



ISSN: 2595-1661

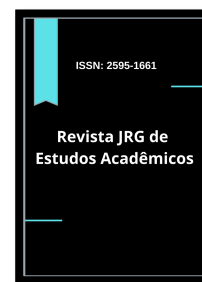
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Liderança educacional e gestão de bibliotecas escolares em contextos internacionais

Educational leadership and school library management in international contexts

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.3471

ARK: 57118/JRG.v9i20.3471

Recebido: 03/06/2026 | Aceito: 07/06/2026 | Publicado *on-line*: 08/06/2026

Aline Alves Carnevale¹

E-mail: carnevalealine@gmail.com



Resumo

As bibliotecas escolares têm assumido papel cada vez mais estratégico nos sistemas educacionais contemporâneos, acompanhando as transformações pedagógicas, tecnológicas e organizacionais que caracterizam a educação do século XXI. Nesse contexto, os bibliotecários escolares ampliaram suas funções tradicionais, passando a atuar como líderes educacionais, gestores da informação, parceiros pedagógicos e agentes de inovação nas instituições de ensino. Este estudo teve como objetivo analisar a produção científica internacional sobre liderança educacional e gestão de bibliotecas escolares, identificando as principais funções atribuídas aos bibliotecários escolares, os modelos de gestão adotados, os desafios enfrentados e as tendências contemporâneas que orientam sua atuação em diferentes contextos educacionais. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, realizada a partir da análise de estudos internacionais que abordam liderança bibliotecária, gestão de bibliotecas escolares, inovação educacional e políticas voltadas às bibliotecas escolares. Os resultados evidenciaram que a liderança educacional constitui uma dimensão central da atuação dos bibliotecários escolares, destacando-se competências relacionadas à comunicação, colaboração, gestão estratégica, mediação da informação e integração tecnológica. Além disso, verificou-se que a efetividade das bibliotecas escolares depende do alinhamento entre gestão institucional, planejamento estratégico, formação profissional e políticas educacionais de apoio. Também foram identificados desafios relacionados à valorização profissional, ao financiamento, à formação especializada e à consolidação de práticas colaborativas nas escolas. Conclui-se que a liderança educacional e a gestão estratégica das bibliotecas escolares representam elementos fundamentais para o fortalecimento desses espaços como ambientes de aprendizagem, inovação e inclusão informacional, contribuindo para o desenvolvimento educacional em diferentes contextos internacionais.

Palavras-chave: Liderança Educacional; Bibliotecas Escolares; Gestão De Bibliotecas Escolares; Bibliotecário Escolar; Inovação Educacional.

¹ Pós-graduação em Educação



Abstract

School libraries have assumed an increasingly strategic role in contemporary educational systems, accompanying the pedagogical, technological, and organizational transformations that characterize twenty-first-century education. In this context, school librarians have expanded their traditional functions, acting as educational leaders, information managers, instructional partners, and agents of innovation within educational institutions. This study aimed to analyze the international scientific literature on educational leadership and school library management, identifying the main functions attributed to school librarians, the management models adopted, the challenges faced, and the contemporary trends guiding their practice in different educational contexts. Methodologically, the study is characterized as an integrative literature review based on the analysis of international studies addressing librarian leadership, school library management, educational innovation, and policies related to school libraries. The findings revealed that educational leadership constitutes a central dimension of school librarians' professional practice, highlighting competencies related to communication, collaboration, strategic management, information mediation, and technology integration. Furthermore, the effectiveness of school libraries was found to depend on the alignment between institutional management, strategic planning, professional development, and supportive educational policies. Challenges related to professional recognition, funding, specialized training, and the consolidation of collaborative practices within schools were also identified. It is concluded that educational leadership and strategic school library management are fundamental elements for strengthening these spaces as environments of learning, innovation, and information inclusion, contributing to educational development across different international contexts.

Keywords: Educational Leadership; School Libraries; School Library Management; School Librarian; Educational Innovation.

INTRODUÇÃO

A biblioteca escolar tem passado por profundas transformações nas últimas décadas, acompanhando as mudanças ocorridas nos sistemas educacionais, nos avanços tecnológicos e nas demandas de aprendizagem da sociedade contemporânea. Tradicionalmente associada à organização e disponibilização de recursos informacionais, a biblioteca escolar passou a ser compreendida como um espaço estratégico de aprendizagem, colaboração e desenvolvimento de competências essenciais para o século XXI. Nesse contexto, o papel do bibliotecário escolar também foi ampliado, deixando de se restringir à gestão de acervos para assumir funções relacionadas ao ensino, à mediação da informação, à integração tecnológica e à liderança educacional (WRIGHT, 2022; INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION, 2022).

