Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka
Informacijos politikos ir analitikos departamentas
Informacijos analitikos skyrius

Biuletenio tematika ir tema
Švietimo sistema ir politika

Biuletenio laidos antraštė, probleminis klausimas
Biurokratinė našta, sunkinanti mokytojų darbą

Esminiai žodžiai
Švietimas, mokytojai, biurokratinė našta, administracinis krūvis, mokytojų darbo sąlygos, švietimo administravimas, TALIS, Australija, Japonija, Jungtinė Karalystė

Serija ir registracijos numeris
Z-2026-9

Leidimo data
2026-11-11

Leidimo vieta
Vilnius

Žanras
☒ Analitinė apžvalga ☐ Kita

Šaltiniai: kategorijos
☒ Teisės aktai ☒ Politinė komunikacija
☒ Analitinių centrų kūriniai / leidiniai
☒ Žiniasklaidos turinys ☐ Socialinių tinklų turinys
☐ Statistiniai duomenys ☒ Mokslo darbai
☐ Metainformaciniai produktai
☐ Išviešinti slapti / privatūs duomenys

Šaltiniai: nuo – iki
2013 12 23 – 2026 10 08

Šaltiniai: kalbos
☒ Lietuvių k. ☐ Lenkų k.
☒ Anglų k. ☐ Kitos ES kalbos
☐ Rusų k. ☐ Kitos

Citavimui (APA stiliumi)
Nacionalinė biblioteka, Informacijos analitikos skyrius (2026). *Biurokratinė našta, sunkinanti mokytojų darbą* (Z-2026-9). Vilnius.

Kontaktiniai duomenys
Informacijos analitikos skyrius; analitika@lnb.lt. Nacionalinė biblioteka, Gedimino pr. 51, 01109 Vilnius.

Turinio apžvalga
Administracinį darbą kaip streso šaltinį nurodo maždaug pusė pagrindinio ugdymo mokytojų. Svarbu analizuoti, kas lemia švietimo biurokratinę naštą ir kaip ją būtų galima mažinti. Remiantis 2024 m. TALIS tyrimo, valstybinio audito ir kitų šaltinių duomenimis aptariama:

- mokytojų administracinio darbo sudėtis;
- administracinių reikalavimų švietime šaltiniai;
- surinktų švietimo duomenų panaudojimo klausimas;
- Japonijos, Australijos ir kelių Europos šalių pastangos mažinti mokytojų administracinį krūvį;
- Lietuvos situacija.

1. Įžanga

Mokytojai ne tik veda pamokas, bet ir atlieka nemažai kitų užduočių: sudaro ugdymo planus, fiksuoja mokinių pažangą, rengia ataskaitas, teikia duomenis mokyklai, valstybės institucijoms ir pan. Šiems darbams skiriamas papildomas laikas ir pastangos, taip pat dėl jų patiriamas spaudimas lemia administracinę arba biurokratinę pedagogų naštą.

VšĮ „Švietimas numeris vienas" iniciatyva konsultacijų įmonės „Remi Consulting" 2025 m. atliktame švietimo biurokratinės naštos tyrime laikytasi nuostatos, kad bet kokia administracinė našta turi turėti

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

prasmę ir pateisinamą tikslą, o jei ji užsibrėžto rezultato siekti nepadeda arba netgi trukdo – yra perkelinė.[1]

Apie perteklinę biurokratiją šalyje nuolat kalba mokyklų vadovai, švietimo ekspertai ir mokytojų profesinių sąjungų atstovai, ji aptariama žiniasklaidoje ir viešose diskusijose. Ant pedagogų pečių gulančios administracinės naštos mažinimas Lietuvoje – nuolat kartojamas politinis pažadas, įrašomas į kiekvienos pastarųjų vyriausybių programą.[2, 3, 4, 5] Jis įtrauktas ir į 2026–2028 m. pedagogų pritraukimo ir išlaikymo planą.[6]

Svarbu pažymėti, kad didelis organizacinės veiklos krūvis šiuolaikinėje mokykloje – ne vien Lietuvos problema. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) periodiškai atliekamo tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrimo (angl. *Teaching and Learning International Survey, TALIS*) 2024 m. duomenimis, nors administracinėms užduotims skiriama nedaug – tik apie 6 proc. – darbo laiko, jos yra dažniausiai mokytojų nurodomas streso šaltinis – jį išskyrė vidutiniškai 52 proc. EBPO šalyse apklaustų pedagogų. Tiesa, TALIS tyrime administraciniu krūviu laikomos tik bendrosios administracinės užduotys: komunikacija, dokumentų tvarkymas ir kiti raštvedybos darbai, o pamokų planavimo ir mokinių darbų taisymo laikas skaičiuojamas atskirai. Tyrimo autorių vertinimu, pedagoginio personalo požiūrį gali lemti ne tiek šio darbo mastas, kiek pobūdis ir tai, kad jis trukdo pagrindinei veiklai – mokymui ir kitokiam darbui su auklėtiniais. Konstatuojama, kad mokytojų stresas labiau susijęs su nuolatiniais pokyčiais, kuriuos įgyvendinant trūksta pagalbos, nei su išteklių stoka.[7] **2024 m. TALIS tyrime per didelį administracinio darbo apimtį kaip streso šaltinį nurodė 51 proc. apklaustų pagrindinio ugdymo programoje dalyvaujančių Lietuvos mokytojų – rezultatas beveik atitinka EBPO šalių vidurkį.[8, 9] Tačiau prisitaikymą prie kintančių reikalavimų kaip stresorių pažymėjo 72 proc. mūsų šalies pedagogų,[10] o EBPO vidurkis yra 39 proc.[11] Taigi Lietuvos švietimas kontekste išsiskiria ne dėl paties administracinio darbo, o dėl reikalavimų kaitos.**

Šiame darbe pirmiausia aptariama mokytojo administracinio darbo sandara. Toliau nagrinėjama, kaip įvairūs administraciniai reikalavimai atsiranda valstybės, savivaldybės ir mokyklos lygmenimis ir kaip juos

[1] „Remi Consulting“. (2025). Švietimo biurokratinė našta Lietuvoje ir jos mažinimo galimybės. Tyrimo ataskaita ir pasiūlymai. Prieiga per internetą: *https://drive.google.com/file/d/1NOO4w7Ksm89igv5angLC_xqCB5GQ1YSw/view?usp=drive_link*
[2] Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, 2020 m. gruodžio 11 d., Nr. XIV-72. Prieiga per internetą: *https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c*
[3] Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Devynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, 2024 m. gruodžio 12 d., Nr. XV-54. Prieiga per internetą: *https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d4b57910b89711efbb3fe9794b4a33e2*
[4] Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Dvidešimtosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, 2025 m. rugsėjo 25 d., Nr. XV-439. Prieiga per internetą: *https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/24290d0099f611f0bb51b0620d4bdb93*
[5] Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Dvidešimt pirmosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, 2026 m. liepos 14 d., Nr. XV-1157. Prieiga per internetą: *https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7d6d67bb7f7111f19655fb04e2f4d972*
[6] Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2026). 2026–2028 m. priemonių pedagogams pritraukti ir išlaikyti darbo vietoje planas. Prieiga per internetą: *https://smsm.lrv.lt/public/canonical/1784518504/7891/Pedagogu%20planas%20horizontalus%20(1).pdf*
[7] OECD. (2025). Results from TALIS 2024: The State of Teaching. Prieiga per internetą: *https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/results-from-talis-2024_28fbde1d/90df6235-en.pdf*
[8] OECD. (2025). Results from TALIS 2024 – Country notes: Lithuania. Prieiga per internetą: *https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/results-from-talis-2024-country-notes_eafd703e/lithuania_665ceb85/485ec18d-en.pdf*
[9] Nacionalinė švietimo agentūra. (2025). TALIS 2024: Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas. Prieiga per internetą: *https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2025/07/TALIS-2024_rezultatai_LT1.pdf*
[10] Žr. 8 šaltinį.
[11] Žr. 7 šaltinį.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

vykdant surinkti duomenys panaudojami sprendimams priimti. Apžvelgiami Japonijos ir Australijos – EBPO valstybių, kuriose mokytojai sugaišta daugiausiai laiko darbui, nesusijusiam su ugdymu, pavyzdžiai, taip pat kelių Europos šalių sprendimai ir Lietuvos pastangos mažinant švietimo personalo biurokratinę naštą.

