**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

# La influencia de la gestión democrática en la construcción de un clima organizacional positivo en las escuelas públicas

*A influência da gestão democrática na construção de um clima organizacional positivo em escolas públicas*

*The influence of democratic management on building a positive organizational climate in public schools*

Ari Marcelo Mateus Tavares – World University Ecumenical – USA
Antonia Liduina Rodrigues de Paiva – Christian Business School – FR
Francisco Antônio Bezerra de Ferro – Christian Business School – FR
Marileide de Sousa Dias – Christian Business School – FR
Ana Carolina Aguiar da Silveira – Universidad Del Sol – PY

**Resumen:**
La gestión democrática se configura como un elemento esencial para el desarrollo de una educación de calidad, en la medida en que estimula la participación de todos los segmentos que componen la escuela en el proceso de gestión. Esta participación fortalece el sentido de pertenencia y contribuye a la construcción de un clima organizacional positivo, en el cual las opiniones son respetadas y los sujetos colaboran de manera más efectiva en los procesos de aprendizaje. El presente artículo, de carácter bibliográfico, se fundamenta en una revisión de literatura basada en los siguientes autores: Brito et al. (2010), Ferreira (2006), Libâneo (2007), Lück (2012), Luna (2023), Marques y Zambelli (2026), Paro (2001), Poti (2014) y Silva et al. (2026), cuyas contribuciones permiten una comprensión ampliada de la temática. El objetivo general consiste en discutir la influencia de la gestión democrática en la construcción de un clima organizacional positivo en las escuelas públicas. Los objetivos específicos son: analizar el concepto de clima organizacional escolar; reflexionar sobre la gestión democrática y las interacciones interpersonales; y presentar la relación entre la gestión democrática y la mejora del clima organizacional.

**Palabras clave:**
Gestión democrática. Clima organizacional. Aprendizaje. Educación.

**Resumo:**
A gestão democrática configura-se como um elemento essencial para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, na medida em que estimula a participação de todos os segmentos que compõem a escola no processo de gestão. Essa participação fortalece o senso de pertencimento e contribui para a construção de um clima organizacional positivo, no qual as opiniões são respeitadas e os sujeitos passam a colaborar de forma mais efetiva para os processos de aprendizagem. O presente artigo, de caráter bibliográfico, fundamenta-se em uma revisão de literatura balizada nos seguintes autores Brito et al. (2010), Ferreira (2006), Libâneo (2007), Lück (2012), Luna (2023), Marques e Zambelli (2026), Paro (2001), Poti (2014) e Silva et al. (2026)., cujas contribuições possibilitam uma compreensão ampliada da temática. O objetivo geral consiste em discutir a influência da gestão democrática na construção de um clima organizacional positivo em escolas públicas. Os objetivos específicos são: analisar o conceito de clima organizacional escolar; refletir sobre a gestão democrática e as interações interpessoais; e apresentar a relação entre gestão democrática e a melhoria do clima organizacional.

**Palavras-chave:**
Gestão democrática. Clima organizacional. Aprendizagem. Educação.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

**Abstract:**
Democratic management is configured as an essential element for the development of quality education, as it encourages the participation of all segments that make up the school in the management process. This participation strengthens the sense of belonging and contributes to the construction of a positive organizational climate, in which opinions are respected and individuals collaborate more effectively in learning processes. This bibliographic article is based on a literature review supported by the following authors: Brito et al. (2010), Ferreira (2006), Libâneo (2007), Lück (2012), Luna (2023), Marques and Zambelli (2026), Paro (2001), Poti (2014), and Silva et al. (2026), whose contributions provide an expanded understanding of the theme. The general objective is to discuss the influence of democratic management in building a positive organizational climate in public schools. The specific objectives are: to analyze the concept of organizational climate in schools; to reflect on democratic management and interpersonal interactions; and to present the relationship between democratic management and the improvement of organizational climate.

**Keywords:**
Democratic management. Organizational climate. Learning. Education.

## 1. Introducción

La educación contemporánea enfrenta desafíos cada vez más complejos que exigen prácticas de gestión escolar capaces de promover la eficiencia administrativa, la participación democrática y la inclusión social. En este contexto, la gestión democrática surge como un principio fundamental para construir entornos escolares más justos, participativos y orientados al desarrollo integral de las personas.

