强化问题导向 扎实推进“双一流”建设

——在2018年学校工作会议上的讲话

校长、党委副书记 吴普特

（2018年2月27日）

老师们，同学们，同志们：

今天,我们在这里召开2018年工作会议。会议的主要任务是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的十九大精神，总结回顾学校2017年工作，安排部署2018年工作，谋划推进“基层党建和学科建设年”活动，奋力打好“双一流”建设攻坚战。下面，围绕“强化问题导向，扎实推进‘双一流’建设”这一主题，从以下三个方面向大家进行汇报：

一、关于学校2017年的工作成绩

2017年是学校发展历史上极不平凡的一年，大事多、任务重、亮点多，总体上可以归纳总结为以下四个方面。

**（一）“三件大事”影响深远**

**一是接受了中央政治巡视。**通过历时三个月的“政治体检”，明确认识了学校在党建工作和办学治校方面存在的突出问题，按照巡视组反馈意见进行了全面系统整改，从政治上确保了学校的健康发展。

**二是绘就了“双一流”建设蓝图。**根据教育部总体部署安排，通过全校上下广大科教人员的群策群力和夜以继日工作，历时四个多月完成了学校《一流大学建设方案》的编制，提出了学校近中远期三个阶段发展目标和建设路径，规划了五大建设任务、五大改革任务和五大学科群，明确了学校未来发展的路线图与施工图。

**三是通过了本科教学工作审核评估。**通过迎评促建工作，我们系统总结了学校教育教学工作的成绩和经验，剖析了存在的突出问题和不足，明确了整改的方向、任务和目标，进一步夯实了人才培养的中心地位。

**（二）“三大突破”振奋人心**

**一是高层次人才建设实现重要突破。**康振生教授当选中国工程院院士、邵明安研究员当选中国科学院院士，是学校20年来的重大突破。新增“国家千人”、“长江学者”、“国家杰青”及“四青人才”16人，这是学校实施人才强校战略以来成绩最为突出的一年。

**二是学科国际竞争力实现重要突破。**在2017年US.News公布的世界学科排名中，我校农业科学排名由上年度的全球第26位提升到18位，提前突破了学校“十三五”规划进入全球前20位的目标。在上海软科世界一流学科排名中，我校有7个学科上榜，其中农学学科位列世界第15位、食品科学与工程学科位居世界第22位、水资源工程学科位居世界第37位。

**三是学科组织模式创新取得重要突破。**学校“双一流”建设方案规划建设五大学科群，打破了一级学科界限，打破了学院管理的行政界限，形成了扶优扶强扶特的学科建设机制。建立了首席科学家负责制，制定了目标任务与资源配置的新机制，是教授治学与学术治理体系建设的重要突破。

**（三）学校各项事业全面推进**

**在人才培养方面。**推荐968名本科毕业生免试攻读硕士研究生，其中958名学生进入“双一流”建设高校。本科招生录取成绩实现“七连增”，本科生、研究生年底就业率分别达到95.57%和96.96%。持续开展高雅艺术进校园和暑期社会实践活动，文化育人、实践育人成效显著。获批化学生物学专业，完成食品科学与工程专业工程教育专业认证及农学专业（第三级）认证。深入推进“本科生国际视野拓展计划”，选派321名学生赴海外知名大学访学交流。不断优化学位授权点，撤销5个硕士一级学科学位授权点、9个硕士二级学科学位授权点，增列5个硕士一级学科学位授权点和兽医博士专业学位授权点。研究生发表SCI、EI、SSCI论文突破1000篇，达到1149篇，较上年增长22%。获评陕西省优秀博士学位论文12篇。学生获批国际级学科竞赛奖励4项，国家级竞赛奖励218项。

**在科学研究方面。**获陕西省科学技术一等奖4项、大北农科学技术奖植物育种奖1项，参与获得国家科技进步二等奖1项。获批各类科研项目677项，其中，获批国家自然科学基金187项，居全国农林高校第2位。审定、鉴定植物新品种27个，国家授权发明专利144件。全年到位科研经费突破5亿元,较2016年增加10.66%。以学校为第一署名单位发表SCI、SSCI和EI论文2263篇，较去年提高11.2%。

