

碎片化、被索取、不敢冒犯、不易取舍、被诱惑……

# 高校教师：追赶时间的人

■本报记者 温才妃 实习生 刘逸飞

“我是一个追赶时间的人，今年春天到暑假，一刻都没有停歇。我需要时间，静静地做一些事情。然而，每天‘飞’过来的各种事情让我无法集中精力干一件事。”不久前，复旦大学环境科学与工程系教授马臻在微信朋友圈中写道。

这些年的暑假，有些高校教师已经把“暑假”改叫“暑期”，因为真的没有“假”。忙着带学生做社会实践、忙着搞课题研究……可即便如此，暑假的忙碌程度依旧赛不过正常上班。

如果时间有人设，你会发现原来高校教师追赶的时间还有多副面孔——碎片化、被索取、不敢冒犯、不易取舍、被诱惑……

## 碎片化的时间

上个月初，马臻风尘仆仆地从外省招生回来时，学校已经放假一周了。

招生工作还未画上休止符。预投档、正式投档，还要参加招办的复盘活动……他紧急处理了一些事情。

在江湾校区忙完工作，回到家刚看了一会儿DVD，微信就响起了，他马上又赶往邯郸校区，忙完再买饭回家。从下午出门到黄昏回到家，两个小时过去了。回到家，再次收到各条微信需要处理，感觉“线头真的很多”。

马臻的电脑桌面上有一个“时间安排”的Word文档，上面密密麻麻记录着每周、每天要干的事，诸如参加系内会议、进班会宣讲、帮学生修改论文、参加毕业论文答辩、提交教改课题申报书、撰写审核评估报告、准备报告PPT……

2012年，他开始担任系主任助理，一干就是8年，那时候的精力主要集中在科研和家庭。真正忙碌的起点是2020年7月，他接过老领导的班，担任系主任，负责教学管理工作，大量行政任务扑面而来。

既要对上，也要对下。学校绩效改革，马臻专门召集学生开了两场班会，现场就像新闻发布会一样，他在台上讲解改革方案，学生在台下不断提问。班会后，他还专门预留出时间，像大夫问诊一样待在会议室里，等着学生上门来答疑。“最担心的是引发舆情。”

他有上百个工作名目的微信群，光是招生群就有几十个之多。大部分群都被他设置了“消息免打扰”，但招生群有大量学生、家长、同事的问询需要第一时间回复，自己孩子的家校联络群不时收到的交作业、家长签字等通知也需要第一时间处理。几分钟就要看一次微信，“不然总感觉会错过重要的事”。

他还参加了大量非学术会议，有一段时间几乎是“有邀必至”。偏偏他又是精益求精的性格，讲座前要花费大量时间做准备。而面对学术工作，看见电子邮箱蹦出的审稿邀请，他总是忍不住马上处理，只不过量大疲于应对，已从每周5篇缩减到1篇。

工作之外，孩子上培训班，他负责接送。等待孩子放学的时间也是他赢得片刻喘息的机会。他在老厂房改造成的产业园中找一家咖啡馆，或坐在学校附近的茶馆，像打游击一样处理工作上的事情，看看报纸、上上网课。

每天阅读10多种报纸并做剪报是马臻多年的习惯。“只不过，时间已从2020年前的每天两三个小时压缩到30-45分钟。”

用碎片时间对抗时间碎片化的压力，“那感觉就像一个人一直在劳动，没有完整的午休时间，只能利用一些可怜的碎片时间，靠在墙上休



图片来源：视觉中国

息一会儿，而不是找一张床躺下来”。

马臻眼中最理想的状态是上下班时间融为一体。“大学教师是一个特殊职业，不要拘泥于上班时间只能干上班的活儿，下班时间只能干下班的活儿，要给予教师充足的自由去安排时间，只要工作能完成就好。”他很怀念刚到校工作时，在办公室看书的日子，一杯茶、一本书，沉浸在与作者对话的精神世界中。

