

# POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DEL CARÁCTER PROPIO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS CONCERTADOS EN LA REALIDAD

---

DAVID ISAACS

---

## SUMARIO

---

- I • EL IDEARIO (CARÁCTER PROPIO) Y LOS OBJETIVOS GENERALES.
  - II • LOS PLANES DE ESTUDIO FORMALES Y COMPLEMENTARIOS.
  - III • LA SELECCIÓN DE PERSONAL (DIRECTIVOS, PROFESORES, ALUMNOS, ESTRUCTURAS).
  - IV • ASPECTOS ECONÓMICOS.
  - V • CONCLUSIÓN.
- 

En una Sentencia del Tribunal Constitucional (STC 5/1981, FJ 20) se confirma la garantía constitucional del derecho de los titulares de los centros a su efectiva dirección, como «derecho incardinado en el derecho a la libertad de enseñanza de los titulares de dichos centros, que no se confunde con el de fijar un carácter propio del centro sino que por el contrario es más bien una *garantía* de este último, aparte de que tenga otros contenidos. Desde el punto de vista positivo, implica el derecho a garantizar el respeto al carácter propio y de asumir en última instancia la responsabilidad de la gestión...».

En este escrito pretendo reflexionar sobre las posibilidades y limitaciones que existen para que un centro privado concertado pueda ser dirigido eficazmente<sup>1</sup>.

Se puede entender una organización educativa como un número precisable de personas con un reparto de tareas y responsabilidades de acuerdo con unos objetivos generales. Y existen una serie de aspectos *críticos* en una organización. Con esta expresión técnica se quiere destacar

1. La fundamentación de los conceptos utilizados en este escrito, relacionados con la organización y la gestión de los centros educativos, se encuentra en: ISAACS, David, *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*, 4ª ed., Eunsa, Pamplona 1998.

el hecho de que si alguno de ellos se modifica resultará alterado, probablemente, algo esencial en la naturaleza de la organización misma. Los denominados aspectos críticos son, concretamente, éstos:

- 1) El ideario (carácter propio) y los objetivos generales.
- 2) Los planes de estudio formales y complementarios.
- 3) La selección de personal (directivos, profesores, alumnos) y su organización (cargos, estructuras, agrupamiento de alumnos).
- 4) Aspectos económicos.

En la Universidad (que no nos concierne en esta ocasión) se puede hablar de otro aspecto crítico: la investigación.

Vamos a explicar por qué estos aspectos son, de hecho, críticos y considerar cómo la legislación influye sobre ellos.

## I. EL IDEARIO (CARÁCTER PROPIO) Y LOS OBJETIVOS GENERALES

Desde el punto de vista de la acción directiva, se puede afirmar que cualquier acto realizado por una persona que supone la aplicación de su inteligencia y de su voluntad —por tanto no nos referimos a las acciones resultado de las tendencias básicas sin su intervención o con un mínimo de intervención— radica en un pensamiento que se traduce en una operación. Por ejemplo, porque entiendo que el cine es una actividad placentera, organizo mi tiempo y realizo el gasto correspondiente para acudir a ver una película determinada en un lugar preciso a una hora concreta.

En el caso de una organización educativa se trata de unos pensamientos, o de unas convicciones, que pueden entenderse como principios operativos.

Por ejemplo, si una persona entiende que los jóvenes de hoy necesitan estar en condiciones de comunicarse en tres idiomas con el fin de lograr un puesto de trabajo, es posible que realice las operaciones necesarias para crear y organizar un centro educativo plurilingüe que cuente con profesores plurilingües, que introduzca cada lengua en un momento determinado, que establezca una o varias lenguas para la comunicación habitual en el centro, etc.

Si una persona entiende que los educandos necesitan recibir una atención personalizada y coordinada con el fin de poder desarrollar sus capacidades y cualidades personales al máximo, es probable que organice algún tipo de sistema tutorial en que este tipo de atención sea posible.

Si una persona considera que la sensibilidad artística, su práctica y su aprecio, son elementos prioritarios en la educación, tendrá que promover un conjunto de actividades que permitan traducir este principio en acción.

Entiendo que este conjunto de principios es lo que auténticamente es el ideario o el Carácter Propio del centro. Únicamente si se tiene claro lo que se piensa es posible traducir el pensamiento en objetivos organizativos.