**在社会服务方面。**研究制定了《关于深化校内科技推广管理体制改革的实施意见》和《“升级版”大学农业科技推广模式建设实施方案》，构建有利于大学推广模式升级拓展的管理体制机制。出台学校科技成果转化配套政策，强化科技成果推广转化制度保障。全年签订技术转让合同16项，转让总收入547万元。其中，小麦“西农20”在河南省的生产经营权以200万元转让，创学校成果转化收益新高。成立扶贫工作协调小组，出台扶贫干部和科教人员参与扶贫保障措施，积极构建全员参与扶贫工作体系，助力脱贫攻坚。全年举办各类农技培训班153个，培训学员人数超万人次。

**在国际交流合作方面。**积极服务国家“一带一路”建设，举办了“丝绸之路农业教育科技创新联盟”第二届理事会，吸纳新成员13家。在哈萨克斯坦初步建成2个农业示范园。发起成立“中俄农业教育科技创新联盟”，被纳入教育部“中俄人文交流机制”项目。获批农业部“对外合作科技支撑与人才培训基地”。推进国际合作与交流，深入实施国际一流学科伙伴计划，与44个国家159所国（境）外大学或科研机构建立校际合作关系。派出488人次教师参加国际学术会议或进行学术交流，554人次学生出国（境）攻读学位或开展合作研究，全年1157人次海外专家学者来校开展访问交流。举办“一带一路”生物健康农业国际研讨会、东亚六次产业论坛等18场次国际学术会议。招收外国留学生676人，在校留学生规模达885人，创历史新高。

**（四）支撑保障能力不断增强**

**改善基本办学条件。**办学综合财力稳步增长，全年实现总收入26.76亿元，较上年增加0.93亿元。固定资产总值达46.33亿元，新增2.94亿元，其中教学科研仪器设备达11.76亿元。按期完成8栋旧楼改造，有序推进实验幼儿园、实验动物中心等在建工程。

**加强服务体系建设。**通过体制机制改革，统筹推进了校园信息化建设，构建“主数据管理平台”和“信息综合服务平台”，建成“网上办事大厅”，实现校园“一表通”。加强数字图书馆建设，提高科技文献服务水平，新增图书数据库4个。加强安防技防建设，筹建校园安全指挥中心，稳步推进校园开放。完成成人教育学院、测试中心、校医院收支管理改革，稳步推进后勤综合改革。公务用车制度改革方案获教育部审核通过，车改工作全面展开。成立校办产业办公室，积极推进校办企业改制，建立完善现代企业管理制度。

**加强民生工程建设。**增加教职工收入，不断提高教职工获得感。加强与西安交大一附院医疗协作，切实解决师生看病难问题。完成年度职工体检，职工体检实现全覆盖。实施市政集中供暖二期工程，全校供暖质量进一步提高。完成4300多名在职职工和3100多名退休职工养老保险信息核对完善工作。完善学生奖助贷免减资助体系，累计发放奖助学金1.9亿元。

一年来，校友工作、档案管理、图书出版、离退休工作、附中建设等方面也都取得了新的进展和成绩。以上成绩的取得，是全校师生员工开拓创新、积极作为、不懈奋斗的结果。刚才，学校对2017年做出突出贡献的单位和个人进行了表彰，我代表学校再次向他们致以热烈的祝贺。同时，也衷心感谢为学校事业发展付出智慧和汗水的全体师生员工！

二、关于学校事业发展存在的主要问题

在今年1月9日召开的“双一流”建设启动部署会上，我们分析了学校建设发展面临的新形势、新机遇，深刻剖析了在“双一流”建设背景下我们与兄弟高校存在的差距。当时，我提出了一个观点：制约我校发展的主要问题是核心竞争力不强，没有高峰学科；主要矛盾是伟大使命、远大目标与办学实力相对较弱的矛盾；主要挑战是如何在西部欠发达地区创建世界一流农业大学。主要矛盾找到了，存在的差距也很明确，那么下一步需要解决的问题是什么？导致问题的根源是什么？我认为，找准问题的根源很关键，找不准就很难对症下药。我在假期也进行了一些思考，不一定正确，今天与大家共同探讨。我认为主要表现在以下五个方面：