## 被索取的时间

如果说中层干部的忙碌更多是“时间碎片化”，那么青年教师的忙碌则更像是“时间被索取”。

一些头部高校要求进入“预聘-长聘”制的教师，除特别优秀者外，入校后先做2-4年的辅导员。对此，许多年轻的博士只能硬着头皮接受。虽然让专业教师做兼职辅导员，对于教师、学生的个人成长有一定帮助，但论及体验，却未必人人向往。

作为新入校教学科研型教师，北京某高校教师刘念（化名）按学校要求做了一年时间的班主

任。第一次当班主任的感觉很新鲜，但真正做起来后，他却发现“不是那回事儿”了。无论职位高低，行政人员都可以轻易支配他干活儿，“给的补贴少得可怜，对任务的要求却高到天际”。

刘念要带学生们参观红色教育基地，还要组织他们户外烧烤。烟熏天、烧烤味弥漫的野外，他拿着大喇叭嘶哑地喊人、提醒各种注意事项。那一刻，他觉得如果不从事教学工作，自己或许还能做一名导游。“类似的事务花费了我大量时间，却很难给我带来本职工作的成就感。”

向青年教师要时间的事并不少。“海归”教师李想（化名）加入某科研“大咖”的团队后，就发现“时间不属于自己的了”。今天为团队做一个PPT，明天代表学科带头人去南方出差，后天被临时派去农田里做试验，那种随机性让他觉得自己永远都是“球场上的替补队员”。

尤其是声望高的教授，其占用青年教师的时间有时甚至远远超过后者做科研、教学的时间。只要一评职称，教授委员会的教授就拉着李想干活儿。“李老师，我有个重大课题要报，我年纪大了，写本子比较累，你能不能写个初稿？”“我

的文章投稿被拒了，麻烦李老师帮忙修改一下。”“周末有个会议筹备组要来，还缺一个接待专家的负责人，要不你去机场接一下人？”他们都是评职称的评委，李想想拒绝都拒绝不了。

李想所在的课题组大会小会不断，有时一年达到十几个。青年教师、博士后都是迎来送往的主力，策划会议、与会展公司打交道、订酒店、订车、会后报销、新闻宣传报道……几乎所有事情都交给年轻人。一年下来，圈子是混熟了，但李想的心里却空落落的，夜深人静时，无力感油然而生。

他告诉《中国科学报》，以色列的高校明令禁止青年教师加入任何老教授的课题组，以防止过度融入带来的时间剥夺。“除了青年教师自己要学会做减法，制度上更应设置一扇屏蔽门。比如，才来一年的教师被派挂职、借调，马上会触发最高‘警报’。这件事需要经过校长办公会讨论，因为学者本身没有能力或意识去抵挡。”

## 不敢冒犯的时间

还有一种时间是底线，冒犯了它，无论是老教师还是青年教师，都将是其“生命中不可承受之轻”。

本科生课程、多校区办学给教师带来了大量教学焦虑，尤其是在早高峰交通拥堵的大都市。

刘念的一位同事的本学期课程被安排在了另一校区，上午第一、二节，9点上课，他生怕路上堵车，前一天晚上就住到校区附近的快捷酒店。酒店隔音差，第二天，他时常挂着黑眼圈走上讲台。还有一些同事提前一天开车到另一校区，晚上就住在车里或办公室，披个小毯子和衣而睡。

有课的那一学期，刘念紧张无比。“上课前一晚我会定四五个闹钟，还会叫家人、学生轮番提醒我。”

高校对于本科教学的重视程度已经超乎了很多人的想象，几乎没有教师敢轻易迟到。有教师在深圳出差，赶上湖南暴雨，飞机起飞，他连夜开车赶回湖南高校上课。

“评价教学质量一直是较难解决的问题。于是，高校就守住了底线——不允许迟到。”刘念告诉《中国科学报》，“越是优秀的大学，对教学工作量的要求越低，而质量要求越高；越是普通的大学，教师的工作量越高，课业压力越大。”