2. Mokytojų administracinio darbo sandara

Kaip mokytojo administracinis darbas atrodo kasdienybėje, iliustruoja mokslininkės Jūratės Litvinaitės 2023 m. atliktas kokybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 47 skirtingą darbo patirtį turintys bendrojo ugdymo mokyklų pedagogai iš įvairių Lietuvos regionų. Tyrimo dalyviai fotografavo savo kasdienes funkcijas, o nuotraukos vėliau buvo aptartos interviu.[12] Remiantis šia Litvinaitės analize ir anksčiau minėtu „Remi Consulting" tyrimu[13], galima išskirti nemažai svarbių administracinių mokytojo veiklų:

- **mokinio pažangos dokumentavimas** – pažymių surašymas, kaupiamojo balo fiksavimas, pažangos aprašų ir stebėsenos lentelių rengimas.
- **Ugdymo planavimas** – ilgalaikių ir teminių planų bei pamokų aprašų rengimas, programų pritaikymas.
- **Atestacija ir kvalifikacijos tobulinimas**. Mokytojai turi teisę kas penkerius metus atestuotis, kad įgytų aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, tačiau pirma turi surinkti daugybę dokumentų apie penkerių metų veiklą, o atlyginimas po atestacijos padidėja minimaliai, todėl dalis mokytojų tam nesiryžta.
- **Duomenų teikimas informacinėms sistemoms** – elektroniniam dienynui, Švietimo valdymo informacinei sistemai, mokinių bei mokytojų registrams, ir kt.
- **Posėdžiai, komisijos ir darbo grupės, kurių veikla fiksuojama protokole ar kitaip dokumentuojama**. Vienas Litvinaitės tyrimo dalyvių tai apibūdina žodžiais „posėdukas *ant* posėduko".
- **Vaiko gerovės ir incidentų dokumentavimas**. Informaciją apie mokiniui nutikusį įvykį ar praleistas pamokas tenka teikti kelioms institucijoms: Vaiko teisių apsaugos tarnybai, policijai, savivaldybei, ir kartais per labai trumpą laiką, nes institucijos tarpusavyje informacija nesidalija.
- **Egzaminų ir pasiekimų patikrinimų organizavimas ir vertinimas.** Jų metu mokytojai neretai atlieka su ugdymu nesusijusias funkcijas.
- **Ugdymas už mokyklos ribų**. Ekskursija ar išvyka laikoma vaikų turizmo renginiu. Mokykla tvirtina jos programą, maršrutą ir dalyvių sąrašą, o vadovas turi būti išmokytas saugos ir sveikatos apsaugos pagrindų, informuoti tėvus, rengti saugos instruktažus.
- **Projektinė veikla**. Dalyvavimas projektuose, pavyzdžiui, Tūkstantmečio mokyklų programoje, neretai tampa biurokratine našta dėl sudėtingų viešųjų pirkimų procedūrų ir dokumentų pildymo.

[12] Litvinaitė, J. (2023). Mokytojavimo deprofesionalizacija: sociologinė analizė. Prieiga per internetą: *https://www.journals.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/lt/article/view/34425/32885*
[13] Žr. 1 šaltinį.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

Didžioji dalis šių veiklų yra būtinos, tačiau problema kyla dėl su jomis susijusių dokumentų gausos, pasikartojimo ir beprasmiškumo. Pvz., vienas Litvinaitės tyrimo dalyvis apie mokyklos reikalavimu parengtą planą sako: „[...] parašiau ir niekada gyvenime daugiau į jį nepažiūrėsiu“.[14]

Ypač sudėtinga organizaciniu požiūriu yra įtraukiojo ugdymo sritis. Nuo 2024 m. rugsėjo 1 d. mokyklos negali be rimto pagrindo atsisakyti priimti specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių. 2026 m. valstybinio audito duomenimis, 91 proc. tokių mokinių mokosi bendrosiose klasėse.[15] Su jais dirbantys apklausti pedagogai kaip vieną iš trūkumų nurodė padidėjusią biurokratiją. Pradėjus klasėje mokytis tokiam mokiniui, tenka pildyti vertinimo lenteles, rengti individualius mokymo planus ir ataskaitas, atlikti tarpinius ir metinius pasiekimų bei pažangos vertinimus, teikti informaciją tėvams. Darbą komplikuoja ir tai, kad nėra bendros specialiųjų poreikių turinčių moksleivių pasiekimų vertinimo metodikos: 70 proc. apklaustų mokytojų nurodė, kad jiems ne visada aišku arba išvis neaišku, kaip juos vertinti. Be to, 41 proc. pedagogų teigė negaunantys pakankamos specialistų pagalbos, nes mokykloje jų trūksta arba jie pernelyg užimti dėl didelio darbo krūvio.[16] Administracine našta skundžiasi ir patys švietimo pagalbos specialistai. 69 proc. pažymėjo, kad administravimas, susitikimai ir kita veikla sudaro vidutinę ar didelę darbo dalį. Kaip naštą jie įvardija vertinimo lentelių, individualių planų, protokolų, ataskaitų rašymą bei „neaiškių ir dažnai besikeičiančių vertinimo formų“ pildymą.[17] **Kai nėra bendros aiškios metodikos, o formos dažnai keičiasi, vertinimo dokumentai gali tapti mažai realios naudos duodančiu, laikui imliu formalumu.**

Mokytojų pasakojimuose dažnai kartojasi tas pats motyvas. Problema yra ne papildomų darbų atsiradimas, o **nuolatinis tų pačių užduočių performulavimas.** „Vėl naujos lentelės, vėl nauji tie popierizmai, vėl tie ilgalaikiai planai.“[18] Tą patį rodo TALIS 2024 m. tyrimo duomenys. Greta prisitaikymo prie šalies ar savivaldybės lygiu vis pakeičiamų reikalavimų **63 proc. Lietuvos mokytojų – maždaug dvigubai daugiau nei vidutiniškai EBPO šalyse – kaip streso šaltinį nurodė ir prisitaikymą prie ugdymo ar kitų programų kaitos mokykloje.**[19, 20]

Kelios Australijos mokslininkės, nagrinėjusios, kaip yra pasikeitęs tyrimo metu kalbintų Naujojo Pietų Velso mokytojų darbo pobūdis ir kaip jie „rūšiuoja“ užduotis pagal svarbumą, teigia, kad padidėjusios atskaitomybės – dokumentų tvarkymo ir ataskaitų teikimo – apimtys verčia iš naujo apibrėžti, ką reiškia būti mokytoju ir koks yra jo darbas. Pedagogai nėra pajėgūs kokybiškai įvykdyti visus su atskaitomybe susijusius naujus reikalavimus, todėl jiems kyla sunkumų atsirinkti, kurie iš jų yra esminiai. Taip pat padidėja rizika, kad tam tikra dalis tokių užduočių gali likti neatlikta arba įvykdyta netinkamai. Tyrėjos pabrėžė, kad mokytojai ir anksčiau turėdavo spręsti, kurie darbai liks nenuveikti, tačiau pastaruoju metu pastebimas gana ženklus tam tikrų reikalavimų, ypač – registruoti auklėtinių pažangos rodiklius ir rinkti bei administruoti kitus duomenis, padidėjimas. Iš esmės pedagogų darbo intensyvėjimas siejamas su švietimo sritį reguliuojančios institucijos sprendimais. Būtent nesibaigiantys pokyčiai, naujos iniciatyvos, naujos programos ir vis kitokie duomenų teikimo reikalavimai įvardijami kaip pagrindinės priežastys, dėl kurių

[14] Žr. 12 šaltinį.
[15] Valstybės kontrolė. (2026). Švietimo pagalba mokyklose. Valstybinio audito ataskaita Nr. VAE-7. Prieiga per internetą: *https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/Download/5072*
[16] Ten pat.
[17] Ten pat.
[18] Žr. 12 šaltinį.
[19] Žr. 8 šaltinį.
[20] Žr. 7 šaltinį.