**（一）教育教学诸多问题根深蒂固**

在这次本科教学预评和正式评估中，专家组成员在有限的时间和范围内，都从不同视角发现了我校一系列比较突出的问题。我们在座的很多同志都参加了评估意见反馈会，专家们在会上提出了很多问题和支撑问题的实例，有些问题提的很尖锐，我认为专家提出的绝大多数问题是客观的，专家们的意见是中肯的。我要强调的是，这仅是专家的抽查结果，还不是全面排查的结果，肯定还有不少问题在评估中没有被专家发现，这就需要我们进一步自查和改进。

今天，我着重向大家通报一下专家组最终反馈给学校的书面意见，包括6个方面的“需要改进之处”和1个方面的“必须整改之处”。我听说，在反馈意见中明确强调“必须整改之处”还是比较少见的。

**需要改进之处：一是**学校的人才培养目标仍需进一步凝练，专家组认为对非农林学科的覆盖不够。**二是**师资队伍仍然存在数量不足、结构不尽合理、高层次人才不足的问题。譬如，学校生师比虽然总体达到教育部评估标准，但不同学科专业间差别较大、不平衡明显；部分专业的生师比过高，在招生的62个专业中，生师比超过教育部评估标准的专业就高达38个。**三是**本科专业培养方案需要进一步修订完善。专家组指出，部分专业培养方案中，将学科基础课、专业基础课、专业应用课、综合实习等核心课程标注为选修课，不利于专业人才培养目标实现。**四是**课程体系不能充分支撑学生多元培养目标的选课需求，教师的课堂教学多为传统讲授式、师生互动效果欠佳，教学管理制度的执行存在流于形式的问题，部分课程的质量标准对课程建设的规范和质量保证难以达到应有的作用，无法达到预先设计的效果。**五是**本科毕业生就业统计的口径应进一步规范。**六是**教学质量信息反馈机制需进一步完善，目前还没有形成闭合的反馈机制。

**必须整改之处：**专家组强调，要进一步解放思想、转变观念，以一流大学建设为契机，以综合改革为抓手，建设一流本科教学。建议在全校开展解放思想大讨论活动，把“我能为‘双一流’建设、一流本科教育做什么”作为贯彻落实党的十九大精神和全国高校思政会精神的具体实践。我理解，专家组建议开展这样的解放思想大讨论活动，说明全校上下还没有统一思想，或者说我们的思想还不够解放，仍然比较保守，没有形成共识。

我校先后经历了2005年的教育部本科教学评估并获得优秀、2015年的陕西省高校巡视诊断，但在这次本科教学审核评估中仍然存在这么多的问题和薄弱环节，是让人预想不到的。对这些问题，我们必须从根源上进行剖析和全面整改。

**（二）学科的基础地位和龙头作用没有充分体现**

我们经常说学科是龙头，但这一龙头地位没有真正举起来。学科建设还存在“贪多求全、以量取胜”的现象，同质化问题十分严重。在第四轮学科评估中，国家要求以一级学科进行整体水平评估，林学、生态学、农业资源与环境等学科相互争资源，农业资源与环境、环境科学与工程、农业工程等学科相互争资源，争论文、争平台、争奖项，都反映了学科的同质化问题。这充分说明我校学科布局亟待优化调整。

其次，人才队伍建设还不能做到“按需引进、按需培养，精准引进、精准培养”。人才队伍建设与学科建设缺乏统筹，部分学院甚至存在为完成任务而引人的现象，根本没有考虑学科的实际需求。同时，我们的人才评价机制也存在一定问题，没有发挥应有的激励导向作用。

