

教师发展视角下高校疫情后数字化政策变革路径研究

Research on the Transformation Path of Digital Policies in Universities After the Pandemic from the Perspective of Teacher Development

赵文璐^{1*}, 黄月², 徐聪茵³

¹²³ 北京邮电大学人文学院

* evazwl@bupt.edu.cn

【摘要】 在高校数字化变革成为提升教育质量关键路径且教师发展受重视的背景下，本研究以北京邮电大学为例，基于 Lewin 的组织变革理论，探讨疫情后高校数字化政策变革路径。研究发现，高校疫情后的数字化政策变革遵循“解冻—变革—再冻结”三阶路径，最终实现教师发展从被动适应、主动参与到系统化制度约束的转型。研究为高校数字化转型提供了理论与实践参考，但受限于案例类型，需拓展多校验证。

【关键词】 高校数字化政策；教师发展；案例研究；组织变革理论

Abstract: Amidst the emphasis on digital transformation in higher education as a key to enhancing quality and teacher development, this study investigates post-pandemic digital policy reform paths at Beijing University of Posts and Telecommunications, grounded in Lewin's organizational change theory. Findings reveal a three-phase path ("unfreezing-changing-refreezing"), driving teacher development from passive adaptation to active participation and systematic institutional constraints. The research provides theoretical and practical insights for digital transformation, though limited by its single-case approach, necessitating multi-institutional validation.

Keywords: university digital policy, teacher development, case study, organizational change theory

1. 问题提出与相关研究综述

新冠疫情是数字化政策变革的加速器 (Li et al., 2022)，加速了全球高等教育数字化转型和高校的数字化政策变革 (Zancajo et al., 2022)。数字技术正在重构教育生态 (Facer & Selwyn, 2021)，促使高校重新审视教学、科研与管理模式。教师发展在高校数字化政策变革中具有重要作用，美国高等教育信息化协会(EDUCAUSE)的报告显示，高等教育机构将教师培训 (63%) 作为其人工智能战略规划的核心构成要素 (Robert & McCormack, 2025)；基于香港高校实证研究提出的“人工智能生态教育政策框架”重点关注了教师的教学与数字素养培训 (Chan, 2023)。作为教学主导者，教师的数字化教学能力不足将会限制高校数字化转型的顺利进行 (李铭等人, 2022)。例如，疫情后墨西哥高校通过数字平台应用，有效缓解了教育中断危机，但也暴露出教师数字素养差异导致的协同困境 (Chans et al., 2023)。

我国于 2024 年出台教师发展相关政策 (中共中央和国务院, 2024)，明确提出要推进数字赋能，探索人工智能等新技术助力构建教师专业发展创新体系。作为“双一流”行业特色院校，北京邮电大学积极响应政策，以数字赋能教师专业发展，其信息科技特色为探索高校数字化政策变革路径提供典型样本。关于疫情后数字化政策变革研究，Zancajo (2022) 等人的研究关注宏观的教育政策和系统层面的分析，侧重于分析疫情对教育政策的加速和强化作用，而本研究通过将组织层面的组织变革理论三阶段模型 (Lewin, 1951) 与教师发展视角相结合，以案例研究探索高校数字化政策变革路径，为高校数字化转型提供理论支持与实践参考。

2.研究设计

2.1. 研究方法

本研究基于教师发展视角探究高校疫情后数字化政策变革路径，采用案例研究法。案例法擅长解构“如何发生”（How）的复杂机制，可深度揭示教师发展与高校数字政策间的关联。

2.2. 案例选取

本研究基于理论抽样原则，选取北京邮电大学进行分析。首先，作为“双一流”行业特色院校，该校案例具有实践推广价值。其次，该校具有学科典型性，北京邮电大学依托通信工程、计算机科学等学科优势，在政策制定过程充分体现技术驱动型高校的数字化转型特征。

2.3. 数据搜集与分析

本研究通过收集档案资料的方式来收集数据：（1）高校官方文档与报告，从而梳理出与数字化变革相关的政策举措。（2）学校网站信息挖掘，以了解教师在数字化变革中的具体实践与学校的支持措施。通过数据搜集与筛选，案例分析所使用的主要数据如下：