Analitinių apžvalgų archyvas: *https://lnb.lt/istekliai/kiti-istekliai/analitines-apzvalgos*

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

pedagogų darbas tampa vis intensyvesnis. Be to, pasigendama vertinimo, kurie iš šių pokyčių ir kuri tvarka išties veikia.[21]

Kitoje australų publikacijoje, atlikus 40-ies su tirta tema susijusių mokslinių straipsnių sintezę, aiškinamos mokytojų darbo krūvio ir intensyvumo sąvokos, sąveikaujant šiems dviem faktoriams kylanti laiko stygiaus problema, taip pat pasekmės pedagogų sveikatai ir visai švietimo sistemai. Tyrimo autorių teigimu, rekomendacijose dėmesys dažniausiai sutelkiamas į darbo krūvio (pvz., darbo valandų skaičiaus) arba paskirų intensyvumo aspektų reguliavimą, neatsižvelgiant į subjektyvias mokymo patirtis. Tyrėjų nuomone, atlikus mokslinio diskurso apžvalgą išryškėjo mokytojams kylanti dilema – ar jie yra tokie pedagogai, kokie nori būti, ar tik kokie spėja būti.[22]

Kai kurios Lietuvos savivaldybės ieško skirtingų pagalbos būdų švietimo įstaigoms. Pavyzdžiui, Klaipėdoje samdoma įmonė, kuri padeda sekti teisės aktų pokyčius ir informuoja mokyklas, ką jos dokumentuose turi atnaujinti.[23] Taigi, **vien pokyčių stebėjimas tapo atskiru darbu, už kurį tenka mokėti.**

Administracinė našta keičia ir pedagoginio darbo pobūdį: **nuovargis, pastangų neįvertinimas ir reikalavimų gausa gali paskatinti mokytojus imituoti mokymo procesą**.[24] TALIS duomenimis, Lietuvos mokytojų savarankiškumo ugdymo procese ir dalyvavimo priimant mokyklos sprendimus rodikliai yra artimi EBPO vidurkiui,[25] todėl tikėtina, kad esminė problema yra ne formalaus savarankiškumo stoka, o tai, kiek laiko lieka ugdymui.

EBPO ekspertų teigimu, net **nedidelis laiko, skiriamo administraciniam darbui, mokinių darbams taisyti ar komunikuoti su tėvais, padidėjimas mokytojų gerovę mažina labiau nei toks pat mokymo ar pasiruošimo pamokoms pailgėjimas.**[26] Lietuvoje šis pokytis užfiksuotas: nustatyta, kad **2018–2024 m. bendrajam administraciniam darbui skiriamas laikas išaugo nuo 2,5 iki 2,7 val. per savaitę**, darbų taisymui – nuo 4,9 iki 5,8 val., bendravimui su tėvais – nuo 1,5 iki 2 val., o visu etatu dirbančių mokytojų darbo savaitė pailgėjo nuo 41,6 iki 45,9 val. Vis dėlto administracinį darbą kaip streso šaltinį nurodančių mokytojų dalis sumažėjo nuo 54 iki 51 proc.[27]

Kaip matyti, mokytojo administracinį darbą sudaro daugybė skirtingų veiklų: mokinių pažangos fiksavimas, planų rengimas, duomenų teikimas įvairioms informacinėms sistemoms bei institucijoms ir kt. Dalis šių užduočių ir parengiamų dokumentų yra išties svarbūs, tačiau mokytojų biurokratinę naštą didina tokių veiklų gausa, pasikartojimas ir kai kurių jų abejotina nauda.

[21] Stacey, M., Wilson, R., McGrath-Champ, S. (2020). Triage in teaching: the nature and impact of workload in schools. Prieiga per internetą: *https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02188791.2020.1777938#abstract*
[22] Creagh, S., Thompson, G., Mockler, N., Stacey, M., Hogan, A. (2025). Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: a systematic research synthesis. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607*
[23] Žr. 1 šaltinį.
[24] Žr. 12 šaltinį.
[25] Žr. 8 šaltinį.
[26] Žr. 7 šaltinį.
[27] Žr. 9 šaltinį.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

3. Administracinių švietimo reikalavimų mechanizmas

Įvairūs reikalavimai mokytojams gali būti generuojami trimis lygmenimis – nacionaliniu, savivaldybės ir mokyklos.[28] Susidaro savotiška organizacinių užduočių ir tvarkų delegavimo grandinė, kuria jos „nuleidžiamos" iš viršaus į apačią.

Valstybės lygmeniu mokyklai reikalavimus kelia ne tik švietimo sritį reguliuojančios institucijos, tokios kaip Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (ŠMSM) ir Nacionalinė švietimo agentūra (NŠA), bet ir **kitos tarnybos**: Valstybinė darbo inspekcija, visuomenės sveikatos institucijos, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, Vaiko teisių apsaugos tarnyba ir kt., **švietimo įstaigą prižiūrinčios kaip darbdavę, maitinimo paslaugų teikėją, duomenų valdytoją, nekilnojamojo turto naudotoją**.[29] Jų reikalavimai skirti saugai, higienai ar asmens duomenų apsaugai užtikrinti, o mokyklos į šių institucijų išvadas privalo atsižvelgti. Pavyzdžiui, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija 2020 m. patikrino, kaip dvidešimtyje šalies darželių, mokyklų ir gimnazijų tvarkomi asmens duomenys ugdymo įstaigos nelankymo priežastims pagrįsti. Pažeidimų padariusioms švietimo įstaigoms nurodyta pasitobulinti atitinkamas tvarkas.[30]

Savivaldybės, kuri yra mokyklos steigėja ir finansuotoja, keliami reikalavimai daugiausia susiję su lėšų apskaita ir kontrole. VšĮ „Švietimas numeris vienas" ir ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto parengtame ir neseniai pristatytame „Švietimo kelrodyje" pažymima, kad mokyklos **finansinė laisvė gana siaura: tiek valstybės, tiek savivaldybės finansavimas numatomas konkrečioms reikmėms**, todėl ugdymo įstaigos vadovas iš esmės sprendžia tik tai, kaip panaudoti jau paskirtas lėšas, o ne kam jas skirti.[31] **Pagal šią logiką kyla reikalavimai, kurių dalis mokyklų darbuotojams atrodo absurdiški**, pvz., kai spalvotas popierius laikomas reikalingu ugdymui, o baltas ne, arba kai už vadovėliams skirtas lėšas negalima įsigyti kitų ugdymui reikalingų knygų.[32] Tarp biurokratinę naštą švietime sunkinančių aplinkybių naujausiuose tyrimuose nurodomi ir dalies savivaldybių nuožiūra nustatomi trumpi terminai informacijai ar ataskaitoms parengti, taip pat reikalavimas pateikti duomenis vasarą, kai dauguma darbuotojų atostogauja. Be to, kai kurios mokyklos nurodo, kad jose atliekamo centralizuoto vidaus audito metu vertinama ne ugdymo kokybė, o tai, kiek ir kokių dokumentų švietimo įstaiga parengia.[33]

Šalies savivaldybių praktika siekiant padėti mokykloms susidoroti su administraciniais darbais skiriasi. Organizacija „Švietimas numeris vienas" kaip geruosius pavyzdžius išskiria Ukmergės ir Tauragės rajonų savivaldybes: jose tvarka standartizuojama, pirkimai vykdomi centralizuotai, o dalį su ugdymu nesusijusių

[28] Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. (2023). Dėl biurokratijos švietimo sistemoje (vidaus administravimo funkcijų įgyvendinimas švietimo įstaigose). Prieiga per internetą: *https://www.lrs.lt/sip/getfile?guid=ee3f9156-e93d-4f3a-a55d-38c5147d5a47*
[29] Žr. 1 šaltinį.
[30] Mokyklos ir darželiai patikrinti dėl asmens duomenų tvarkymo ugdymo įstaigos nelankymo priežastims pagrįsti. (2021 m. vasario 5 d.). Prieiga per internetą: *https://vdai.lrv.lt/lt/naujienos/mokyklos-ir-darzeliai-patikrinti-del-asmens-duomenu-tvarkymo-ugdymo-istaigos-nelankymo-priezastims-pagristi/*
[31] Švietimas #1, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. (2026). Švietimo kelrodis: kiekvienam Lietuvos vaikui – geriausias švietimas Europoje. Išplėstinė versija. Prieiga per internetą: *https://kelrodis.svietimas.lt/pdf/svietimo-kelrodis-isplestine-versija-2026.pdf?v=20261008-1419*
[32] Žr. 1 šaltinį.
[33] Ten pat.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

funkcijų savivaldybės bando perimti pačios. Kitose savivaldybėse, pasak ekspertės, padėtis priešinga.[34] Peršasi išvada, kad **dalis naštos kyla ne iš teisės aktų, o iš to, kaip jie taikomi**, nes teisinis reguliavimas visose savivaldybėse tas pats.