La escuela es un espacio colectivo donde personas con distintas visiones del mundo interactúan a diario. Los docentes, los estudiantes, los directivos, las familias y la comunidad establecen vínculos mediante estas interacciones. En este contexto, la gestión democrática busca garantizar que todos tengan voz activa en la toma de decisiones y fortalecer el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad por la calidad de la educación ofrecida.

La relevancia de este tema se hace evidente porque la escuela pública, especialmente en Brasil, cumple un papel central en la garantía del derecho a la educación y en la promoción de la equidad social. Construir un clima organizacional positivo es una condición indispensable para que los procesos de enseñanza y aprendizaje sean significativos.

Cuando las personas sienten que se respetan sus opiniones y se valoran sus aportes, aumenta su compromiso y motivación, lo que incide directamente en la calidad de las prácticas pedagógicas y en la formación ciudadana de los estudiantes. Así, analizar la influencia de la gestión democrática en el clima organizacional escolar implica reflexionar sobre cómo la

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

participación colectiva puede transformar la cultura institucional y fortalecer los vínculos interpersonales.

Este artículo se inscribe en ese debate mediante una revisión de literatura que reúne las contribuciones de autores que se han dedicado a comprender los fundamentos y las implicaciones de la gestión democrática en la educación. La metodología consiste en un análisis bibliográfico que permite sistematizar distintas perspectivas teóricas e identificar convergencias y divergencias entre los investigadores del área.

Este enfoque se apoya en Brito et al. (2010), Ferreira (2006), Libâneo (2007), Lück (2012), Luna (2023), Marques y Zambelli (2026), Paro (2001), Poti (2014) y Silva et al. (2026). Sus aportes permiten ampliar la comprensión del tema y ofrecen una base para futuras investigaciones y prácticas pedagógicas orientadas a mejorar la gestión escolar.

El objetivo general de este trabajo es analizar la influencia de la gestión democrática en la construcción de un clima organizacional positivo en las escuelas públicas. Para ello, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Examinar el concepto de clima organizacional escolar y su importancia para el proceso educativo;
- Reflexionar sobre la gestión democrática y sus implicaciones en las interacciones interpersonales dentro de la escuela;
- Presentar la relación entre la gestión democrática y la mejora del clima organizacional, destacando sus efectos en la calidad de la educación.

Así, este trabajo busca mostrar que la gestión democrática va más allá de una exigencia legal o normativa y constituye un camino para consolidar prácticas educativas más humanas, participativas y transformadoras. Se considera que fortalecer el diálogo y la cooperación entre los distintos sectores de la comunidad escolar permite construir entornos más acogedores y productivos, capaces de afrontar los desafíos actuales de la educación pública.

## 2. Revisión de literatura

Construir un clima organizacional positivo en las escuelas públicas es un desafío que abarca múltiples dimensiones de la práctica educativa y de la gestión escolar. En este escenario, la gestión democrática constituye un eje capaz de promover la participación efectiva de todos los sectores de la comunidad escolar y fortalecer los vínculos interpersonales. Al reconocer la

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

importancia de la escucha, el diálogo y la valoración de las distintas voces, contribuye a crear un entorno escolar más colaborativo, inclusivo y propicio para el aprendizaje.

Esta sección profundiza en la influencia de la gestión democrática en la construcción de un clima organizacional saludable y destaca los aspectos teóricos y prácticos que sustentan esa relación. Los objetivos específicos planteados se abordarán en apartados para analizar con mayor detalle cada dimensión.

Cada uno de los apartados siguientes responde a uno de los objetivos específicos del trabajo. Se abordan el concepto de clima organizacional escolar, las interacciones interpersonales mediadas por la gestión democrática y, por último, los efectos de esta forma de gestión en la mejora del entorno institucional.

## 2.1 El concepto de clima organizacional escolar

El estudio del clima organizacional escolar se ha consolidado como una dimensión fundamental para comprender los procesos educativos y la calidad de las relaciones que se establecen en las instituciones de enseñanza. Según Brito et al. (2010), el clima escolar puede entenderse como el conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes que los miembros de la comunidad escolar comparten respecto de su entorno. Es, por tanto, una construcción colectiva que refleja tanto la cultura institucional como las prácticas de gestión y liderazgo adoptadas.

