坚持党委领导下的校长负责制的实践与体会

张迈曾

党委领导下的校长负责制，是党对高校领导的根本制度，也是中国特色现代大学制度的核心内容。新中国成立以来的实践证明，党委领导下的校长负责制是适合我国国情、符合高等教育规律和高校办学实际的领导体制。毫不动摇、长期坚持并不断完善党委领导下的校长负责制对我国高等教育事业的发展具有十分重要的意义。

党的十八大以来，习近平总书记先后发表了一系列关于教育、科技、文化等方面的重要讲话，这是建设中国特色、世界一流大学的指导思想，是高校坚持立德树人必须遵循的行动指南，我们一定要深刻理解、系统把握、贯彻落实。坚持和落实好党委领导下的校长负责制，就是高校落实总书记治国理政新理念新思想新战略的制度体现。

近年来，西安交大结合实际，围绕落实坚持和完善党委领导下的校长负责制作出了积极探索。

一、把总书记系列重要讲话学习作为首要政治任务，加强领导班子的政治思想建设

党中央治国理政的新理念新思想新战略，集中体现在习近平总书记的系列重要讲话中，讲话阐释了中国社会发展新阶段的基本特征和基本任务，突出了党的领导是中国发展的根本保证，也是高校建设和发展的根本保证。几年来，学校党委始终把学习贯彻总书记系列重要讲话作为武装思想的重要任务，始终摆在第一位。党委常委会的第一个议题重在组织传达学习总书记讲话，传达中央精神，并且提出具体贯彻落实的意见；通过持续学习，强化了领导班子的思想武装，增强了“四个意识”，提升了办学治校的思想政治素质和政策理论水平。

十八大以来，总书记围绕高等教育、科技创新、教书育人、创新驱动等，发表了许多讲话，做出许多批示。这些内容深刻阐明了高等教育的发展方向、目的和任务。

在2014年5月4日与北大师生座谈时，总书记指出，办好中国的世界一流大学，必须有中国特色。世界上不会有第二个哈佛、牛津、斯坦福、麻省理工、剑桥，但会有第一个北大、清华、浙大、复旦、南大等中国著名学府。我们要认真吸收世界上先进的办学治学经验，更要遵循教育规律，扎根中国大地办大学。

在2015年12月总书记给第二十三次全国高校党建会做出的重要批示指出：办好中国特色社会主义大学，要坚持和完善党委领导下的校长负责制，不断改革和完善高校体制机制；要全面推进党的建设各项工作，有效发挥基层党组织战斗堡垒作用和共产党员先锋模范作用。总书记从大学治理模式上阐明了中国特色的内涵，对我国高等教育发展提出新的要求。

在2016年4月22日致清华大学建校105周年的贺信中，总书记指出，我国高等教育要紧紧围绕实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦，源源不断培养大批德才兼备的优秀人才。

2016年12月召开的全国高校思想政治工作会议上，总书记的重要讲话更是对中国大学怎样办？培养什么人？怎样培养人？为谁培养人？提出了全局性、战略性的思维和任务。

全国思政会上总书记关于高等教育各方面的工作要求，是党领导学校必须进行的思想武装，是我们创办世界一流大学的根本指导思想，阐释了中国大学发展的根本规定性。学校及时学习了总书记重要讲话精神，研究出台了《关于加强思想政治工作的实施意见》，从深刻理解认识意义、原则、加强党的领导和党建工作、加强价值引领和思想政治工作、加强意识形态工作、发挥哲学社会科学育人作用、推进大学文化建设与创新等方面提出具体举措。同时，召开会议进行全面部署，在完善领导体制、加强院系党的领导、加强基层党建工作等方面提出一系列举措，完善了思政工作考核机制，明确了存在问题的负面清单，强化了工作述职。

面向全校教职工理论素质的教育方面，学校一是梳理了十八大以来总书记关于高等教育的讲话，分为教育类和科技类专辑分别上传网上，供广大党员和师生学习。通过集中学习和持续反复学习，深化理解，提高认识，增强与中央保持一致的思想自觉性和政治自觉性。二是开办了《习近平教给我们的智

慧》专栏，下设“习近平讲话”“习近平书单”“习近平用典”“习近平格言”等栏目，系统梳理了总书记讲话中提到的书籍经典，根据学科、国别、历史、作者等进行分类，写出简介和书评，组织全校党员“学讲话、读经典”。专栏把总书记治国理政的新理念新思想新战略丰富地展现出来，让党员随时随地、方便快捷地学习，极大地调动了党员学习的积极性。三是开发了党建学习平台APP客户端，组织党员利用寒假时间完成不低于10个学时的网上培训，一个寒假有12331名党员参加了学习，10276人获得电子结业证书，对提高全体党员的政治素质、理论水平和文化修养起到了很好的引领作用。

二、继承和弘扬彭康老校长的办学思想，不断提升领导班子的办学治校能力水平

好的传统是大学发展的文化基因。2016年5月17日，在哲学社会科学工作座谈会上，习近平总书记讲话指出，我们要既向前看、准确判断中国特色社会主义发展趋势，又向后看、善于继承和弘扬中华优秀传统文化精华。