Mokyklų lygmeniu išryškėja du pertekliniai dokumentų tvarkymo mechanizmai – dubliavimas ir „apsidraudimas". Dubliavimas atsiranda todėl, kad kiekviena mokykla tuos pačius reikalavimus įtvirtina atskiruose savo dokumentuose. Bendro pobūdžio tvarkos sritys, pavyzdžiui, korupcijos prevencijos, galėtų būti standartizuotos, tačiau kiekvienoje įstaigoje yra rengiamos atskirai. „Remi Consulting" tyrime pastebima, kad dažnai „„tvarka" yra ne tai, ką visi žino, tiki, ir laikosi, o ilgas dokumentas, kurį nebūtinai kas skaito".[35] Prie Vyriausybės kanceliarijos suburta darbo grupė dar 2023 m. pradžioje akcentavo poreikį rengti pavyzdinius dokumentus centriniu ar savivaldybės lygmenimis.[36]

„Apsidraudžiant" dokumentas rengiamas ne todėl, kad jo kas nors reikalautų, o tam, kad patikrinimo atveju būtų ką parodyti. Polinkis tai daryti seniai pripažintas ir oficialiai: Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje konstatuota, kad bendrojo ugdymo mokyklose „dėl ilgai vyravusių griežtų valdymo reikalavimų ir kontrolės stokojama pasitikėjimo savimi, linkstama apsidrausti".[37] Vienas Litvinaitės tyrimo dalyvių cituoja mokyklos vadovybės nurodymą: „tik sukurkit, įrašykit, jeigu popierius tvarkingas, viskas gerai, popierius yra galingas".[38] Ir „Remi Consulting" ataskaitoje konstatuojama, kad neretai tik **tikrinimų metu mokyklos veda pamokas taip, kaip aprašyta tvarkoje, o dokumentus patvirtina tik tam, kad turėtų ką parodyti auditoriams.** Vis dėlto toks „apsidraudimas" nebūtinai pasiteisina. Tyrimo autorių teigimu, nepasitaikė daug atvejų, kad mokykla būtų nubausta „už kokių nors neprasmingų biurokratinių taisyklių formalius, neigiamos įtakos ugdymui ar finansams nedarančius pažeidimus". Be to, kaip pasakojama, švietimo įstaigos, **parengusios daug vidaus dokumentų, dėl jų gavo pastabų, o jų neturėjusios – negavo.**[39]

Biurokratiniai procesai apima visus tris lygmenis: savivaldybės atsiskaito valstybei, mokyklos – savivaldybėms, pedagogai – mokykloms, ir kiekviename žingsnyje gali atsirasti papildomų dokumentinių reikalavimų. Tokios netvarkos poveikį mokytojui iliustruoja vieno Litvinaitės tyrimo dalyvio pasakojimas, kaip jis visą savaitgalį rašė planą, nes „atėjo tokia direktyva, kad mokyklos turi pristatyti".[40] Bene labiausiai formalumų grandinės spragos išryškėja duomenų teikimo procese. **Švietimo informacinių sistemų yra daug, bet jos tarpusavyje nesikeičia duomenimis, todėl tą pačią informaciją tenka pildyti kelis kartus**, kartais dar ir siųsti el. paštu ar teikti popieriniu formatu. Savivaldybės, turinčios prieigą prie tų

[34] Tapinienė, R. (2025 m. gruodžio 5 d.). Tyrimas: mokyklos įkalintos biurokratizmo rate, ataskaitos ir pirkimai užgožia ugdymą. Prieiga per internetą: *https://www.lrt.lt/naujienos/svietimas/45/2765416/tyrimas-mokyklos-ikalintos-biurokratizmo-rate-ataskaitos-ir-pirkimai-uzgozia-ugdyma*
[35] Žr. 1 šaltinį.
[36] Žr. 28 šaltinį.
[37] Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo", 2013 m. gruodžio 23 d., Nr. XII-745. Prieiga per internetą: *https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf*
[38] Žr. 12 šaltinį.
[39] Žr. 1 šaltinį.
[40] Žr. 12 šaltinį.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

pačių sistemų, iš mokyklų vis tiek prašo analogiškų duomenų lentelėse.[41] Buvęs švietimo, mokslo ir sporto viceministras Ramūnas Skaudžius dar 2022 m. pradžioje sakė, kad ministerija ir NŠA siekia kuo daugiau duomenų skelbti atvirai, kad „nereikėtų klausinėti mokyklų nei savivaldybei, nei kitoms įstaigoms".[42]

Dėl aukščiau aptartų priežasčių vieno lygmens sprendimų siekiant sumažinti švietimo biurokratinę naštą nepakanka. Atšaukus tam tikro dokumento reikalavimą kuriuo nors vienu lygmeniu nereiškia, kad jo nebus prašoma kitame, be to, ir toliau rengiamas jis gali būti siekiant „apsidrausti". Pirmiausia įvairios biurokratinės procedūros gula ant ugdymo įstaigos administracijos pečių: „Remi Consulting" tyrimo duomenimis, tokie procesai užima iki 50 proc. mokyklų vadovų darbo laiko.[43]

4. Renkamų švietimo duomenų panaudojimo klausimas

Administracinė užduotis turi prasmę tada, kai jos rezultatas lemia kažką pozityvaus. Švietimo srityje – papildomą pagalbą mokiniui, mokyklos veiklos pagerėjimą ar efektyvų už švietimą atsakingos institucijos sprendimą. Turimais duomenimis, Lietuvoje kai kuriais atvejais tokio priežasties ir pasekmės ryšio stokojama.

2026 m. valstybinio audito duomenimis[44], švietimo pagalbos srityje stinga duomenų, kokia mokiniams rekomenduotos pagalbos dalis iš tikrųjų suteikiama; auditoriai siūlo tokius duomenis pradėti kaupti Mokinių registre. **Švietimo valdymo informacinėje sistemoje skelbiamas rodiklis „Švietimo pagalbą gaunančių mokinių dalis", tačiau audito metu nei ŠMSM, nei NŠA, nei Lietuvos įtraukties švietime centras negalėjo paaiškinti, kaip jis apskaičiuojamas.** Patikrinus 220 mokinių dokumentus, nustatyta, kad 56 proc. jų negavo visos rekomenduotos pagalbos, o 5 proc. nesuteikta jokia pagalba; pagrindine to priežastimi įvardijamas pagalbos specialistų trūkumas. Taigi, rekomenduojama ir faktiškai suteikiama pagalba skiriasi, o sistemos duomenys šio atotrūkio neparodo.

„Remi Consulting" nustatė, kad **pateikusios ataskaitas ar suvedusios duomenis į informacines sistemas mokyklos negauna jokio grįžtamojo ryšio apie jais remiantis priimtus sprendimus,**[45] todėl negali įvertinti, ar tokią informaciją apskritai prasminga rinkti ir teikti.

Dar viena problema – mokyklos rengiamų **dokumentų turinio santykis su tikrove**.[46] Dokumentacija neturėtų būti tik reikalaujamas formalumas, ji privalo atspindėti tikrąją situaciją, tačiau tyrimai rodo ką

[41] Žr. 1 šaltinį.
[42] ŠMSM ėmėsi spręsti administracinės naštos problemą mokyklose, nors ji kyla ne dėl ministerijos reikalavimų. (2022 m. vasario 7 d.). Prieiga per internetą: *https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/smsm-emesi-spresti-administracines-nastos-problema-mokyklose-nors-ji-kyla-ne-del-ministerijos-reikalavimu/*
[43] Žr. 1 šaltinį.
[44] Žr. 15 šaltinį.
[45] Žr. 1 šaltinį.
[46] Ten pat.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

kita. Pvz., vienas Litvinaitės tyrimo dalyvių pasakoja, kad rengiantis parodomosioms pamokoms dirbama „pagal tą *šablonkę*, ką jie nori išgirsti“, kitas – kad iš mokytojo reikalaujama rezultato „čia ir dabar“, todėl jis yra priverstas meluoti.[47] „Remi Consulting“ tyrime pripažįstama, kad **ataskaitos, kurios laikomos laiko švaistymu, rengiamos visiškai formaliai, pastaruoju metu dažnai pasitelkiant dirbtinį intelektą**.[48]

Ekspertai konstatuoja, kad **mokyklų įsivertinimas, kuris labai svarbus siekiant tobulinti organizacijos procesų valdymą, taip pat dažnai lieka formalus**. NŠA atliktame 2023–2024 m. rizikos vertinime dalyvavusiose šalies mokyklose nustatyta įsivertinimo reguliarumo, bendruomenės įsitraukimo ir kompetencijų trūkumų. Atotrūkį tarp formalaus vertinimo ir faktinės padėties rodo ir tai, kad nors rizikos grupės mokyklose NŠA nustatė esminių problemų, 26 iš 27 jų vadovų veikla mokyklos savininko buvo įvertinta gerai arba labai gerai.[49, 50]

Perteklinė biurokratija ne tik eikvoja laiką, bet ir silpnina atskaitomybę. Duomenys, surinkti atsižvelgiant į išankstinius lūkesčius, o ne siekiant atspindėti tikrovę, netinka nei kontrolei, nei planavimui. Tai reiškia, kad vien dokumentų skaičiaus mažinimas problemos neišsprendžia – svarbu ir tai, ar toliau fiksuojami duomenys iš tikrųjų naudojami sprendimams priimti.