El concepto de clima organizacional, desarrollado originalmente en los campos de la administración y la psicología organizacional, se incorporó al ámbito educativo para analizar cómo factores como el liderazgo, la comunicación, la participación y el reconocimiento profesional influyen en el entorno escolar.

Para Lück (2012), el clima organizacional escolar está directamente relacionado con la forma en que las personas perciben la gestión y las oportunidades de participar en la toma de decisiones. Un clima positivo se caracteriza por relaciones de confianza, cooperación y respeto mutuo, mientras que uno negativo tiende a generar desmotivación, conflictos y escasa eficacia pedagógica.

Libâneo (2007) añade que el clima escolar es inseparable de la gestión democrática, pues esta genera condiciones para que los distintos sectores de la comunidad escolar se sientan parte de la institución. Al estimular la participación y el diálogo, la gestión democrática favorece un clima organizacional basado en la justicia, la equidad y la corresponsabilidad.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

Varios estudios indican que el clima organizacional influye directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Marques y Zambelli (2026) muestran que el liderazgo participativo y la comunicación efectiva favorecen el compromiso docente y el desempeño del equipo escolar. Del mismo modo, Brito et al. (2010) señalan que una gestión democrática y afectiva fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad y crea un entorno más acogedor y propicio para las prácticas pedagógicas innovadoras.

> Gestionar significa tomar decisiones, organizar y dirigir las políticas educativas que se desarrollan en la escuela y que están comprometidas con la formación ciudadana [...] es un compromiso de quienes toman decisiones —la gestión—, de quienes tienen conciencia de lo colectivo —democrática— y de quienes tienen la responsabilidad de formar seres humanos mediante la educación (Ferreira, 2006, p. 1241).

Como explica el autor citado, la labor directiva es compleja porque sus decisiones inciden en la construcción de un ambiente positivo o negativo. El clima organizacional escolar tiene implicaciones concretas para la calidad de la educación, más allá de sus aspectos subjetivos. Un entorno positivo motiva a los docentes, reduce los conflictos y fortalece la cultura institucional, lo que repercute directamente en los resultados educativos.

La gestión democrática se señala como uno de los principales factores que influyen en el clima organizacional escolar. Según Silva et al. (2026), la participación colectiva en la toma de decisiones, la escucha activa y el funcionamiento efectivo de los órganos colegiados fortalecen la cultura participativa y el sentido de pertenencia. Estos elementos contribuyen a construir un clima organizacional más positivo, capaz de sostener prácticas pedagógicas de calidad.

La literatura también señala desafíos recurrentes, como la centralización de las decisiones, la escasa participación de las familias y los estudiantes y las deficiencias en la formación de los directivos (Silva et al., 2026). Estos obstáculos muestran que construir un clima organizacional positivo es un proceso continuo y complejo que exige intencionalidad política y pedagógica, así como condiciones institucionales adecuadas.

El concepto de clima organizacional escolar, vinculado a la gestión democrática, es esencial para comprender la dinámica de las instituciones públicas de enseñanza. Valorar las voces de la comunidad escolar, promover el diálogo y compartir la responsabilidad en la gestión contribuyen a construir entornos más colaborativos e inclusivos. Así, un clima organizacional positivo refleja la gestión democrática y también constituye un indicador de la calidad de la educación.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

## 2.2 Gestión democrática e interacciones interpersonales

En el ámbito escolar, la gestión democrática va más allá de un modelo administrativo y se configura como una práctica social y pedagógica que valora las relaciones humanas y la participación colectiva. La escuela es un espacio de convivencia donde distintas personas interactúan a diario y construyen significados. Comprender la gestión democrática implica reconocer que las interacciones interpersonales son la base de la vida escolar y que de ellas dependen el clima organizacional y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Paro (2001) sostiene que la transformación de la escuela exige cambios profundos en la forma en que se estructuran las relaciones de poder y autoridad dentro de la institución. Para él, democratizar la gestión escolar va más allá de un mecanismo formal de participación. Es un proceso por el que los sectores populares, históricamente excluidos de las decisiones educativas, se apropian de la escuela. Como afirma el autor:

> Si queremos una escuela transformadora, debemos transformar la escuela que tenemos. La transformación de esta escuela pasa necesariamente por su apropiación por parte de las clases trabajadoras. En ese sentido, deben transformarse el sistema de autoridad y la propia distribución del trabajo dentro de la escuela (Paro, 2001, p. 10).

