

Стратегия за развитие на предучилищното и училищното образование в Община Варна 2026-2030 г.



Варна: Градът, в който децата са граждани днес

Съдържание

Увод	3
Раздел 1. Стратегически анализ на състоянието на предучилищното и училищно образование в община Варна	
1.1 Анализ на състоянието на външната среда	4
1.2. Анализ на състоянието на вътрешната среда	6
1.2.1. Демографските процеси	6
1.2.2. Мрежа от образователни институции	7
1.2.3. Инфраструктура и материална база	10
1.2.4. Човешки ресурси	14
1.2.4.1 Възрастова структура на педагогическите специалисти	15
1.2.4.2 Недостиг на педагогически кадри по предмети	17
1.2.4.3 Квалификация на педагогическите специалисти	16
1.2.4.4 Текучество на педагогическите кадри	17
1.2.4.5 Непедагогически персонал	18
1.2.5. Образователни резултати	20
1.2.6. Профилирано и професионално образование, план-прием	23
1.2.7. Приобщаващо образование	25
1.2.7.1 Деца с изявени дарби (таланти)	26
1.2.7.2 Деца със специални нужди	26
1.2.7.3 Подкрепа за деца в риск и механизми за обхват	27
1.2.7.4 Работа с родители и семейства	28
1.2.8. Финансиране	30
1.2.9. Проектна дейност на училищата и детските градини.	32
1.2.10. Публично-частни партньорства /ПЧП/	35
1.3. SWOT анализ.	38
Раздел 2. Стратегия за развитие на предучилищното и училищно образование в Община Варна за периода 2026/2030г.	42
2.1. Мисия за развитие на предучилищното и училищно образование в Община Варна.	42
2.2. Визия	42
2.3. Определяне на стратегическата позиция на образованието в Община Варна – TOWS матрица и стратегията за неговото развитие през периода 2026/2030 г.	43
2.4. Матрица „Стратегически цели – приоритети – мерки – индикатори“	48

Увод

Настоящата Стратегия за развитие на предучилищното и училищното образование на Община Варна обхваща периода 2026–2030 г. Тя е разработена с цел да даде ясна посока за развитие на образованието, както и конкретни цели, приоритети и измерими резултати, съобразени с реалните условия, в които работят училищата, детските градини и центровете за личностно развитие в Общината.

Документът има за задача да подпомогне ежедневната работа на директорите, учителите и образователните експерти, като осигури по-добро планиране на дейностите, ресурсите и партньорствата. Той обединява визията за развитието на образованието в общината и създава основа за по-добра координация между институциите, както и за по-ефективна комуникация между всички участници в образователния процес.

Стратегията стъпва върху задълбочен анализ на текущото състояние на образованието в общината и предлага конкретни решения и инструменти, които могат да се прилагат директно в практиката.¹ Включена е и ясна пътна карта с очаквани резултати, индикатори за успех и необходимите ресурси за тяхното постигане.

Анализът показва редица предизвикателства, с които образователните институции се сблъскват ежедневно – висока натовареност в детските градини, трудностите при задържане млади педагогически специалисти, липса на преподаватели за някои предмети, ефективно управление и модернизация на материално-техническата база, нарастващата административна натовареност, приобщаващо образование и индивидуален подход към различните потребности.

Стратегията насърчава и по-тясното сътрудничество между училищата, детските градини, общинската администрация, родителите и други партньори. Това сътрудничество е ключово за успешното справяне с предизвикателствата в системата и за постигането на устойчиви резултати.

В първите части на документа е представен подробен анализ на средата, включително демографските и икономическите фактори, които влияят върху образованието. На тази основа са формулирани 6 приоритетни области за развитие, всяка от които съдържа конкретни цели и мерки за следващите пет години.

¹ Данните са от документно проучване и анкетно допитване до директорите на детските градини и училищата, направено в периода октомври-ноември 2025г. и приложено, като неделима част от стратегията.

Стратегията е изготвена в съответствие с действащото законодателство. Тя следва Закона за предучилищното и училищното образование и националните стратегически документи. Сред тях са Стратегическата рамка за развитие на образованието (2021–2030 г.) и Националната стратегия за равенство и приобщаване на ромите (2021–2030 г.). Съобразена е и с подзаконовите актове и стратегическите документи на Община Варна.

Раздел 1. Стратегически анализ на състоянието на предучилищното и училищно образование в Община Варна.

1.1 Анализ на състоянието на външната среда (PESTEL);

Община Варна – икономически и социален профил²

По данни на Института за пазарна икономика и Националния статистически институт Община Варна е сред водещите общини в страната по икономическо развитие и инвестиционна активност. Прогнозните стойности на населението за 2026 г. сочат лек спад или стагнация, като оценките за градската агломерация са около 334 000 – 343 000 души. Въпреки отрицателния естествен прираст (-5.2‰), градът продължава да привлича хора чрез положителна миграция (12.8‰), което поддържа натиска върху образователната система.

През 2024 г. нетните приходи от продажби на нефинансовите предприятия достигат 12 004 млн. евро, което я поставя на 3-то място сред 265 общини. Добавената стойност на човек от населението възлиза на 8 635,6 евро (22-ро място), а разходите за придобиване на дълготрайни материални активи са 2 147 евро на човек (53-то място). Общината е сред лидерите по преки чуждестранни инвестиции с натрупване от 802,1 млн. евро (4-то място), както и по приходи от износ на човек – 6 487,8 евро (34-то място).

Пазарът на труда се характеризира с ниска безработица и сравнително висока заетост. Коефициентът на безработица през 2024 г. е 2,2% (4-то място), а заетостта на населението на възраст 15–64 години достига 69% (9-то място). Средната брутна месечна заплата е 1 128 евро (14-то място), при годишен ръст от 15,7%. Варна е и важен трудов център, като привлича 16 241 ежедневни трудови мигранти (3-то място).

По отношение на местните финанси общината реализира собствени приходи в размер на 341 евро на човек (37-мо място), като покрива 87,6% от разходите за местни дейности със собствени средства (16-то място). Общинските разходи възлизат на 342,7 млн. евро (3-то място), но капиталовите разходи на човек остават сравнително ниски – 161 евро (190-то място). Данъчната тежест е сред най-ниските (246-то място).