刘念所在高校每年的课时要求是64个课时，这一工作量在高校中已经算是很低了。在他的调研中，一些偏重教学型的高校，要求无论是海归教师还是本土培养的青年教师，一年都要上300多个课时，“这相当于一位老师每学期要上3-4门课”。

大量的课时让教师们喘不过气。45分钟的课堂，课前、课后要做大量的案头工作；教案准备、PPT、学校要统一组织检查……晚上、周末、寒暑假，大量时间倾注其中。

批改作业也不像高中那样，打个钩就可以。老师们私下里流传着一句玩笑话——给学生布置作业，其实是给教师布置作业。因为作业最后还是由教师批改。

兰州大学生态学创新研究院教授赵序茅给学生改论文、改作业，有时候要从“教法法开始”，大量的断头句要或缺主语，要么写成了定语从句，英文符号、中文符号、破折号与一字线都分不清楚。学生的小错误要耗费掉他许多时间。事实上，只要应付一下，这些时间是可以省下来的。但出于教师的责任心，他看到这些小错误时，还是忍不住要修改。

一遇到教学评估，教师们更是忙得团团转。刘念要把过去几年的试卷评分标准、学生上课的签字记录都找出来，还要补教案等各种材料。“有的早已遗失，有的根本没有做过，仅整理材料就要花半个多月时间。”

## 不易取舍的时间

在时间的面前，“如何取舍”是教师最难的

一道选择题。

一年中写基金申请至少需要2个月，申请两个横向课题要2个月，全年开会至少要1个月，搞野生动物保护调查3个月，指导学生论文1-2个月，一年写2-3篇论文至少需要5-6个月，教学需要4个月，科普讲座需要1个月。其间还有内参、社会服务等工作。赵序茅这一算不得了，至少需要20多个月的时间。

12个月要完成20多个月的工作，他不得不想办法在时间上“开源节流”。

因为工作上的原因，赵序茅和妻子异地生活。他平时像个单身汉一样总在加班，但夫妻之间至少一个月得见一次面，否则“孩子都快认不出爸爸了”。坐在高铁上，赵序茅还在疯狂地码字，利用碎片化的时间进行工作，是他“开源”的方式之一。

全年要完成如此多的工作量，也有人问过他，为什么不减做法？

“实在是很难做减法。”赵序茅承认，之所以忙成“六边形战士”，背后有个人原因。

比如，赵序茅每年都会做30场左右的科普讲座，给孩子们讲“灵长类的权力游戏”“《西游记》中的博物学”。这是他的内心所好，他一直向往着抛开七杂八的事情，认真地做好育人工作。“因为搞科研是没有尽头的，而科普却能提高全民科学素养，吸引更多人关注科学。”

真正能狠下心来做减法的人，往往是所谓“聪明”人，比如那些集中精力发论文、冲“帽子”的人。

还有像马臻这样“不得已”的人，因为繁重的行政工作，不得不在很大程度上放下了科研这一教师最看重的选项，去做他手头不停“飞过来”的事。

事实上，赵序茅最想“减”掉的是那些需要大量占用时间，甚至是浪费时间的东西，比如为申请横向课题而进行的各种材料整理和流程，以及各种频繁且不重要的会议。

“如果这些时间都用在做‘事’上，会做得更好。浪费在烦琐而不重要的事情上，是我最不能理解的。”他说。

## 被诱惑的时间

教师给时间做减法最成功、最顺畅的时刻，是他们接到“帽子”人才函评通过的电话时。

在申请“帽子”之前，一般需要花两个月写本子，函评通过后，教师至少有20天左右时间全力以赴地准备答辩，其余事都不干。

所有的课题全部暂停、所有的组会全部取消、所有的论文修改全部暂停、和家人买好去内蒙古度假的机票马上退掉。

答辩要录制PPT、视频，之后要配音，会有专业的PPT公司帮助你制作。学校会倾全校之力支持，组织专门的班子，帮助教师进行一、二、三轮答辩，专家们反复给教师提意见。“那20天，教师们几乎什么事都不做了，直到通过最终答辩的当天，才能长舒一口气。”李想如此总结课题组前辈的申请情况。