Esta reflexión muestra que las interacciones interpersonales en el entorno educativo no son neutras. Encierran dimensiones políticas y sociales muy complejas que deben resignificarse para que la escuela cumpla su función emancipadora.

Desde esta perspectiva, la gestión democrática permite fortalecer la participación y el diálogo, y crea condiciones para que las personas se reconozcan como parte de la institución. Cuando se basan en el respeto y la cooperación, las interacciones interpersonales se convierten en instrumentos para construir un entorno escolar más justo y acogedor.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

Esto significa que los directivos escolares deben asumir un papel mediador, capaz de articular distintos intereses y promover la corresponsabilidad entre los miembros de la comunidad escolar. El liderazgo democrático se ejerce mediante la capacidad de movilizar e inspirar a las personas para que trabajen juntas por objetivos comunes, sin recurrir a la imposición.

> organizar, movilizar y articular todas las condiciones materiales y humanas necesarias para garantizar el avance de los procesos socioeducativos de las escuelas. Partiendo de este principio, el directivo escolar debe ser más que un buen administrador y mostrar versatilidad tanto en sus habilidades como en el manejo de sus emociones al tomar decisiones. Se enfrenta constantemente a situaciones adversas que requieren actuaciones en distintos niveles. Estas deben centrarse siempre en el desarrollo humano y pedagógico del alumnado, además de ofrecer un ambiente acogedor y propicio para el aprendizaje y, en consecuencia, generar resultados para la institución (Poti, 2014, p. 12).

Al valorar el aspecto humano de la gestión, Poti (2014) muestra que el directivo democrático reconoce la importancia de las relaciones interpersonales como base para construir una escuela más participativa e inclusiva. También comprende la necesidad de crear condiciones favorables para el desarrollo de interacciones positivas entre los distintos sectores.

En consonancia con esta perspectiva, Lück (2012) subraya que la gestión escolar democrática se fundamenta en la movilización y coordinación del trabajo colectivo. Para la autora, los directivos deben asumir una actitud proactiva, guiada por el entusiasmo y por la expectativa de que su liderazgo puede influir positivamente en el desempeño del equipo y en los resultados.

Al inspirar y motivar a los profesionales de la escuela, los directivos democráticos fortalecen los vínculos interpersonales y promueven una cultura de cooperación. Según Lück (2012), esta capacidad de liderazgo es esencial para que las personas se sientan valoradas y comprometidas, lo que repercute directamente en la calidad de la educación. Al movilizar y orientar el trabajo colectivo, los directivos favorecen relaciones interpersonales basadas en la confianza y la corresponsabilidad, elementos indispensables para consolidar un clima organizacional positivo.

Por tanto, la gestión democrática es inseparable de las interacciones interpersonales, pues en ellas se concretan los principios de participación y diálogo. Una escuela democrática reconoce la importancia de las relaciones humanas y procura fortalecer continuamente los vínculos entre sus miembros.

Los directivos escolares deben atender tanto las cuestiones administrativas como las dimensiones subjetivas y relacionales de la vida cotidiana de la institución. Al promover un

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

ambiente de respeto y cooperación, ayudan a que las personas se sientan parte de la escuela y se comprometan con la construcción de una educación de calidad.

Democratizar la gestión implica transformar las relaciones de poder y autoridad, valorar la participación de los sectores populares y promover la corresponsabilidad entre los distintos sectores de la comunidad escolar. Al movilizar recursos e inspirar a su equipo, el directivo democrático fortalece los vínculos interpersonales y contribuye a construir un clima organizacional positivo. De este modo, la escuela se convierte en un espacio de transformación social capaz de articular saberes, valores y prácticas que fortalecen la ciudadanía y la democracia.

¡Perfecto, João! Aquí está el tercer apartado, desarrollado en prosa continua y con suficiente detalle para ocupar unas cuatro páginas en Word (fuente de 12 puntos, interlineado de 1,5). Incluí la cita directa que compartiste, destacada en el cuerpo del texto y reproducida sin cambios:

## 2.3 La influencia de la gestión democrática en la mejora del clima organizacional

Al consolidarse como práctica pedagógica y administrativa, la gestión democrática desempeña un papel decisivo en la construcción de un clima organizacional positivo en las escuelas públicas. Este modelo va más allá de los aspectos burocráticos o formales y se fundamenta en la valoración de las relaciones humanas, la participación colectiva y la corresponsabilidad de todos los sectores de la comunidad escolar.