A literatura internacional evidencia que os bibliotecários escolares desempenham papel relevante na promoção da aprendizagem, da leitura, da competência informacional e da cidadania digital. Além de apoiar estudantes na busca, avaliação e uso crítico da informação, esses profissionais atuam em parceria com professores e gestores na elaboração de estratégias pedagógicas voltadas ao desenvolvimento acadêmico dos alunos. Estudos indicam que programas de bibliotecas escolares conduzidos por profissionais qualificados estão associados à melhoria do desempenho estudantil e ao fortalecimento das práticas de ensino e aprendizagem, reforçando a importância de sua inserção nos processos educacionais e organizacionais das instituições escolares (INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION, 2022; WRIGHT, 2022).



Nos últimos anos, o conceito de liderança educacional tem sido amplamente discutido no campo da Biblioteconomia e da Educação, especialmente em relação ao papel dos bibliotecários escolares como agentes de mudança e inovação. Johnston (2025) destaca que a liderança bibliotecária está fundamentada em aspectos como comunicação eficaz, construção de relacionamentos colaborativos, confiança profissional, crescimento contínuo e capacidade de enfrentar desafios institucionais. Sob essa perspectiva, os bibliotecários escolares assumem funções de liderança que extrapolam os limites físicos da biblioteca, contribuindo para a construção de ambientes educacionais mais colaborativos, inclusivos e orientados para a aprendizagem.

Paralelamente, as transformações tecnológicas e as novas demandas educacionais têm ampliado a participação dos bibliotecários escolares em processos de inovação pedagógica e gestão institucional. Moen (2024) observa que líderes escolares eficazes reconhecem a biblioteca como componente estratégico da visão educacional da escola e valorizam a atuação dos bibliotecários na implementação de programas de tecnologia educacional, no desenvolvimento curricular e na formação de professores. Da mesma forma, as diretrizes internacionais da International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) ressaltam a necessidade de fortalecer políticas, padrões e práticas que promovam a integração da biblioteca escolar aos objetivos educacionais, assegurando sua contribuição para o desenvolvimento de ambientes de aprendizagem inovadores e centrados no estudante (FISHER, 2016).

Apesar dos avanços observados, a literatura aponta que os bibliotecários escolares ainda enfrentam desafios relacionados à valorização profissional, ao financiamento das bibliotecas, à clareza de suas atribuições, à formação especializada e à construção de relações colaborativas com docentes e gestores escolares. Tais desafios são identificados em diferentes contextos nacionais e refletem a necessidade de fortalecer políticas educacionais e institucionais voltadas ao desenvolvimento das bibliotecas escolares e de seus profissionais (MERGA; MAT RONI, 2025). Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar a produção científica internacional sobre liderança educacional e gestão de bibliotecas escolares, identificando as principais funções atribuídas aos bibliotecários escolares, os modelos de gestão adotados, os desafios enfrentados e as tendências contemporâneas que orientam sua atuação em diferentes contextos educacionais.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, método que possibilita a síntese e a análise crítica do conhecimento produzido sobre determinado tema, permitindo a inclusão de pesquisas com diferentes delineamentos metodológicos e contribuindo para uma compreensão abrangente do fenômeno investigado. A revisão integrativa tem sido amplamente utilizada nas áreas da Educação e da Ciência da Informação por possibilitar a articulação entre estudos teóricos e empíricos, favorecendo a identificação de tendências, lacunas e perspectivas de pesquisa.

A condução da revisão seguiu as etapas propostas por Souza, Silva e Carvalho (2010): identificação do tema e definição da questão de pesquisa; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados; avaliação dos documentos incluídos; interpretação dos resultados; e síntese do conhecimento produzido. A questão norteadora definida para o estudo foi: **Como a literatura científica internacional tem abordado a liderança educacional e a gestão de bibliotecas escolares em diferentes contextos educacionais?**



O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados reconhecidas internacionalmente, contemplando estudos publicados em periódicos científicos, dissertações, teses e documentos acadêmicos relacionados ao tema. Para compor o corpus de análise, foram selecionadas publicações que abordassem liderança educacional, liderança do bibliotecário escolar, gestão de bibliotecas escolares, inovação educacional, políticas para bibliotecas escolares e atuação profissional em contextos internacionais. Foram excluídos estudos que tratavam exclusivamente de bibliotecas públicas, universitárias ou especializadas, bem como trabalhos sem relação direta com o contexto escolar.

A análise dos estudos ocorreu por meio de leitura exploratória, seletiva e analítica dos documentos, permitindo a identificação de categorias temáticas recorrentes. A partir desse processo, os estudos foram organizados em cinco eixos de análise: (a) evolução do papel do bibliotecário escolar; (b) liderança educacional e liderança bibliotecária; (c) gestão estratégica de bibliotecas escolares; (d) tecnologia, inovação e ambientes de aprendizagem; e (e) desafios contemporâneos para a atuação profissional em contextos internacionais. Essa categorização possibilitou a sistematização das evidências encontradas e a comparação entre diferentes realidades educacionais.

