

# Resumen de la investigación

## *Análisis crítico del Programa de la Escuela Primaria del Bachillerato Internacional en la India*

**Basado en el informe de investigación preparado para el IB por:**

Karanam Pushpanadham, Departamento de Administración Educativa de la Universidad Maharaja Sayajirao de Baroda

Marzo de 2013

## Introducción y descripción general

El presente estudio de investigación se centra en el desarrollo y el éxito del Programa de la Escuela Primaria (PEP) del Bachillerato Internacional (IB) en la India. Además del PEP, el IB ofrece otros tres programas educativos exigentes y de alta calidad a una comunidad internacional de más de 3.500 colegios: el Programa de los Años Intermedios (PAI), el Programa del Diploma (PD) y el Certificado de estudios con orientación profesional (COPIB). Los programas del IB tienen como meta preparar a sus alumnos para la vida globalizada del siglo XXI, y contribuir a formar ciudadanos que crearán un mundo mejor y más pacífico. El PEP, que comenzó su andadura en 1997 y está destinado a alumnos de 3 a 12 años, se centra en el desarrollo integral del niño y de su capacidad de indagación y descubrimiento, tanto dentro como fuera del aula. El PEP se ofrece en 976 colegios de todo el mundo y en 41 de la India.

El sistema educativo de la India ha experimentado un desarrollo radical durante las últimas décadas, y los colegios IB de la India son un fenómeno relativamente nuevo que ha ido cobrando popularidad y atención. El presente estudio supone un análisis crítico de las aportaciones del currículo, el desarrollo de las clases, los resultados del aprendizaje y la puesta en práctica del PEP en el contexto de la India, con vistas a descubrir el impacto que este programa tiene sobre las instituciones y las personas asociadas con el mismo.

## Metodología de la investigación

Para esta investigación a través del estudio de casos se hizo uso de encuestas, entrevistas y observaciones, con el fin de realizar un análisis crítico del PEP en la India. El objetivo del presente estudio era estudiar:

1. La puesta en práctica del marco curricular, las normas y prácticas del PEP por parte de los colegios de la India, en particular en lo que se refiere a la pedagogía, procesos y resultados de aprendizaje tanto académicos como no académicos
2. Las percepciones de los docentes, alumnos, padres y personal de dirección de los colegios (directores de colegio y coordinadores de programa) sobre la puesta en práctica del PEP, prestando especial atención al impacto que este programa tiene sobre el entorno de aprendizaje de todo el colegio
3. Los beneficios y las dificultades que han experimentado los colegios de la India que han implantado el PEP, en lo que se refiere a la institucionalización, desarrollo de capacidades y cambios de los paradigmas de enseñanza, resultados de aprendizaje y otros aspectos sociales, culturales, económicos y regionales

Con el fin de alcanzar estos objetivos, se distribuyeron 11 instrumentos de investigación diferentes entre 12 colegios tomados como muestra. Se recabaron y analizaron datos cualitativos y cuantitativos. La mayoría de los colegios elegidos son privados y están situados en zonas semiurbanas y metropolitanas de las ciudades, donde los habitantes gozan de una posición socioeconómica relativamente alta y donde reside un gran número de expatriados. En el estudio participaron un total de 16 directores de colegio y coordinadores de programa, 79 docentes, 368 alumnos y 96 padres.

**Tabla 1. Instrumentos de investigación**

Grupo	Instrumento de investigación	Propósito
Personal de dirección	Cuestionario para las autoridades escolares	Evaluar la gestión del currículo, la coordinación del programa y la coordinación con otros colegios y grupos de interesados
Personal de dirección / docentes	Cuestionario descriptivo sobre el liderazgo	Pedir a los docentes que evaluaran el rendimiento de su equipo directivo