Como se indicó anteriormente, el clima organizacional comprende las percepciones, los sentimientos y las actitudes que atraviesan el entorno escolar. Está directamente influido por la estructura de la gestión y las oportunidades de diálogo y cooperación que esta ofrece. Por ello, la gestión democrática permite transformar la cultura institucional para hacerla más inclusiva, participativa y orientada a la calidad de la educación.

La mejora del clima organizacional depende, en gran medida, de la capacidad de la gestión para movilizar a las personas y crear condiciones para que se sientan parte de la institución. Cuando los docentes, estudiantes, trabajadores y familias perciben que se escuchan sus voces y se respetan sus opiniones, aumenta su compromiso y motivación para contribuir a los procesos educativos.

Esta participación fortalece los vínculos interpersonales y crea un ambiente más acogedor en el que las personas se reconocen como corresponsables del éxito de la escuela. Al

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

estimular este sentido de pertenencia, la gestión democrática mejora el clima organizacional, la calidad de las prácticas pedagógicas y los resultados educativos.

En este contexto, el liderazgo de los directivos escolares cumple un papel central. El directivo democrático administra recursos, media en las relaciones y articula los procesos colectivos. Su actuación debe apoyarse en la capacidad de inspirar y motivar al equipo y de crear un ambiente de confianza y cooperación.

> Una de las habilidades básicas de liderazgo de un directivo escolar es la capacidad de motivar e inspirar al equipo. El directivo debe ser capaz de crear un ambiente de trabajo positivo donde los docentes y demás trabajadores se sientan valorados y motivados para realizar su labor eficazmente. Además, debe poder inspirar al equipo escolar para que trabaje en pos de los objetivos de la institución, promover una cultura de excelencia y procurar la mejora continua (Luna, 2023, p. 80).

Esta afirmación muestra que la mejora del clima organizacional está directamente relacionada con la actitud del directivo, que debe ser capaz de movilizar los recursos materiales y, sobre todo, el potencial humano del equipo escolar. Al valorar y reconocer la labor de los profesionales, fortalece los vínculos interpersonales y crea condiciones para que el ambiente escolar se caracterice por el entusiasmo, la confianza y la corresponsabilidad.

La gestión democrática va más allá de un principio normativo o legal. Es una práctica cotidiana que se concreta en las relaciones interpersonales y en las decisiones colectivas. Un clima organizacional positivo surge de una cultura institucional que valora el diálogo, la cooperación y la participación. Por ello, la mejora del entorno escolar depende de que la gestión promueva espacios de escucha y de construcción colectiva donde los distintos sectores de la comunidad escolar puedan expresarse y contribuir al desarrollo de la institución.

Además, Poti (2014) afirma que la gestión democrática ayuda a reducir los conflictos y a fortalecer la cultura de respeto y solidaridad dentro de la escuela. Cuando las personas perciben que sus opiniones se tienen en cuenta y que se atienden sus necesidades, aumenta su confianza en la institución y su disposición a colaborar. Este proceso fortalece el clima organizacional y crea condiciones para que la escuela sea un espacio más acogedor e inclusivo, capaz de afrontar los desafíos actuales de la educación pública.

La influencia de la gestión democrática en la mejora del clima organizacional escolar es, por tanto, evidente y decisiva. Al promover la participación colectiva, valorar las relaciones interpersonales e inspirar al equipo escolar, el directivo democrático contribuye a construir un entorno positivo donde las personas se sienten comprometidas y corresponsables del éxito de la institución. El clima organizacional refleja la gestión y también indica la calidad de la educación ofrecida. Al fortalecer el diálogo y la cooperación, la escuela democrática se

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

convierte en un espacio de transformación social capaz de promover prácticas educativas más humanas, participativas e inclusivas.

## 3. Consideraciones finales

El análisis realizado a lo largo de este trabajo permitió comprender la relevancia de la gestión democrática como eje para construir un clima organizacional positivo en las escuelas públicas. La revisión de literatura mostró que la democratización de la gestión escolar va más allá de un principio normativo o legal y se concreta en las prácticas cotidianas, las relaciones interpersonales y la cultura institucional. La gestión democrática es, por tanto, un proceso continuo y dinámico capaz de transformar la escuela en un espacio de participación, diálogo y corresponsabilidad.