在西安交大，以彭康同志为代表的那一代党委集体的治校能力和个人素养，一直都是我们后任者学习的榜样。在他们的领导下，西安交大坚持马克思主义指导地位，从国家需要和学科建设的实践出发，正确把握人才培养、科学研究、服务国家、思想建设的辨证统一关系，开创了学校办学史上的“黄金时期”。彭康老校长有几个办学思想是我们必须坚持的。

一是坚决贯彻落实中央决策部署。1955年，根据全国工业布局和国防建设需要，中央要在西北部署一所高水平的理工科大学，决定将交通大学“内迁西安”。毛主席等中央领导同志圈阅了文件，周总理亲自领导了西迁。1957年形成交通大学西安部分和上海部分；1959年7月，国务院批准交通大学西安、上海两个部分分别独立建校，这就有了今天的西安交大和上海交大。

当年，彭康已经59岁了，据说华东局对他的任用还另有考虑。家里人和他讨论时，他只说了一句话：“我应该去”。就是这普普通通一句话，率领着几千名师生浩浩荡荡来到了大西北。在他的带领下，交通大学主体内迁西安，到1959年9月，定名为西安交通大学时，学校共有学生9000人，教工1300余人。在西部建起一所高水平大学，改变了西部没有规模宏大的多科性工业大学的局面，实现了中央在中国西部高等教育的战略布局。

当年教育部老部长蒋南翔说，从迁校时的一所大学发展成两所全国重点建设的大学，这是质的飞跃，交大西迁成为我国高等教育事业大发展和调整战略布局的成功范例。

西迁60年来，交大培养了24万名毕业生，其中超过10万人在西部工作。创造了1600项科研成果，产生了几千亿的经济社会效益。2015年又成立了丝路大学联盟，目前有40个国家和地区的140所大学参加，为推动“一带一路”建设发挥作用。省部共建的中国西部科技创新港项目，目前正在全速推进建设，致力于积极探索21世纪大学发展的新形态。

回望交大西迁决策，历史意义非凡，充分说明了党中央决策英明，高瞻远瞩，这个战略谋划为后来的西部大开发，为实现中华民族的伟大复兴，完成两个百年的目标都发挥着积极的作用。

我们特别要纪念和弘扬的是西迁先贤们的奋斗、奉献精神，应该把西迁的群体树立为中国当代知识分子奋斗群体的榜样。无论是群体还是个人，他们都是社会的灯塔，精神的火种，灯塔火种越多，社会的正能量就越大。今天，我们要传承好、弘扬好“西迁精神”，继续发挥引领西部高等教育的作用，深度融入西部大开发和“一带一路”建设，深度参与国家创新驱动发展战略，服从民族复兴伟大目标，继续为西部和国家做贡献。

二是强调大学要培养又红又专的人才。在彭康同志看来，改变我们国家一穷二白的面貌，在很大程度上要靠科学家。他说“交大应该多培养几个像钱学森那样的大科学家，这就是最大的政治，也是对国家最大的贡献。”他要求全校师生把钱学森作为学习楷模。他不仅看重钱老的学术，更看重钱老报效国家的人生态度。他的观点是，“专不等于红，但红一定要专”。他说，交大培养的学生要在行业中有所作为，首先是要立德，要有服务祖国建设的历史使命感和社会责任心。

他倡导学校的氛围应该是“思想活跃、工作活跃、生活活跃”，主张学术自由讨论，提出要尝试选修制、学分制等。强调必须重视基础知识训练，提出“少而精，学到手，先打基础，再建高楼”，按基础课、基础技术课、专业课“三级火箭”分类，循序渐进。他说，“教学质量不高，就是基本任务没完成”。他有一个观点“影响教学的科研宁可不搞”，对于高校来说，这应该是一个品质，一条底线。

三是积极探索和实践党委领导的具体方式和途径。彭康校长强调，办好大学主要看两条：党的领导和教师队伍。1955年1月28日，交通大学首届党员大会召开，彭康校长在会上讲，“自成立党委起，学校是党委领导，重大问题必须经党委领导决定。学校实行校长负责制并与集体领导相结合，不是校长独断独行，而要注意形成党的领导核心。学校中重大问题要取得领导核心的思想一致，党员校长或副校长要善于与党外行政负责人合作，要善于与他们商量，要团结他们。”

他在定位党的领导和行政领导的关系时认为，党的领导主要是政治领导和思想领导，但必须和具体业务工作相结合。要把政治领导和思想领导贯穿到具体的管理工作中去，把党委会的精神和具体管理制度结合起来。