Personal de dirección / docentes	Escala de percepción del desarrollo de los docentes	22 puntos y 5 preguntas abiertas relacionadas con las percepciones sobre el programa de capacitación inicial, la capacitación docente, y la evaluación y comentarios
Docentes	Protocolo de observación de clases	59 puntos para documentar el comportamiento preactivo, interactivo y postactivo de los docentes
Docentes	Escala de satisfacción laboral	20 puntos relacionados con los servicios y otras condiciones generales de los colegios
Docentes	Escala de autoeficacia de Bandura (1997)	Adaptada para descubrir las opiniones de autoeficacia de los docentes en cuanto a las actividades escolares y las áreas de dificultad
Alumnos	Escala de inteligencia emocional de Yadav y Gupta (2011)	61 puntos modificados para medir la inteligencia emocional de los alumnos del PEP
Alumnos	Escala de actitudes	30 puntos relacionados con la actitud de los alumnos del quinto año del PEP hacia el colegio, el proceso de enseñanza y aprendizaje y los docentes
Alumnos	Pruebas de aptitud académica	Tres exámenes diferentes usados para cuantificar el desempeño académico en matemáticas, ciencias e inglés
Padres	Escala de percepción de la participación de los padres en el PEP	Escala de percepción de 30 puntos para recabar información sobre la actitud de los padres respecto a la Asociación de padres, la Asociación de padres y docentes y la participación de los padres en el PEP
Padres	Escala de percepción general	Encuesta de 19 puntos relacionados con las percepciones generales sobre el PEP y su currículo

## Resultados de la investigación

### Equipos directivos

#### Cuestionario para las autoridades escolares (n=16)

Los directores de colegio indicaron que evalúan la labor de los docentes de PEP según los siguientes parámetros:

- Observación de clases
- Capacidades organizativas y de planificación
- Autoevaluación de los docentes
- Entusiasmo e implicación en actividades cocurriculares
- Interacción con compañeros, padres y alumnos

En lo que se refiere a la planificación del currículo, un 38% diseñaba el currículo a partir de documentos del IB; un 25% colaboraba con los docentes; y un 12% utilizaba las directrices y documentos del sistema educativo nacional durante el proceso de planificación. En cuanto a la coordinación, la mayoría de los directores indicaba que se coordinaba con otros colegios de la India que ofrecían el PEP a la hora de diseñar el currículo, mientras que la mitad de ellos se coordinaba con el consejo escolar de la India. Casi la mitad de los directores de colegio mencionó que los padres de los alumnos desempeñaban un papel importante en la experiencia del PEP y nombraban la Asociación de padres y docentes como una organización importante del colegio.

### Cuestionario descriptivo sobre el liderazgo (n=79)

En este instrumento de investigación se pedía a los docentes que valoraran el liderazgo del colegio. Los resultados se combinaron de forma que arrojaran una imagen colectiva del liderazgo en el PEP, en lugar de considerar un análisis individual de cada colegio en particular. Las diferentes variables, que se valoraban con una puntuación del 1 al 5, se combinaron en dos dimensiones: *Consideración* (la capacidad de establecer una confianza y respeto mutuos) y *Estructura de inicio* (la capacidad de establecer procesos de comunicación eficaces) (Halpin, 1957). Cada componente se evaluó como un conjunto de 15 variables, y se eliminaron las respuestas en blanco para evitar un sesgo negativo en el cálculo conjunto.

**Tabla 2. Medias y desviaciones estándar (S) de las dimensiones del liderazgo**

Dimensión	Media	S
Consideración (n=60)	63,2	7,253
Estructura de inicio (n=58)	63,9	4,822

La dimensión *Consideración* obtuvo una puntuación media muy superior a la de investigaciones anteriores indicadas en el manual (Halpin, 1957), que parecen indicar unas medias entre 37,9 y 41,6. La dimensión *Estructura de inicio* obtuvo una puntuación media prácticamente idéntica a la de *Consideración*, pero una desviación estándar menor, lo cual indica una menor variabilidad en la puntuación. Esta media también es muy superior a la de investigaciones anteriores indicadas en el manual, que mostraban unas medias entre 41,4 y 44,8. El tamaño de las muestras del estudio era comparable al de las investigaciones anteriores.

### Escala de percepción del desarrollo de los docentes (n=16)

Los equipos directivos indicaron sus percepciones sobre la selección de docentes, el programa de capacitación inicial, la capacitación docente, y la evaluación y comentarios. La escala de 22 puntos y 5 preguntas abiertas fue creada por el director del proyecto, el Dr. Pushpanadham, en colaboración con un grupo de expertos. Los resultados indican que los equipos directivos utilizan una variedad de requisitos para seleccionar a los docentes, entre ellos la titulación académica, conocimientos de la materia, competencias pedagógicas y actitud hacia la enseñanza y el aprendizaje. La mayoría de los equipos directivos opinaba que la capacitación docente era útil, al igual que los programas de capacitación inicial para los programas del IB completados. En líneas generales, las respuestas relacionadas con la evaluación y comentarios respecto al desarrollo profesional eran positivas.