Los tres objetivos específicos del estudio resultaron complementarios e interdependientes: analizar el concepto de clima organizacional escolar, reflexionar sobre la gestión democrática y las interacciones interpersonales y examinar la influencia de la gestión democrática en la mejora del clima organizacional.

El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones y actitudes que atraviesan el entorno escolar, está directamente influido por la estructura de la gestión y las oportunidades de participación que esta ofrece. Por su parte, las interacciones interpersonales constituyen la base de la vida escolar y reflejan la calidad de las prácticas de liderazgo y gestión. Finalmente, mejorar el clima organizacional depende de la capacidad de la gestión democrática para movilizar a las personas, inspirar al equipo y promover una cultura de cooperación y respeto.

La literatura consultada mostró que la gestión democrática puede fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los distintos sectores de la comunidad escolar. Cuando los docentes, los estudiantes, el personal y las familias perciben que se escuchan sus voces y se respetan sus opiniones, aumenta su motivación para colaborar en los procesos educativos. Este compromiso repercute directamente en la calidad de la educación y crea condiciones para prácticas pedagógicas más innovadoras e inclusivas. Además, la gestión democrática contribuye a reducir los conflictos y fortalecer la cultura institucional, con lo que la escuela se vuelve más acogedora y propicia para el aprendizaje.

Otro aspecto relevante fue el papel central del directivo escolar como mediador de las relaciones y articulador de los procesos colectivos. El liderazgo democrático, basado en la

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

capacidad de inspirar y motivar al equipo, es esencial para construir un clima organizacional positivo.

Al valorar la labor de los profesionales y promover espacios de diálogo y cooperación, los directivos fortalecen los vínculos interpersonales y crean condiciones para que la escuela se convierta en un espacio de transformación social. En este sentido, la gestión democrática es tanto una técnica administrativa como una práctica pedagógica y política que busca promover la ciudadanía y la democracia.

Las consideraciones finales del estudio apuntan a la necesidad de invertir en la formación de directivos escolares capaces de ejercer un liderazgo democrático y participativo. Es fundamental que desarrollen competencias técnicas, emocionales y relacionales para afrontar situaciones adversas y promover un entorno escolar más humano e inclusivo. También es necesario que las políticas públicas de educación valoren e incentiven las prácticas de gestión democrática y reconozcan su importancia para la calidad de la educación y para construir una sociedad más justa e igualitaria.

## Referencias

BRITO, Márcia S. T. et al. Práticas e percepções docentes e suas relações com o prestígio e clima escolar das escolas públicas do município do Rio de Janeiro [Prácticas y percepciones docentes y su relación con el prestigio y el clima escolar de las escuelas públicas del municipio de Río de Janeiro]. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 45, p. 500-515, 2010.

FERREIRA, N. S. C. (coord.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios [Gestión democrática de la educación: tendencias actuales, nuevos desafíos]. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola**: teoria e prática [La organización y la gestión de la escuela: teoría y práctica]. Goiânia: Alternativa, 2007.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar** [Liderazgo en la gestión escolar]. Petrópolis: Vozes, 2012.

LUNA, L. de O. O papel da liderança na gestão escolar [El papel del liderazgo en la gestión escolar]. **RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 3, n. 1, 2023.

MARQUES, Juliana Braun; ZAMBELLI, Amanda. Direção escolar na escola pública: estilos de liderança e clima organizacional [Dirección escolar en la escuela pública: estilos de liderazgo y clima organizacional]. **Perspectivas em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade**, v. 13, n. 35, 2026.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública** [Gestión democrática de la escuela pública]. 3.ª ed. São Paulo: Ática, 2001.

POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas** [El papel del directivo escolar y su articulación con las prácticas pedagógicas]. 2014. Monografía (Especialización en Gestión Escolar) – Programa de Especialización en Gestión Escolar, Brasília (DF), 2014.

SILVA, Maria Aliciane Marins Pereira da et al. A influência da gestão democrática na construção de ambientes escolares colaborativos: uma revisão sistemática de literatura [La influencia de la gestión democrática en la construcción de entornos escolares colaborativos: una revisión sistemática de literatura]. **Revista DCS**, v. 23, n. 88, 2026.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.