Por fim, os resultados foram interpretados à luz das contribuições da literatura internacional sobre bibliotecas escolares, buscando identificar tendências, desafios e perspectivas relacionadas à liderança educacional e à gestão desses espaços de aprendizagem. A síntese das evidências permitiu compreender o papel estratégico dos bibliotecários escolares na promoção da inovação pedagógica, da competência informacional e do desenvolvimento institucional das escolas, bem como os desafios enfrentados para a consolidação de sua atuação em diferentes contextos nacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. EVOLUÇÃO DO PAPEL DO BIBLIOTECÁRIO ESCOLAR E EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA EDUCACIONAL

A análise da literatura internacional evidencia uma transformação significativa do papel desempenhado pelos bibliotecários escolares nas últimas décadas. Historicamente associados à organização, preservação e disponibilização de recursos informacionais, esses profissionais passaram a assumir funções cada vez mais complexas e alinhadas às demandas educacionais contemporâneas. As mudanças ocorridas nos sistemas de ensino, aliadas ao avanço das tecnologias digitais e à ampliação das exigências relacionadas à formação crítica dos estudantes, contribuíram para a redefinição da identidade profissional dos bibliotecários escolares, que passaram a atuar de forma mais integrada aos processos pedagógicos e à gestão educacional.

A literatura indica que a evolução das funções dos bibliotecários escolares ocorreu em resposta às constantes transformações dos ambientes de aprendizagem. A capacidade de adaptação da profissão diante de diferentes contextos históricos, incluindo a incorporação de tecnologias educacionais, a expansão dos recursos digitais e as mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19, ampliou significativamente o campo de atuação desses profissionais. Nesse cenário, os bibliotecários passaram a desempenhar funções relacionadas à liderança tecnológica, à promoção da alfabetização informacional e ao apoio às práticas de ensino e aprendizagem (WRIGHT, 2022).

Paralelamente, a biblioteca escolar deixou de ser compreendida apenas como um espaço físico destinado ao armazenamento de materiais para assumir a condição de ambiente dinâmico de aprendizagem. Os modelos contemporâneos de bibliotecas



escolares encontram-se fundamentados em abordagens construtivistas, centradas na participação ativa dos estudantes e na construção colaborativa do conhecimento. Nesse contexto, o bibliotecário escolar assume papel estratégico na organização de experiências de aprendizagem, fortalecendo sua inserção nos processos educacionais e ampliando sua contribuição para o desenvolvimento acadêmico dos estudantes (SCHULTZ-JONES; FARABOUGH; HOYT, 2018).

As evidências analisadas demonstram ainda que a ampliação das atribuições profissionais favoreceu o surgimento de práticas de liderança educacional exercidas pelos bibliotecários escolares. Elementos como comunicação eficaz, construção de relacionamentos, confiança profissional e desenvolvimento contínuo têm sido apontados como fatores essenciais para o exercício da liderança bibliotecária. Além disso, a liderança deixa de ser compreendida exclusivamente como uma função associada a cargos formais de gestão, passando a manifestar-se na capacidade de influenciar práticas pedagógicas, promover inovação e estimular processos colaborativos no ambiente escolar (JOHNSTON, 2025).

Essa perspectiva é reforçada pelo reconhecimento dos bibliotecários escolares como líderes educacionais capazes de promover culturas de leitura, apoiar iniciativas institucionais de aprendizagem e fortalecer a competência informacional dos estudantes. A atuação desses profissionais contribui diretamente para a melhoria dos processos educacionais e para a construção de ambientes escolares mais colaborativos, inclusivos e alinhados às demandas da sociedade da informação (INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION, 2022).

As evidências analisadas indicam que a evolução do papel do bibliotecário escolar não representa apenas uma ampliação de funções profissionais, mas uma mudança significativa na forma como as bibliotecas escolares são compreendidas e inseridas nos sistemas educacionais. A literatura revisada converge ao demonstrar a transição de um modelo predominantemente técnico para uma atuação pedagógica, colaborativa e estrategicamente orientada para a aprendizagem (WRIGHT, 2022; SCHULTZ-JONES; FARABOUGH; HOYT, 2018). Nesse contexto, a emergência da liderança educacional pode ser compreendida como resultado tanto da ampliação das competências profissionais quanto do reconhecimento crescente das bibliotecas escolares como espaços de apoio à inovação pedagógica e ao desenvolvimento de competências informacionais (JOHNSTON, 2025; INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION, 2022). Dessa forma, o fortalecimento da liderança bibliotecária evidencia uma tendência internacional de valorização desses profissionais como agentes capazes de contribuir para a qualidade dos processos educacionais e para o desenvolvimento institucional das escolas.