Демографските показатели показват смесена картина. Делът на населението в трудоспособна възраст е 61,6% (8-мо място), а 97,3% от населението живее в градска среда (8-мо място). Наблюдава се отрицателен естествен прираст (-

² <https://265obshtini.bg/muns/203>

1 167 души, 263-то място), но това се компенсира частично от положителен механичен прираст и ръст на населението.

В сферата на образованието Общината се отличава с много голям брой ученици (3-то място в страната), което е индикатор за значителен образователен капацитет и привлекателност за млади семейства. Това вероятно е свързано и с доброто икономическо развитие, високата заетост и положителния механичен прираст на населението, които създават благоприятна среда за развитие на образователната система. Учениците постигат високи оценки както на националното външно оценяване след 7. клас по математика (7-мо място), така и на изпитите след 10. клас по български език и литература (8-мо място). Резултатите от държавните зрелостни изпити също са над средните за страната (12-о място). Наред с положителните резултати обаче се открояват и някои предизвикателства. Един от основните проблеми е ниският брой преподаватели в детските градини (228-мо място), което предполага по-голяма натовареност на персонала и потенциален риск за качеството на грижата и ранното образование.

Здравеопазването е сравнително добре развито – в общината работят 2 123 лекари (3-то място), като на един лекар се падат 153 души (6-то място). Въпреки това достъпът до аптеки е по-ограничен. Делът на населението в добро здраве е 73,4%, а хората с над 50% степен на увреждане са 8,4%.

В периода 2026–2030 г. политическата рамка се дефинира от засилена децентрализация на образователните политики. Община Варна утвърждава лидерската си роля чрез синхронизиране на местните приоритети с европейските директиви за „Европейско образователно пространство“.

Лидерският екип на Община Варна поставя ранното детство като свой централен стратегически приоритет. Този приоритет се реализира чрез целенасочени управленски действия, международно сътрудничество и интегриране на иновативни образователни философии, които разглеждат детето като активен, пълноценен участник в обществения живот на града. Подписването на Меморандум за сътрудничество между Община Варна и Международната организация Reggio Children представлява ключов момент в тази политика. В този контекст децата са признати като „граждани тук и сега“, чиито мисли, преживявания и идеи имат значение за развитието на общността. Това разбиране намира израз в редица публични инициативи – изложби на детски мисли и творби в сградата на Общината и на ключови градски пространства, форуми и културно-образователни събития, които превръщат детския глас във видима част от обществения диалог.

В обобщение, образованието в община Варна се характеризира със силни академични резултати и голям обхват на учениците, но е изправено пред структурни предизвикателства, свързани най-вече с натовареността на системата в предучилищния етап. Това очертава необходимост от целенасочени политики за подобряване на условията и ресурсите в ранното образование.

1.2. Анализ на състоянието на вътрешната среда.

1.2.1. Демографските процеси

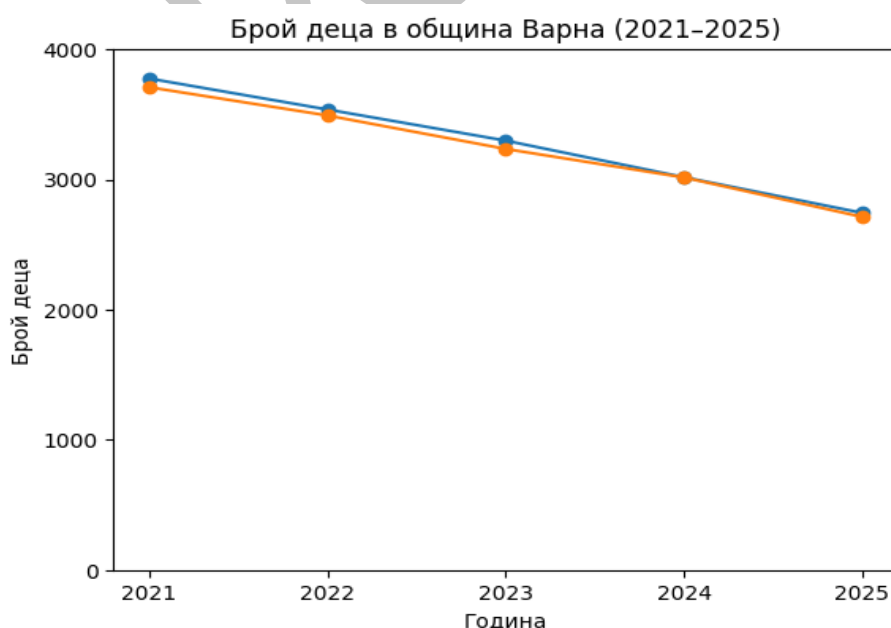
Таблица 1. Динамика на децата, живеещи в Община Варна за 5-годишен период към дата 13.01.2026 г.

	2021 год.	2022 год.	2023 год.	2024 год.	2025 год.
Деца с постоянен адрес в община Варна	3775 бр.	3537 бр.	3298 бр.	3017 бр.	2743 бр.
Деца с настоящ адрес в община Варна	3708 бр.	3491 бр.	3234 бр.	3015 бр.	2712 бр.

Налице е устойчива и отчетлива тенденция на намаляване на броя деца както с постоянен, така и с настоящ адрес. Спадът е ежегоден без изключения през периода.

Децата с постоянен адрес намаляват с 1032 деца, което е приблизително 27% спад за 5 години. Децата с настоящ адрес от 2021 г. са 3708 и намалят с 996 деца, като спадът е сходен по мащаб с този при постоянния адрес. Разликата между двата показателя е малка и намалява с времето, което може да сочи: намалена вътрешна миграция; общ демографски спад, а не само административна промяна на адреси.

Фиг.1



От друга страна данните за област Варна показват **положителен механичен прираст** (нетна миграция), който е основен двигател за нарастването на населението в региона. Към май 2025 г. област Варна е нараснала с **3 330**

души вследствие на нетната миграция (разликата между заселили и изселили се). Варна се утвърждава като един от водещите региони в България с положителен миграционен прираст, привличайки население, докато много други области в страната губят жители. Положителният механичен прираст е пряко свързан с икономическото развитие на региона, но и с натовареността на образователната система.³ Делът на децата (0-4 г.) е около 4.6%, което потвърждава нуждата от устойчиво планиране на места в детските градини.