背后的诱惑很大，相当于一位教师前几十年奋斗之和，“帽子”人才给300万元，学校再按1:2的比例配套给600万元，给教师一间宽大、敞亮的实验室，课题组人员翻倍。

然而，谁也不可能一年只写一次就中。“那概率有点儿像买彩票。”李想说。于是，N个“两个月”的时间成本就这样付出了。

还有的学校鼓励全员参与“帽子”人才申报。看似很公平，人人都可以申报，但性价比实在太低。去年，李想所在的学校报了近300人，最后只有一位“帽子”人才。可每名申报人都必须对接校外辅导专家，一轮轮修改本子往上提交，校领导亲自开动员会讲解如何修改。两个月的时间里，近300人就这样“陪跑”了。

“只是相比碎片化、被索取、不敢冒犯、不易取舍的时间，被诱惑的时间显得格外与众不同，对它的付出出于自愿。这与‘唯帽子’的强大惯性分不开。”李想说。

# 一位“85后”教师的心得：如何让学生更优秀

■本报记者 沈春蕾 通讯员 程振伟

“机器学习的核心技术解决了吗？”“医院影像分析项目进展如何？”“脊柱畸形测试的人工智能(AI)算法有没有用到最新技术？”

暑假中期，杭州也进入“烧烤”模式。在杭州电子科技大学(以下简称杭电)下沙校区的一间教室里，氛围同样可以用“热极了”来形容。一位男教师正目不转睛地关注学生们的研究进展，他时而拧眉沉思，时而亲自下场操作。

他就是杭电计算机学院教授秦飞巍，也是杭电多个本科生科研团队的指导老师。

## 搭建研究平台，帮学生建立自信

2014年，在浙江大学取得博士学位的“85后”青年秦飞巍加入杭电计算机学院。第一次登上三尺讲台的他立刻爱上了教学。

“和学生们在一起的感觉太棒了，让他们成为优秀的人是一件非常有成就感的事情，也是值得用心付出一辈子的事业。”谈及自己的教学“初体验”，秦飞巍这样说。

然而，仅仅有热爱是不够的，作为教师，更重要的是让学生变得更优秀。对此，秦飞巍认为搭建研究平台、帮助学生建立自信很重要。

秦飞巍的主要研究领域是AI、机器学习、图像处理、医学影像分析等。从2017年开始，他先后与浙江大学医学院附属邵逸夫医院、浙江大学



秦飞巍(右二)在指导科研团队。 杭电供图

计算机辅助设计与图形学国家重点实验室、浙江省智慧医疗创新中心、俄罗斯圣光机大学等机构的科研人员联合开展“脊柱侧弯”医学影像研究。

“正常的脊柱从后面看应该是一条直线，并且躯干两侧对称。脊柱侧弯从正面看双肩不等高，从后面看后背左右不平。”秦飞巍告诉《中国科学报》，“我们团队致力于通过机器学习、大数据等方法，提前介入‘脊柱侧弯’的治疗。”

秦飞巍的团队除了硕士和博士研究生外，还有部分本科生。在他的支持下，杭电2017级本科生于文卓在大二时就组建了一个科研团队，从传统计算机视觉和图像处理的技术开发着手，进行部分脊柱——骨盆力学参数的自动量测。

如今，已经在某“大厂”从事研发工作的于文卓告诉《中国科学报》：“当年，我带领的本科生团

队大多没有丰富的科研经历，是秦老师帮我们建立了自信。从读研到现在工作，我的很多基本理论知识都是在本科期间掌握和积累的。”

