

Criterios para sistematizar experiencias de innovación educativa

Criteria for systematizing educational innovation experiences

*Madelaine Reynosa Yero*¹

*Juan Miguel Barrios*²

*Michel Enrique Gamboa Graus*³

Resumen

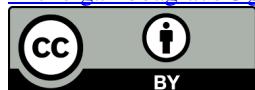
Los cambios que se están realizando en las instituciones educacionales con el objetivo de la transformación en el marco del Tercer Perfeccionamiento requieren procesos de innovación en las metodologías de los docentes. Los miembros que configuramos el proyecto Didáctica de la Física, Química y Matemática de Secundaria Básica en Escuelas Pedagógicas, enmarcados en el reto de innovar desde nuestras prácticas docentes, nos hemos planteado implementar nuevas formas de enseñanza y aprendizaje orientadas hacia la consecución de unas buenas prácticas en las que los docentes se conviertan en un elemento facilitador y orientador de los procesos de aprendizaje. Con este trabajo que presentamos, fruto del análisis, la reflexión y la colaboración, hemos consensuado sistematizaciones teóricas ya socializadas en otros artículos y una serie de actuaciones docentes implementadas en nuestras metodologías, que puedan vincular una serie de indicadores como buenas prácticas en el proceso de innovación en la Dirección Provincial de Educación y en las escuelas pedagógicas.

Palabras clave: innovación, buenas prácticas, metodologías docentes, criterios

¹ Licenciada en Educación, especialidad Marxismo-Leninismo e Historia. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Dirección Provincial de Educación, Las Tunas, Cuba. E-mail: mreynosa@dpe.lt.rimed.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8501-5855>

² Licenciado en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Dirección Provincial de Educación, Las Tunas, Cuba. E-mail: minguel@dpe.lt.rimed.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3327-7562>

³ Licenciado en Educación, especialidades Matemática-Computación y Lenguas Extranjeras (Inglés). Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: michelgamboagraus@gmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3704-9927>



Abstract

The changes that are being carried out in educational institutions with the objective of transformation within the framework of the Third Improvement require innovation processes in teachers' methodologies. The members of the project Didactics of Physics, Chemistry and Mathematics of Basic Secondary Education in Pedagogical Schools, framed in the challenge of innovating from our teaching practices, have proposed to implement new ways of teaching and learning oriented towards the achievement of good practices in which teachers become a facilitating and guiding element of the learning processes. With this work that we present, the result of analysis, reflection and collaboration, we have agreed on theoretical systematizations already socialized in other articles and a series of teaching actions implemented in our methodologies, which can link a series of indicators as good practices in the process of innovation in the Educational Provincial Office and in pedagogical schools.

Keywords: innovation, best practices, teaching methodologies, criteria

Introducción

Los términos “innovación” e “innovación educativa” aparecen cada vez con más frecuencia en el discurso, no solo de algunas personalidades, sino también en la, Educación Superior, de tal manera que forman ya parte integral de todo un sistema de cambio en las mentalidades como ocurre con el uso excesivo de una palabra, terminamos aceptándola e incorporándola en nuestro bagaje de premisas y supuestos, como si su significado fuera el mismo para todas las personas (Sánchez Mendiola, 2018).

Diversos estudios han documentado que la palabra innovación tiene significados diferentes para personas diferentes, por lo que es relevante intentar algunas aproximaciones para hablar el mismo lenguaje y poder comunicarnos sobre el tema (Magda y Buban, 2018). Una

definición ligada al desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional es la propuesta por Banerjee y Ceri (2016), quienes sostienen que innovación es la habilidad de superar enfoques normativos con un margen significativo, producir nuevos valores, resultados, paradigmas y transformaciones.

Para trasladar el concepto básico de innovación a la educación, es necesario tomar en cuenta la amplitud y profundidad del campo de estudios de la educación (Tierney y Lanford, 2016). La educación es un campo de estudio, un lugar que contiene fenómenos, eventos, instituciones, problemas, personas y procesos, que en sí mismos constituyen la materia prima para hacer estas indagaciones (Sánchez Mendiola, 2017).