1.2.2. Мрежа от образователни институции

Мрежата от образователни институции в община Варна представлява комплексна система, която обхваща детски градини, общообразователни училища, профилирани гимназии, професионални гимназии и специализирани образователни структури. Тази система е динамична, силно повлияна от демографските процеси, вътрешната миграция, социално-икономическите характеристики на районите и развитието на местната икономика. Анализът на мрежата е ключов за планирането на капацитета, оптимизацията на ресурсите и гарантирането на равен достъп до качествено образование.

Детски градини

*„Нашата цел е превръщането на детската градина в **„територия на детето“**, където то учи чрез игра и изследване, а не чрез суха теория.“*
Директор на детска градина

*„Стремим се към създаване на **позитивна и подкрепяща среда**, в която детето се чувства обичано, ценено и значимо.“* Директор на детска градина

Община Варна поддържа една от **най-големите мрежи от детски градини в страната**. Те са разпределени неравномерно по райони, което отразява демографските различия и миграционните процеси.

Анализът на предоставените данни показва, че Община Варна управлява и координира дейността на мащабна мрежа с 53 общински детски градини, които включват яслени и специални групи. Общият **брой на децата, посещаващи детските, градини е 11 838**, от които в подготвителните групи са 7 604. Това показва значителен обхват на системата на предучилищното образование. Най-големи по численост са детски градини като ДГ №18 „Чайка“, ДГ №38 „Маргаритка“, ДГ №5 „Слънчо“, ДГ №14

³ Източник: НСИ, данни към май-юни 2025 г.

„Дружба“ и ДГ №8 „Христо Ботев“, докато по-малки стойности се отчитат при някои частни детски градини и по-малки общински структури.

Критичен аспект на системата е пълняемостта на капацитета. При общ брой от 11 838 деца, свободните места са едва 260, което представлява по-малко от 2,2% от общия капацитет. Този малък резерв е неравномерно разпределен, като в по-голямата част от големите общински детски градини свободни места на практика липсват. Това налага извода, че **системата функционира в режим на свръхнатоварване**, което изисква прецизно планиране на приема и гъвкаво управление на потоците от деца. Средният брой деца в една група в община Варна е 26,5, което е индикатор за запълване на капацитета до нива, надвишаващи нормативния максимум в много от случаите. Най-голям капацитет и брой деца имат големите общински детски градини (напр. ДГ №18 „Чайка“, ДГ №38 „Маргаритка“, ДГ №17 „Д-р Петър Берон“).

В системата работят 1757 служители, като от тях 941.25 са педагози. **Средно се наблюдава добро съотношение между брой деца и педагогически състав.** Един служител обслужва средно ~6,7 деца, а един педагогически специалист обслужва средно ~12,6 деца като това съотношение е относително балансирано и в рамките на допустимото за предучилищното образование, но показва значителни разлики между отделните детски градини.

Училища

„Нашата визия е училището да бъде място, където ученикът открива талантите си и получава индивидуална траектория за развитие.“ Директор на училище

*„Визията ни е за училище, което не само дава знания, но и **възпитава ценности и гражданска отговорност** у младите хора.“* Директор на училище

Мрежата от училища във Варна е разнообразна и включва всички видове институции, предвидени в ЗПУО. Градът е регионален образователен център, което привлича ученици от съседни общини. В Община Варна функционират 29 училища основни и начално, в които се обучават общо 15 521 ученици. Сред тях има както големи училища с над 1000 ученици (напр. III ОУ „Ангел Кънчев“, ОУ „Захари Стоянов“, ОУ „Петко Р. Славейков“), така и по-малки училища с ограничен брой ученици, включително и частни.

Наред с това в общината действат 30 гимназии, средни и специализирани училища, в които се обучават общо 22 831 ученици. Тази група обхваща профилирани гимназии (езикови, математически, природоматематически), професионални гимназии, спортно училище, училища по изкуствата, както и частни средни училища. Някои от най-големите училища в този сегмент са СУХНИ „К. Преславски“, СУЕО „А. С. Пушкин“, МГ „Д-р Петър Берон“ и VII СУ „Найден Геров“.

Общо в училищата на територията на **община Варна (основни и средни)** се обучават над **38 000 ученици**, което подчертава значимата роля на града като голям образователен център в страната.

Средното съотношение ученик/преподавател е приблизително 12:1, което е сравнително добро. Има обаче значителни разлики, като някои частни или специализирани училища предлагат много по-ниско съотношение (4-5 ученици на преподавател), докато други са натоварени с до 14-15 ученика на преподавател.

Центрове за подкрепа и личностно развитие

„С талантите не се работи по график. С тях се работи със страст. В астрономията няма как да научиш нещо, ако не прекараш нощта под телескопа, ако не усетиш тръпката от това да видиш нещо за първи път сам.“ Директор ЦПЛР

„Нашата задача е да открием онзи малък пламък в очите на детето и да не му позволим да угасне под тежестта на сухата теория. Талантът се нуждае от провокация и отговори на въпроси, които учебниците понякога пропускат.“ Директор ЦПЛР

На територията на община Варна работят 6 центъра, които играят ключова роля, като допълват традиционното образование чрез специализирани услуги. Институциите са тясно профилирани и обслужват огромен брой деца поради демографския профил на града. Центровете са пряко насочени към развитието на индивидуалния потенциал на учениците: **Развитие на таланти и интереси:** Предлагат над 30 различни школи в сферата на науката, изкуството и спорта, които помагат за откриване на заложите; **Терапевтична помощ:** Предоставят специализирана корекция на говорни и езикови нарушения (дислексия, заекване), което е от съществено значение за качеството на живот на детето; **Социализация и самостоятелност:** Създават неформална среда за общуване и изграждат навици за самостоятелен живот (особено в ученическите общежития); **Професионално ориентиране:** Помагат на учениците да разберат силните си страни и да направят информиран избор за бъдещото си образование и кариера.

Тези институции поемат специфични задачи, които често остават на заден план в класната стая: **Специализирана експертиза:** Ресурсни учители, логопеди и психолози подпомагат процеса на приобщаващо образование, с който масовото училище трудно се справя само; **Подготовка за високи постижения:** НАОП „Николай Коперник“ и ОДК подготвят ученици за национални и международни олимпиади и конкурси, издигайки престижа на

града и съответните училища; **Връзка с пазара на труда:** Центровете за кариерно ориентиране свързват академичните знания с реалната работна среда и бизнеса.