表 1

北京邮电大学数字化政策与措施（2019-2024 年）

政策与措施	
2019 年	●“校党委书记吴建伟主持召开 2019 年第一次信息化建设领导小组会议”、●“北京邮电大学召开 2019 年第二次信息化建设领导小组会议”
2020 年	●“校党委书记吴建伟主持召开学校信息化建设工作领导小组 2020 年第一次会议”、●“学校召开网络安全和信息化领导小组 2020 年第 2 次会议”
2021 年	●“学校召开网络安全和信息化领导小组会议”
2022 年	▲“关于 2022 年春季学期使用‘教学云平台’和‘雨课堂’开展在线教学的通知”、▲“关于开展‘数字教育大讲堂’的通知”
2023 年	●“北京邮电大学召开高质量发展暨‘123 上台阶计划’启动部署会”
2024 年	■《北京邮电大学关于加强教育数字化工作的十条措施》

■ 正式政策文件 ▲ 校内通知 ● 新闻通稿

本研究基于 Lewin 组织变革理论的“解冻-变革-再冻结”（Unfreeze-Change-Refreeze）三阶段模型（Lewin, 1951）编码，该理论适用于解释外部冲击（如疫情）引发的组织制度断裂与重构过程，揭示教师发展视角下的高校疫情后数字化政策变革路径。编码表如下：

表 2

基于 Lewin 三阶段模型的高校数字化政策文本编码表（教师发展视角）

Lewin 阶段	政策时间	政策文本摘要	教师发展关联性
旧常态	2019 年	●“校党委书记吴建伟主持召开 2019 年第一次信息化建设领导小组会议”：“信息平台”、“领导决策层”、“优质教育资源顺畅共享”、“智慧校园” ●“北京邮电大学召开 2019 年第二次信息化建设领导小组会议”：“五个统一”、“应用研发平台”、“动员全校师生参与信息化建设”、“服务教师考核”	被动适应

（续表 2）

解冻	2020 年	●“校党委书记吴建伟主持召开学校信息化建设工作领导小组 2020 年第一次会议”：“学习借鉴兄弟高校”、“校内专家团队”、“网络服务平台” ●“学校召开网络安全和信息化领导小组 2020 年第 2	被动适应 →主动参与过渡
----	--------	---	-----------------

解冻（深化）	2021 年	次会议”：“教师研究成果应用”、“教师一张表”、“教学云平台”、“采购前专业论证”、“部门协同” ●“学校召开网络安全和信息化领导小组会议”：“攻防演练”、“漏洞扫描”、“校内科研团队” ▲“关于 2022 年春季学期使用‘教学云平台’和‘雨课堂’开展在线教学的通知”：“云邮教学空间”、“建立教师教学电子档案”、“雨课堂”、“四维支持体系” ▲“关于开展‘数字教育大讲堂’的通知”：“数字素养与技能”、“总结报告”	主动参与
变革	2022 年	●“北京邮电大学召开高质量发展暨‘123 上台阶计划’启动部署会”：“数字教育工程”、“教学成果翻番”、“科研经费翻番”、“引育人才翻番” ■《北京邮电大学关于加强教育数字化工作的十条措施》：“教育数字化工作格局”、“数智科创”、“数智应用”、“数智合作”、“网-云-数-智-安”、“数智人”	制度约束
变革→再冻结	2023 年		制度约束 深化
再冻结	2024 年		制度约束 系统化

3. 案例分析

基于 Lewin 三阶段理论框架，结合教师发展“被动适应→主动参与→制度约束”的动态演进规律，本研究将北京邮电大学疫情前后数字化政策变革路径划分为以下三个阶段：

3.1. 解冻阶段：被动适应向主动参与转型（2019-2021 年）

此阶段的数字化政策以行政力量为主导。2019 年，北京邮电大学通过行政会议启动信息化建设，建立组织架构但尚未明确教师参与机制，教师处于信息接收端的被动适应阶段。2020 年，网络安全会议引入教师技术团队参与机制，教师获得信息化建设决策话语权；开启教师能力转化通道，使得科研成果与校园建设形成价值闭环，教师发展向主动参与阶段过渡。至 2021 年，常态化网络安全演练转化为教师数字能力提升机制，科研反哺机制促使教师从技术使用者转向研发参与者，教师发展为主动参与阶段，但该阶段决策权仍集中于行政部门。