2015年学校召开第十二次党代会，按照习近平总书记的思想，学校明确提出西安交通大学的发展定位是：扎根西部，服务国家，世界一流。交大扎根是个历史使命，当年迁校而来就是为扎根的，扎根就是如果应该是西部完成的任务被东部拿走了，那我们这个根就没有扎实扎牢。服务国家就是国家需要什么我们就干什么，而且还要干成。世界一流就是要按照总书记提出的“三个面向”，努力争取服务国家和地方经济发展的大平台、大项目、大成果。

这些历史上的办学治校好传统、成功做法和积极实践，都是我们宝贵的历史经验，必须继承和弘扬。通过对这些经验的创新发展，坚持好党委领导下的校长负责制，才能不断凝聚建设学校的强大精神力量。

三、坚持和完善党委领导下的校长负责制，不断加强党对学校工作的全面领导

制度是管根本、管方向、管长远的，学校要充分重视发挥制度的作用，严格制度执行，强化制度监督，不断推进治理体系和治理能力现代化，使以党委领导

下的校长负责制为核心的现代大学制度体系成为加快建设世界一流大学的重要保障。高校的治理模式和育人模式是高度统一的。只有坚持党委领导下的校长负责制，才能有效地坚持又红又专、全面发展的育人模式。同样，坚持又红又专、全面发展的育人模式，也必须坚持党委领导下的校长负责制。这一制度是学校改革的保证，是学校加快发展的动力，是维护学校稳定的基石。

三年来，学校党委在如何更好地坚持和完善党委领导下的校长负责制方面作出以下探索。

（一）正确处理“党委领导”和“校长负责”的关系，明晰“两个会”的职责边界。《党委领导下的校长负责制实施意见》指出，“党委统一领导学校工作，讨论决定事关学校改革发展稳定及教学科研行政管理中的重大事项和基本管理制度。”“校长是法人代表，在学校党委的领导下，组织实施学校党委的有关决议，全面负责教学科研行政管理工作。”理解这个精神，简单地说，就是重大事情党委决策，校长负责执行落实。落实好党委领导下的校长负责制，一方面要坚持党委的领导核心地位，统一领导学校工作。党委不等于党委书记，是党委集体领导，党员校长也是党委成员，党性要求必须维护好党委的决策，这也是组织要求、纪律要求。另一方面，要支持校长依法行使职权，保证教学、科研、行政管理等各项任务的完成。其实现载体是党委常委会和校长办公会。这“两个会”的程序，决定的形式有所不同，党委常委会是一人一票，集体决定。校长办公会可以在集体决定的基础上，校长根据实际情况决定。但确定两个会的内容时经常互有交叉，容易扯不清、闹矛盾，例如重大问题由党委决策，哪些属于重大问题，见仁见智，难免扯皮。我们对“两个会”的定位是：常委会要研究好党的事情，不能只是过程序，而是要深入研究；不能把兴趣点只放在行政业务上，要研究学校发展中重大事项的指导思想、基本原则和工作要求，要按照“三重一大”要求研究学校重要工作，要研究学校干部队伍建设和校园文化建设。校长办公会要研究对常委会决策事项的落实，要研究解决日常性、具体性工作，要研究教学科研管理后勤的具体事项，要研究重大事项的解决思路和工作方案并报告常委会。

要使制度能够得到落实和执行，还得要有保证制度落实和顺利执行的具体办法，把制度原则和任务展开的程序结构无障碍地连接起来，通过具体办法把制度原则具体化。学校出台了实施办法，并对全委会、常委会、校长办公会做出了具体规范，提出了“五不上会”要求。即：事先未向书记校长报告的；书记校长未进行沟通的；材料未提前2天报送各位常委的；相关会稿单位没有会签、无明确意见的；没有进行合法性审查、可行性和可控性论证的，无决策建议方案或方案不具体、无参照比较的。

（二）重视会议决策的落实。会议决策的执行力和会议的权威性是联系在一起的，有权威性执行力才会大，没有权威性就没有严肃性。会议的决策是不是得到有效执行，对落实党委领导下的校长负责制也是一个衡量指标。学校赋予党校办职责，强调抓落实，督办检查落实情况，并且把落实的进展结果在网上公布，对没有落实的部门和干部，主要负责同志及时约谈进行督办。要求会议纪要落实的过程面向全校公

布，向师生员工公布，以增强监督的力度和提高工作效率的力度。

（三）发挥制度效能和人的素质的良性互动。制度和人是相辅相成的关系。没有制度，人就没有是非观，随心所欲，为所欲为。有了制度，人的素质不高，仍然可以我行我素，视制度为稻草人。制度效能的关键是人要认可制度，执行制度，最重要的是“关键少数”要执行制度。

党委领导下的校长负责制是中国特色社会主义大学的根本制度，没有党组织作保证，靠校长一己之力，没办法把学校办好。没有党的领导，也就没有全校的统一，就没办法凝心聚气谋发展。不支持校长和行政班子独立大胆工作，党委工作也会衰减力量，难以实现立德树人的目标，也不能很好完成教学和科研的任务。