2. LIDERANÇA EDUCACIONAL E LIDERANÇA BIBLIOTECÁRIA: COMPETÊNCIAS, PRÁTICAS E INFLUÊNCIA NA ESCOLA

A literatura internacional analisada demonstra que a liderança exercida pelos bibliotecários escolares tem assumido papel cada vez mais relevante nos processos de ensino e aprendizagem, consolidando-se como uma dimensão estratégica da gestão educacional contemporânea. Diferentemente das concepções tradicionais que restringiam a atuação desses profissionais à administração de acervos e serviços informacionais, os estudos recentes apontam para uma atuação caracterizada pela influência pedagógica, pela articulação de parcerias institucionais e pela promoção de práticas inovadoras voltadas ao desenvolvimento escolar. Nesse contexto, a liderança bibliotecária emerge como elemento fundamental para a construção de ambientes educacionais colaborativos e centrados na aprendizagem.



As evidências analisadas indicam que a liderança bibliotecária está fundamentada em competências relacionadas à comunicação, à construção de relacionamentos, à confiança profissional, ao crescimento contínuo e à capacidade de enfrentar resistências institucionais. Esses elementos atuam de forma interdependente, permitindo que os bibliotecários escolares exerçam influência sobre professores, estudantes e gestores, mesmo sem ocupar posições formais de liderança na estrutura organizacional das escolas. Tal perspectiva aproxima a liderança bibliotecária dos modelos contemporâneos de liderança distribuída, nos quais a capacidade de mobilizar pessoas, promover colaboração e estimular mudanças institucionais torna-se mais relevante do que a ocupação de cargos hierárquicos formais (JOHNSTON, 2025).

A relevância dessa atuação também se manifesta nos processos de inovação educacional e transformação digital. As evidências demonstram que escolas com melhores resultados em iniciativas de aprendizagem mediada por tecnologias tendem a integrar a biblioteca à visão institucional, investir no desenvolvimento profissional dos bibliotecários e promover sua participação em processos de planejamento curricular e tecnológico. Esses resultados sugerem que a liderança bibliotecária se fortalece quando existe reconhecimento institucional de sua contribuição para os objetivos educacionais da escola e quando os bibliotecários participam ativamente dos processos de tomada de decisão (MOEN, 2024).

A literatura também evidencia que a liderança bibliotecária se expressa por meio de práticas colaborativas desenvolvidas junto à comunidade escolar. Além da promoção da leitura, da competência informacional e da cidadania digital, os bibliotecários escolares atuam como parceiros permanentes dos professores na seleção de recursos pedagógicos, no desenvolvimento de projetos educacionais e na implementação de estratégias voltadas à melhoria da aprendizagem. Nesse sentido, a colaboração emerge como uma das principais manifestações da liderança bibliotecária, ampliando a capacidade de influência desses profissionais nos processos pedagógicos e organizacionais das escolas (INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION, 2022).

Apesar do reconhecimento crescente da importância da liderança bibliotecária, a literatura aponta desafios que limitam seu pleno desenvolvimento. Entre os principais obstáculos destacam-se a valorização profissional insuficiente, a falta de reconhecimento institucional e as dificuldades para estabelecer parcerias efetivas com docentes e gestores. Além disso, a ausência de clareza sobre as atribuições do bibliotecário escolar pode restringir sua participação em processos decisórios e reduzir seu potencial de contribuição para o desenvolvimento educacional. Esses resultados sugerem que a consolidação da liderança bibliotecária depende não apenas das competências individuais dos profissionais, mas também da existência de condições institucionais favoráveis ao exercício de suas funções (MERGA; MAT RONI, 2025).

Outro aspecto recorrente refere-se à relação entre liderança e desenvolvimento profissional. As evidências indicam que o exercício da liderança bibliotecária exige investimento contínuo em formação, atualização profissional e participação em redes colaborativas, especialmente diante das transformações tecnológicas e pedagógicas observadas nas últimas décadas. Tal cenário reforça a necessidade de programas de desenvolvimento profissional capazes de preparar os bibliotecários escolares para atuar em ambientes educacionais cada vez mais complexos, digitais e colaborativos (JOHNSTON, 2025).