## Docentes

### Análisis de las observaciones de clases

El documento para la observación de clases consistía en 59 puntos agrupados en 3 partes: preactiva, interactiva y postactiva. Con este protocolo diseñado por el director del proyecto, se observó un total de 32 lecciones en aulas del PEP. El objetivo era documentar y describir las prácticas comunes que se observaran. Los resultados se pueden clasificar en 5 áreas:

1. Las observaciones de la preparación de las lecciones parecen indicar que los docentes del PEP estaban bien preparados antes de dar clase.
2. Las observaciones del proceso de enseñanza y aprendizaje que se desarrollaba en el aula parecen indicar que más del 60% de las clases observadas eran “eficaces” o “buenas” en lo relacionado con todas las actividades de la fase interactiva del desarrollo de la clase.
3. Los datos relativos al uso de las capacidades pedagógicas en el aula parecen indicar que la mayoría de los docentes usaban unas capacidades pedagógicas que se describían como “eficaces” o “buenas”.
4. Los procesos de evaluación se clasificaron en líneas generales como “eficaces” o “buenas”.
5. Se identificaron algunas áreas que es necesario mejorar, como el uso del modelo de enseñanza transdisciplinario y la gestión de los trastornos internos y externos que afectan a las clases.

Teniendo en cuenta que solo se visitaron 32 aulas, los datos no pueden extrapolarse a todas las aulas. Asimismo, no fue posible observar clases durante varias semanas ni en diferentes momentos del curso, con lo cual los datos no representan una fiel descripción de cada clase.

### Satisfacción laboral de docentes del PEP (n=79)

Esta escala, que comprende 19 puntos, hacía referencia al servicio y otras condiciones generales que se dan en los colegios que ofrecen el PEP. Los resultados mostraron que el 86% de los docentes estaban satisfechos con los programas profesionales que llevaban a cabo los colegios. Además, la mayoría estaba también satisfecha con la capacitación recibida y pensaba que el flujo de comunicación e información en su colegio era bueno. La mayor parte de los docentes estaban satisfechos con el equipo directivo de su colegio, la relación con sus compañeros y la participación de los padres en el PEP.

### Encuesta de autoeficacia docente (n=79)

Se adaptó la escala de autoeficacia docente de Bandura (1997) y se usó para los docentes de los colegios que ofrecen el PEP, con el fin de descubrir las opiniones de autoeficacia que tenían los docentes en cuanto a las actividades escolares y las áreas de dificultad. Esta escala constaba de 30 puntos, agrupados en siete subescalas, que se valoraban con una puntuación del 1 al 9. Cada subescala contenía un subconjunto de un punto o más, diseñados con el fin de representar un factor subyacente único. Estos factores se excluían mutuamente e incluían lo siguiente:

- Eficacia para influir en la toma de decisiones
- Eficacia para influir en los recursos del colegio
- Autoeficacia pedagógica
- Autoeficacia en las disciplinas
- Eficacia para conseguir la implicación participación de los padres
- Eficacia para conseguir la participación de la comunidad
- Eficacia para crear un ambiente escolar positivo

Dado que cada subescala se calculó sintetizando las respuestas de diferentes puntos, se calculó una media estandarizada para cada factor. Los factores con la media más alta fueron la autoeficacia en las disciplinas (7,48), la eficacia para conseguir la participación de los padres (7,41) y la eficacia para crear un ambiente escolar positivo (7,39). El factor que arrojó la media estandarizada más baja fue la eficacia para conseguir la participación de la comunidad (4,59), lo cual podría indicar que en los colegios no se dan muchas oportunidades de involucrar a la comunidad, o que algunos docentes podrían haber considerado que este punto no era adecuado. Todos los coeficientes alfa de Cronbach resultaron satisfactorios.