（四）书记校长要互相尊重、密切合作。党委书记和校长无疑是这个制度执行好坏的第一责任人，尤其是党委书记。《实施办法》规定书记校长要定期沟通。书记和校长要形成学校事业发展是第一要务的共识，切实做到相互尊重、相互信任、相互支持，在重大问题和重要事项上，要坦诚相见，深入讨论。西安交大的做法是学校大事反复研讨，日常工作随时沟通。校长发挥管理学校时间长，熟悉高等教育规律的长处，对学校的发展，特别是教学科研工作的推进提出设想，常委会、校长办公会组织推动落实。同时，班子成员重视“两个会”的建设，会前注意做好调查研究工作，使讨论质量大大提升、决策的科学化有所保证。会后注意落实会议决策事项，强调时间、责任单位、责任人。坚持这个制度，落实运行机制，对领导班子成员来说，是要靠党性支持和纪律要求的。

当然，人和制度比起来，制度更重要。对制度建设的重要性，邓小平早就有深刻认识，他强调：“制度问题更带有根本性、全局性、稳定性和长期性。”制度问题不解决，思想作风问题解决不了，经济工作和各项工作都不可能有效前进。

（五）构建党委统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制。《党委领导下的校长负责制实施意见》提出：“要建立健全党委统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制。”要落实和坚持这个机制，首先要对共同任务有明确共识，这就是立德树人。其次要强调不同职责的相互配合，没有相互配合，制度就执行不下去，任务也就完成不好。

党委书记首先要明确自己的职责，切实担负起管党治党的主体责任。这是书记的第一要务，习近平总书记强调，抓好党建是最大的政绩。搞好党建工作，当然不能两张皮，而是要有融合、有围绕、有服务。校长讲学科、讲教学，书记讲学科建设中的战略思考、资源分配的原则、精神和理念；校长讲教学改革和教学质量，书记讲教学改革中立德树人的人的积极性调动和教学与科研关系配置的人际关系矛盾的解决；校长抓科研上水平，书记抓科研工作中出现的思想问题和政策问题。校长和书记不能截然分开，但一定要有一个思考上的侧重和行动上的侧重。他们虽然各有侧重，但在重大问题上又形成合力，拧成一股绳，共同完成学校任务。为此，我们建立了四个机制。

一是激励机制。在以往激励机制的基础上，实施经费的后配给机制。学校过去长期是计划牵引，有些人占了资源，不完成任务也没有办法约束。改革

后实行绩效牵引，用业绩表现来配置资源，真正把大家的注意力吸引到多干事、干大事，多出成果、出大成果上来。

二是协调机制。综合改革的一个关键词就是综合，就是要多部门协同发力，互相配合使劲去攻坚一个个改革难题。建立协调机制旨在打破部门壁垒，破除行政瓶颈，解决学校发展中的难事、重点事。学校明确了一项运行规则，以事情为中心，根据事情性质整合分工边界，指定协调人解决问题。

三是监督机制。学校党委确定并由纪委对招生录取、科研经费、采购招标等十大领域进行专项监督。专项监督也是教育培训，要求通过培训和监督，让大家明确，“制度规定是什么、红线底线在哪里、梳理问题抓紧改、提出整改促完善”。

四是问责机制。2016年9月29日，针对图书馆改造工程延期和七彩阁新学生宿舍甲醛超标事件中工作作风方面存在的问题追究责任，书记、校长带头作检查，6位常委和6名处级干部进行检讨，相应的进行了经济处罚。130多人参加会议，党委主持，查摆问题，在全校范围里明确问责的意义，问责问的是是非，问的是作风，问的是管理。

四、认真执行党的民主集中制原则，不断强化班子成员的集体领导观念

十八届六中全会对民主集中制作了新概括，是党的根本组织原则，是党内政治生活正常开展的重要制度保障。坚持集体领导制度，实行集体领导和个人分工负责相结合，是民主集中制的重要组成部分，必须始终坚持，任何组织和个人在任何情况下都不允许以任何理由违反这项制度，我们必须继续学习、践行和提升。

在实际工作中，学校领导班子积极探索执行，在重大事项的决策上，按照民主集中制制定文件，按照民主集中制执行文件。

一是注重制度建设。2014年10月，中央颁布《关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见》后，学校于2015年3月出台了贯彻落实这个文件的实施办法，同时修订了《党委全委会议事规则》《党委常委会议事规则》《校长办公会议事规则》，使实施办法更有操作性。

二是从严管理领导班子。中央提出，高等学校的党委书记、校长应当努力使自己成为社会主义的政治家、教育家。要达到这一要求，我们要努力学习马克思主义理论，丰富理论素养，坚定理想信念；提升精神境界，秉持坚持真理、宁折不弯的品质；探索和遵循教育规律，提升自己的大学治理水平和治理能力。