De modo geral, os estudos analisados convergem ao demonstrar que a liderança bibliotecária constitui uma dimensão estratégica da gestão escolar contemporânea. Mais do que uma característica individual, essa liderança configura-se como um processo



construído nas relações estabelecidas entre bibliotecários, professores, gestores e estudantes. Nesse sentido, sua efetividade depende simultaneamente das competências profissionais dos bibliotecários e do reconhecimento institucional de sua contribuição para os objetivos educacionais da escola. A valorização da liderança bibliotecária, associada ao fortalecimento de políticas de formação e participação institucional, tende a ampliar a capacidade das bibliotecas escolares de promover inovação pedagógica, apoiar a aprendizagem e contribuir para a qualidade da educação em diferentes contextos internacionais.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE BIBLIOTECAS ESCOLARES: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A gestão estratégica das bibliotecas escolares tem sido amplamente discutida na literatura internacional como um dos fatores determinantes para a efetividade desses espaços no contexto educacional contemporâneo. Mais do que administrar coleções e serviços, a gestão da biblioteca escolar envolve processos de planejamento, organização, liderança, avaliação e tomada de decisões voltados ao alcance dos objetivos educacionais da instituição. Nesse sentido, a biblioteca deixa de ser concebida como uma unidade de apoio isolada e passa a integrar a estrutura estratégica da escola, contribuindo diretamente para a promoção da aprendizagem, inovação e do desenvolvimento institucional.

Os estudos analisados indicam que uma gestão eficaz das bibliotecas escolares requer alinhamento entre os objetivos da biblioteca e as metas educacionais da escola. Bibliotecas escolares bem-sucedidas tendem a apresentar políticas claramente definidas, planejamento estruturado e integração efetiva com os processos pedagógicos institucionais. Além disso, as diretrizes internacionais enfatizam a importância da participação dos bibliotecários escolares nos processos de planejamento educacional, fortalecendo sua contribuição para o alcance dos resultados de aprendizagem (FISHER, 2016).

Essa perspectiva é reforçada pelas evidências que apontam a necessidade de fundamentar a gestão da biblioteca escolar em princípios de liderança e administração estratégica. Nesse contexto, os bibliotecários escolares necessitam desenvolver competências relacionadas ao planejamento de longo prazo, à gestão de recursos humanos, à administração financeira, à avaliação de serviços e à gestão de infraestrutura. Tais competências são essenciais para assegurar que a biblioteca responda de forma eficiente às necessidades da comunidade escolar e acompanhe as constantes transformações do ambiente educacional. Dessa forma, a gestão deixa de possuir caráter exclusivamente operacional para assumir uma dimensão estratégica voltada à melhoria contínua dos serviços oferecidos (FARMER, 2017).

Outro aspecto relevante identificado na literatura refere-se à necessidade de utilização de processos sistemáticos de avaliação. A consolidação da biblioteca escolar como ambiente de aprendizagem exige mecanismos capazes de avaliar não apenas seus recursos físicos e tecnológicos, mas também seu impacto sobre a aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, indicadores relacionados à participação dos usuários, à colaboração pedagógica, ao desenvolvimento da competência informacional e à qualidade dos ambientes de aprendizagem devem integrar os processos de gestão e avaliação das bibliotecas escolares. Essa abordagem fortalece a produção de evidências que podem subsidiar decisões institucionais, orientar processos de melhoria contínua e justificar investimentos destinados ao setor (SCHULTZ-JONES; FARABOUGH; HOYT, 2018).



A literatura também evidencia que a gestão estratégica está diretamente relacionada à capacidade de adaptação das bibliotecas escolares diante das mudanças sociais, educacionais e tecnológicas. A ampliação dos ambientes digitais de aprendizagem e a crescente incorporação de tecnologias educacionais têm exigido processos contínuos de reorganização dos serviços oferecidos pelas bibliotecas escolares. Nesse cenário, práticas de gestão flexíveis e inovadoras tornam-se fundamentais para garantir a relevância da biblioteca em contextos educacionais cada vez mais dinâmicos e tecnologicamente integrados (WRIGHT, 2022).

Além disso, a dimensão internacional presente nos estudos analisados demonstra que os desafios da gestão de bibliotecas escolares apresentam características comuns em diferentes países. Experiências desenvolvidas em contextos nacionais distintos evidenciam a importância de políticas públicas, formação profissional e diretrizes institucionais para o fortalecimento das bibliotecas escolares. Apesar das diferenças culturais e estruturais entre os sistemas educacionais, observa-se consenso quanto à necessidade de integrar a biblioteca aos objetivos estratégicos das escolas e de reconhecer o bibliotecário como agente fundamental para a implementação dessas políticas (FISHER, 2016).

As evidências analisadas permitem afirmar que a gestão estratégica constitui um dos pilares para o fortalecimento das bibliotecas escolares no cenário contemporâneo. O planejamento institucional, a avaliação contínua dos serviços, a gestão eficiente de recursos e a articulação com os objetivos educacionais da escola aparecem como elementos recorrentes na literatura internacional. Mais do que assegurar o funcionamento da biblioteca, a gestão estratégica contribui para ampliar sua capacidade de apoiar a aprendizagem, promover inovação e gerar valor educacional para a comunidade escolar. Nesse contexto, o bibliotecário escolar assume papel central não apenas como gestor da biblioteca, mas também como líder educacional capaz de articular recursos, pessoas e processos em favor do desenvolvimento institucional das escolas. Tais evidências reforçam a compreensão de que a gestão estratégica representa condição indispensável para a consolidação das bibliotecas escolares como espaços de aprendizagem, inclusão e transformação educacional.

4. TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E AMBIENTES DE APRENDIZAGEM NAS BIBLIOTECAS ESCOLARES

As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas têm redefinido significativamente o papel das bibliotecas escolares e ampliado as possibilidades de atuação dos bibliotecários nos processos educacionais. A incorporação de recursos digitais, plataformas de aprendizagem, bases de dados eletrônicas e ferramentas colaborativas contribuiu para a transição de modelos tradicionais de biblioteca para ambientes mais dinâmicos, interativos e centrados na aprendizagem. Nesse contexto, a biblioteca escolar passou a ser reconhecida como um espaço de inovação pedagógica, capaz de integrar informação, tecnologia e desenvolvimento de competências essenciais para a formação dos estudantes no século XXI.

As evidências indicam que a evolução das funções dos bibliotecários escolares esteve historicamente associada à incorporação de novas tecnologias nos ambientes educacionais. A ampliação do uso de recursos digitais e a crescente integração entre tecnologia e aprendizagem contribuíram para que esses profissionais assumissem responsabilidades relacionadas à liderança tecnológica, à mediação de recursos digitais e ao apoio à implementação de práticas inovadoras de ensino e aprendizagem. Durante a pandemia da COVID-19, por exemplo, os bibliotecários escolares desempenharam papel



relevante no suporte a ambientes remotos e híbridos de aprendizagem, evidenciando elevada capacidade de adaptação diante das mudanças impostas aos sistemas educacionais (WRIGHT, 2022).

A relevância dessa atuação também se manifesta nos processos de transformação digital desenvolvidos pelas instituições escolares. As evidências demonstram que escolas com iniciativas bem-sucedidas de aprendizagem mediada por tecnologias tendem a envolver os bibliotecários em atividades relacionadas ao planejamento curricular, à seleção de recursos digitais, à formação de professores e à implementação de programas de tecnologia educacional. Essa participação amplia a contribuição da biblioteca para os objetivos institucionais e fortalece sua posição como elemento estratégico no desenvolvimento de ambientes digitais de aprendizagem (MOEN, 2024).

A literatura também demonstra que a inovação nas bibliotecas escolares está diretamente associada à concepção desses espaços como ambientes de aprendizagem colaborativa. As bibliotecas contemporâneas são compreendidas como ambientes que favorecem a interação entre estudantes, professores e recursos informacionais em processos ativos de construção do conhecimento. Nessa perspectiva, o foco desloca-se da simples disponibilização de materiais para a criação de experiências de aprendizagem voltadas ao desenvolvimento da investigação, da criatividade, da resolução de problemas e do pensamento crítico (SCHULTZ-JONES; FARABOUGH; HOYT, 2018).

Outro aspecto recorrente refere-se ao desenvolvimento da competência informacional e da cidadania digital. Em um contexto marcado pela ampla circulação de conteúdos digitais, pela desinformação e pelo excesso informacional, os bibliotecários escolares desempenham papel fundamental na orientação dos estudantes quanto ao uso ético, crítico e responsável da informação. Por meio da mediação informacional, esses profissionais contribuem para o desenvolvimento de habilidades relacionadas à busca, avaliação, seleção e utilização de informações confiáveis, favorecendo a formação de cidadãos capazes de atuar de forma crítica em sociedades cada vez mais conectadas digitalmente (INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION, 2022).

Além do impacto sobre os estudantes, a inovação tecnológica influencia diretamente as práticas colaborativas entre bibliotecários e professores. As evidências indicam que a integração de recursos digitais amplia as oportunidades de planejamento conjunto, desenvolvimento de projetos interdisciplinares e implementação de metodologias ativas de aprendizagem. Nesse sentido, a biblioteca escolar assume progressivamente o papel de centro de inovação pedagógica, favorecendo a articulação entre diferentes áreas do conhecimento e fortalecendo a cultura colaborativa nas instituições educacionais.

De modo geral, os estudos analisados convergem ao demonstrar que tecnologia e inovação constituem elementos centrais para a compreensão das bibliotecas escolares contemporâneas. Entretanto, a transformação digital não deve ser compreendida apenas como um processo de incorporação de ferramentas tecnológicas, mas como uma mudança mais ampla nas formas de ensinar, aprender e produzir conhecimento. Nesse cenário, os bibliotecários escolares assumem papel estratégico na mediação entre informação, tecnologia e aprendizagem, contribuindo para a construção de ambientes educacionais mais inovadores, inclusivos e preparados para responder às demandas da sociedade da informação (WRIGHT, 2022; MOEN, 2024; INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION, 2022).



5. DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E PERSPECTIVAS FUTURAS PARA A LIDERANÇA E GESTÃO DE BIBLIOTECAS ESCOLARES

Embora a literatura internacional reconheça a importância das bibliotecas escolares para a promoção da aprendizagem, da competência informacional e da inovação educacional, diversos desafios ainda limitam o pleno desenvolvimento dessas instituições em diferentes contextos nacionais. As evidências analisadas demonstram que questões relacionadas ao financiamento, à valorização profissional, à definição das atribuições dos bibliotecários escolares e à implementação de políticas públicas consistentes continuam representando obstáculos significativos para a consolidação da liderança educacional e da gestão estratégica das bibliotecas escolares.

Entre os desafios mais recorrentes identificados na literatura destaca-se a valorização profissional dos bibliotecários escolares. Estudos internacionais revelam que uma parcela significativa desses profissionais percebe baixos níveis de reconhecimento institucional e social de sua atuação. A limitada compreensão acerca das funções desempenhadas pelos bibliotecários escolares por parte de gestores, formuladores de políticas educacionais e membros da comunidade escolar contribui para a fragilização da identidade profissional e pode restringir oportunidades de participação em processos decisórios e iniciativas estratégicas (MERGA; MAT RONI, 2025).

Outro desafio amplamente discutido refere-se ao financiamento e à disponibilidade de recursos para manutenção e desenvolvimento das bibliotecas escolares. Embora existam diretrizes internacionais voltadas ao fortalecimento desses espaços, a implementação efetiva dessas recomendações depende do comprometimento dos sistemas educacionais e dos investimentos realizados pelos governos e pelas instituições de ensino. Em muitos contextos, limitações orçamentárias afetam diretamente a atualização de acervos, a aquisição de tecnologias, a manutenção de espaços adequados e a contratação de profissionais qualificados, comprometendo a qualidade dos serviços oferecidos às comunidades escolares (FISHER, 2016).

A formação profissional também emerge como uma preocupação recorrente na literatura. As exigências contemporâneas da profissão demandam competências cada vez mais diversificadas, envolvendo liderança, gestão, tecnologia, mediação da informação e colaboração pedagógica. Entretanto, os cursos formativos disponíveis em diferentes países nem sempre acompanham as transformações observadas nos sistemas educacionais, o que dificulta a preparação dos profissionais para responder às demandas emergentes relacionadas à inovação tecnológica, à transformação digital e à liderança institucional (MERGA; MAT RONI, 2025).

Além da formação, a construção de relações colaborativas permanece como um dos principais desafios para o fortalecimento da atuação dos bibliotecários escolares. As evidências indicam que o exercício da liderança bibliotecária depende diretamente da capacidade de estabelecer parcerias sólidas com professores, gestores e demais membros da comunidade escolar. Contudo, barreiras institucionais, estruturas organizacionais hierarquizadas e o desconhecimento acerca das atribuições desses profissionais podem dificultar a consolidação dessas relações, limitando o potencial de contribuição das bibliotecas escolares para os processos de ensino, aprendizagem e inovação pedagógica (JOHNSTON, 2025).

Apesar dos desafios identificados, a literatura aponta perspectivas promissoras para o futuro das bibliotecas escolares. A crescente integração entre educação e tecnologia tem ampliado as oportunidades de atuação dos bibliotecários escolares em áreas relacionadas à inovação digital, ao desenvolvimento curricular e à formação docente. Paralelamente, o fortalecimento da competência informacional, da cidadania



digital e da cultura leitora tende a ampliar a relevância desses profissionais nos sistemas educacionais contemporâneos, reforçando sua contribuição para a formação de estudantes capazes de atuar criticamente em sociedades marcadas pela intensa circulação de informações (MOEN, 2024; INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION, 2022).

Observa-se ainda um movimento internacional de fortalecimento das bibliotecas escolares por meio da atuação de organismos internacionais, associações profissionais e pesquisadores. As evidências demonstram crescente preocupação com a construção de políticas públicas capazes de assegurar condições adequadas para o funcionamento das bibliotecas e para o exercício profissional dos bibliotecários escolares. Esse movimento revela um consenso crescente de que a qualidade dos serviços bibliotecários escolares está diretamente associada ao desenvolvimento educacional, à democratização do acesso à informação e à formação de cidadãos críticos e participativos (FISHER, 2016).