Por otra parte, el Carácter Propio es más que el conjunto de principios que configuran el tipo de educación que se quiere promover, porque el centro también necesita definirse en relación con otros estamentos relacionados con él. Concretamente se tratará de pensar sobre cuál va a ser la postura del centro respecto a los padres, a los profesores, a los antiguos alumnos y al entorno inmediato.

Para ejemplificar lo que queremos decir, podemos tomar el aspecto del entorno inmediato. Es posible que un centro haya sido construido en un pueblo cercano a una ciudad. ¿Quiere el centro ofrecer algún servicio a las personas que viven cerca de él? ¿Pretende actuar como promotor de servicios de tipo socio-cultural?

Por lo que hemos dicho, es evidente que existe, o que debe existir, un proceso de pensamiento antes de establecer los objetivos de una organización determinada. Este conjunto de principios es lo que va a determinar posteriormente el funcionamiento de la organización. Y en este sentido podemos afirmar que, desde la perspectiva de la eficacia directiva habrá que entender el «Carácter Propio» del Centro de una manera mucho más amplia a como lo ha visto el Tribunal Constitucional cuando habla de ello como «La expresión pública, sintética e inequívoca del carácter ideológico propio de un centro educativo tendente a facilitar el derecho que a éstos reconoce el artículo 27 de la Constitución». De hecho el Tribunal Constitucional ha añadido que «puede extenderse a distintos aspectos de su actividad» y que «no está limitado

a los aspectos religiosos y morales de la actividad educativa» (STC 5/1981, FJ 8, y STC 77/1985 sobre la LODE, FJ 8).

Desde nuestra perspectiva operativa, es necesario definir el Carácter Propio con el fin de poder dirigir la organización eficazmente, para que los padres puedan elegir el centro conforme a sus creencias personales, para que los profesores puedan conocer el centro donde quieren trabajar y para que, luego, puedan trabajar en equipo, y con el fin de poder organizar los distintos elementos del centro de una manera funcional.

Por otra parte, debe ayudar a los responsables del centro a ser fieles a lo que moralmente se han comprometido con los padres de los alumnos. Es decir, seguir ofreciendo el mismo tipo de educación hasta finalizar el nivel de estudios correspondiente. Es, de hecho, sorprendente notar cómo en algunos centros han roto este compromiso. Por ejemplo, cambiando un centro que anteriormente era para un solo sexo a otro mixto de un año a otro.

Los objetivos generales del centro expresarán, en términos de intencionalidad, lo que se persigue en la organización. Serán consecuencia de los principios comentados anteriormente.

Indudablemente el ideario y los objetivos generales son aspectos críticos porque, al modificarlos, se modificará la naturaleza del compromiso con los padres y la naturaleza de la misma organización.

Respecto al establecimiento del Carácter Propio como documento, la legislación vigente no produce graves problemas en la realidad ya que únicamente se requiere el respeto debido por los valores constitucionales. Los dos peligros principales son, en primer lugar, que los responsables del centro no sean capaces de actuar congruentemente con lo que han afirmado y prometido y, en segundo lugar, que las leyes de hecho limitan excesivamente la posibilidad de traducir el Carácter Propio en una realidad funcional.

## II. LOS PLANES DE ESTUDIO FORMALES Y COMPLEMENTARIOS

Un centro educativo existe en función de los contenidos culturales predeterminados y estructurados que allí se encuentran. Es decir, si no

hubiera contenidos de este tipo, no estaríamos hablando de un centro educativo sino de otro tipo de organización.

Es evidente que los contenidos culturales que se usan como base de la educación van a facilitar o dificultar la vivencia del Carácter Propio y la persecución de los objetivos generales. Y es en este punto donde seguramente es más difícil encontrar un equilibrio entre fijar «los aspectos básicos del currículo, que constituirán las enseñanzas mínimas, con el fin de garantizar una formación común de todos los alumnos y la validez de los títulos correspondientes» (art. 4.2 LOGSE) por parte del Gobierno, y la autonomía necesaria por parte de cada centro en cuanto a la definición de los contenidos más oportunos para perseguir los objetivos generales institucionales y por tanto el apoyo real al Carácter Propio del centro.

El Ministerio de Educación y Ciencia ha optado por una propuesta en la que el diseño del currículo está articulado en sucesivos niveles de concreción. El primero de ellos, el Diseño Curricular Base (DCB), es el que recoge este marco común en el que se formulen en términos generales, un conjunto de prescripciones, sugerencias y orientaciones sobre la intencionalidad de la educación escolar y sobre las estrategias pedagógicas más adecuadas a dicha intencionalidad. Esto tiene un carácter normativo para los centros, ya que éstos deberán seguir las directrices que en él se indiquen. Este primer nivel de concreción deberá completarse con las propuestas de las Comunidades Autónomas con competencias educativas en su ámbito territorial.