En artículos ya sistematizados hemos identificado quiénes definen innovación con un sentido instrumental, como la introducción de herramientas (Foray y Raffo, 2012), otros autores como Cañal de León (2002) o Barraza Macías (2005), centran su concepto de innovación en la idea de cambio. Palacios Núñez et al. (2021) conciben la innovación educativa como la implementación de un cambio significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de los materiales empleados para el mismo, de los métodos, de los contenidos o en los contextos que implican la enseñanza. De esta manera, aunque difieran en algunas ideas, existen puntos coincidentes, el proceso de innovación no se realiza en solitario, sino que es un ejercicio de construcción colectiva, en el que se involucran procesos de investigación, generación y transformación de ideas y en el que diversos actores juegan roles relevantes para propiciar cambios en el contexto.

Desarrollo

Amén de la amplitud y divergencia de conceptualizaciones, resulta pertinente subrayar que la innovación está asociada a un proceso de transformación planificado, que no ocurre al

azar ni se impone. Entendida como tal se constituye en un fenómeno tan complejo, y profundo a la vez, que no puede ser planificada ni gestionada.

La gestión del proceso de innovación tiene como presupuesto inicial la planificación estratégica de los proyectos y/o acciones (decisiones, enunciados, procesos, abordajes, actividades, planes, programas, y evaluaciones) a emprender que, por sí mismos, implican la generación de nuevas intervenciones en pos de una meta específica.

En el marco de la educación, a propósito de la innovación de las prácticas de enseñanza en instituciones educativas, esta gestión implica el diseño de planes y procedimientos que ya habíamos sistematizado (Reynosa Yero et al., 2021):

- a) Identificar la existencia de experiencias y/o acciones de gestión del proceso de innovación en torno a las prácticas en instituciones educativas en los términos que hayan sido definidas.
- b) Caracterizar los aspectos constitutivos de la gestión de procesos de innovación considerando para ello su planificación, desarrollo, impacto y relevancia en las comunidades educativas de referencia.
- c) Sistematizar las comprensiones, metodologías y resultados que subyacen al análisis de la gestión de tales procesos de innovación.
- d) Ajustar los procedimientos realizados con miras a fortalecer el acompañamiento y desarrollo de tales procesos en las instituciones educativas.
- e) Reflexionar sobre prácticas de enseñanza y prácticas de aprendizaje colaborativas e innovadoras.

Así pues, con miras a una gestión de los procesos de innovación de las prácticas de enseñanza en instituciones educativas, el primer aspecto para tener en cuenta es verificar la

existencia o no de la gestión de procesos. El segundo es la apropiación de sus líneas de desarrollo más efectivas en consideración de las metas alcanzadas. Un tercer aspecto, aunque no menos importante, es el escenario escolar en el cual será realizada la gestión del proceso de innovación, contemplando especialmente las características del contexto, de la población y de los factores que giran a su alrededor. Finalmente, un cuarto aspecto será su evaluación, que debería revisar las etapas planeadas para la gestión.

Martínez Vicente et al. (2021) argumentan que hay dos claves para aportar a los urgentes cambios educativos: la del buen desempeño profesional y las prácticas de colaboración e intercambio, esto es adoptar una formación comprometida con la práctica. Se trata entonces de mirar la innovación educativa y las buenas prácticas desde la perspectiva del docente que contribuyan al proceso formativo de los estudiantes, que genere un clima de aprendizaje basado en propuestas didácticas innovadoras, con gran incidencia en el nivel de motivación de los estudiantes, con la puesta en práctica de situaciones e iniciativas interesantes, a la vez que estimular el desarrollo profesional de los profesores.

En el contexto de la formación del docente adquiere particularidades que denotan una manera singular de concebir este proceso (González Castro y Cruzat Arriagada, 2019). Los estudiantes matriculados en las Escuelas Pedagógicas deben conjugar las competencias de dirección, en un ciclo constante de aprender para enseñar. En este sentido, cobra importancia formar sujetos innovadores en las carreras pedagógicas, desarrollando habilidades para intervenir de manera creativa en los contextos educativos, hoy se orienta hacia la adopción de una postura reflexiva del ejercicio profesional, que entienda al profesor como un investigador de su propia enseñanza, por lo que se concuerda con el criterio de los autores (Chocarro et al., 2013).