第三，科研工作还存在小而散的问题，科研团队协作不够，不能做大文章，产出大成果，对学科核心竞争力提升的支撑作用有限。在第四轮学科评估中，我们没有主持的国家奖，没有CNS论文，代表性论文中高水平论文太少。在每个学科填报的20篇代表性论文中，有6个学科填报了17篇Scientific Reports（科学报告）杂志论文，有2个学科填报了7篇Plos One杂志论文，这两种期刊是公认的“灌水”期刊，把这些论文作为代表作，严重影响了学科声誉和主观打分。根据ESI统计数据，近十年发表的SCI论文中，我校的热点论文、高被引论文占比只有0.85%，而华中农业大学达到1.15%。我校论文总体质量不高，篇均被引只有7.68次，而我校对标高校都在10次以上；另外，我校零被引论文占比高达23.5%，也高于对标高校。华中农业大学ESI植物学与动物学学科已进入了全球前1‰，其发文量只比我校多46篇，而我校距这一目标的接近度只有62%，说明什么问题？无效论文过多！这些问题的存在，与我校科研评价标准要求不高、激励导向不强密切相关。

第四，近年来，我们建立的国际科技合作平台数量不少，但实质性国际科技合作与交流远远不够，特别是与国际高水平大学、机构的合作成果还很少，没有发挥出国际合作对提升科研水平的作用。学校10个国际科技合作平台，2017年累计开展国际学术活动69批次，邀请外国专家114人次。但是这些平台在研的国际科技合作项目只有2项（科技部-国家级国际合作项目黑土侵蚀防治机理与调控技术1355万、科技部-政府间国际科技合作项目樱桃高抗逆优良品种选育集约化栽培及加工技术研究120万），而且是我国政府设立的国际合作项目，并不是真正依托我校的国际合作交流优势而争取的国外投资项目，比如欧盟的项目、联合国的项目等等，实质是未申请到国际的资源。另外，从国际合作论文的质量来看，我们的国际合作论文占比与同类兄弟高校相比持平，甚至略高，但是对学校ESI学科的贡献低于同类兄弟高校，我们的篇均被引只有10.75次，而同类兄弟高校基本都在15次左右。

第五，科技推广工作与学科建设、人才培养结合还不紧密，甚至存在“两张皮”的问题。我们在社会服务中做了大量的工作，为社会作出巨大贡献，但是这种贡献没有转化为大成果、大论文，不能支撑我们的学科建设。我曾提到的校友张福锁院士将科研与推广工作紧密结合建立的“科技小院”，其相关做法和经验已在《Nature》上发表，据说最近还有一篇相关论文将在《Nature》上发表。我们的推广模式做了十多年，贡献巨大，影响非凡，为什么没有凝练出大成果、大文章？这个问题值得深入思考。

**（三）治理能力和治理体系建设仍需加强**

目前，学校的管理体制、治理结构、运行机制、考核评价等方面仍然存在着一系列问题：**一是**教授治学的作用还没有得到充分发挥，管理行政化倾向依然存在。**二是**校院两级管理体制改革实施效果远没有达到预期目标，一些管理干部思想认识跟不上，部分单位推进实施不力，甚至存在观望等待现象。**三是**以质量为导向的考核评价机制没有全面建立，考核评价方式、评价指标不尽科学，激励导向作用不明显，一些教师反映个别评价存在负面作用，值得深思。譬如，一些评价只反映是否完成任务，并未考虑完成的质量，导致不管完成的效果怎样，评价结果都一样，无法体现质量导向。**四是**资源浪费与资源紧缺现象并存，贪大求洋现象依然存在，简单化、均衡化的管理方式仍很突出，科学有效的资源配置机制尚未完全建立。2月9日上午，我与建华副校长、畅俭副校长，以及党校办、发改处、国资处、后勤处、基建处等相关部门负责同志检查了南北校区房屋资源使用情况，发现我们竟有许多的空置房屋未投入使用，不管什么原因造成的，资源未有效利用确是事实，浪费的程度可见一斑。以上可见，我们的治理能力和治理体系建设仍需加强。

**（四）思想观念和工作作风迫切需要进一步转变**

思想不够解放，仍然存在“小富即安”“自我感觉良好”的保守观念和“小农意识”，突出表现为做事目标不高、标准偏低、活力不足、上进心不强、魄力不大，经常囿于习惯思维应对改革创新，缺乏解决难点问题和实际问题的主动思考和创新措施。部分人员团队意识淡薄、协作精神不够，内部不团结、相互拆台的现象时有发生，严重影响我们组织大团队、承担大项目、产出大成果、作出大贡献。