2014年下半年，学校行政班子换届，在酝酿过程中，党委认为，对于新进班子的同志，要十分注意提高他们的政治理论水平和党性修养；对于“双肩挑”干部，要十分注意要求他们把主要精力投入到管理之中，哪怕牺牲一点个人业务，也要保证投入管理的时间；对所有干部来说，要十分注意从严要求，不能和老师争资源，争待遇。在这种认识下，党委起草了《约法十则》，内容包括了提高思想政治水平，坚持民主集中制，全身心投入管理工作，勇于承担责任，严格管理分管部门，自觉履行请示汇报制度，做团结模范，创新性开展工作，搞好调查研究，遵守中央廉洁从政的各项规定等十个方面。这是学校坚持党委领导下的校长负责制的规矩，是对党委集体的要求，也是对所有成员的约束。

随后，党委对领导班子成员提出《十要干》要求，即：放开手脚勇敢干，布置工

作盯住干，互相帮助团结干，统一步伐合力干，坚持原则大胆干，遵守决策服从干，明确差距思考干，维护利益忠诚干，班子带头引领干，遵守纪律合规干。在每一个“干”中，也都有具体的任务指标，要求领导班子成员一定要把自己的职责履行好，大家都把各自的工作做好了，学校发展的总目标也就实现了。

三是坚持民主生活会常态化。习近平总书记在系列重要讲话中多次指出，责任担当是领导干部必备的基本素质，并强调干部就要有担当，有多大担当才能干多大事业，尽多大责任才会有多大成就。三年来，围绕党的教育主题，结合班子成员思想、政治作风建设问题和学校重点工作，召开了11次民主生活会。班子成员强化“四个意识”，严格用“四个看齐”对标要求，开展批评与自我批评，强化对思想政治素质的武装，深化对全局工作的把握，把“三严三实”作为提升领导班子素质能力的基本要求，每一位常委自觉在看齐、责任、规矩、团结等方面作好表率，形成了领导班子政治生活的新面貌，发挥了学校内部治理以上率下的作用。

五、大力加强基层组织和教工队伍建设，着力夯实支撑学校发展的坚实基础

基层组织是党全部工作和战斗力的基础，队伍建设是高校办学的主体。如果基层组织建设薄弱，就难以团结带领群众贯彻党的理论路线方针政策，难以落实党的任务，难以推动发展、服务群众、凝聚人心、促进和谐；队伍缺乏生命力，就难以提高教育教学质量，培养人的目标就难以保证，所以基层组织和队伍建设是办好人民满意教育、实现教育公平的关键。

针对学校基层学术组织与教学单位作用的弱化，基层党组织建设的松散，党的组织、科研组织、行政组织弱化的情况，学校从以下两方面加以改进。

一是努力把基层组织建强。围绕做强基层组织，学校成立了本科生院；出台了科研组织建设指导意见，加强基层党组织建设的意见，加强教工、学生党支部建设的意见等；初步形成了系、所、党支部三位一体的基层组织建设的体制机制。

成立本科生院，就是要解决校院系三级教学责任体系不实不细问题，解决本科生人才培养体制机制不顺，教书育人管理碎片化，教师教学投入不足，教学效果绩效评价不合适的问题。以一级学科建系，从体制机制上，建立“横向协作、纵向贯通”的人才培养工作组织管理体系，形成教学管理服务系统、党委学生工作系统两者之间的信息互通、协调指挥、资源共享新机制。

激发科研组织的活力。为破除阻碍科技创新的体制机制障碍，厘清学院科研和教学管理体系，学校围绕“三个面向”要求，对校、院、所三级科研组织进行改革，建强建实基层科研组织，按照基础、工程、医学、人文社科四大板块，以二级学科建所，设立一批研究院和若干研究所，变“单兵作战”为“团队作战”，用政策和条件支持组建交叉性的科研团队，支持老师承担大项目。并在政策的激励约束上，对研究所实行分类管理、动态调整和资源后配给。

加强基层党的组织建设。学校出台了加强和改进基层教工党组织建设的十条意见，这十条意见是在调研和总结了学校多年基层党建工作的基础上提出的，是坚持党委领导的抓手，是长期经验的制度固化，是基层工作经验的

升华；出台了加强学生党支部建设的十条意见，从抓思想建设、组织建设，选拔党支部干部，规范党员发展程序，抓纪律约束、实践活动、服务机制、先进典型、条件保障，落实组织领导等方面加强学生党支部建设。

建立分党委书记专题述职制度。2015年以来，先后3次开展分党委党建工作述职，党委主要负责同志现场点评，强化分党委书记“党建工作第一责任人”意识，要求他们理直气壮抓党建，夯实党建工作责任制。

建立党支部组织生活月报制度，月报制度为规范和促进基层党支部建设发挥了积极作用。月报制度建立后，支部组织生活的数量和质量产生了明显变化，全校党支部每月1-2次组织生活比例从2015年的66%提高到2016年的89%，全校党员的学习自觉性和党员意识显著增强了。

加大对干部的培训力度。通过学习平台分批实施全校党支部书记轮训，把线上自学和线下研讨结合起来，把必修和选修结合起来，在线提交作业、在线展示案例、在线交流心得。通过数据统计，对每位党支部书记的学习情况进行分析，为基层党建工作问题研判、政策分析、责任考核提供参考，推动形成“智慧党建”的工作体系。