5. Kelių užsienio šalių patirtys

Viešojo diskurso analizė atskleidžia, kad reikšmingas administracinio darbo krūvio augimas šiuolaikinėse valstybinėse mokyklose ir sprendimų situacijai gerinti paieškos – daugeliui šalių aktuali sritis. Pvz., apskaičiuota, kad 2000–2022 m. Jungtinių Amerikos Valstijų Minesotos viešojo sektoriaus mokyklose administracines užduotis vykdančio personalo padaugėjo 132 proc., direktorių ir jų pavaduotojų – 50 proc., o moksleivių ir mokytojų skaičiaus prieaugis per tą patį laikotarpį tesiekė atitinkamai 2 ir 5 proc.[51] 2024 m. TALIS tyrimo duomenimis, daugiausia laiko su mokymu nesusijusioms užduotims sugaišta Japonijos mokytojai (37 val. per savaitę), antri – australai (26,4 val. per savaitę). Administraciniam darbui japonai skiria 5,2 val., o australai – 4,7 val. per savaitę. Palyginimui: EBPO šalių vidurkis – 18 val. su mokymu nesusijusioms veikloms, o administraciniam darbui – maždaug 3 val. per savaitę. Australijos pedagogai moko 20 val., o Japonijos – 17,8 val. per savaitę (EBPO vidurkis 22,7 val. per savaitę.).[52]

[47] Žr. 12 šaltinį.
[48] Žr. 1 šaltinį.
[49] Žr. 31 šaltinį.
[50] Nacionalinė švietimo agentūra. (2025). Bendroji 2023–2024 m. mokyklų veiklos rizikos išorinio vertinimo apžvalga. Prieiga per internetą: *https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2025/07/BENDROJI-2023%E2%80%932024-M.-MOKYKLU-VEIKLOS-RIZIKOS-ISORINIO-VERTINIMO-APZVALGA.pdf*
[51] Wigfall., C. (2025). Rise of bureaucracy. Prieiga per internetą: *https://www.americanexperiment.org/magazine/article/rise-of-bureaucracy/*
[52] Cobbold, T. (2025 m. lapkričio 17 d.). OECD Survey Shows Australian Teachers Have a Very Heavy Workload. Prieiga per internetą: *https://saveourschools.com.au/teachers/oecd-survey-shows-australian-teachers-have-a-very-heavy-workload/*

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

Japonijoje mokyklos jau kelerius metus skatinamos įgyvendinti vidines „darbo stiliaus" reformas, kurios leistų sumažinti bendrą pedagogų darbo krūvį. Pavyzdžiui, atsisakyti dalies susitikimų, peržiūrėti mokyklos renginių turinį, perleisti testų vertinimą ir mokomosios medžiagos rengimą mokytojų padėjėjams, diegti daugiau skaitmeninių priemonių ir pan. Be to, parengtos naujos švietimo gairės, kuriose rekomenduojama užtikrinti, kad mokytojų viršvalandžiai neviršytų 45 val.,[53] o iki 2029 m. – 30 val. per mėnesį. Taip pat siekiama dalį japonų pedagogams šiuo metu tenkančio su mokymu nesusijusio darbo, tai yra rūpinimąsi auklėtinių saugumu ir elgesiu ne mokykloje, perleisti vietos bendruomenių savanoriams ar savivaldos institucijų įdarbintiems asmenims.[54] Šaltiniuose pažymima, kad japoniško „darbo stiliaus" reformos neturi būti vien švietimo įstaigų reikalas – tikimasi daugiau pagalbos ir iš centrinės bei vietos valdžios institucijų. Teigiama, kad šiuo metu labiausiai šalies mokytojus apkraunantys administraciniai darbai yra kvalifikacijos kėlimo ir kitų ataskaitų rengimas skirtingo lygmens organizacijoms, kuruojančioms švietimo sritį, todėl būtų tikslinga konsoliduoti prefektūrų ir savivaldos atskirai teikiamas užklausas. Taip pat svarstoma galimybė švietime įdarbinti teisininkų, kurie padėtų mokykloms spręsti patyčių ir komunikavimo su mokinių tėvais bei globėjais problemas, o dalį pareigų, tokių kaip „tėvų ir globėjų nepagrįstų reikalavimų tenkinimas", perleisti institucijoms, veikiančioms už mokyklos ribų.[55]

Australijos mokymo institutas (angl. *Australian Institute for Teaching and School Leadership*) dar 2020 m. pabaigoje parengė galimybių mažinti biurokratinę švietimo naštą studiją[56], kurioje nagrinėta situacija, išryškintos didžiausios problemos, apžvelgtos gerosios atskirų valstijų praktikos ir nurodytos esminės kryptys siekiant gerinti padėtį šalies mastu. Nuo 2022 m. pabaigos Australija įgyvendina nacionalinį mokytojų darbo jėgos veiksmų planą[57], apimantį ir kelias priemones, skirtas pertekliniam pedagogų darbo krūviui mažinti. Viena jų – 30 mln. Australijos dolerių (apie 18,5 mln. eurų) dydžio fondas, kurio lėšomis 2023–2027 m. laikotarpiu finansuojami bandomieji valstybiniai ir teritoriniai krūvio mažinimo projektai.[58] Plane taip pat įsipareigota atlikti naujų politinių Nacionalinio mokyklų reformos susitarimo iniciatyvų poveikio pedagogams vertinimą.[59] Australijos Švietimo departamento svetainėje greta kitų ugdymo įstaigoms naudingų išteklių pateikiamas įrankis[60], padedantis mokyklų vadovams identifikuoti ir spręsti darbo krūvio problemas bei fiksuoti ir vertinti taikytų priemonių veiksmingumą.

[53] Maho, A. (2025 m. lapkričio 20 d.). Japan's hard-working teachers face crisis. Prieiga per internetą: *https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/news/20260818de44869/*
[54] Loiseau, F. (2025 m. rugsėjo 27 d.). The Crisis of the Teaching Profession in Japan. Excessive responsibilities without adequate compensation. Prieiga per internetą: *https://medium.com/@florianloiseau44/the-crisis-of-the-teaching-profession-in-japan-9bf4b9a04ece*
[55] Shimbun, Y. (2025 m. spalio 24 d.). Prieiga per internetą: *https://japannews.yomiuri.co.jp/editorial/yomiuri-editorial/20251024-288382/*
[56] Australian Institute for Teaching and School Leadership. (2020). Shifting the balance: Increasing the focus on teaching and learning by reducing the burden of compliance and administration. Review to reduce red tape for teachers and school leaders. Prieiga per internetą: *https://pages.aitsl.edu.au/red-tape/review-to-reduce-red-tape-for-teachers-and-school-leaders*
[57] Australian Government. Depatment of Education. (2022 m. gruodžio 15 d.) National Teacher Workforce Action Plan. Prieiga per internetą: *https://www.education.gov.au/national-teacher-workforce-action-plan*
[58] Australian Government. Depatment of Education. (n. d.). Workload Reduction Fund Pilots. prieiga per internetą: *https://www.education.gov.au/workload-reduction-pilots*
[59] Australian Government. Depatment of Education. (2022 m. gruodžio 15 d.) National Teacher Workforce Action Plan. Priority Area 3 - Keeping the teachers we have. Prieiga per internetą: *https://www.education.gov.au/national-teacher-workforce-action-plan/priority-area-3-keeping-teachers-we-have*
[60] Department for education. (n. d.). Workload reduction toolkit. *Prieiga per internetą: https://improve-workload-and-wellbeing-for-school-staff.education.gov.uk/workload-reduction-toolkit/*

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

Pastangos gerinti mokytojų situaciją juntamos ir atskirose Australijos valstijose, pvz., Naujojo Pietų Velso Vyriausybė 2023 m. pavasarį užsibrėžė sutrumpinti pedagogų administracinį darbą bet penkiomis valandomis per savaitę. Siekiant šio tikslo pirmiausia atliktas valstybinių mokyklų auditas, skirtas identifikuoti didžiausią administracinio ir biurokratinio mokytojų darbo krūvį lemiančius veiksnius ir galimybes juo eliminuoti ar sumažinti.[61] Nepriklausomi konsultantai Viviane Robinson ir Peteris Hamiltonas 2023 m. lapkričio mėnesį pristatė Vakarų Australijos valstybinių mokyklų vadovų ir pedagogų darbo krūvio analizę ir pateikė nemažai rekomendacijų.[62] Tai tik dalis iniciatyvų, rodančių, kad australai yra rimtai nusiteikę palengvinti mokytojų kasdienybę ir padidinti profesijos patrauklumą.