近年来，学校工作作风总体有了很大改善，但形式主义的问题还有存在，对我们工作造成一定影响。譬如，有以文件落实文件、以会议落实会议的现象，落实工作存在走过场、不严不实。譬如，到了年底，为了完成年度任务，集中出台文件，有些文件“空对空”，不能体现学校的真正意图，难有质量和成效。我认为，解决这些问题，需要我们大家都能够率先从自我做起、从本职岗位做起、从一件件小事做起，促进工作作风的根本转变。

**（五）办学环境依然是学校实现快速发展制约因素**

由于杨凌城市功能不健全，聚集效应不强，对学校建设发展造成一系列重要影响，特别对引进人才、稳定人才、开展国际合作办学的影响极为突出。我一直在思考这样一个问题，为什么我们引进人才比较困难？有些现有人才还要走？我梳理有三方面的原因：**一是**学术氛围问题。我们的学术氛围还不浓，不利于人才引进和成长。**二是**农林行业问题。有人认为我们是农林院校，所以引人不易。那为什么中国农大、华中农大、南京农大能吸引人才、留住人才？前段时间，北京大学成立了现代农学院，中国科学院大学建立了现代农业科学学院，郑州大学与中国农业科学院棉花研究所共建郑州大学农学院，说明发展农业学科符合国家战略需求，有前景。**三是**区位问题。有人认为我们不在大城市办学，所以导致了引人的一些问题。我觉得，学术氛围算一个问题，区位问题也是客观存在的，影响是很大的。要在西部欠发达地区、特别是在一个小镇上建设世界一流农业大学需要我们认真研究、积极应对，主动谋划、想方设法予以突破。

以上是学校发展中存在的一些问题和根源，我只作了一个简单梳理，权作抛砖引玉，希望大家共同研判，再挖掘、再剖析，为我们解决问题出主意、想办法。

三、关于2018年的工作部署

2018年是全国上下全面贯彻落实十九大精神的开局之年，也是我校全面落实“双一流”建设方案的开局之年，对学校未来发展具有关键作用。我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以推进“双一流”建设为主线，以提升基层党建工作质量为保障，以问题为导向，以改革为动力，紧扣国家战略需求，着力破解学校发展存在的主要矛盾，促进学校高质量内涵式发展。

校党委将2018年确定为“**基层党建和学科建设年**”。加强基层党建，是贯彻落实十九大精神和中央巡视整改方案的要求，也是教育部2018年部署的一项重要工作，这方面工作兴旺书记一会还要作重要部署。“加快一流大学和一流学科建设，实现高等教育内涵式发展”是十九大报告对高等教育提出的明确要求。这个要求不仅仅具有社会属性，更具有政治属性，不但要求我们从高等教育发展规律去认识和把握，更要求我们从政治的高度去认识、理解和把握。为此，我们在2018年同时聚焦基层党建与学科建设，以充分发挥基层党组织的战斗堡垒和保障作用，提升学科建设质量和水平，促进学校又好又快发展。

“双一流”建设方案提出的五大建设任务、五大改革任务，共涉及142项具体建设内容，学校在“双一流”建设启动部署会上已向各部门下达了目标责任书，校党委确定的2018年学校工作要点也已正式印发，希望大家全面认真地抓好落实。我就切实落实以上任务、开展好“基层党建和学科建设年”活动，谈十点意见：