1.2.3. Инфраструктура и материална база

*„Стремим се към създаване на **позитивна и подкрепяща среда**, в която детето се чувства обичано, ценено и значимо, за да се развие пълноценно неговият потенциал.“* Директор на детска градина

*„Защо трябва да се борим за две училища в центъра, а кварталните да са с остаряла база? Мечтая за **еднакви условия** за всяко дете, независимо дали живее във 'Владиславово' или в Гръцката махала.“* Родител

*„Създаваме специализирани кабинети и лаборатории, които позволяват **учене чрез преживяване и експерименти**.“* Директор на училище

„Образователната инфраструктура трябва да отговаря на изискванията на 21-ви век. Това включва не само STEM центрове, но и здрави покриви, чисти столови и модерни физкултурни салони.“ Кмет на Варна

Анализ на материално-техническата база (2021–2025 г.)

Материално-техническата база на образователните институции в Община Варна през периода 2021–2025 г. претърпя значителни промени, обусловени от целенасочени инвестиции, национални и европейски програми, както и локални бюджетни политики. Този анализ обхваща сграден фонд, спортна база, дворни пространства, достъпна архитектурна среда и дигитална инфраструктура, като включва конкретни данни за изпълнени и текущи проекти в детски градини и училища.

Сграден фонд – ремонти, пристройки и нови обекти

В периода 2021–2025 г. Община Варна инвестира значителни средства в обновяване, реконструкция и изграждане на образователни сгради, както чрез общински бюджети, така и с европейско и държавно съфинансиране.

Таблица 2. Основни инвестиционни параметри в сграден фонд (2021–2025 г.)

Година	Източник на финансиране	Основни дейности	Коментари
2021	Общински средства	Основни ремонти в филиали на ДГ №5 „Слънчо“, площадки в ДГ №47 „Люляче“,	Част от мерките са свързани с приобщаваща среда (2018–2021 г.)

		реконструкция на „Дом Другарче“	
2022	Национални и общински	Ремонт на училища и детски градини (по Програма на МОН 2020–2022 г.)	Подобряване на функционалността на помещения и учебни зони
2023	Европейски фондове + община	Одобрени проекти по ПРР за модернизация на инфраструктура	7 проекта за ремонт и изграждане на нова материална база
2024	Общински и държавни	Над 11,5 млн. лв. за две училища и три детски градини	Включва нова детска градина в „Максуда“ за 100 места
2024/25	Държавна и общинска	Нови класни стаи и пристройка към VII СУ „Найден Геров“ (400+ ученици)	Приключили до началото на 2024/25 г. учебна година
2025	Общински	Капиталови разходи 12,05 млн. лв. за текущи и основни ремонти, ново строителство	В бюджета са включени текущи ремонти, реконструкции и ново строителство
2024/25	Международни и европейски	Ремонт и модернизация по План за възстановяване	Варират проекти за енергийна ефективност и достъпна архитектура (напр. ОУ „Йордан Йовков“, ОУ „Св. св. Кирил и Методий“)

През периода 2021–2025 г. сградният фонд на образователните институции се обновява чрез комбинация от общински бюджет, национални програми на МОН, европейски средства от План за възстановяване и регионални програми. Най-значими са проектите за модернизация и разширяване на училищни сгради и пристройки на детски градини.

Спортна база – модернизация и устойчивост

*„Приоритет е модернизирането на **спортната база и зоните за отдих**, които са ключови за физическото здраве на децата.“ Директор на училище*

Инвестиции в спортната база на училищата включват реконструкция на външни и вътрешни спортни площи. Частично обновяване е реализирано чрез общински програми и ремонти на дворове, които включват физкултурни пространства.

Таблица 3 Спортна инфраструктура – състояние и интервенции (2021–2025)

Елемент	Състояние към 2021	Интервенции 2021–2025	Към 2025
Вътрешни салони	Много училища	Подобри по общински ремонти	Задоволително, но с нужда от обновяване
Външни спортни площадки	Налични	Реконструкции на игрища на дворове	Повече многофункционални повърхности
Специализирани спортни зали	Ограничени	Използване на общоградски съоръжения	Интегриране с учебни програми

Съществува позитивна тенденция за модернизация на спортната инфраструктура, но тя остава частично неравномерна по училища, което налага по-специализирани проекти за универсално ползване.

Дворни пространства – озеленяване и функционалност

Дворните пространства варират значително по качество и функционалност - от добре обособени зони до нуждаещи се от обновяване площи.

Таблица 4. Дворни пространства – състояние (2021–2025 г.)

Компонент	Оценка 2021	Промени 2021–2025	Оценка 2025
Игрални зони	Частично добра	Локални обновявания към ремонти	Средно ниво на оборудване
Открити учебни зони	Рядко налични	Нарастващ интерес	Расте, но не е широко разпространено
Зелени площи	Присъстват	Обновени в проекти с ПРР	Подобри, но с потенциал

През разглеждания период се наблюдава тенденция към по-активно използване и обновяване на дворовете, включително с елементи за учене на открито и спорт.

Достъпна архитектурна среда – приобщаване и обновяване

Различни проекти, финансирани от европейски и национални източници, са насочени към подобряване на достъпната архитектурна среда в училища и детски градини.

Таблица 5. Достъпна архитектурна среда – индикатори (2021–2025 г.)

Елемент	Състояние 2021	Интервенции 2021–2025	Статус 2025
Рампи и подходи	Частично	Интегрирани в ремонти	По-широко внедрени
Адаптирани санитарни помещения	Рядко	В проекти с енергийна ефективност	Значително разширени
Сензорна и навигационна среда	Ограничено	В част от обновявания	Нарастващо

Част от училищата и детските градини вече отговарят на нормативните изисквания за достъпна среда, но все още няма пълно покритие - необходимо е системно планиране до 2030 г.

Дигитална инфраструктура – технологични решения в учебния процес

"Обогатяваме средата с **модерни STEM центрове** и лаборатории, които да стимулират интереса към природните науки и технологиите." Директор на училище

„Мечтая за практически занимания по работа с **различни платформи и технологии**, които да се използват като естествено продължение на педагогическата работа." Учител

Дигиталната база в община Варна бележи значителен напредък през периода на анализ благодарение на национални инициативи за STEM и дигитализация, както и проекти за обновяване на учебни зони с модерно оборудване.