推动常委进支部活动。党委要求，每位常委每学期都要到基层参加五个支部的组织生活会。2015年以来，13名常委参加了260个师生党支部的组织生活，这个措施得到了上下一致的热烈响应。

实行干部集体谈话制度。每次干部任命后，党委书记、校长、常务副书记和分管领导都要和新班子或者新任职的个人进行集体谈话。集体谈话不光是提要求、感受重托、增强使命感；还是一次严肃的组织教育、党性教育。

二是大力加强师资队伍建设。习近平总书记对做好教师提出了四点要求，即：要有理想信念、道德情操、扎实学识、仁爱之心。四点要求中，总书记用一点强调专业知识，其余三点强调的都是综合素质，而且都是围绕着理想信念、道德情操、仁爱之心这个“德”来展开的，可见中央对作为一个传道授业解惑的老师的要求是多么鲜明和强烈。而这正是坚持党委领导下的校长负责制的内在要求和重要任务。

把师德建设摆在教师队伍建设的首位。师德师风建设是高校党委要重点抓好的任务，学校利用师资教育培养、宣传先进教师典型、组织师德建设月和最受尊敬教师评选等工作来营造师德建设的浓郁氛围。特别是，重视交大西迁精神的传承教育，延安精神的发扬光大，重视发挥老教师传帮带的作用。

抓好教师的业绩评价和师德评价相结合。学校建立了分类评价的标准，使基础课教师、专业课教师、以科研为主的教师、以教学为主的教师都有自己的评价标准，从而如实反映教师的工作状况，体现评价结果的公平性，激发不同类别教师工作的积极性和创造性。同时，坚持把制定制度评价体系与加强教师的思想教育密切结合，并且在制度中体现出来，实行师德问题一票否决制。

关心解决教师的民生问题。学校定期召开不同类别教师，特别是青年教师的座谈会，倾听他们的呼声，解决他们提出的问题。学校努力解决教职工，特别是青年教工的生活福利问题。

六、认真履行“两个责任”，积极建设全面从严治党良好的政治生态

习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上强调：“高校党委对学校工作实行全面领导，承担管党治党、办学治校主体责任。”高校党委担负着贯彻落实党的基本路线和教育方针的重要责任。随着高等教育改革的不断深化，从严治党与依法治校必须同步同向，相互促进，把党的领导贯穿于推进学校治理科学化、现代化的全过程，发挥政治核心作用，为全校师生作出表率。

一是扎实开展党的主题教育。党的群众路线教育实践活动围绕反对“四风”，要求班子成员在深入基层、调查研究、解决问题中实践宗旨；“三严三实”专题教育着力打造“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”的干部队伍；“两学一做”学习教育，强化班子成员党的意识、党员身份意识。按照中央进一步推进“两学一做”学习教育常态化制度化的要求，学校党委强调一要树立党的一切工作到支部的鲜明导向；二要落实学习制度、“三会一课”、民主生活会和组织生活、民主评议党员、谈心谈话等5项制度；三要执行党组织“三会一课”年度计划、“两学一做”年度计划、领导干部联系支部、讲党课计划，以及党员个人年度学习计划等4项计划；四要推进党员网络学习常态化、党支部书记培训常态化、领导干部联系党支部常态化、选树先进典型常态化等4项任务；五要实施分党委书记抓党建述职评议、党支部党建工作等2项考核。通过这些具体措施，使“学党章党规、学系列讲话，做合格党员”成为党组织活动的基本要求和重要内容，成为两学一做抓基层、打基础、促发展的重要抓手。通过学习教育的扎实开展，党组织的声音大了，党员的意识强了，学校从严管党治党的氛围正在形成。

二是坚持正确选人用人导向，加强干部教育管理监督。面对复杂多变的国际形势和艰巨繁重的国内改革发展任务，实现党的十八大确定的各项目标任务，应对具有许多新的历史特点的伟大斗争，关键在党、关键在人。关键在党，就要确保党在发展中国特色社会主义历史进程中始终成为坚强领导核心；关键在人，就要建设一支宏大的高素质干部队伍。

学校出台并实施《校管干部选拔任用工作实施办法》《防止干部“带病提拔”的实施办法》，坚持“凡提四必”，把好动议、推荐、考察、审议、审核、公示等重点环节，实行选拔过程全程纪实，从制度上防止选人用人不正之风；编印《干部管理监督工作手册》，建立干部管理监督联席会议机制；认真执行领导干部个人有关事项报告制度，对校管干部个人有关事项进行核实，对有问题的干部进行约谈、处理；严格校管干部人事档案专项审核和任前审核；梳理配偶、子女移居国（境）外情况，对“裸官”进行调整或免职；严格执行因私证照集中保管制度，加强干部出访管理；认真开展经济责任审计，加强对干部企业兼职情况的规范清理。