Lo anterior permite establecer desafíos institucionales como, por ejemplo, fortalecer la innovación como vía hacia la investigación, aspirando a consolidar líneas acordes a las necesidades advertidas, que se materializa a través del potencial científico, en búsqueda de soluciones y nuevas formas de enriquecer el desarrollo profesional que les permita subir su estatus y manejar de mejor forma los contenidos de su especialidad.

Los nuevos procesos de formación, capacitación y actualización de su personal y de sus procesos tiene que fundamentarse desde las nuevas corrientes de certificación de habilidades, competencias y destrezas de las personas a partir de elementos como gestión, transformación, planeación, dirección y control de las acciones de la dirección para desarrollar los programas educativos (Parra et al., 2021). Para darle paso a la innovación se debe lograr calidad y responder de manera puntual a los problemas, también transformar los procesos para ser eficientes utilizando los recursos económicos y humanos de manera pertinente y, finalmente, servirse de las tecnologías para impulsar y promover las nuevas tendencias del mundo global, es decir, estar en red conectados con diversos organismos de la sociedad para fortalecer los lazos y promover la colaboración.

La concientización de lo innovador como recurso para mejorar las prácticas académicas y vida cotidiana es el factor de cambio. Dicha conciencia constituye la diferencia que marcará la posibilidad de evolución del pensamiento sobre las buenas prácticas de educación. Este es un tiempo de cambios y desafíos, en el que toda la educación se está replanteando sus maneras de enseñar y aprender. Pensar prospectivamente a la educación futura tal vez no sea considerar un escenario totalmente digitalizado en contraposición a la escuela presencial sino pensar en integrar lo virtual y lo real a partir de ejes transversales como las inteligencias múltiples y las emociones.

En el contexto actual, la escuela pedagógica Rita Longa requiere de la excelencia profesional de su claustro y por ello ha cobrado importancia la realización de investigaciones y estudios relacionados con el tema del desarrollo profesional docente desde el proyecto de investigación Didáctica de la Física, Química y Matemática de Secundaria Básica en Escuelas Pedagógicas. Esto, en función de introducir y generalizar experiencias exitosas aplicadas en otros contextos (Borrero y Gamboa, 2015; Parra et al., 2017; Gamboa, 2018; 2019; 2020; 2021; 2022; Gamboa y Borrero, 2016; 2017; 2020).

Se precisa fundamentar la profesionalización del docente dentro de todo el proceso de posgrado como una vía para el desarrollo continuo de los profesionales y para alcanzar una cultura general e integral, por lo que necesariamente el proceso pedagógico de posgrado tiene que ser desarrollador, consciente y sistemático (Bernaza Rodríguez et al., 2020). Se presenta como un proceso continuo dirigido a su mejoramiento profesional y humano para responder a las transformaciones que se requieren en los conocimientos, las habilidades y cualidades profesionales que deben integrar en su desempeño.

Lo anterior está fundamentado en los nuevos paradigmas de la educación que se centran en el aprendizaje, más que en la enseñanza de contenidos, ya que ahora es valioso lo que se aporta al ser humano que aprende y cómo lo aplica en su vida cotidiana.

Como las acciones pedagógicas deben estar centradas en el estudiante, la innovación se relaciona con procesos de calidad educativa, con el desarrollo de competencias necesarias para que los alumnos se enfrenten a problemas reales de su contexto. Por tanto, todas estas acciones se vinculan con la renovación de programas educativos, con la investigación educativa, diseño y gestión de proyectos interdisciplinarios, así como con la creación de una cultura de actualización constante, como una forma de consolidar la competencia del aprendizaje permanente.