**Tabla 3. Resultados de la encuesta de Bandura de autoeficacia docente**

Factor	Media estandarizada	Tamaño de la muestra (n)	Alfa de Cronbach	Número de puntos
Eficacia para influir en la toma de decisiones	5,57	78	0,725	2
Eficacia para influir en los recursos del colegio	7,24	76	--	1
Autoeficacia pedagógica	6,86	68	0,846	9
Autoeficacia en las disciplinas	7,48	79	0,781	3
Eficacia para conseguir la participación de los padres	7,41	78	0,797	3

Eficacia para conseguir la participación de la comunidad	4,59	49	0,676	4
Eficacia para crear un ambiente escolar positivo	7,39	67	0,897	8

## Alumnos

### Inteligencia emocional de los alumnos del quinto año del PEP (n=368)

Los alumnos del último año del PEP respondieron a una encuesta de inteligencia emocional, que se analizó calculando la puntuación media del grupo en cada punto. La mitad de los puntos se formuló con enunciados negativos y la otra mitad con enunciados positivos. En la Tabla 4 se muestra una versión resumida de los resultados. Por lo general, los alumnos estaban totalmente de acuerdo con los enunciados positivos y totalmente en desacuerdo con los negativos, lo que indica un alto nivel de inteligencia emocional en general.

**Tabla 4. Resumen de descriptores de la escala de inteligencia emocional**

	Puntos formulados positivamente	Puntos formulados negativamente
	<i>Un acuerdo total (5) indica una inteligencia emocional alta</i>	<i>Un desacuerdo total (1) indica una inteligencia emocional alta</i>
Media	4,17	1,88
Máx.	4,70	2,13
Mín.	3,76	1,53
Mediana	4,17	1,92
Ejemplo	Soy plenamente consciente de mi ira y de sus consecuencias.	Si no me sale bien la tarea, la dejo.

### Actitud de los alumnos del PEP (n=368)

Se pidió a los alumnos del último año del PEP que indicaran hasta qué punto estaban de acuerdo con ciertas afirmaciones relacionadas con su colegio, el aprendizaje y los docentes. Las respuestas a esta encuesta indican que más del 90% de los alumnos valoraba de manera positiva su colegio. Asimismo, los alumnos mostraban una opinión positiva acerca de la mayoría de los puntos relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje. Concretamente, el 89% de los alumnos estaba de acuerdo en que los proyectos escolares que se les asignaban eran útiles e importantes, el 85% estaba de acuerdo en que se les daba la oportunidad de decidir la forma en que quieren trabajar, y el 83% estaba de acuerdo en que participaban en la toma de decisiones. A pesar de que en todos los puntos había un porcentaje de acuerdo de al menos el 70%, cabe mencionar que el punto en el que existía menor acuerdo hacía referencia a la importancia del aprendizaje frente a la importancia de las calificaciones (72%). Un ocho por ciento de los encuestados no estaba de acuerdo en que el aprendizaje fuera más importante que unas buenas calificaciones. En general, los alumnos mostraron también una actitud positiva hacia los docentes. En concreto, el 87% por ciento estaba de acuerdo en que sus profesores les brindaban apoyo, el 80% en que sus profesores siempre les elogiaban por sus logros y el 77% en que siempre se veían recompensados por sus esfuerzos. Cabe mencionar que un 16% indicaba sentirse atemorizado por sus profesores.

### Rendimiento académico

Con el fin de cuantificar el rendimiento académico de los alumnos, se utilizaron tres exámenes diferentes diseñados por investigadores, que abarcaban matemáticas, ciencias e inglés. Aquí también la unidad de análisis utilizada fue la del grupo, no la de los alumnos particulares, así que las puntuaciones se agruparon para arrojar una imagen colectiva de los alumnos del PEP de los colegios tomados como muestra. El objetivo de llevar a cabo estas pruebas de aptitud académica no consistía en determinar el desempeño de los alumnos en cuanto a su puntuación, sino en identificar cuáles eran las competencias en las que sobresalían y aquellas que les faltaban. Se pretendía que los resultados fueran descriptivos y arrojaran información sobre aquellas áreas que requieren un

estudio más detallado. Además, es posible que la formulación de los enunciados de los distintos puntos influyera en las respuestas correctas e incorrectas de los alumnos. Los resultados parecen indicar que dos áreas de matemáticas, cuatro de ciencias y dos de inglés podrían resultar difíciles para los alumnos, pero no se dispone de la información necesaria para hacer una comparación con el rendimiento en los mismos exámenes de alumnos que no forman parte del IB.