Jungtinėje Karalystėje mokytojų darbo krūvio problema sprendžiama ilgiau nei dešimtmetį. 2014 m. Švietimo departamentas šiuo klausimu surengė plačią konsultaciją. 2018 m. parengtas[63], o 2024 m. atnaujintas[64] mokytojų darbo krūvio mažinimo priemonių rinkinys. Tarp užsibrėžtų tikslų – siekis per trejus metus mokytojų ir mokyklų vadovų darbo trukmę sutrumpinti penkiomis valandomis per savaitę. Taip pat sudarytas administracinių darbų, kurie nepriklauso pedagogams, sąrašas.[65] Situacijos analizę atlikę mokslininkai šiuos žingsnius vertina kaip formalų problemos pripažinimą ir pažymi, kad realus jų poveikis priklauso nuo priimtų sprendimų įgyvendinimo mokyklose. Pasak tyrėjų, **priemonės, keičiančios tik procedūras, bet nepaliečiančios atskaitomybės kultūros, retai duoda tvarų rezultatą**. Veiksmingiausi metodai remiasi bendradarbiavimu, didesne mokytojų autonomija, nuoseklia organizacine sistema ir palaikančiu vadovavimu.[66]

Atitinkami kelių Europos valstybių – Danijos, Estijos, Latvijos, Liuksemburgo, Suomijos, Švedijos ir Šveicarijos – sprendimai išsamiai aptarti 2026 m. vasarą parengtoje Seimo kanceliarijos tyrėjų apžvalgoje. Joje nurodoma, kad atskirų, tik mokytojų administracinei naštai mažinti skirtų, priemonių nė vienoje iš šių šalių neužfiksuota – **dažniausiai administracinis krūvis mažinamas vykdant platesnes, pavyzdžiui, ugdymo programų ar viešojo sektoriaus, reformas**.[67]

Kai kuriose šalyse popierizmo mažinimo iniciatyvos laukto rezultato nedavė. Pvz., **Švedijoje** įgyvendinta mokinių individualių ugdymo planų reforma, kuria siekta sumažinti privalomo dokumentavimo apimtį, tačiau tyrimai rodo, kad ši našta iš dalies išliko, tik persikėlė į neformalias komunikacijos ir stebėsenos praktikas. Panašiai vertinama ir skaitmeninimo plėtra: informacinės sistemos dažnai tik pakeičia

[61] NSW Department of Education. (2024). Audit of teachers' administrative tasks. Prieiga per internetą: *https://education.nsw.gov.au/content/dam/main-education/about-us/strategies-and-reports/workload-reduction/Audit_of_teachers_administrative_tasks_Final_report.pdf*
[62] Robinson, V., Hamilton, P. (2023 m. lapkritis). Understanding and Reducing the Workload of Teachers and Leaders in Western Australian Public Schools. Prieiga per internetą: *https://www.education.wa.edu.au/dl/nxjk4vg*
[63] Department for Education (2018 m. lapkritis). Making Data Work: Report of the Teacher Workload Advisory Group. Prieiga per internetą: *https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5be1ccca40f0b667c116be10/Workload_Advisory_Group-report.pdf*
[64] Department for Education (2024 m. kovo 26 d.). Improve workload and wellbeing for school staff. Prieiga per internetą: *https://www.gov.uk/guidance/improve-workload-and-wellbeing-for-school-staff*
[65] Department for Education (2024 m. sausis). Workload Reduction Taskforce. Initial recommendations. Prieiga per internetą: *https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65a10648e8f5ec000d1f8c2f/Workload_reduction_taskforce_-_initial_recommendations.pdf*
[66] Morris, C., Agbo, B., Osman, M., Basketts, J., Kyriacou, T. (2026). The components and implications of teacher workload: a review. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1080/00131881.2026.2629284*
[67] Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius. (2026 m. birželio 11 d.). Pedagogų administracinio darbo krūvio mažinimo priemonės kai kuriose Europos Sąjungos valstybėse narėse ir Šveicarijoje. Prieiga per internetą: *https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=131615*

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

biurokratinės naštos formą, nes dokumentų rengimą keičia duomenų suvedimas ir ataskaitų teikimas interneto platformose.[68] **Suomijoje** dėl reformų, kuriomis siekta supaprastinti moksleivių pasiekimų vertinimą, atsirado naujų ataskaitų rengimo, derinimo ir aiškinimo užduočių (tyrimais nustatyta, kad net nedideli pokyčiai šioje srityje, ypač nauji vertinimo kriterijai, gali padidinti mokytojų darbo krūvį).[69]

Šveicarijos Ciuricho kantone pedagogų administracinės naštos klausimas sprendžiamas taikant atnaujintą profesinių pareigų ir darbo laiko sistemą. Siekiant aiškiau apibrėžti mokytojams keliamus lūkesčius ir apsaugoti juos nuo reikalavimų, viršijančių nustatytas pareigas, 2024 m. parengtame vadove mokyklų lyderiams nurodoma, kad pedagogo darbo krūvis nustatomas pagal metinę darbo laiko apimtį, paskirstomą į keturias arba penkias veiklos sritis: mokymą, veiklą mokykloje, bendradarbiavimą su kolegomis, mokyklos administracija, tėvais ir specialistais, kvalifikacijos tobulinimą ir klasės vadovo funkcijas. Konkrečios užduotys turi būti priskiriamos šioms sritims. „Administracinės ir organizacinės užduotys laikomos sudėtine profesinio uždavinio dalimi, tačiau mokytojai gali būti pasitelkiami tik toms veikloms, kurios patenka į šio uždavinio apimtį; techninis IT palaikymas, papildomi kursai, pagalbos pamokos ar kai kurios priežiūros funkcijos laikomos veiklomis už kantono profesinio uždavinio ribų ir paprastai atlyginamos savivaldybės lėšomis“.[70] Mokymo ir klasės vadovo veiklos laikas įskaitomas fiksuotai, o kitose srityse mokytojai registruoja faktiškai dirbtą laiką.[71]

Danijoje didžioji dalis pradinio ir pagrindinio ugdymo administracinių duomenų surenkama automatiškai ir perduodama į nacionalinį mokinių registrą: pereinama prie modelio, kai duomenys iš mokyklų informacinių sistemų į registrus keliauja tiesiogiai ir nebevedami rankiniu būdu. Našta iš dalies perkeliama į skaitmenines sistemas, bet visiškai nepanaikinama.[72]

Estija pradeda nuo esamos padėties tyrimo. 2026–2029 m. Švietimo ir jaunimo programoje numatyta atlikti išsamią mokytojų ir mokyklų vadovų darbo krūvio, užduočių ir administracinės naštos analizę, po to rengti veiksmų planą bei keisti teisės aktus. Estai konstatuoja, kad jų švietimo sistemai trūksta ne žinių ar tyrimų. Jai būdingas iniciatyvų, reformų ir strategijų perteklius – mokykloms nuolat keliami nauji uždaviniai, o esami proporcingai nemažinami. Akcentuojama, kad reikia ne tik pradėti naujas iniciatyvas, bet ir atsisakyti užduočių, kurios labiausiai apkrauna mokyklas, o prie mokymo kokybės neprisideda.[73]

Apžvelgus kelių užsienio šalių pastangas mažinti biurokratinę mokytojų naštą matyti, kad dauguma jų bando tai daryti optimizuodamos administracines procedūras – atsisakydamos perteklinių reikalavimų ir dalies dokumentų, juos konsoliduodamos, supaprastindamos bei skaitmenindamos. Vis dėlto kai kurių

[68] Ten pat.
[69] Ten pat.
[70] Ten pat.
[71] Ten pat.
[72] Ten pat.
[73] Ten pat.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

valstybių pavyzdžiai atskleidžia riziką, kad administracinio ir organizacinio darbo apimtys dėl skaitmeninimo gali ir nesumažėti, tik pakis jo forma, o švietimo srities darbuotojų stresas gali išaugti dėl būtinybės nuolat taikytis prie naujovių. Dažniausiai nacionaliniu mastu dėmesys telkiamas ne konkrečiai į pedagogų administracinio, o į bendro darbo krūvio mažinimą, pvz., apibrėžiant, kurios veiklos priklauso mokytojui. Taip pat peršasi išvada, kad gerinant mokytojų situaciją administracinio darbo ir kitais aspektais labai svarbios iniciatyvos bei pagalba valstybės ir savivaldos lygmenimis, tačiau ilgalaikių priemonių poveikis daugiausia priklauso nuo jų įgyvendinimo atskirose mokyklose.