该校2018级本科生葛云阳目前在北京大学深圳研究院从事大模型相关研究，他也是在大二时成为“脊柱侧弯研究2.0版”的“带队大哥”。当时，葛云阳带领本科生科研团队在第一代机器视觉探索的基础上，开展了基于卷积神经网络、空间注意力、目标检测的脊柱多组力学参数自动量测。

“秦老师不但在机器学习、应用数学等研究领域给我们指明了研究方向，而且总会在关键问题上给予我们启发，助力我们做出更多成果。”葛云阳回忆道。

## “做老师在前，做科研在后”

采访中，记者多次听到学生提及“脊柱侧弯研究2.0版”。该项目的完成团队以杭电在校本科生为主，获得了第十七届“挑战杯”全国大学生课外学术科技作品竞赛全国二等奖、第七届中国“国际互联网+”大学生创新创业大赛全国银奖。

秦飞巍告诉《中国科学报》，“脊柱侧弯研究”项目搭建的科研平台不仅给本科生们带来了第一手的研究素材，其获得的科技创新赛奖项也给他们后续的科研工作增强了信心、奠定了研究

基础。

陈一飞是杭电圣光机学院计算机科学与技术专业2021级学生，也是“脊柱侧弯研究3.0版”的核心成员。他带领一个本科生团队先后与浙江医院、北京协和医院、北京宣武医院等科研团队合作，让“脊柱侧弯研究3.0版”进入产业化推广阶段。

秦飞巍说：“我们运用机器学习技术开发的脊柱侧弯模型，各项指标的测量误差可以控制在5%以内，且单张影像测量时间从约10分钟缩短至1秒以内，实现手术过程更微创、手术效果更好、术后恢复更快的效果。”

“做老师在前，做科研在后。”这是秦飞巍经常说的一句话。事实上，他不仅培养了一批优秀的学生，自己的科研工作也很出色。相关数据显示，近10年来，秦飞巍发表学术论文达80多篇，申请国家发明专利28项，承担国家级科研项目11个。

秦飞巍认为，大学老师只有自己的科研做得好，才能有更广阔的视野和前沿的意识，进而才能给学生搭好研究平台，帮助他们建立科研信心。

## 陪伴学生，因材施教

今年夏天，秦飞巍晒黑了不少，因为他每天都要在相距约3公里的家校之间“穿梭”多次。

“如果学生找我，我可以在20分钟之内赶到学校，当面解决他们的问题。”秦飞巍说。

只要学生想做研究，秦飞巍就乐于当他们的“铺路石”。如今，走上大学讲台已有10年的秦飞巍，对教学最深的理解和感触是——陪伴学生，因材施教。

在他看来，老师不能只简单地告诉学生问题的答案，而是要启迪、参与，要陪着学生一起整理实验结果、撰写科研论文，一起回答和改进审稿人提出的问题，直到文章最终发表。

遇到挫折时该如何处理，遇到困难时该如何克服，什么时候需要继续坚持，什么时候需要放弃……秦飞巍认为，这些都需要老师及时告诉学生。相比于判断对错，指导学生做科研，并让学生自己获得思路和方法更重要，这就是“授人以渔”。

在秦飞巍眼中，所有学生都是一块璞玉，因材施教就是雕琢璞玉。

比如，该校2018级本科生江浩维思维活跃，搞科研也很积极。但秦飞巍发现，这名学生的想法有时会天马行空、不切实际。为此，秦飞巍鼓励江浩维发挥脑洞大开的优势，结合多个基准数据集上的实验结果形成论文，并逐字逐句对论文进行修改，帮助他在本科期间发表了两篇重要文章。最终，该学生被成功保送进中山大学计算机专业读研。

谈及当代大学生如何才能具有强烈的社会责任感、广阔的国际视野、扎实的学科基础和卓越的创新力，秦飞巍表示，最关键的是需要一个“伯乐”、一位陪伴他们的老师，在学生踏入大学校门之初就陪伴和鼓励他们，并依据个人专业知识、兴趣爱好、时间规划、未来打算来支持和帮助他们，让他们能够在学术殿堂里脱颖而出。