**Matemáticas:** 351 alumnos realizaron esta prueba de 20 puntos. El porcentaje medio de respuestas correctas en todos los puntos fue del 62,29%, variando el porcentaje de respuestas correctas en cada punto entre el 29,75% y el 79,75%. Los alumnos mostraron resultados particularmente buenos en los puntos relacionados con el cálculo de tiempos y las ganancias y pérdidas, ya que más del 75% de los alumnos resolvió estos problemas adecuadamente. Por otro lado, dos de los 20 puntos resultaron difíciles para más del 60% de los alumnos, y ambos estaban relacionados con intereses simples y la conversión de porcentajes a decimales. El resultado del análisis de las respuestas incorrectas a estos puntos indicó que los alumnos podrían haber tenido problemas computacionales en lugar de conceptuales.

**Ciencias:** 385 alumnos realizaron esta prueba de 20 puntos. El porcentaje medio de respuestas correctas en todos los puntos fue del 56,66%, con una gran variación del porcentaje de respuestas correctas en cada punto: entre el 12,47% y el 85,97%. De los 20 puntos de la prueba de aptitud académica de ciencias, hay cuatro de ellos a los que menos del 40% de los alumnos respondió correctamente:

- Identificar relaciones y patrones
- Comprender la relación causa-efecto
- Utilizar el aprendizaje científico para planificar acciones positivas y realistas
- Explicar cómo se formulan las opiniones y costumbres en la sociedad

Cabe mencionar que más del 65% de los alumnos respondió correctamente otros dos puntos que hacen referencia a la relación causa-efecto.

**Inglés:** 382 alumnos realizaron esta prueba de 31 puntos. El porcentaje medio de respuestas correctas en todos los puntos fue del 70,94%, variando el porcentaje de respuestas correctas en cada punto entre el 24,35% y el 94,76%. La evaluación se dividió en cuatro secciones:

1. Lectura
2. Expresión escrita (verbos, sustantivos, adjetivos, adverbios y pronombres)
3. Expresión escrita (tiempos verbales, preposiciones y ortografía)
4. Expresión escrita (redactar una carta formal)

Los alumnos del PEP sobresalieron en la sección de expresión escrita de tiempos verbales, preposiciones y ortografía, ya que más del 80% respondió correctamente a todos los puntos. La sección de expresión escrita de verbos, sustantivos, adjetivos, adverbios, verbos de cambio y pronombres contenían dos áreas en las que es necesario mejorar: el uso de los pronombres interrogativos adecuados y el uso de los verbos.

## Padres

### Escala de percepción de la participación de los padres en el PEP ( $n=96$ )

Para el presente estudio se diseñó una escala de acuerdo de 30 puntos a valorar del 1 al 5, con el fin de recabar información sobre la actitud de los padres respecto a tres elementos fundamentales: la Asociación de padres, la Asociación de padres y docentes y la participación de los padres en el programa. Como media, un 30% de los padres no respondió a las preguntas relacionadas con la Asociación de padres ni la Asociación de padres y docentes. No obstante, las respuestas que sí se obtuvieron en general fueron positivas. La mayoría de los encuestados indicó que la Asociación de padres y la Asociación de padres y docentes están a su alcance, que

son miembros de ellas, que asisten a las reuniones con regularidad y que creen que son muy útiles. Concretamente, el 64% de los encuestados indicó que en las reuniones de la Asociación de padres y docentes habían recibido orientación sobre sus hijos y que utilizaban estas reuniones como medio a través del cual podían contribuir al programa. Al contrario que en el caso de los puntos que hacían referencia a la Asociación de padres y la Asociación de padres y docentes, la mayoría de los padres respondió a aquellos puntos que estaban relacionados con su participación en el PEP. El 96% de los padres se mostró de acuerdo en que el colegio les invita con regularidad a hablar sobre el progreso de sus hijos. La mayoría de los padres agradecía los programas de capacitación inicial para padres del IB y la orientación académica, incluida la información sobre la evaluación y los objetivos del IB. Para finalizar, lo que es más importante, la mayoría de los padres (alrededor del 90%) indicó que los docentes del PEP eran competentes, que sus hijos mostraban un buen rendimiento y que estaban satisfechos con el PEP.