Таблица 6. Степен на дигитална обезпеченост (2021–2025 г.)

Компонент	Състояние 2021	Напредък 2021–2025	Състояние 2025
Интернет	Универсален достъп	Поддържан и обновяван	Пълно покритие
Компютърни кабинети	Основни	Обновени чрез национални програми	Развити и модернизирани
Интерактивни дисплеи	На разрастване	Постоянни обновявания	Значително разпространение
STEM лаборатории	Рядко	Национални STEM и дигитални инициативи	Расте включването

Национални програми като „STEM Environment“ подпомагат въвеждането на модерна дигитална инфраструктура в училищата, което допринася за ангажиране на учениците с иновативни учебни подходи и технологични умения.

Обобщени изводи (2021–2025 г.)

Сграден фонд: В периода 2021–2025 г. Варна реализира значителни инвестиции в обновяване, реконструкция и ново строителство на образователни сгради, включително училищни пристройки и модерни класни пространства.

Спортна база: Има видим напредък в обновяването на вътрешни и външни спортни пространства, но нуждите остават значителни за всеобхватна модернизация.

Дворни пространства: Озеленяването и оборудването на откритите образователни зони се подобряват, но са разнообразни по качество между институциите.

Достъпна архитектурна среда: Постигнато е частично адаптиране на учебни обекти към нуждите на приобщаващо образование, но остава значителен обем за доизграждане.

Дигитална инфраструктура: Съществено развитие на технологичната база в училищата е свързано с национални STEM и дигитални програми, което увеличава възможностите за интерактивно обучение и умения на бъдещето.

Този анализ показва, че периодът 2021–2025 г. бележи системно укрепване на материално-техническата база, но също така поставя акцент върху необходимостта от стратегическо планиране на инвестициите до 2030 г., така че всички детски градини и училища да имат модерни, безопасни, дигитално обезпечени и приобщаващи образователни среди.

1.2.4. Човешки ресурси

„Само балансиран и личностно структуриран възрастен може да бъде полезен за подрастващите. На основата на здравата личност се изгражда и добрият професионалист.“ Директор на училище

„Мечтая за учители, които не просто изпълняват учебни планове, а влизат в градината с вдъхновение, заредени от преживян опит и спокойни, че са част от задружна общност.“ Директор на ДГ

*„Основно предизвикателство е намирането на учители, които притежават не само диплома, но и **емпатия и призвание** за работа с най-малките.“* Директор на училище

„За нас е много важно да насърчаваме и да мотивираме учителите за огромния труд, който полагат... Децата ни са нашето

бъдеще и изграждането им като пълноценни личности е изключително трудна задача. Винаги ще имате нашата подкрепа."
Кмет на Варна

Кадровият потенциал е стратегически ресурс за качеството и устойчивостта на образователната система. В периода 2021–2025 г. в община Варна се наблюдават ясно изразени тенденции, характерни както за националния контекст, така и за големите урбанизирани общини: застаряване на педагогическия състав, недостиг на учители по определени предмети, нарастваща нужда от квалификация за работа в дигитална и приобщаваща среда, както и нарастваща зависимост от непедagogическия персонал за осигуряване на нормалното функциониране на институциите.

1.2.4.1 Възрастова структура на педагогическите специалисти

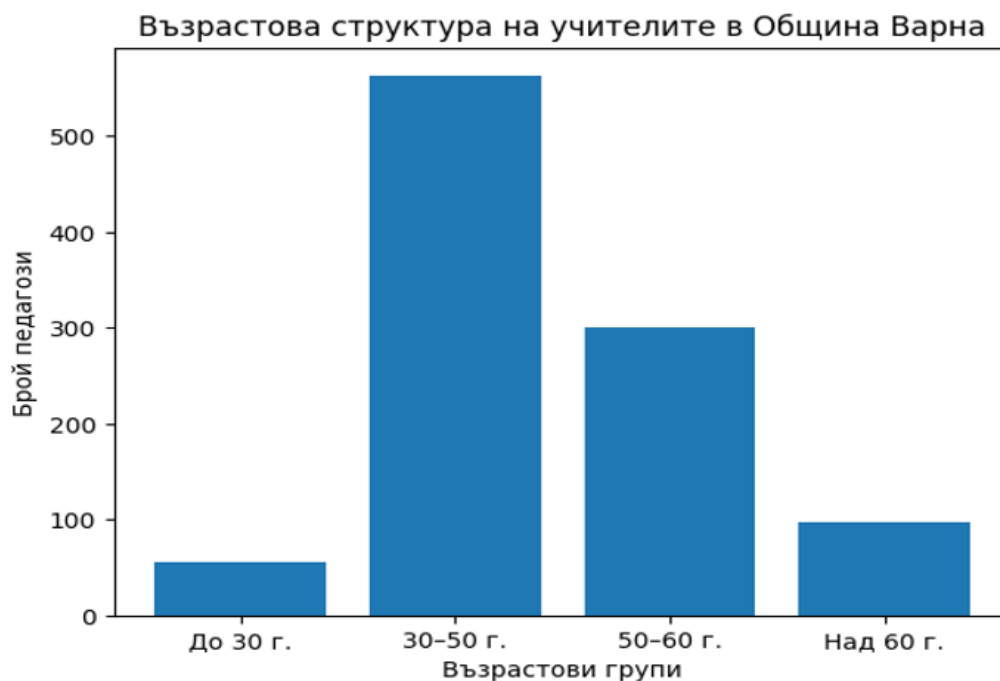
*„Критичен приоритет е **задържането на млади учители** чрез системи за менторство и създаване на по-добра организационна култура.“* Директор на детска градина

Детските градини:

Средната възраст на педагогическия персонал е приблизително 46,8 години. Прави впечатление, че малко на брой педагози са до 30 години – 55 от общо 915 педагози (~6%). Най-многобройна група е на педагозите във възрастовата граница 30-50 г. - 563 педагози (около 62% от всички). Тази група носи основния опит и стабилност в системата. Много детски градини разчитат именно на тази възрастова категория за качествено педагогическо взаимодействие. 300 педагози са на възраст 50-60 години (около 33%). Тази група осигурява богат опит, но предстои да се планира преход и предаване на знания на по-младите. 97 педагози са над 60 години (~10.5%).