三是扎实推进党风廉政建设和反腐败工作。学校制定落实党风廉政建设的党委主体责任和纪委监督责任两个实施办法，完善以分责、定责、履责、追责为主要内容的党风廉政建设责任体系。制定《党委委员工作守则》《纪委委员履职守则》，对委员履行岗位职责提出要求；建立校党委书记与纪委书记日常沟通机制，调整纪委书记分管工作，促进纪委“转职能、转方式、转作风”；调整纪检监察部门职能结构，增设监察室，加强纪检

监察队伍建设；党委书记与班子成员、二级单位党委负责人签订党风廉政建设责任书，开展责任落实情况的检查，将检查结果纳入二级单位和校管干部考核指标，实行一票否决；重视廉洁教育，制定《党员干部遵守党的政治纪律的规定》，编印《明规守纪手册》《教育系统案例汇编》，开展“学廉洁自律准则、学党纪处分条例”等专题教育，组织干部参观职务犯罪警示教育基地。

四是严格落实八项规定，持之以恒纠正“四风”。学校制定《厉行节约反对浪费实施细则》《会议管理办法》等，规范“三公”经费使用，加强监督检查和专项治理。对校领导和所有职能部（处）公务接待支出情况开展自查自纠；开展公务用车、办公用房自查整改；严格干部公务出国（境）审批；在节假日等关键节点开展落实八项规定精神的警示提醒和专项检查。

五是加大执纪教育力度。制定了《管理工作问责实施办法》，对4起因管理不善引发的事件问责，追究领导责任和管理责任29人次。2013年以来，纪委受理信访295件，立案7件，结案7件，给予22人党政纪处分，办结率97.9%。2015年以来，函询19人次，纪委书记约谈185人次，对他们进行警示提醒和工作提醒。

七、坚持“四个服务”，办好中国特色社会主义大学

学校始终坚持将办学目标与国家发展的战略目标、未来方向紧密联系在一起，努力做到“四个服务”，坚持正确政治方向，扎根中国大地办中国特色社会主义大学。高校立身之本在于立德树人，只有培养出一流人才的高校，才能够成为世界一流大学。所以，高校的重要任务就是为国家培养德智体美全面发展的建设者和接班人，特别要有合格和可靠这两个质量标准。

一是围绕中央31号文件提出的“四个正确认识”，加强思想政治建设。全国思政会召开后，学校结合落实会议精神，提出了“思想交大”建设任务，研究出台了《“思想交大”建设纲要》。这个纲要提出四项建设目标，即促进思想培育、强化思想提升、推动思想传播和实现思想引领；提出了思想建设、学术繁荣和文化引领三项建设工程。为落实总书记强调的社会主义核心价值观要求，学校开展了高扬爱国主义、集体主义、英雄主义、乐观主义四面旗帜的活动，教育师生爱国主义就是自觉投身复兴伟业；集体主义就是积极帮助别人，维护学校荣誉；英雄主义就是勇于担当，刻苦学习，攻克难题；乐观主义就是把握规律，做到“四个自信”。学校倡导和做强具有时代特征和交大特色的奉献报国的使命文化、严谨精致的卓越文化、开拓进取的创新文化、团结互助的团队文化。学校大力传承和弘扬“兴学强国精神”“西迁精神”“抗战迁陕精神”，坚持和发展“起点高、基础厚、要求严、重实践”的办学特色，坚定不移地沿着校友钱学森走过的“热爱祖国、崇尚科学、追求真理、报效人民”的道路前进。

二是教育学生树立为共产主义远大理想和中国特色社会主义共同理想而奋斗的信念和信心。通过加强思政课建设、开设通识课、专业课渗入思想文化内容，在学生中推行“四个一百”活动，希望学生四年期间阅读100本经典，聆听100场报告，认识100名老师，参加100场活动，厚植人文与科学素养；设立学业导师制、朋辈辅导制、大学生综合能力提升计划、学风建设行动、民主管理、双院制协

同育人等项目，在制度的推进下提升学生的综合素质。

在马克思主义学院设立大学生思想教育与实践研究中心，把思政课和社会实践、校园文化建设有机结合起来，把思政课教师和辅导员有机结合起来，通过实践中心的工作，在实践中加深对理论的理解，在理论武装中加深对实践的解读，引导学生了解党情国情民情，强化责任和使命意识，增强报效祖国的信念和情怀。

注重学生实践能力和创新能力的培养。学生的社会实践基地涵盖了全国30个省、自治区、直辖市以及境外有关国家。学校与陕西省的十二市区建立了社会实践基地，学校的实践育人工作获得了学生的积极响应，每年暑假都有几千名学生到省市县镇去参加社会实践。“第二成绩单”创新试点工作得到进一步落实。

西安交大毕业生获得社会广泛认可，2016年本科生就业率超过97.48%，研究生就业率超过99.33%，在最受中国企业100强青睐的高校榜单中，西安交大排名第5。2014～2016年间，西安交大学生参加国内外各类学科、科技、创业类大赛，共获奖项261项，总数位列全国第3，其中美国数学建模竞赛特等奖2项，一等奖106项、二等奖117项、三等奖36项，“互联网+”大赛排名全国第8。2017年4月，西安交大VEX机器人代表队在2016-2017年VEX机器人世界锦标赛上获得大赛唯一的最高荣誉——全能总冠军。