De modo geral, os estudos analisados sugerem que o futuro das bibliotecas escolares será determinado pela capacidade de equilibrar desafios históricos e novas demandas decorrentes das transformações educacionais e tecnológicas em curso. Nesse cenário, a valorização profissional, a ampliação das oportunidades de formação, o fortalecimento da liderança educacional e a implementação de políticas públicas específicas configuram elementos indispensáveis para assegurar a sustentabilidade e a relevância dessas instituições. Mais do que espaços de acesso à informação, as bibliotecas escolares tendem a consolidar-se como ambientes estratégicos de aprendizagem, inovação e desenvolvimento social, reforçando sua contribuição para a qualidade da educação em diferentes contextos internacionais.

CONCLUSÃO

A análise da literatura internacional permitiu evidenciar que as bibliotecas escolares ocupam posição estratégica nos sistemas educacionais contemporâneos, especialmente diante das transformações pedagógicas, tecnológicas e informacionais que caracterizam a educação do século XXI. Os estudos revisados demonstram que a atuação dos bibliotecários escolares transcende as funções tradicionalmente associadas à gestão de acervos, assumindo papel relevante na liderança educacional, na mediação da informação, na promoção da competência informacional e no fortalecimento de práticas colaborativas voltadas à aprendizagem.

A relevância da liderança educacional exercida por bibliotecários escolares torna-se ainda mais evidente em contextos internacionais, nos quais a biblioteca frequentemente atua como um ponto de convergência entre diferentes culturas, idiomas, currículos e abordagens pedagógicas. Tal compreensão encontra respaldo tanto na literatura analisada quanto na experiência profissional da autora em escolas internacionais localizadas no Brasil, Portugal, França e Malásia, contextos nos quais foi possível observar que os programas de biblioteca mais bem-sucedidos são aqueles em que o bibliotecário assume um papel estratégico, colaborando diretamente com equipes de liderança, professores e demais membros da comunidade escolar. Essa experiência reforça a compreensão de que a gestão de bibliotecas escolares transcende a organização de recursos informacionais, exigindo competências relacionadas à liderança pedagógica, ao planejamento institucional, ao desenvolvimento de programas de literacia e à promoção de experiências de aprendizagem significativas.

As evidências analisadas indicam que a efetividade das bibliotecas escolares está diretamente relacionada à integração entre liderança bibliotecária, gestão estratégica e alinhamento institucional. Nesse sentido, a participação dos bibliotecários escolares nos



processos de planejamento, inovação pedagógica e desenvolvimento curricular contribui para a consolidação das bibliotecas como ambientes de aprendizagem, inclusão e produção de conhecimento. Contudo, persistem desafios relacionados à valorização profissional, à sustentabilidade de recursos, à formação especializada e à implementação de políticas educacionais capazes de fortalecer esses espaços em diferentes contextos nacionais.

Conclui-se que a liderança educacional e a gestão estratégica das bibliotecas escolares constituem dimensões indissociáveis para o fortalecimento da qualidade educacional e para a promoção de ecossistemas de aprendizagem mais inovadores, colaborativos e inclusivos. Ademais, os resultados desta revisão reforçam a necessidade de ampliação das investigações comparativas internacionais, contribuindo para o avanço teórico do campo e para a formulação de políticas e práticas capazes de potencializar o impacto das bibliotecas escolares nos processos educacionais contemporâneos.

REFERÊNCIAS

- FISHER, Heather. **Global action on school library guidelines**. The Australian Library Journal, Abingdon, v. 65, n. 2, p. 138-139, 2016. DOI: 10.1080/00049670.2016.1182249.
- INTERNATIONAL LITERACY ASSOCIATION. **The essential leadership of school librarians**. Newark: International Literacy Association, 2022.
- JOHNSTON, Melissa P. **Investigating the proposed theory of school librarian leadership in practice**. School Libraries Worldwide, Edmonton, v. 30, n. 1, p. 1-16, 2025.
- MERGA, Margaret Kristin; MAT RONI, Saiyidi. **School library professionals' perspectives on current and future workforce challenges**. Journal of Librarianship and Information Science, London, v. 58, n. 1, p. 300-313, 2025. DOI: 10.1177/09610006241309104.
- MOEN, Mary. **Effective leader practices to leverage school librarians as leaders in one-to-one computing**. School Library Research, Chicago, v. 27, p. 1-42, 2024.
- SCHULTZ-JONES, Barbara; FARABOUGH, Michelle; HOYT, Rachel. **Towards consensus on the school library learning environment: a systematic search and review**. School Libraries Worldwide, Edmonton, v. 24, n. 2, p. 406-424, 2018.
- WRIGHT, Kay Elizabeth Lisa. **The evolving roles of school librarians in diverse instructional settings**. 2022. 141 f. Dissertation (Doctor of Education in Instructional Technology) – Kennesaw State University, Kennesaw, Georgia, 2022.