En relación con este nivel (DCB), se ha producido una discusión continuada respecto a qué áreas de conocimiento deben estar incluidas o excluidas y respecto a la inclusión o no de la formación religiosa como asignatura formal. Todo lo cual hace pensar que el Ministerio no está marcando un campo tan amplio como hace pensar en la descripción del DCB.

Un segundo nivel se refiere al Proyecto Curricular del centro en que los profesores habrán contextualizado y pormenorizado los objetivos y contenidos que el DCB marca.

Finalmente, se espera que cada profesor realice su programación de cada asignatura conforme al Proyecto Curricular correspondiente.

El problema principal es el grado en que cada centro tome como punto de arranque principal su Carácter Propio o el grado en que se base el desarrollo programático en el DCB marcado por el Ministerio.

Si se empieza por el Carácter Propio, hará falta una coordinación vertical de los objetivos generales inspirados en ese conjunto de principios. Si se empieza con el DCB se insistirá más en una coordinación horizontal intentando añadir un sentido unitario a la realidad a posteriori<sup>2</sup>.

Por otra parte, la práctica muestra que, aunque los profesores se esfuerzan en preparar un Proyecto Curricular del centro y, a continuación, su propia programación de materia o asignatura, de hecho terminan actuando más de acuerdo con los libros de texto disponibles que de acuerdo con el proyecto propio. Por este motivo, el hecho de que los textos ya no requieren una autorización formal por parte del Ministerio abre muchas posibilidades hacia el futuro.

Pero no sólo se vive el Carácter Propio en los estudios formales sino también en las actividades complementarias y extraescolares. Las actividades complementarias, obligatorias para todos los alumnos, están limitadas ya que no se autoriza su realización en caso de «menoscabo del horario lectivo establecido por el Ministerio de Educación y Ciencia» (Real Decreto 1.694/1995, art. 5º) y las actividades extraescolares únicamente pueden realizarse de manera optativa. Según el tipo de Carácter Propio, se puede necesitar una dedicación mayor de tiempo de los alumnos en el centro educativo o no.

Nuestra opinión es que el DCB puede restringir considerablemente la posibilidad de la vivencia de un Carácter Propio cuando este Carácter pretende destacar algún elemento *distintivo* de la educación de una manera preferente. Por ejemplo, el plurilingüismo, el deporte, las Artes o la tecnología. Sin embargo, si el centro no pretende diferenciarse mucho del modelo de centro educativo implícito en el DCB, existe un margen razonable de maniobra para priorizar determinados objetivos.

2. Se entiende por coordinación vertical la armonización de los objetivos entre los distintos niveles educativos del centro; la coordinación horizontal se refiere a la integración de un mismo objetivo en las distintas asignaturas de un mismo nivel.

En resumen, la legislación vigente determina un modelo de centro educativo y, dentro de ello, permite una autonomía razonable para adaptarse al Carácter Propio del centro. Las dificultades que de hecho se encuentran en los centros vienen más por la ineficacia en la gestión directiva que por las limitaciones legislativas. Sin embargo, si el centro pretende determinarse fuera del modelo previsto, pueden existir serias dificultades para lograr vivir el Carácter Propio del Centro. Seguramente, por este motivo, no es frecuente encontrar centros concertados muy diferenciados entre sí.

Incluso es difícil para algunas personas imaginar otros tipos de centros. Ya hemos comentado la posibilidad de organizar centros pluri-lingües, centros en que la actividad deportiva recibe una atención prioritaria, o centros en que actividades relacionadas con las Artes ocupen un porcentaje elevado del tiempo disponible.

Podemos insistir en el tema dando otro ejemplo. Un centro plantea, en su Carácter Propio, que quiere hacer girar toda su actividad en torno a la idea de «excelencia académica». Las consecuencias de contar con una prioridad de este tipo son muchas. Por ejemplo:

1) Únicamente se admitiría alumnos de un nivel académico superior. Ni siquiera se admitirían hermanos, a menos que llegasen a los niveles exigidos.

2) En caso de que un alumno no siguiese el ritmo de la mayoría, sería expulsado. (Un centro que plantea «excelencia académica» no puede preocuparse simultáneamente de la orientación personal de todos los alumnos según las necesidades de cada uno).