El resultado de la innovación, puede ser novedoso para algunos contextos y ya conocido para otros. En la innovación educativa se habla de una respuesta que tiene que ver con el cambio, por ejemplo: llevar a cabo nuevos o diferentes procesos educativos, la creación de productos o servicios distintos a los que ya se ofrecen en la escuela, la puesta en marcha de ideas creativas en situaciones reales en las prácticas pedagógicas, la utilización de diferentes tecnologías o dispositivos como herramientas o recursos para el estudio, el trabajo, la comunicación o socialización del conocimiento creado en las aulas de clase (también el conocimiento que se produce fuera del contexto formal), también se habla de renovar los procesos de capacitación, actualización y formación docente como una acción innovadora de una institución educativa (Reynosa Yero et al., 2021)

¿Qué tipo de experiencias se requiere identificar y sistematizar?

Este esfuerzo colectivo por encontrar, comprender, fortalecer, incentivar, comunicar e irradiar las experiencias que se generan en el ámbito educativo desde una visión colectiva y diversa, es un punto de partida para el planteamiento de este marco referencial, que pretende servir para estudiar sistemáticamente estos procesos valiosos de innovación y de buenas prácticas educativas que los propios actores están desarrollando.

Es preciso identificar, sistematizar y difundir experiencias que cumplan con algunos criterios básicos, perdurables, de mediano consenso, articulados a las exigencias del proyecto educativo nacional. Estos criterios permiten dar pistas de procesos sólidos orientados a la calidad con equidad, permiten identificar, sistematizar y difundir experiencias intencionadas, reflexivas, creativas, pertinentes, participativas, con impacto y sostenibles (Reynosa y Gamboa, 2021).

Respecto a la pertinencia, la recuperación estratégica y sistemática de las experiencias significativas, con nuevos resultados, ofrece una oportunidad concreta de movilización y uso del

conocimiento, motivando a actores decidores y ejecutores a mejorar en educación, mediante el liderazgo técnico y político, y basados en casos de “éxito”.

Los criterios son abiertos y flexibles a la identificación de experiencias que articulan los ámbitos de la escuela que queremos, en la gestión, los procesos pedagógicos, la convivencia, la relación de la escuela con la comunidad y la apertura a la educación superior; posibilitándonos una gama bastante amplia de líneas temáticas y actores involucrados. Con la finalidad de ir delimitando vías de análisis y ejes centrales de las experiencias de innovación o buenas prácticas, proponemos cinco líneas temáticas de identificación que nos permiten abordar la diversidad de estos procesos, así como desarrollar instrumentos y metodologías específicas que aporten al análisis y comprensión de los procesos.

La labor central del docente está vinculada con los aprendizajes obtenidos de sus estudiantes. En esta línea, es imprescindible identificar innovaciones y buenas prácticas pedagógicas conectadas al buen uso del currículo, así como metodologías e instrumentos que evidencian el logro de aprendizajes en condiciones diversas y nuevos entornos escolares. En esta línea, los criterios enfatizan logros a nivel de docentes que han desarrollado la reflexión permanente, la pertinencia de sus estrategias, el enfoque participativo y la orientación al impacto y la sostenibilidad, como medios para lograr los dominios, competencias y desempeños. Podrían identificarse experiencias vinculadas al desarrollo curricular, metodologías, métodos pedagógicos específicos (como comunicación y matemática), materiales, capacitación inicial y continua, entre otros temas relacionados con el desarrollo docente.

El rol del directivo es fundamental para fortalecer una educación de calidad que tiene como orientación central consolidar el liderazgo pedagógico de los directores en las escuelas a través de dos dominios: la gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y la

orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes. Igualmente, los criterios en esta línea temática tienen un especial valor en su conjunto, ya que son a la vez detonantes y consecuencias de un proceso sólido especialmente participativo, intencionado, sostenible, creativo y reflexivo, que requiere del liderazgo pedagógico de manera transversal y que tiene impacto en la gestión enfocada en los aprendizajes fundamentales. Son temas relacionados a esta línea los referidos al liderazgo pedagógico, clima institucional, uso de la información, instrumentos de gestión, en las que las tesis de maestría en dirección educacional de las dos ediciones ya muestran los primeros resultados.