Някои градини имат висока концентрация на по-млади педагози (например ЧДГ "Д-р Мария Монтесори Варна" със седем педагози до 30 г.). Други имат по-голям дял от педагози над 50 или дори над 60 години (например Детска градина № 22 "Калина Малина" и ДГ №48 "Ран Босилек"). Това означава, че някои детски градини са потенциално по-застрашени от кадрови дефицит в близко бъдеще.

Фиг.2

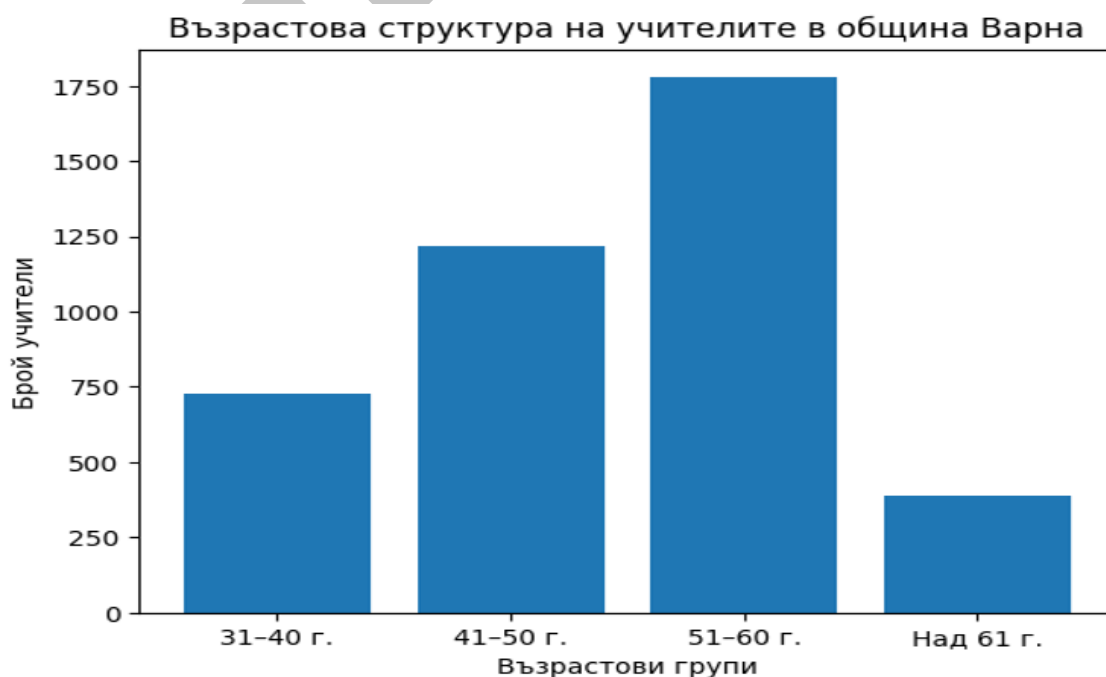


Училищата:

Средната възраст на педагогическия персонал е приблизително 48 години. Най-голям е делът на учителите на възраст 51-60 г. -1780, следват тези на възраст 41-50 г. – 1217, във възрастта 31-40 г. са 727 и най-малък съвсем естествено е делът на учителите над 61 г. -386.

Над **45 % от педагогическите специалисти** са на възраст над 50 години. Това създава риск от масово пенсиониране в периода 2026-2030 г. и необходимост от активни политики за привличане на млади учители.

Фиг.3



1.2.4.2 Недостиг на педагогически кадри по предмети

Приблизително **63.2%** от директорите посочват, че нямат липса на учители по конкретни предмети в момента на проучването. Въпреки че по-голямата част от директорите казват, че не срещат липса на кадри, около 30 % от тях посочват конкретни дефицитни области. Липсата е концентрирана предимно в областта на точни, природни и технически науки, с предметите Математика, Информатика, Информационни технологии, Компютърно моделиране, Ръководител ИКТ.

1.2.4.3 Квалификация на педагогическите специалисти

*„Постоянната квалификация на персонала е инвестиция, без която **и най-модерният STEM център остава просто купчина техника.**“* Директор на училище

Почти 80% от педагогическия персонал в **Детските градини** притежава най-високата образователна степен Магистър. Това е индикатор за много високо ниво на квалификация и вероятно наличие на голям брой опитни кадри (старши/главни учители).

В училищата също доминират учителите с образователно-квалификационна степен Магистър, които са 76% от всички педагогически специалисти. Това е индикатор за високо ниво на формална професионална подготовка и съответствие с нормативните изисквания за упражняване на учителската професия. На второ място се нареждат педагогическите специалисти с ОКС Бакалавър 21.5% . Сравнително нисък е броят на педагогическите специалисти с ОКС „Професионален бакалавър“ -1.6% , което показва, че тази образователна степен има ограничено присъствие в системата на предучилищното и училищното образование. Делът на педагогическите специалисти с научна степен Доктор / Доктор на науките е 1.1%.

1.2.4.4 Текучество на педагогическите кадри

Общият брой на учителите, които са напуснали детските градини през последната година (от всички посочени ДГ), е около 44 души. По-голямата част от напусканията (64%) са по естествена причина – навършване на възраст за пенсиониране. Това кореспондира пряко с високата средна възраст на персонала и представлява основното предизвикателство за осигуряване на приемственост и млади кадри в бъдеще. Фактът, че има учители, напуснали поради "несъвместимост между очаквания и реални трудови задължения" и просто "напуснали професията" (общо 4 души), кореспондира и с предизвикателството "Набиране на помощен персонал" и може да е свързан с общата административна и емоционална натовареност на учителите.

Анализът на данните за текуществото при учителите в 59 училища, показва, че ориентировъчният брой на напусналите педагогически специалисти е между 320 и 350 души. Средно това представлява между 5 и 6 напуснали

учители на училище, като диапазонът варира значително – от липса на напуснали до 27 души в отделни образователни институции. Точната численост е трудна за фиксиране поради използването на обобщени формулировки в част от отговорите и различния времеви обхват на предоставената информация.

Като водеща причина за напускане директорите посочват пенсионирането, като в редица училища всички напуснали попадат в тази категория. Наред с това се отбелязват и други причини, сред които преминаване в друго училище, смяна на професионалната сфера, лични и семейни обстоятелства, прекратяване на трудови правоотношения в изпитателен срок, както и структурни промени, свързани с намаляване на паралелки. Фактори като стрес, висока натовареност и недостатъчно възнаграждение се споменават изрично, но по-скоро като изключение, отколкото като системно явление.