3.2. 变革阶段：初步构建制度约束体系（2022-2023 年）

政策强制力成为重塑教师行为的关键工具。2022 年，通过校内通知推行教学云平台和雨课堂，倒逼教师接受标准化数字教学流程；“数字教育大讲堂”培训使数字素养纳入院系绩效考核体系，倒逼教师持续更新数字技能，实现教学行为标准化重构。2023 年，“123 上台阶计划”以科研经费翻番等目标推动教师从个体研究转向团队化协作，将数字素养纳入人才引进的核心指标，出现发展评价刚性约束。教师角色转型为战略执行主体，教师发展为制度约束阶段，此阶段教师既承担制度执行压力，又通过技术参与获得职业发展新通道。

3.3. 再冻结阶段：系统化制度约束体系（2024 年至今）

《教育数字化十条》的颁布标志着制度约束的系统化升级，通过三重架构重构教师发展路径。其一，构建“网-云-数-智-安”一体化基础设施，数智人引擎与教育模型工具链的部署倒逼教学流程标准化。其二，教育大数据中心的深化建设，通过融合数据服务能力将教师备课、授课、科研等行为转化为量化管理对象。其三，高等教育通用模型体系要求科研成果优先校内数字化孵化。在该阶段，教师是“数据生产者—模型使用者—成果转化者”三位一体的主体。

4. 结论

以北京邮电大学为例，教师发展视角下高校数字化政策路径呈现“解冻—变革—再冻结”的三阶递进：解冻阶段（2019-2021 年）通过行政会议重构组织架构，迫使教师从被动接收指令转向有限参与技术研发，教师发展从被动适应过渡到主动参与；变革阶段（2022-2023 年）以教学平台强制推行、数字素养考核和“123 上台阶计划”为抓手，将教师行为规范嵌入制

度约束框架，教师发展初步制度约束化；再冻结阶段（2024 年起）通过数字教育工程，使教师发展路径被锁定为“技术达标—数据合规—成果转化”的刚性闭环，教师发展制度约束系统化。

本研究揭示的“解冻—变革—再冻结”路径为高校数字化改革提供可操作框架，具有实践价值。此外，本研究基于 Lewin 模型拓展出教师发展的分析框架：时间维度（解冻-变革-再冻结）、行为维度（被动适应→主动参与→制度约束），丰富了组织变革理论，具有理论贡献。

5. 局限性

尽管案例院校具有学科典型性，但未包含地方普通高校及综合类大学样本，未来研究可增加如厦门大学（综合类）等案例，检验理论框架的适用性。研究主要采用收集档案资料的方法获取数据，虽能获得较为系统的政策文件，但对于教师在实际教学过程中的具体困难等信息收集可能不够深入全面，未来研究可增加调查与访谈资料。

参考文献

- 李铭、韩锡斌、李梦和周潜（2022）。高等教育教学数字化转型的愿景、挑战与对策。《中国电化教育》，7，23 - 30。
- 中共中央和国务院。（2024）。《中共中央 国务院关于弘扬教育家精神加强新时代高素质专业化教师队伍建设的意见》。中华人民共和国教育部。
- Chan, C. K. Y. (2023). A comprehensive AI policy education framework for university teaching and learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00408-3>
- Chans, G. M., Orona-Navar, A., Orona-Navar, C., & Sánchez-Rodríguez, E. P. (2023). Higher education in Mexico: The effects and consequences of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(12), 9476. <https://doi.org/10.3390/su15129476>
- Facer, K., & Selwyn, N. (2021). *Digital technology and the futures of education: Towards 'non-stupid' optimism*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377071>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Li, V. Q. T., Ma, L., & Wu, X. (2022). COVID-19, policy change, and post-pandemic data governance: A case analysis of contact tracing applications in East Asia. *Policy and Society*, 41(1), 129–142. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab019>
- Robert, J. & McCormack, M. (2025). *2025 EDUCAUSE AI landscape study: Into the digital AI divide*. EDUCAUSE.
- Zancajo, A., Verger, A., & Bolea, P. (2022). Digitalization and beyond: The effects of Covid-19 on post-pandemic educational policy and delivery in Europe. *Policy and Society*, 41(1), 111 - 128. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab016>