6. Lietuvos pastangos spręsti problemą

Administracinės naštos Lietuvos švietime klausimas nėra naujas. Dar 2008–2012 m. švietimo ministro įsakymais buvo atšaukta ar supaprastinta daugiau kaip pusšimtis mokyklų veiklą reglamentuojančių dokumentų, vis dėlto, edukologo Rimanto Želvio vertinimu, tokios nedidelės apimties reformos padėties iš esmės pakeisti negali, o popierizmo mažinimas nebūtinai reiškia mokyklos galių didinimą.[74] Gavus mokyklų vadovų kreipimąsi, Vyriausybės kanceliarijos darbo grupė 2022–2023 m. peržiūrėjo privalomų dokumentų sąrašą ir pasiūlė rengti pavyzdinius dokumentus, tikrinti, ar naujų teisės aktų įgyvendinimo terminai realūs, iš anksto informuoti mokyklas apie būsimus pokyčius ir plačiau naudoti skaitmeninius įrankius.[75] „Remi Consulting“ duomenimis, „2023 metais veikusi komisija pateikė administracinės naštos mažinimo pasiūlymus, kurie buvo renkami iš švietimo bendruomenės. **Nors galutiniai pasiūlymai buvo išsiuntinėti daliai institucijų, jie netapo vieši, nepateikta jų įgyvendinimo ataskaita**, neaišku, kurie jų buvo priimti politinės vadovybės, o kurie – atmesti, ir koks tolimesnis jų įgyvendinimo kelias.“[76]

Šiuo metu ŠMSM įgyvendinamos priemonės apima **teisės aktų peržiūrą, mokyklų išorinio vertinimo pertvarką ir skaitmeninių galimybių plėtrą.** Pagal 2026–2028 m. pedagogų pritraukimo ir išlaikymo planą, siekiant didinti ugdymo įstaigų darbuotojų profesinį saugumą, ministerijos ir socialinių partnerių darbo grupė sudarys teisės aktų, kuriuos reikia keisti ar atšaukti, sąrašą.[77] Iki 2026 m. pabaigos numatyta parengti rekomendacijas mokytojų autonomijai palaikyti.[78]

Mokyklų išorinio vertinimo pertvarka viešai svarstoma nuo 2025 m. spalio mėnesio. Pirmojoje diskusijoje pasiūlyta atsisakyti privalomo pamokų stebėjimo ir aptarta, kokių dokumentų būtų galima neberengti.[79] 2026 m. rugsėjo mėnesį NŠA pateikė svarstyti dvi koncepcijas. Pagal modelį „Vaikas centre“ numatoma atsisakyti planinių vertintojų vizitų: duomenys būtų renkami automatiškai iš elektroninių dienynų ir pasiekimų patikrinimų, o vizitai organizuojami tik pastebėjus neigiamus pokyčius. Tarp pagrindinių

[74] Želvys, R. (2014). Mokyklų savarankiškumas ir ugdymo kokybė Lietuvoje. Prieiga per internetą: *https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/c52d0b39-8d0d-40e4-bb7b-647213d38793/content*
[75] Žr. 28 šaltinį.
[76] Žr. 1 šaltinį.
[77] Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (n. d.). Biurokratinės naštos mažinimas. Prieiga per internetą: *https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-svietimas/pedagogu-pritraukimo-ir-islaikymo-planas/biurokratines-nastos-mazinimas-ir-mokytoju-profesines-autonomijos-stiprinimas/*
[78] Žr. 6 šaltinį.
[79] Surengta pirmoji diskusija, kaip didinti pasitikėjimą mokyklomis ir mažinti biurokratiją. (2025 m. spalio 21 d.). Prieiga per internetą: *https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/surengta-pirmoji-diskusija-kaip-didinti-pasitikejima-mokyklomis-ir-mazinti-biurokratija-Xsu9/*

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

modelio rizikos veiksnių nurodytas dirbtinio intelekto (DI) sistemos sukūrimas, duomenų masyvų sujungimas ir duomenų patikimumas.[80] Pagal antrąją koncepciją dokumentų analizė, vertintojų vizitai ir kasmetinis mokyklos įsivertinimas išliktų. Skaitmeninės technologijos joje minimos neišskiriant konkrečių sprendimų.[81]

2026–2028 m. pedagogų pritraukimo ir išlaikymo plane taip pat numatyta iki 2027 m. I ketvirčio sudaryti darbo grupę biurokratinei naštai pasitelkiant technologijas mažinti.[82] Aptariamos ir DI galimybės. Šių technologijų eksperto dr. Lino Eriksono, nuo 2026 m. rugsėjo mėnesio ministro pirmininko patarėjo DI klausimais, teigimu, dirbtinio intelekto nauda vertintina pagal tai, ar jis grąžina mokytojui laiką. Pasitelkus **DI galima parengti ataskaitų, charakteristikų ar laiškų tėvams juodraščius, tačiau iš anksto reikia susitarti, kad sutaupytas laikas būtų skiriamas mokiniams, o ne naujoms užduotims.** Eriksonas rekomenduoja mokykloms parengti DI naudojimo tvarkos aprašą, o savivaldybėms – įtraukti DI rodiklius į švietimo stebėseną.[83]

Mokytojų administracinės naštos mažinimas aktualiausias patiems pedagogams, tačiau svarstant biurokratinio krūvio švietime klausimą labiausiai girdimas mokyklų vadovų balsas. 2008–2012 m. diskusijos vyko daugiausia apie pastarųjų savarankiškumą.[84] 2022 m. kreipimąsi „Dėl perteklinės biurokratijos apraiškų švietimo įstaigose“ pasirašė ugdymo įstaigų vadovus vienijančių organizacijų atstovai, o jame išvardyti darbai pirmiausia yra mokyklos administracijos funkcijos.[85] ŠMSM nurodoma, kad 2025 m. spalio mėnesį vykusioje diskusijoje dėl mokyklų išorinio vertinimo koncepcijos ir tvarkos atnaujinimo dalyvavo mokyklų vadovų asociacijų, aukštųjų mokyklų, ministerijos ir NŠA atstovai, mokyklų vertintojai, o pedagogams atstovaujančios organizacijos neminimos, nors mokytojų administracinės naštos mažinimas įvardytas tarp svarbiausių uždavinių keičiant mokyklų išorinį vertinimą.[86] Panaši buvo ir 2025 m. gruodžio mėnesį vykusios antrosios „Idėjų mugės“ dalyvių sudėtis.[87] Atliekant „Remi Consulting“ tyrimą rengtuose interviu dalyvavo ne tik mokyklų vadovai, administracijos darbuotojai, pagalbos specialistai, tėvų atstovai, bet ir mokytojai, tačiau galutinis tyrimo ataskaitos projektas papildomai aptartas su Švietimo vadovų klubu, vienijančiu 16 švietimo lyderių, o narystė profesinėse sąjungose ir kolektyvinė sutartis ataskaitoje įrašyta tarp veiksnių, apsunkinančių švietimo įstaigų darbo organizavimą ir vadybinius sprendimus.[88]

[80] Nacionalinė švietimo agentūra. (2026). Nacionalinis mokyklų pažangos stebėjimo ir išorinio vertinimo modelis „Vaikas centre“. Prieiga per internetą: *https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2026/09/Koncepcija-alternatyva-A-_galutinis_plius.pdf*
[81] Nacionalinė švietimo agentūra. (2026). Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės išorinio vertinimo koncepcija. Prieiga per internetą: *https://www.nsa.smsm.lt/wp-content/uploads/2026/09/KONCEPCIJA_LG.pdf*
[82] Žr. 6 šaltinį.
[83] DI mokykloje: ne naujas žaislas, o galimybė grąžinti mokytojui laiką. (2026 m. rugsėjo 11 d.). Prieiga per internetą: *https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/di-mokykloje-ne-naujas-zaislas-o-galimybe-grazinti-mokytojui-laika-ualW/*
[84] Žr. 74 šaltinį.
[85] Lietuvos švietimo įstaigų vadovų profesinė sąjunga ir kt. (2022 m. vasario 2 d.). Dėl perteklinės biurokratijos apraiškų švietimo įstaigose. Prieiga per internetą: *https://www.progimnazijos.vilnius.lm.lt/2022/02/02/del-perteklines-biurokratijos-apraisku-svietimo-istaigose/*
[86] Žr. 79 šaltinį.
[87] 2026-ieji – pasitikėjimo mokykla stiprinimo metai: švietimo bendruomenė bus kviečiama pateikti siūlymus mokyklų vertinimo modelių autoriams. (2026 m. sausio 7 d.). Prieiga per internetą: *https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/2026-ieji-metai-pasitikejimo-mokykla-stiprinimo-metai-diskusija-ideju-muge-apie-mokyklu-isorini-vertinima-ir-biurokratijos-mazinima-WFNn*
[88] Žr. 1 šaltinį.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