3) La evaluación del trabajo de los alumnos sería más exigente.

4) Se intentaría buscar y contratar a profesores de una calidad superior en relación con su preparación académica, buscando algunos profesores con el título de doctor, por ejemplo.

5) Seguramente los grupos de clase serían más reducidos.

etc.

Está claro que muchas de estas características no se adaptan a la legislación vigente para los centros concertados (y públicos). El modelo

de centro que se propugna en las leyes es un modelo igualitario. No se quieren muchas diferencias entre unos centros y otros. En todo caso se acepta que un colegio pueda tener una inspiración «ideológica» diferente, pero poco más. También este aspecto puede ser objeto de restricciones, como cuando se excluye la formación religiosa del elenco de asignaturas que reciben una valoración formal. Es lógico que, en este ambiente, los centros privados concertados terminen pareciéndose cada vez más a los centros públicos.

Pero existen todavía más limitaciones que vamos a comentar a continuación.

### III. LA SELECCIÓN DE PERSONAL (DIRECTIVOS, PROFESORES, ALUMNOS, ESTRUCTURAS)

Un directivo «consigue resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de sus colaboradores» (Isaacs, D., 1995). Por tanto, la selección de sus colaboradores y el cuidado de su formación y perfeccionamiento es vital. Además, se puede entender la riqueza del centro como consecuencia de la suma de los estilos personales de cada uno de los colaboradores con tal de que compartan los mismos valores. Si no es así, no habrá enriquecimiento sino más bien anarquía. Es decir, aunque contemos con el Carácter Propio definido, con objetivos generales y con contenidos apropiados, si los colaboradores no desean favorecer la vivencia de los valores institucionales, todo habrá sido un ejercicio en vano. En este sentido es un aspecto crítico la posibilidad de contar con personas que compartan los valores institucionales reflejados en su Carácter Propio. Me refiero a directivos, profesores, padres y personal administrativo y de servicios.

En el artículo 59 de la LODE se indica que el Director de los centros concertados será designado, «previo acuerdo entre el Titular y el Consejo Escolar, de entre profesores del centro con un año de permanencia en el mismo o tres de docencia en otro centro docente de la misma entidad titular». Parece ser una norma arbitraria ya que no es fácil encontrar ninguna justificación para imponer tales limitaciones. De hecho, un titular necesita buscar una persona idónea para dirigir. Es posi-

ble que esa persona trabaje en el centro o no. Otra limitación surge en los casos en que el Consejo Escolar no está de acuerdo con la propuesta del Titular. En este caso el Titular está obligado a presentar una terna de profesores para la decisión posterior por parte del Consejo Escolar. Entendemos que el Titular es el responsable último de la congruente actuación de la vida del centro en relación con su Carácter Propio. Por tanto, debe contar con la autonomía necesaria para asumir esta responsabilidad. En este caso, el Consejo Escolar le quita ese derecho y deber.

En relación con la selección de profesores, la Ley (art. 60) dice que «a efectos de su provisión, el Consejo Escolar del centro, de acuerdo con el titular, establecerá los criterios de selección, que atenderán básicamente a los principios de mérito y capacidad. El Titular del centro junto con el Director procederá a la selección del personal, de acuerdo con los criterios de selección que tenga establecido el Consejo Escolar del centro».

Es de notar que los principios básicos a tener en cuenta no incluyen el grado de conformidad del candidato con el Carácter Propio del centro. Sin embargo, parece que el Consejo Escolar puede incluir este criterio. Otra vez nos encontramos con la disminución de la autoridad del Titular a favor del Consejo Escolar.

Aunque sea tema aparte, el hecho de contar con un sistema de selección de profesores por oposición en los centros públicos, explica en gran parte por qué no se habla de un Carácter Propio de un centro público. Si no se puede seleccionar a los profesores para apoyar el Carácter Propio realmente sobra el esfuerzo de determinarlo<sup>3</sup>. Se podría decir lo mismo respecto al Proyecto Educativo que sí es obligatorio en los centros públicos.