Макар директорите формално да посочват причини за напускане, предоставената информация е предимно административно неутрална и акцентира основно върху пенсионирането, като рядко се засягат въпроси, свързани с училищния климат, управленските практики, професионалното прегаряне и претоварването. Това създава впечатление за относителна стабилност на системата, но структурата на отговорите подсказва наличие на скрито текучество, включително сред млади учители и специалисти в първите години от професионалното си развитие, което не се проблематизира в достатъчна степен в официалната отчетност.

1.2.4.5 Непедагогически персонал

В **детските градини** работят 815,75 души непедагогически персонал. Съотношението педагогически: непедагогически специалисти е сравнително близко, което показва добра организационна обезпеченост – освен учители има достатъчно помощен персонал (готвачи, хигиенисти, медицински сестри, администрация и др.)

В **училищата** работят приблизително 1500–1700 непедагогически специалисти. Това формира съотношение приблизително 2,2:1 в полза на педагогическия персонал, или около 70% преподаватели срещу 30% непедагогически служители. Тази структура показва, че системата е сравнително ефективна и ориентирана към образователния процес, като същевременно осигурява необходимата подкрепяща среда, макар да се наблюдават известни различия в разпределението на персонала между отделните училища.

Разширени обобщаващи изводи от анализа на кадровия потенциал (2021–2025 г.)

Анализът на кадровия потенциал в системата на предучилищното и училищното образование в Община Варна очертава **структурни, дългосрочни и системни предизвикателства**, които не могат да бъдат

разглеждани като временни кадрови затруднения, а като фактори с пряко стратегическо значение за развитието на общинската образователна политика в периода 2026–2030 г.

Застаряващата възрастова структура на педагогическите специалисти представлява най-сериозният стратегически риск пред системата. Концентрацията на над 45 % от учителите във възрастовите групи над 50 години означава, че в рамките на следващите 5–7 години системата ще бъде изправена пред вълна от пенсиониране, която няма естествен механизъм за компенсиране. Ниският дял на млади учители показва, че професията не е достатъчно привлекателна за новите поколения висшисти, особено в условията на динамичен пазар на труда във Варна. Това създава реална опасност от **кадрови вакуум**, който ще засегне най-силно училищата с профилирано и професионално обучение.

Недостигът на педагогически кадри не е количествен, а качествен и предметно специфичен. Липсата на учители по математика, физика, информационни технологии, чужди езици и професионални предмети в гимназиалния етап води до заместващо преподаване, съвместяване на часове, назначаване на неспециалисти и понижаване на качеството на обучението. Това е особено критично за Община Варна, където функционират редица профилирани и професионални гимназии с високи образователни амбиции и традиции.

Високото формално образователно равнище на педагогическите специалисти не се трансформира автоматично в иновативни педагогически практики. Наличието на магистърска степен и придобити професионално-квалификационни степени е позитивен индикатор, но анализът показва, че съществува разрыв между формалната квалификация и реалната необходимост от компетентности за работа в дигитална среда, приобщаващо образование, проектно-базирано обучение и интердисциплинарни подходи. Това налага преосмисляне на политиките за квалификация в посока **практико-ориентирани и целенасочени обучения**, съобразени с конкретните нужди на институциите.

Текучеството на кадрите е индикатор за конкурентния натиск на пазара на труда. Най-високо е текучеството именно в областите, където частният сектор предлага значително по-добри възможности – информационни технологии, чужди езици, инженерни и професионални направления. Това показва, че проблемът не е само в заплащането, а в **цялостния пакет от условия на труд, възможности за развитие и организационна подкрепа**, които образователната система предлага.

Ролята на непедагогическия персонал е стратегически подценена. Липсата на достатъчен помощно-обслужващ персонал в детските градини, недостатъчната административна подкрепа и отсъствието на щатни ИТ специалисти в училищата водят до прехвърляне на несвойствени функции

към учителите и директорите. Това намалява времето и енергията, които те могат да инвестират в същинската образователна дейност, и оказва негативно влияние върху качеството на управлението и учебния процес.

Кадровият проблем има пряко отражение върху равния достъп и качеството на образованието в различните райони на общината. Училищата в централните градски части по-лесно привличат и задържат специалисти, докато институциите в периферните райони срещат значително по-големи трудности. Това създава предпоставки за **териториални дисбаланси в качеството на образованието**, които трябва да бъдат адресирани чрез целенасочени общински политики.

Необходима е цялостна, системна и дългосрочна общинска кадрова политика, която да надхвърля рамките на националните мерки и да включва: стимули за млади учители, партньорства с университети, програми за стажант-учители, подкрепа за жилищно настаняване, допълнителни общински стимули за дефицитни предмети, както и програми за задържане на опитните специалисти като ментори.

В заключение, кадровият потенциал на образователната система във Варна е **силен по отношение на опит и образователно равнище**, но **уязвим по отношение на възрастова структура, предметен недостиг и устойчивост във времето**. Ако тези тенденции не бъдат адресирани чрез целенасочена стратегия в периода 2026–2030 г., те могат да се превърнат в основен ограничител за развитието на качествено, модерно и конкурентоспособно образование в общината.

1.2.5. Образователни резултати

„Варна успява да запази челните позиции от резултатите на матурите след 4. и 12. клас... Резултатите тук са над средните за страната.“
Началник РУО, Варна

*„Основен приоритет ни е **трансформирането на образователния процес** чрез внедряване на облачни технологии и проектно-базирано обучение.“*
Директор на училище

*„Стремим се към постигане на високи резултати в обучението, които да направят образователната институция **предпочитана и конкурентоспособна** на пазара.“*
Директор на училище

Резултати НВО 4 клас

Анализът на тенденциите в резултатите от НВО в 4. клас за Община Варна в периода 2021–2025 г. показва динамика, силно повлияна от промените във

форматите на изпитите и възстановяването след пандемията. Община Варна винаги е в първите три и се утвърждава като един от водещите региони, заедно със София и Смолян.

Исторически резултатите по **БЕЛ са по-високи** от тези по математика. През 2022 г. разликата беше драстична: средно **70,46 т.** по БЕЛ срещу едва **57,33 т.** по математика.