TALIS 2024 m. tyrimo duomenimis, patys mokytojai jaučiasi mažai girdimi – tik 11 proc. Lietuvos pedagogų mano, kad švietimo politikos formuotojai vertina jų nuomonę (EBPO – 16 proc.).[89] Tiesa, rengiant 2026–2028 m. pedagogų pritraukimo ir išlaikymo planą buvo konsultuojamasi su socialiniais partneriais: 2025 m. rugsėjo–gruodžio mėn. veikusioje darbo grupėje dalyvavo ir mokytojų bei mokyklų vadovų asociacijų, profesinių sąjungų atstovai.[90] Prie 2026 m. spalio mėnesį Seimo Švietimo ir mokslo komiteto pirmininkės Jurgitos Šukevičienės inicijuoto forumo „Mokytojų rengimas ateities kartoms" prisijungė ir mokyklų bendruomenių bei profesinių sąjungų atstovai – pastarieji akcentavo mažesnės administracinės naštos svarbą.[91] Taigi, matyti, kad vis tik mokytojų bendruomenės nariai įtraukiami aptariant kai kuriuos švietimo klausimus, tačiau vertėtų užtikrinti nuoseklesnį jų dalyvavimą šiose diskusijose.

Reikia atsižvelgti į tai, kad pedagogams tenkančios biurokratinės naštos mažinimo priemonių veiksmingumas labai priklauso nuo mokyklų direktorių gebėjimo organizuoti administracinius procesus. Gavęs tam tikrą užduotį, ugdymo įstaigos vadovas gali nuspręsti ją vykdyti administracijos lygmeniu arba pavesti pedagoginiam personalui. Todėl itin svarbu apibrėžti su ugdymu tiesiogiai nesusijusio mokytojų darbo ribas ir užtikrinti, kad jų būtų laikomasi.

7. Apibendrinimas ir akcentai, į ką atkreipti dėmesį ateityje

Administracinės užduotys yra neišvengiama mokytojo darbo dalis. Dalis mokykloje rengiamų dokumentų – būtini, tačiau kai kurie jų yra dubliuojami arba užpildomi formaliai ir vėliau nugula stalčiuose. Ypač sudėtinga situacija įtraukiojo ugdymo srityje – specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių pažangą dokumentuojantiems mokytojams dažnai stinga tiek tokių auklėtinių vertinimo metodikų, tiek specialistų pagalbos. 2024 m. TALIS tyrimo duomenimis, Lietuvos mokytojai administraciniam darbui skiria tik 2,7 val. per savaitę (EBPO vidurkis 3 val. per savaitę), tačiau administracinių užduočių atlikimą kaip stresorių nurodo kiek daugiau nei pusė, o prisitaikymą prie kintančių reikalavimų – net 72 šalies pedagogų.

Įvairūs administraciniai reikalavimai mokytojams keliami trimis lygmenimis – nacionaliniu, savivaldybės ir mokyklos. Valstybės lygmeniu ugdymo įstaigą prižiūri ne tik švietimo, bet ir darbo, maisto saugos, sveikatos ir duomenų apsaugos institucijos. Jų nurodymų mokyklos turi paisyti ir privalo atitinkamai koreguoti vidaus tvarkas. Savivaldybių reikalavimus daugiausia lemia būtinybė vesti lėšų apskaitą ir vykdyti kontrolę. Pačios mokyklos dalį perteklinių dokumentų parengia dubliuodamos arba siekdamos „apsidrausti". Neatmestina, kad daug biurokratinės švietimo naštos kai kuriose savivaldybėse kyla ne iš teisės aktų, o dėl jų taikymo, nes visų savivaldybių reguliavimas yra vienodas. Taip pat svarbu atkreipti

[89] Žr. 8 šaltinį.
[90] Žr. 6 šaltinį.
[91] ŠMK pranešimas: forume „Mokytojų rengimas ateities kartoms" ieškota sprendimų mokytojų pritraukimui ir profesijos patrauklumo stiprinimui. (2026 m. spalio 8 d.). Prieiga per internetą: *https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=35403&p_k=1&p_t=296108*

Analitinių apžvalgų archyvas: *https://lnb.lt/istekliai/kiti-istekliai/analitines-apzvalgos*

dėmesį į tai, kad, panaikinus reikalavimą rengti dokumentą vienu lygmeniu, jis gali išlikti kitoje administravimo grandyje.

Atidesnio žvilgsnio reikalauja švietimo srityje renkamų duomenų panaudojimo klausimas. Jei mokyklos negauna grįžtamojo ryšio apie sprendimus, priimtus remiantis jų pateikta informacija, ataskaitos gali būti laikomos beprasmėmis ir rengiamos formaliai, nesistengiant atspindėti realios situacijos. Dar viena problema – biurokratinės naštos lengvinimo priemonės gali padėti sumažinti dokumentų skaičių, bet mažai paveikia nuolatinę reikalavimų kaitą ir dokumentų rengimą siekiant „apsidrausti“.

Kitų šalių patirtys rodo, kad, atsisakius kai kurių dokumentų mokyklose ar juos suskaitmeninus, organizacinė našta neretai tik pakeičia formą – virsta neformaliomis praktikomis, naujomis ataskaitomis ar duomenų įvedimu į informacines sistemas.

Pedagogų administracinio krūvio mažinimas pirmiausia liečia pačius mokytojus, tačiau šiuo klausimu politinėse diskusijose Lietuvoje daugiausia dalyvauja mokyklų vadovus vienijančių organizacijų atstovai. Tik 11 proc. šalies mokytojų mano, kad politikos formuotojai vertina jų nuomonę.

Galiausiai, mokytojams tenkančios biurokratinės naštos lengvinimo priemonių veiksmingumas labai priklauso nuo mokyklų direktorių gebėjimo organizuoti administracinius procesus. Gavęs tam tikrą užduotį, ugdymo įstaigos vadovas gali nuspręsti ją vykdyti administracijos lygmeniu arba pavesti pedagoginiam personalui. Todėl itin svarbu apibrėžti su ugdymu tiesiogiai nesusijusio mokytojų darbo ribas ir užtikrinti, kad jų būtų laikomasi.

Akcentai, į ką atkreipti dėmesį ateityje

- Mažinant biurokratinę naštą, derėtų atsižvelgti ne tik į dokumentų skaičių, bet ir į tai, kaip keičiami instituciniai reikalavimai. Diegiant pokyčius svarbu, kad jų įgyvendinimo terminai būtų realūs, o mokyklos apie naujoves – informuojamos iš anksto. Kiekvienas naštos mažinimo žingsnis taip pat yra pokytis, kurį mokykloms reikia perprasti, todėl ir jis gali tapti papildoma našta.

- Vertinant priemonių poveikį reikėtų nustatyti, kiek administracinių užduočių išties tenka mokytojams. Tie patys reikalavimai vienose mokykloje gali būti įvykdomi administracijos lygmeniu, kitose – „nuleidžiami“ mokytojams.

- Diegiant dirbtinio intelekto priemones būtina peržiūrėti, kurių duomenų tikrai reikia. DI gali sutrumpinti dokumentų rengimo procesus ir palengvinti formalų ataskaitų pildymą, bet išlieka rizika, kad nereikšmingų duomenų rinkimas tik suintensyvės.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!

– Savivaldos lygmeniu verta skleisti gerąją praktiką – standartizuoti tvarką, centralizuoti pirkimus, perimti su ugdymu nesusijusias funkcijas. Taip pat aktualu peržiūrėti savivaldybių vidaus audito algoritmus, kad būtų vertinama ne tai, kiek dokumentų mokyklos turi, o kiek jie iš tikrųjų naudingi ugdymo procesui.

Cituojant arba naudojant šį šaltinį, nuoroda į Nacionalinę biblioteką yra būtina.
Šioje apžvalgoje pateikiamas turinys nėra oficiali Nacionalinės bibliotekos nuomonė.

© Nacionalinė biblioteka, 2026 / Слава Україні!