En cuanto a la selección y admisión de alumnos, nos encontramos con limitaciones todavía más graves. En la Orden de 26 de marzo de 1997, art. 5º, se dice que la admisión en los centros sostenidos con fon-

3. No se olvide que los contenidos del carácter propio no hacen sólo referencia a elementos de tipo ideológico o religioso, cuya presencia en los centros públicos se encuentra vedada por el principio de neutralidad. En el carácter propio caben aspectos diferenciales de otro tipo —como podría ser, por ejemplo, un régimen de enseñanza bilingüe— que en un sistema de rígido acceso público del profesorado no se podrían garantizar.

dos públicos se registrá por dos tipos de criterios: prioritarios y complementarios.

Los criterios prioritarios serán los siguientes:

- a) Rentas anuales de la unidad familiar
- b) Proximidad del domicilio
- c) Existencia de hermanos matriculados en el mismo centro

Y los complementarios:

- d) Situación de familia numerosa
- e) Condición reconocida de discapacitado físico, psíquico o sensorial de los padres, hermanos de los alumnos o, en su caso, del tutor.
- f) Otra circunstancia relevante apreciada justificadamente por el órgano competente del centro de acuerdo con criterios objetivos, que deberán ser hechos públicos por los centros con anterioridad al inicio del proceso de admisión

Es decir, el criterio más lógico, o sea, que los padres estén de acuerdo con el Carácter Propio del centro, ni siquiera se menciona. Indudablemente esta normativa es de lo más perjudicial para un centro privado teniendo en cuenta que es razonable pensar que los padres que comparten su Carácter Propio no viven precisamente en la misma zona geográfica de la ciudad. De hecho, esta normativa es clasista y discriminatoria, ya que las ciudades se desarrollan urbanísticamente de acuerdo con zonas previstas para determinados niveles adquisitivos.

En cuanto a las estructuras, conviene considerar con detenimiento las consecuencias de tener que contar con un Consejo Escolar en un centro privado concertado.

En cualquier tipo de organización educativa es razonable crear una estructura colegiada superior en que se toman las decisiones relevantes respecto a los aspectos críticos que estamos considerando. Sin embargo, desde el punto de vista de la eficacia, se buscará una armonía entre fuerzas complementarias en un grupo de este tipo. Es decir, criterios de eficacia llevarán a designar como miembros de este grupo decisorio a personas que: 1) tengan una competencia profesional determinada en los

temas correspondientes a su área de responsabilidad, 2) que conozcan y comprendan el Carácter Propio del centro, y 3) que se hayan mostrado dispuestos a asumir responsablemente las consecuencias de sus actos.

Cualquier sistema de designación de los miembros componentes de un grupo decisorio basado en el sistema de representantes es, por tanto, por su misma naturaleza, ineficaz.

El Consejo Escolar es una agrupación de personas de este tipo. Conviene recordar que está formado por: el Director; tres representantes del titular del centro; cuatro representantes de los profesores; cuatro representantes de los padres o tutores de los alumnos; dos representantes de los alumnos, a partir del primer ciclo de educación secundaria obligatoria; un representante del personal de administración servicios (LODE, art. 56, contando con la modificación operada por la disposición final primera de la LO 9/1995).

Además, hay que tener en cuenta los temas sobre los cuales está previsto que este Consejo tome *acuerdos*. Entre otros son:

- la designación y cese del Director,
- la selección y despido de los profesores,
- los criterios de selección de alumnos,
- asuntos graves en materia de disciplina en los alumnos,
- el presupuesto,
- la programación general del centro,
- las actividades escolares complementarias,
- la aplicación de la línea pedagógica global del centro,
- las relaciones de colaboración con otros centros,
- el reglamento de régimen interior del centro.

Es decir, el Consejo Escolar tiene en sus manos muchos de los aspectos que hemos llamado críticos. Si no se ha podido designar a los miembros componentes, es perfectamente posible que se encuentren profesores, padres, alumnos o personal de administración y de servicios en el Consejo que no son competentes en los temas de su incumbencia,

que no comprenden o no comparten el Carácter Propio del centro o que no actúan responsablemente.

El hecho de tener que contar con un Consejo Escolar en los términos de la Ley puede impedir, en nuestra opinión, una actuación coherente por parte del Titular o el Director en favorecer el desarrollo del Carácter Propio del centro.

Sin embargo, esta observación refleja los peligros implícitos en la legislación más que lo que sucede en la realidad. En los centros concertados, en algunas ocasiones, los Consejos Escolares actúan con prudencia teniendo en cuenta lo que propone el Director y las personas competentes en cada tema. Además la dirección indica claramente a las personas que van a votar, quiénes son los candidatos que consideran más idóneos.