**（一）切实推进学科群建设**

学科群建设是学校“双一流”建设的重大战略部署，是学科组织模式和管理机制创新的重要突破，其建设成效直接关系到“双一流”目标能否实现。寒假期间，各学科群首席科学家和有关科教人员为学科群启动做了大量工作，基本完成学科群PI遴选工作。为做好这项工作，我再提几点要求：**一是**在三月底前必须完成学科群的全部组建工作，要逐群召开启动会，明确各方向以及PI团队的工作任务、目标要求，加快学科群实质性运行。**二是**要进一步研究对学科群的建设机制与支持机制，认真落实党委常委会审议通过的《“双一流”学科群建设管理暂行办法》，引导学科群按照“一群一策”的基本思路，尽快建立内部管理与运行机制，确保学科群建设有序运行。**三是**各部门要围绕学科群建设创新工作机制，在管理改革、制度创新、资源配置等方面充分考虑学科群建设需要。**四是**各学院要把学科群建设作为学科建设的重要内容，对本单位入选的PI团队要建立具体的支持机制，学校将根据学院对学科群的支持情况调整对学院的支持力度。以上工作由“双一流”建设办公室统筹负责。

**（二）切实优化调整学科布局**

要根据学校“双一流”建设方案要求，结合第四轮学科评估结果，对学校学科建设布局存在的问题进行系统研究，加快优化调整：**一是**研究生院要以学位授权点动态调整为契机，着力解决我校学科“小而散”问题，对同质化问题严重的学位点果断作出调整。**二是**各学院要打破二级学科界限，逐方向明确发展定位，优化学科队伍，理清建设思路、建设举措和建设目标。**三是**发展改革处要会同有关部门，按照学科建设“争金夺银”的要求，从体制机制上扶持有关学科快速发展。**四是**发展改革处会同有关部门，要进一步理清对学校未来发展具有重要战略意义的新兴交叉学科方向，在资源配置和条件建设方面给予重点培育。总之，学科布局调整要充分考虑我们当前缺少“数一数二”学科的现状，坚决摈弃均衡发展的做法，坚持扶优扶强扶新的原则，构建与世界一流农业大学建设目标相适应的学科专业体系。

**（三）切实加强人才队伍建设**

人才队伍建设作为学校第一战略，始终是学校发展的重中之重。今年，我们要全面贯彻中共中央、国务院《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》（中发〔2018〕4号）文件精神，高层次人才工作办公室、人事处必须做好以下四点工作：**一是**要按照“按需引进、按需培养，精准引进、精准培养，引进与培养相结合”的思路，加快制定出台《关于进一步加强“人才强校”战略实施的决定》。**二是**按照“双一流”建设规划，制定高层次人才引进及培养计划，特别是要加强青年英才的引进与培养，力争在“四青人才”方面实现新的突破。**三是**要高度重视青年教师选聘工作，认真分析预聘制教师管理机制存在的问题，切实加强青年教师队伍建设。**四是**要创新人才人事工作机制，积极营造尊重人才、宽容人才的工作氛围，构建有利于人尽其才、才尽其用、人事相宜的工作生态。

**（四）切实提高人才培养质量**

人才培养是立校之本。我们要全面加强人才培养的中心地位，切实推进教育教学改革。具体由教务处牵头落实以下五点工作：**一是**会同本科教学审核评估办公室全面落实以评促建工作。我们不要局限于专家组反馈的六个需要改进方面和一个必须整改方面的问题，更要把各位专家在会上反馈的问题以及我们自身查找发现的问题一并梳理研究，要组织逐条整改落实，切实解决教育教学中的薄弱环节和突出问题。**二是**按照教育部《普通高等学校本科专业类教学质量国家标准》，突出办学特色和学生获取知识的能力，修订和完善我校本科人才培养方案。**三是**要切实将“双一流”方案确定的25个一流本科专业建设落到实处，制定明确的建设标准、建设内容和建设举措，同时会同研究生院，选择其中若干个专业开展“本硕博”贯通培养试点。**四是**要强化体现教育教学质量水平的项目建设，根据一流人才培养需求，对教材建设、课程建设、条件建设以及教育教学改革进行系统谋划，要力争在今年国家教学成果奖评选中取得重要突破。**五是**要加强学科竞赛谋划与组织工作，将学科竞赛作为提高人才培养质量的重要抓手，力争在国际国内相关大赛中取得更多奖项。