三是建设中国西部科技创新港。2015年，党中央、国务院正式实施创新驱动发展战略。2016年，在全国科技创新大会上，习近平总书记强调，必须坚持走中国特色自主创新道路，要面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求，加快各领域科技创新，掌握全球科技竞争先机。

2015年10月24日，国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》，要求按照“四个全面”战略布局和党中央、国务院决策部署，加快建成一批世界一流大学和一流学科。

学校认真学习总书记和中央关于教育科技的重要论述，以此为指导，来设计与世界一流目标相适应的空间拓展和内涵发展。聚焦国家战略，与国家级新区西咸新区合作，共同谋划并获得省部共建中国西部科技创新港。

科技创新港聚焦国家战略目标，瞄准能源革命、“中国制造2025”、互联网+等，以新能源、新材料、装备制造、信息技术、航空航天、大数据、环境保护、医药健康等重要科技领域为主攻方向，重构学科建设组织架构。力争通过体制机制创新，把科技创新港打造成为具有国际竞争力的人才集聚高地、成果研发高地，产业发展的技术引擎，经济社会发展的科技创新示范，全面探索展现21世纪中国特色世界一流大学的新形态。

四是建设“丝绸之路大学联盟”等平台。目前，已有40个国家和地区的140所大学加入丝绸之路大学联盟，通过联盟章程发布《西安共识》，完善运行机制。成立了先进制造联盟、丝路法学院联盟、丝路法医联盟，推动盟校间开展务实合作。

与陕西省质监局等单位联合举办“一带一路”高端质量论坛，发布《西安质量宣言》，构建“一带一路”产业质量共生链，以质量进步推动“一带一路”沿线国家经济与产业协同发展。

与联合国教科文组织、中国工程院和教育部共建“国际工程科技知识中

心”，为丝路沿线国家培养工程科技人才、精英企业家；定期举办国际工程科技发展战略高端论坛，促进实质交流合作；建成丝路沿线国家历史文化、人口环境、工业经济、政策法规、教育科技等数据库，增强学校的国际影响力，促进我国与丝路沿线国家的文化交流。

建设“国家西部能源研究院”。国家能源局、教育部和陕西省联合批复并支持依托我校建设的西部能源研究院，将结合西部能源产业优势和学校能源相关学科优势，探索建立新的能源科技创新体系。面向国际能源科技前沿，服务国家重大战略需求和国民经济主战场，加强政产学研用协同创新，努力打造能源领域国际一流的技术研究中心、工程化应用中心、高层次人才培养基地。

着力打造一批高端智库。与国家发改委共建“改革试点探索与评估协同创新中心”，与商务部共建“丝绸之路经济带研究协同创新中心”，与斯坦福大学共建“西安交通大学人口与社会政策研究中心”等；与省委宣传部共建马克思主义学院，入选全国重点马克思主义学院；成立丝绸之路国际法与比较法研究所、丝绸之路经济带研究协同创新中心，并入选首批CTTI来源智库；建设社会治理和社会政策协同创新研究中心、中国特色社会主义理论体系研究中心、陕西省创新驱动与产业升级研究中心；陕西省“一带一路”自贸区研究院落户西安交大，为陕西自贸区建设贡献力量、智慧、方案和对策，为全国自贸区建设探索成功路径和模板。

促进产学研深度融合和科技成果转化。与国家主要行业的重点企业、单位开展务实合作。与中国兵器工业集团、中核集团、中国工程物理研究院、海尔集团、华为公司、新疆特变电工等企业院所签署战略合作协议，开展实质性合作，主动服务国家重大需求。

深化校地合作，主动融入地方经济发展。与陕西12市（区）、省发改委、西安高新区等开展战略合作；与省内30余家大型企业深入洽谈，推动合作项目落地；深化与西安市合作，签署《西安市人民政府西安交通大学“十三五”合作重点任务》，推进20项重点任务的落实，为西安市发展和陕西“追赶超越”贡献力量。

三年来，学校党委始终坚持并不断完善党委领导下的校长负责制，以改革创新的精神不断推进发展，各方面工作不断取得新进步。2016年，学校党委荣获了“全国优秀基层党组织”称号；2017年，学校荣获了“陕西省先进集体”荣誉称号。

学校党委将在领导学校改革发展进程中，继续深刻理解党委领导下的校长负责制的深刻内涵和重大意义，自觉坚持并在实践中积极探索这一制度的运行规律，不断发展和完善制度的运行机制、程序和方法等，以此保证学校建设中国特色、世界一流大学宏伟目标的实现。

（本文系张迈曾书记2017年5月25日在教育部机关新理念新思想新战略大讲堂上的专题报告节选）

作者

张迈曾　西安交大党委书记