

件和人事政策，较难有效解决，直接影响了高校纪检监察工作的高质量和可持续发展。年轻干部普遍缺乏工作经验，加剧了工作要求高与工作困难之间的矛盾。理论上，高校汇聚了丰富的人才资源，而专职纪检干部数量相对较少，只要学校党委、行政层面高度重视，纪检干部队伍结构优化应该并非难题。然而，受到高校薪酬、工作量和岗位交流等因素的制约，专任教师一般不愿意从事行政工作，管理人员由于对纪检监察工作的认知偏差而对派驻组望而却步。因此，组织上对高校纪检监察干部的高素质要求与教职工对纪检监察岗位的低任职意愿形成了鲜明的反差，这是加强专职纪检监察队伍建设必须认真反思和解决的问题。

（四）业务能力有待提升

纪检监察工作是具有极强政治性的职责。高校纪检监察要求纪检干部不仅要精通纪法业务，还要深刻理解高校师生的特殊性，同时需要有破局的勇气和智慧。自从实施派驻改革以来，省纪委监委通过集中培训、跟岗轮训等手段，规范了纪律要求，强化了身份认同，使纪检监察干部熟悉了工作的基本要求。然而，由于对高校如何进行监督检查和审查调查缺乏指导性文件、操作性培训不够，导致纪检监察干部习惯套用统一规范，担心在探索中出错而不敢创新。“高校中的关键事件与关键环节主要集中在管理人、财、物的重要部门和重要岗位，集中在招生录取、干部人事、采购招标、科研经费、师德师风、校办产业等领域。”^[9]在高校专职纪检监察干部中，大多数人的工作经历单一，纪检监察专业背景相对不足，尤其是从事高校纪检工作的经验有限。在驻校纪检监察组组长、副组长队伍中，许多人在任职前没有纪检监察从业经历，在任职后缺乏执纪审查经验，导致“关键少数”在引领示范作用上存在缺陷，间接打击了其他干部在纪检监察系统内提升专业素养、晋升职务职级的积极性。同时，大多数高校依然保留了改革前的纪委和监察机构人员，其中包括退休返聘或学校安排抽调从未从事过纪检监察工作的人员。这些人员的专业背景、业务水平、职业素养与纪检监察专业人员大相径庭，缺乏必要的专业技能和纪检监察工作经验，业务能力的不足极大削弱了派驻队伍的监督效果，导致监督往往偏向于事后监督。最后，省属高校纪检监察派驻制度改革的重点集中于校级层面，如省级纪委监委向省属高校派驻纪检监察组（监察专员）等措施，但对于基层（二级单位）纪检监察工作的改革力度与重视程度仍有待提升。二级纪委书记一般由分管学生工作的二级党委副书记兼任，真正投入到纪检工作的时间和精力非常有

限，校纪委委员、二级纪委委员和党支部纪检委员因不敢监督、不会监督导致兼职不履职的情况较为普遍。不少纪检监察干部尽管参加了些理论培训，也看了些解读文章，但没有考虑知识的积累和本职工作的相关性，缺乏补短板、强弱项的主动性，导致学习的系统性、专业性、全面性不足，在解决处理实际问题时常感到手忙脚乱、力不从心。

加强高校专职纪检监察队伍建设的改进路径

（一）明晰监督主责和强化监督意识

为了防止“派驻人员”和“内部人员”的混淆，可以明确相关工作人员的编制身份和财务支出，实行特定职务异校任职和回避制度，改进派驻工作人员内部轮岗、外部交流和职级晋升机制等。高校派驻组可参考天津高校或四川省直机关派驻组模式，实施全员“派驻”身份，人事关系归属省纪委监委。组长和组内处级干部原则上不从驻校人员中产生，即使个别处级干部由省纪委和驻校党委协商选产，人事关系也应归属省纪委。只有如此，纪检监察干部才有足够的底气和直面问题的勇气，才能真正树立职业认同感，做到“不留后路”，发挥派驻组的权威和驻地优势，破解高校“熟人社会”监督难题。省纪委分管副书记、常委或联系省属高校派驻组的纪检监察室负责人每年到驻在高校与组员交流，将有助于增强派驻组干部的归属感、荣誉感和使命感。组长和校纪委书记应当率先垂范，善于斗争，坚决抵制人情干扰，敢于对非纪检监察部门职责范围的工作说“不”，将不属于自己职责的工作归还给主责部门，主动退出不必要的监督和协调机制，履行好“监督的再监督”职能，推动高校全面从严治党责任贯通协同，确保监督责任一贯到底。组内也应根据工作规则和高校工作规律，创造性地建立健全议事决策制度，推动派驻监督更为有形和有效。同时要畅通派驻组干部与纪委机关干部、其他下级纪委间的岗位交流与职务调整渠道，拓宽他们的发展空间。

（二）提升队伍业务素质和拓宽交流渠道

为确保派驻组的独立性，所有正式工作人员编制归属上级纪委管辖，人事、干部管理等都应由上级纪委直接负责；加强纪检监察组普通工作人员的跨部门岗位交流，促进其与地方所有纪检监察部门的规范人员交流；对派驻机构干部的选调录用、业务培训、轮岗交流等应与上级纪委机关干部一视同仁。选拔过程中要建立科学有效的机制，注重政治标准、专业背景、业务能力，确保选人进人的标准。优化队伍的专业、性别、年龄结