**（五）切实提高科技创新水平**

这方面我提六点要求，由科学技术发展研究院负责组织落实：**一是**要面向世界科技前沿、经济主战场和国家重大需求，凝练研究方向，整合科技要素，创新科研组织模式，组建大团队，解决大问题。**二是**要加快改革科研评价机制，充分突出质量水平，促进产出大成果、作出大贡献。**三是**要结合国家科研基地管理新政策，提前谋划和加强我校科研基地建设，改善创新条件、增强创新能力，不断提升我们的科技水平和核心竞争力。**四是**要紧密围绕实施乡村振兴战略和“一带一路”建设，整合相关人文社科基地，建设高水平智库，为国家和区域经济社会发展贡献大智慧。**五是**要在组织好2018年国家科技奖评审答辩基础上，提前做好2019年国家科技奖的谋划和申报准备工作，促进大协同、争取大奖项；**六是**要主动出击，加强预判，提前做好“十四五”国家重大科技项目的策划和培育工作，构建大项目、争取大支持。

**（六）切实推进推广模式升级**

构建升级版大学农业推广模式已提出很长时间，但这个命题一直没有得到破解。在“双一流”建设启动会上我也阐述了一些看法，今天再提五点要求，由科技推广处牵头落实：**一是**要重点围绕实施乡村振兴战略、“一带一路”建设，优化推广资源配置，推进推广模式升级，提高社会服务贡献度和影响力。我认为，有两个坐标体系需要重点总结：首先是研究总结我校大学推广模式对杨凌示范区建设发展模式的重要贡献，以及对国务院办公厅《关于推进农业高新技术产业示范区建设发展的指导意见》（国办发〔2018〕4号）提供的重要支撑。其次是研究总结我们从陕西做起，到西北，再到服务“一带一路”的推广网络体系的构建，特别是引领带动全国新农村发展研究院的发展。**二是**要以学科建设为统领，加强科技推广与人才培养、科学研究的紧密结合，着力解决“两张皮”问题，全面增强产学研的紧密结合度。**三是**要加强校地、校企合作，构建多主体协同、公益性与市场化相结合的网络化科技推广机制。**四是**要面向农业生产主体和农村经营方式的巨大变革，创新推广机制；要充分运用现代信息技术，创新推广方式和手段，提升推广效能。**五是**要建立以质量为导向的科技推广考核评价体系，对推广工作的评价不仅要考核其社会贡献，还要考核对学科发展的贡献。最后，请科技推广处就我校十多年来推广模式取得的经验和成效进行系统总结凝练，争取获得一项国家科技进步奖。

**（七）切实加强实质性国际合作**

2018年的国际交流工作，要突出“走出去”战略和实质性合作，在以下方面取得重要进展：**一是**“丝绸之路农业教育科技创新联盟”建设要扎实推进，各项合作协议落地落实。特别是要加大在丝路沿线国家的农业科技示范园建设力度，力争建成1-2个具有重要影响的品牌示范园。请国际合作与交流处会同科技推广处等部门落实推进。**二是**要充分发挥“111”引智基地和国际科技合作平台的作用，积极加强与欧美等发达国家高水平大学和科研机构实质性科技合作，促进共同承担重大科研项目，提升科研产出水平，并争取从国际上申请科研项目。请国际合作与交流处和科学技术发展研究院落实推进。**三是**积极推进实质性国际教育合作，引进国外优质教育资源，争取在新增中外合作办学项目方面取得进展。请国际合作与交流处和教务处、研究生院落实推进。**四是**国际学院要进一步扩大留学生招生规模，特别要重视“一带一路”沿线国家的留学生招生工作。**五是**国际合作与交流处要会同人事处等部门，积极构建与国际化发展相适应的制度体系，健全教师参与国际合作的激励机制，努力营造国际化发展环境和文化氛围。