### Escala de percepción general de los padres (n=96)

La percepción que los padres tienen del PEP se cuantificó mediante una encuesta de 19 puntos con una escala de acuerdo del 1 al 5. La encuesta se dividió en dos secciones que se excluían mutuamente, tituladas “percepciones generales sobre el PEP del IB” y “percepciones sobre el currículo del PEP”. El porcentaje de respuestas positivas que se recibieron en relación con la percepción general del programa del IB fue abrumador. Más del 80% de los padres se mostró de acuerdo en que el PEP proporciona una educación de calidad y estaban satisfechos con los progresos de sus hijos. También fue abrumador el porcentaje de respuestas positivas recibidas en relación con la percepción del currículo del IB. Aquí también más del 80% de los padres estuvo de acuerdo en que el currículo del PEP era a la vez estimulante y enriquecedor, y que involucraba a los alumnos en cuestiones globales y aumentaba su conciencia global. En general, los padres opinaban que el currículo del IB era adecuado para alumnos de cualquier cultura y estaban satisfechos con el programa en su conjunto.

## Problemas y desafíos a los que se enfrenta el PEP en la India

En algunas de las encuestas anteriores, se daba a los padres y docentes la oportunidad de mencionar su percepción de los problemas y desafíos a los que se enfrenta la implantación del PEP en la India. En general, los docentes no mencionaron que tuvieran que enfrentarse a un gran número de problemas relacionados con el programa, pero algunos mencionaron problemas de gestión del tiempo debido a su gran volumen de trabajo y administración. No obstante, dichos docentes mencionaron que estos problemas podrían solucionarse con talleres adicionales de desarrollo profesional impartidos por el IB y con una mejor planificación. Los padres, en su mayoría, indicaron que no había problemas graves con el PEP. Entre los posibles problemas que sí indicaron algunos padres, los mayores obstáculos mencionados fueron el limitado acceso a la educación superior una vez acabado el PEP y la falta de docentes con formación en el ámbito del currículo internacional. Con el fin de afianzar el PEP, los padres recomendaron que hubiera una mayor participación de los padres y que los programas del IB recibieran un mayor reconocimiento. En cualquier caso, en líneas generales los padres parecían estar satisfechos con el programa, ya que indicaron que sus motivos principales para enviar a sus hijos a un colegio del IB eran que querían que sus hijos experimentaran un desarrollo integral con un currículo global y que creyeran en la filosofía pedagógica del IB.

## Conclusión

Las conclusiones más importantes extraídas del presente estudio hacen referencia a la adaptación, puesta en práctica e impacto del PEP sobre los resultados del aprendizaje de los alumnos, así como a las percepciones que tienen los docentes, alumnos, padres y equipos directivos de colegios que ofrecen el PEP sobre la puesta en práctica de este programa en la India. En general, los docentes, alumnos, padres y equipos directivos tienen una opinión positiva del PEP en la India. El currículo internacional es valioso desde todos los puntos de vista, ya que los alumnos mostraron una gran inteligencia emocional y la mayoría de ellos demostró un desempeño académico positivo en la mayoría de las áreas académicas. Además, los padres se sienten implicados en el programa y están satisfechos con la educación que reciben sus hijos. Por último, los docentes del PEP a los que se observó dieron unas clases buenas e interesantes, estaban satisfechos con su trabajo y opinaban que tenían sus clases bajo control. Por lo tanto, la puesta en práctica del PEP en la India parece tener un impacto positivo en todos los aspectos.

## Bibliografía

BANDURA, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman, 1997.

HALPIN, ANDREW, W. *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Ohio: Ohio State University, 1957.

YADAV, R. K. Y GUPTA, B. «Construction of a Scale of Emotional Intelligence». *Educational & Psychological Research*. 2011, vol. 1, núm. 1, p. 10–14.

El presente resumen fue preparado por el departamento de investigación del IB. Se puede acceder al informe completo en <http://www.ibo.org/research>. Si desea más información sobre este estudio u otros estudios de investigación del IB, solicítela a la dirección de correo electrónico [research@ibo.org](mailto:research@ibo.org).

Para citar el informe completo, utilice la siguiente referencia:

**Pushpanadham, K. (2013). *A critical analysis of the International Baccalaureate Primary Years Programme in India*. Vadodara, Gujarat, India. Department of Educational Administration, the Maharaja Sayajirao University Of Baroda.**