De todas formas, el hecho es que el Consejo Escolar podría enfrentarse con el Carácter Propio del centro o por lo menos poner serias dificultades para su realización.

#### IV. ASPECTOS ECONÓMICOS

Una manera de entender el presupuesto de un centro educativo es como el reflejo numérico de los objetivos del mismo. Es decir, si se dispone de una cantidad de fondos para invertir en acciones educativas diversas, el hecho de gastar o invertir en unas o en otras reforzará o no el Carácter Propio del centro.

También la política de ingresos, la atención a familias numerosas, la concesión de becas, o la búsqueda de fondos complementarios, por ejemplo, se relacionan estrechamente con aspectos del Carácter Propio del centro.

Por eso, se habla de los aspectos económicos como uno de los elementos críticos del centro educativo.

Seguramente es en este tema donde se nota, con mayor claridad, el deseo de imponer un modelo de centro educativo a los centros privados concertados. En el art. 12 del Real Decreto en el que se aprueba el reglamento de normas básicas sobre conciertos educativos (2.377/1985)

se dice que la asignación de los fondos públicos se hará «en función de los módulos económicos por unidad escolar y nivel educativo que se fijen en la Ley de presupuestos generales del Estado». Y en el art. 13 se añade que las cantidades correspondientes a salarios del personal docente tenderán a hacer posible gradualmente que la remuneración del personal docente sea análoga a las del profesorado estatal y que las cantidades asignadas para otros gastos —personal de administración, mantenimiento, conservación etc., (excluyendo amortizaciones e intereses del capital propio)— se fijarán con criterios análogos a los aplicados en los centros públicos. Y lo mismo sucede en relación con los conceptos de antigüedad, sustituciones y complemento de dirección.

Si tenemos en cuenta, además, que el concierto educativo obliga al titular del centro educativo a impartir gratuitamente las enseñanzas del concierto, que las actividades complementarias y los servicios del centro serán voluntarios y que se obliga a tener una relación media alumnos/profesor por unidad escolar no inferior a la que la Administración determine, de hecho se está quitando un grado de autonomía muy elevado de los centros concertados.

Significa por ejemplo que:

1) No se pueden formar agrupaciones de alumnos de mayor o menor número que lo previsto por la Administración en función de las necesidades marcadas en el Carácter Propio del centro.

2) No se podrá aumentar la calidad de las actividades previstas de acuerdo con una mayor inversión en ellas. De esta manera la enseñanza tiene que seguir forzosamente el modelo previsto para los centros públicos. Aún en caso de que los padres estuviesen dispuestos a abonar la diferencia, no sería considerado lícito.

3) No se podrá compensar a los diferentes cargos directivos en el centro. La ley autoriza a los centros concertados a que desarrollen sus propias estructuras. Sin embargo, no se puede compensar las responsabilidades asumidas económicamente, por no disponer de los fondos necesarios para hacerlo.

4) No se podrá realizar una compensación económica a los profesores de acuerdo con criterios de eficiencia.

5) No se podrá, realizar inversiones elevadas en tecnología o instalaciones con el fin de desarrollar el Carácter Propio con mayor eficacia.

En todo caso podrían realizarse gastos conforme al Carácter Propio del centro si se lograra la financiación a través de fuentes diferentes.

## V. CONCLUSIÓN

Desde el punto de vista de la eficacia en la dirección de los centros educativos, es necesario establecer con gran claridad el Carácter Propio del centro y sus objetivos generales. A continuación, los directivos tienen la misión de tomar decisiones con el fin de conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de sus colaboradores.

Esto se traducirá en acciones preferentes relacionadas con la promoción de proyectos de mejora y la orientación y la capacitación de los colaboradores.

Las personas responsables requieren un grado de autonomía elevado para realizar este tipo de acción eficazmente, sobre todo en relación con los aspectos críticos del centro educativo.

La legislación vigente, de hecho, configura un modelo de centro educativo que limita considerablemente a los directivos en casi todos los aspectos críticos. Los centros que se encuentran cómodos dentro de este modelo, cuentan con una cierta autonomía que permite realizar determinadas acciones a favor de la calidad de educación que promueven, especialmente en lo que se refiere a atender al derecho de los padres a elegir una educación conforme a sus propias convicciones religiosas y morales.

En cambio, si los centros no consideran adecuado el modelo configurado, difícilmente podrán sus directivos desarrollar el Carácter Propio de una manera estable y con eficacia.

En este sentido es probable que los centros privados de vanguardia nunca puedan ser concertados.