**（八）切实融入关中城市群建设**

2017年3月，国务院公布了《中国（陕西）自由贸易试验区总体方案》，杨凌成为我国唯一的农业自贸试验区。今年元月，国务院批复了关中城市群发展规划。这两项重大决策为学校发展提供了新的机遇。回想20年前，国家成立杨凌农业高新技术产业示范区，助推了学校的合并组建和快速发展，学校也不负使命，为杨凌示范区的建设和发展提供强有力的科技支撑，这一模式已被国务院在全国推广。在农业自贸区建设中，我们要充分发挥主人翁作用，进一步促进校区融合发展，力争再形成一套可复制可推广的新模式，在服务自贸区建设中提升办学水平和社会声誉。同时，我们还要融入大西安建设，一方面充分借助大都市的城市功能，解决学校发展的环境制约因素，促进学校人才队伍建设和国际化发展；另一方面，促进学校与西安相关高校形成集聚优势，进行协同合作，共同解决现代农业发展中的重大科学与技术问题。另外，我们也可以依托校友会，充分发挥海内外校友的作用，探索在沿海经济发达城市设立研究院，延伸办学触角，拓展发展空间。这或许是解决我们办学环境制约因素的一种措施，或者是一种思路。这方面工作，请党委校长办公室牵头，发展改革处、西安研究院筹建处、校办产业办公室等部门认真研究落实。

**（九）切实加强校园信息化建设**

当前，“互联网+”、大数据技术、人工智能技术快速发展，深刻影响着学校教学、科研和管理服务工作。我们必须要进一步推动实施信息化战略，全面提升学校信息化水平：**一是**要进一步完善教学、科研、管理、服务等数据库建设，进一步优化各业务系统的数据交换共享，实现数据科学整合、高效共享、充分利用。**二是**要进一步推进信息技术与教育教学深度融合，积极探索开展翻转课堂、微课堂、混合式课堂教学，实现教育思想、理念、方法和手段的全方位创新。**三是**要进一步加强信息技术对科研工作的支撑服务，探索构建网络协同的科研模式，推动科研资源共享与合作，促进科研方式转变。特别是要充分发挥高性能计算平台作用，提高科研效能。**四是**要充分运用信息化手段实现管理服务流程再造，简化、优化工作程序，进一步提高服务师生的质量和效率。请网络与教育中心会同有关部门站在“明天”的角度，结合学校“今天”的实际，主动谋划、科学实施，积极推进以上工作落实，进一步提升学校的信息化管理水平。

**（十）切实推进综合改革**

紧密围绕治理能力和治理体系现代化建设，深入推进综合改革，重点做好以下工作：**一是**人事处要在认真研判第三轮岗位聘期考核的基础上，创新聘任机制，组织完成第四轮岗位聘任工作。各学院也要将这一工作作为重点任务落实。**二是**推动实施以质量为导向的评价机制改革，充分发挥考评工作的指挥棒和激励教育作用。部门考评要突出年度目标任务完成的质量和水平，突出管理工作的创造性、绩效性和对学校事业发展的实际贡献；学院考评要强化事业发展导向，突出办学绩效和水平；人才引进评价与聘期目标考核要突出学科需求和聘期贡献；教师考评要全面落实教育部《关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》精神；教学、科研、推广、国际化等业务考评，要按照“双一流”建设的要求，突出内涵发展、质量导向，提高评价标准。党委校长办公室、人事处要会同相关部门，力争在上半年完成制定新的考评办法。**三是**深入推进校院两级管理体制改革。各单位都要深入总结、剖析改革实施过程中存在问题的根源，着力解决制约改革的“肠梗阻”问题。人事处会同有关部门要积极研究学校管理机构优化方案，推进机关部门精兵简政、转变职能、改进作风。同时，我们也要进一步增强学院办学的自主权，加强基层党组织建设，切实发挥教授治学作用。**四是**资产资源管理与后勤保障部门要进一步优化办学资源配置，完善资源有偿使用机制，推进节约型校园建设，提高资源利用率。**五是**后勤管理处、保卫处要按照提高服务质量、降低运行成本的要求，加强后勤和安保管理改革，建立优质高效的后勤保障和安保体系。

以上是我对2018年工作提出的一些意见，不妥之处，会后可与我再讨论。如无不妥，请相关单位予以落实，也请党委校长办公室做好督办。

老师们，同学们，同志们，让我们在校党委的坚强领导下，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，凝心聚力、锐意进取，扎实做好2018年各项工作，为把我校建设成为世界一流农业大学而努力奋斗！

谢谢大家！