Educación comunitaria y prácticas alternativas. Esta línea puede asociarse a experiencias de educación alternativa, no escolarizada, no formal, que estén basadas en la interacción de aprendizajes, respondiendo a un contexto determinado. Cuentan aquí experiencias no escolarizadas, métodos de aprendizaje social, estrategias de involucramiento comunitario, aprendizaje social y otras estrategias o prácticas alternativas que involucren lo social. Este norte clarifica estrategias vinculadas a una perspectiva más compleja a nivel estratégico y también operativo, implica ver más allá de la escolaridad y de los contenidos de aprendizaje, exige vinculaciones concretas con el logro y sostenimiento de espacios, prácticas, comunidades y normas que incentiven los aprendizajes fundamentales en su conjunto, con el acompañamiento de los docentes, directivos, familias y otros actores de la comunidad educativa.

En esta línea, se requiere que las experiencias hayan logrado y sostenido procesos participativos, reflexivos, pertinentes, creativos y con impactos sostenibles.

Ciudadanía y convivencia democrática. Esta línea podría incluir experiencias cuyo centro sea lograr competencias en ciudadanía que comprenden dominios referidos a convivencia,

participación ciudadana, y conocimientos ciudadanos. Esta línea podría incluir propuestas vinculadas a:

- Inclusión en términos de tipos de aprendizajes y habilidades, género, lengua, interculturalidad, entre otros.
- Experiencias vinculadas a sistemas de protección, educación ciudadana, convivencia, derechos humanos, etc.
- Objetivos y métodos ligados a competencias para el ejercicio ciudadano.

Articulación de la educación básica con la educación superior, trabajo, producción, investigación y desarrollo. Según el Proyecto Perfeccionamiento continuo del Sistema de Educación General, un desafío que como país debemos afrontar, se relaciona con la desarticulación entre la educación básica y la educación superior. Las experiencias que se identifiquen en este ámbito deberán ser intencionadas, reflexivas, creativas, sostenibles, participativas, pertinentes y garantizar impactos.

La identificación: una búsqueda de experiencias significativas, caminando con los propios actores.

¿Cómo articular los actores?

Un primer punto es que la búsqueda de la experiencia no debe ser centralizada, es más bien una secuencia de alianzas que permite construir puentes diversos que respeten y potencien las dinámicas locales. Esta generación de alianzas y articulación de actores es la clave para favorecer procesos sistemáticos, flexibles, pertinentes, de identificación de experiencias y uso de los conocimientos que provienen de estas (Reynosa Yero et al., 2021). Esto significa construir las estrategias de manera descentralizada, buscando potenciar las fortalezas de cada contexto específico, reconociendo recursos en ámbitos sociales

Conclusiones

Más allá de que una innovación concreta tenga un tiempo de resultados evaluados y validados, en un contexto y tiempo determinado, es importante observar que su inserción en un sistema educativo, esconde la potencialidad de mejorar el estatus y consolidarse como buenas prácticas con actividades permanentemente innovativas. Ello requiere la atención en la sostenibilidad, sostenida por la reflexión creativa, la participación y el impacto. El desafío que se plantea es generar una renovada cultura organizacional que sea el elemento impulsor de la cultura de innovaciones y buenas prácticas educativas. La participación y compromiso de los actores educativos es clave para el desarrollo y éxito de las innovaciones, las cuales deben desarrollarse dentro de un nuevo tipo de relaciones, con el fin de transformar positivamente las prácticas educativas, beneficiando los aprendizajes de todos los involucrados en ellas, con énfasis especial en el beneficio de los sujetos de la innovación.

Los indicadores concretan este criterio a partir de las capacidades organizacionales fortalecidas en relación con la gestión del conocimiento, a la gestión de una colectividad que transfiera capacidades y a la gestión relacionada con las condiciones financieras y económicas.

Referencias

- Banerjee, B., & Ceri, S. (2016). *Creating Innovation Leaders*. Springer International Publishing.
- Barraza Macías, A. (2005). Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa. *Innovación educativa*, 5(28), 19-31.
- Bernaza Rodríguez, G. J., Addine Fernández, F. y Cabrera Miranda, R. (2020). *Construyendo ideas pedagógicas sobre la educación de posgrado ante los retos del desarrollo*. Editorial Universitaria (Cuba).

