

除了校级和年级项目组，学校还建立了多种激励机制来鼓励教师自发性成立项目组，以达到自组织、自管理、自动力的目的。如宣传项目组，由几名对新闻传播、摄影摄像、文案编辑有兴趣的教师组成。项目组成立后，成员开始接受专业培训，逐渐建立起一套从选题策划、文字编辑、版面设计、摄影摄像、视频制作到发布的完整工作流程，随着报道质量的提升和传播渠道的多样化，该项目组成为学校品牌建设的重要力量。

分布式领导，不仅使有能力、想干事的人有了发展的平台，还发现并展示每个人的闪光点，促进个性化成长，实现团队与个人共同成长。放手管理，让教师们充分享受到被信任的满足感，获得尊重和尊严，从而满怀激情与活力，极大地提升了工作效能。

中，副校长这一层级不仅发挥指导与协调的作用，更是排查问题、化解矛盾、提高组织运行质量、提升决策精准度、提炼向上级反馈关键内容的重要“把关者”和“防火墙”。

“扁平+项目+层级”赋权与信任的管理方式，唤醒了教师的使命感、责任感和创造力，校园处处焕发生机。为了让发展动力澎湃不息，大柳塔一中还努力建设“六大体系”：每个工作岗位的日、周、月、学期、学年等工作常规体系，每个部门和教师岗位的工作标准体系，不同发展阶段教师专业培训体系，以教师自我发展需求为驱动的薪酬体系，将学生成长作为最主要参考依据的绩效考核体系，“五类十级教师成长全景图”“未来名师、未来教育家、未来领导者建设工程”“校中院”等自主成长激励体系，为“扁平+项目+层级”组织架构高效运作提供强大动力源。

总之，管理就是激发人、成就人。在这样的管理体系下，大柳塔一中不仅在短时间内取得了显著的教育教学成果，更重要的是，成功激活了培文人的内在动力，持续发动的强劲引擎提供了源源不绝的能量，推动着大柳塔一中这列教育的“特快列车”全速前进，步入了充满活力与变革的崭新阶段。

(马桃桃 王媛丽)