Borrero, R.Y. y Gamboa, M.E. (2015). La formación laboral investigativa de los profesionales de la Educación en las carreras de ciencias naturales y exactas. *Órbita Pedagógica*, 2(1), 23-40.

Cañal de León, P. (2002). *La Innovación Educativa*. Editorial Akal.

Chocarro, E., Sobrino, A. y González-Torres, M.C. (2013). Scholarship of Teaching and Learning: un modelo de desarrollo profesional de los profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 16(1), 5-14.

Foray, D., & Raffo, J. (2012). Business-Driven Innovation: Is it Making a Difference in Education?.

http://www.observatorioabaco.es/biblioteca/docs/240_OECD_WP_84_2012.pdf

Gamboa, M.E. (2018). Estadística aplicada a la investigación educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2).

Gamboa, M.E. (2019). La Zona de Desarrollo Próximo como base de la Pedagogía Desarrolladora. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 10(4), 30-50.

Gamboa, M.E. (2020). Escala estadística y software para evaluar coherencia didáctica en procesos de enseñanza-aprendizaje de Matemáticas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(1), 140-165.

Gamboa, M. E. (2021). Formación de profesores de matemáticas de habla hispana para enseñar en países de habla inglesa. *Revista ROCA*, 17(4), 453-471.

Gamboa Graus, M. E. (2022). La enseñanza de las matemáticas y el desarrollo del pensamiento en la Educación Básica. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(1).

- Gamboa, M.E. y Borrero, R.Y. (2016). Influencia de la contextualización didáctica en la coherencia curricular del proceso enseñanza-aprendizaje de la Matemática. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(1).
- Gamboa, M.E. y Borrero, R.Y. (2017). Influencia de los organizadores del curriculum en la planificación de la contextualización didáctica de la Matemática. *Boletín Redipe*, 6(1), 90-112.
- Gamboa, M.E. y Borrero, R.Y. (2020). *Recursos estadísticos para investigar sobre coherencia didáctica. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(2).
- González Castro, C. y Cruzat Arriagada, M. (2019). Innovación educativa: La experiencia de las carreras pedagógicas en la Universidad de Los Lagos, Chile. *Educación*, 28(55), 103-122.
- Magda, A. J., & Buban, J. (2018). The state of innovation in higher education: A survey of academic administrators. Louisville, KY: The Learning House.
- Martínez Vicente, J. M., Peralta Sánchez, F. J., Ureña Uceda, A. y Jiménez Martínez, M. D. (Eds.). (2021). *La innovación educativa en la práctica docente de Educación Secundaria* (Vol. 80). Universidad Almería.
- Palacios Núñez, M. L., Toribio López, A., & Deroncele Acosta, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145.
- Parra, M., Gamboa, M.E., López, J. y Borrero, R.Y. (2017). Procedimientos heurísticos para resolver problemas matemáticos aplicados a resolución de problemas químicos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(1).

Parra Rodríguez, J. F., Gamboa Graus, M. E. y Santiesteban Almaguer, J. (2021). *Metodología para el desarrollo de la competencia de dirección en educación*. Editorial Académica Española.

Reynosa Yero, M. y Gamboa Graus, M. E. (2021). Innovar para mejorar la competencia de dirección en la educación tunera. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(4), 238–252.

Reynosa Yero, M., Quintero Mantecón, Y. y Gamboa Graus, M. E. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la innovación educativa como Competencia de Dirección en Educación. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 12(3), 204-228.

Sánchez Mendiola, M. (2017). Innovar o no innovar, ¿he ahí el dilema? *Revista Digital Universitaria (RDU)*, 19(1).

Sánchez Mendiola, M. (2018). Perspectivas de la innovación educativa en universidades de México: Experiencias y reflexiones de la RIE 360. <https://ade.edugem.gob.mx/handle/acervodigitaledu/49006>

Tierney, W. G., & Lanford, M. (2016). Conceptualizing innovation in higher education. In *Higher education: Handbook of theory and research* (pp. 1-40). Springer, Cham.