Но в периода 2024 и 2025 г. се наблюдава тенденция на "догонване" от страна на математиката, като разликите в средните точки между двата предмета намаляват до под 3-4 точки.

В резултатите по математика се забелязва по-голяма динамика, като може да се очертае **ясна възходяща тенденция**. Има училища, които показват стабилни нива, но трябва да се отбележи, че има и училища с по-сериозни колебания в различните паралелки.

Като цяло средните резултати по БЕЛ изглеждат малко по-високи и по-стабилни в сравнение с тези по математика за повечето училища в общината. Очертава се **ядро от 5-6 училища**, които поддържат академично ниво значително над средното за страната, като няколко училища се отличават с консистентно високи резултати (среден успех над 85-90 точки):

- **ОУ „Петко Р. Славейков“:** Изключително стабилно представяне с резултати често над **88-90 т.** по математика и БЕЛ.
- **VII СУ „Найден Геров“:** Показва много силни резултати, особено по БЕЛ, където достигат до **88.75 т.**
- **СУЕО „Ал. С. Пушкин“:** Традиционно силно присъствие с резултати в диапазона **80-89 т.** и по двата предмета.
- **ОУ „Захари Стоянов“:** Демонстрира високи и изравнени нива по математика и БЕЛ (около **81-85 т.**).

Външни оценявания по български език и математика- 7 клас

Тенденции за 5-годишен период (2021–2025) за Община Варна на резултатите от външни оценявания в 7 клас показва устойчивост в лидерските позиции в България. Варна консистентно заема място в **топ 3 на областите в България** по успех на НВО в 7. клас, често изпреварвана само от София-град. След лек спад в периода на пандемията (2021-2022), от 2023 г. се наблюдава плавно повишаване на средните точки. През 2025 г. средният успех за Варна по **БЕЛ е 62,14 т.**, а по **математика – 49,46 т.**, което е значително над средното за страната.

Може да се отбележи, че основната и най-ясно изразена тенденция е **значителното превъзходство на резултатите по български език и литература (БЕЛ) спрямо тези по математика** в почти всички училища. БЕЛ винаги са по-високи от тези по математика, като разликата обикновено е между 12 и 15 точки. През 2025 г. средният успех по БЕЛ във Варна се е повишил спрямо предходните две години. МГ Варна дори успява да изпревари

традиционния лидер СМГ (София) с изключителен среден резултат от **93,07 т.** по БЕЛ.

Докато по БЕЛ масово резултатите в добрите училища са в диапазона **70–85 точки**, по математика същите тези училища често постигат между **45 и 65 точки**. Няколко учебни заведения се отличават с консистентно високи постижения и в двата предмета, като поддържат нива над средните за общината:

МГ „Д-р Петър Берон“: Това е безспорният лидер в таблицата. Резултатите по математика са изключителни – над **95–96 точки**, а по БЕЛ са стабилни над **91–93 точки**. Това е единственото училище, в което математиката е с по-висок или равен резултат на БЕЛ.

ОУ „Петко Р. Славейков“: Демонстрира много силна подготовка по БЕЛ (резултати над **78–85 точки**) и солидни нива по математика (**65–77 точки**).

СУЕО „Ал. С. Пушкин“: Поддържа високи нива, особено по БЕЛ (над **78–82 точки**), със стабилно представяне по математика около **65–72 точки**.

VII СУ „Найден Геров“: Отличава се със стабилни резултати по БЕЛ (често около **75–80 точки**) и прогресиращи резултати по математика (достигащи **73 точки** в някои секции).

Наблюдава се голяма разлика между най-добре представящите се училища и тези в по-крайните райони или училища с по-малък брой паралелки, където резултатите остават трайно под 40 точки.

Националното външно оценяване (НВО) в 10. клас

Резултатите в 10. клас показват рязка граница между математическите/езиковите гимназии и останалите училища:

МГ „Д-р Петър Берон“: Поддържа изключително високи и стабилни нива по **математика**, като резултатите варират между **84,43 т. и 95,32 т.** През последните години се забелязва лек спад в точките по **БЕЛ** (от нива над 90 т. към **69,14 т.** в последните колони на таблицата), което може да се дължи на промяна във формата на изпита или критериите за оценяване.

Първа езикова гимназия: Показва най-висока стабилност по **БЕЛ**, поддържайки резултати в диапазона **70,65 – 79,65 т.** По математика резултатите им също са високи за хуманитарно училище (около **73 – 77 т.**). За разлика от 4. клас, където разликите са по-малки, в 10. клас (с изключение на МГ) **резултатите по БЕЛ са значително по-високи от тези по математика:** В масовите училища и професионалните гимназии (напр. ПГТ „Проф. д-р Асен Златаров“) резултатите по **БЕЛ са около 45 – 55 т.**, докато по **математика често падат под 25 – 30 т.** Това потвърждава националната

тенденция, че учениците в края на първи гимназиален етап изпитват сериозни затруднения с приложната математика.

Варна има силен професионален сектор, чиито резултати в 10. клас са ключови:

ПГ по строителство, архитектура и геодезия „Васил Левски“: Отличава се сред професионалните училища с по-високи резултати по БЕЛ (над **50 т.**) и математика (около **33 – 35 т.**).

Училища като **СУЕО „Ал. С. Пушкин“** и **IV ЕГ „Фредерик Жолио-Кюри“** показват устойчивост, като по БЕЛ се движат в златната среда (**60 – 70 т.**), а по математика успяват да прескочат прага от **50 т.**, което е добър атестат за общообразователната подготовка в града.

Държавни зрелостни изпити

Анализът на резултатите от Държавните зрелостни изпити (ДЗИ) в Община Варна за периода 2021–2025 г. показва, че градът запазва позициите си на един от водещите образователни центрове в България, като същевременно се адаптира към новите изпитни формати. Варна консистентно заема **трето място в страната** по успех на матурите по БЕЛ (след София и Смолян) през последните пет години. Средният успех по БЕЛ за страната през 2025 г. е **57,53 т. (Добър 4,27)**, което е почти идентично с резултатите от 2024 г.. Варненските училища в топ сегмента обаче поддържат средни нива над **80 точки**.

Докато в най-добре представящите се средният успех рядко пада под „Много добър“, в някои професионални гимназии средните резултати варират около границата за „Среден“ (около 30-35 точки), което показва сериозно разслоение в качеството на подготовката.

След 2022 г., когато беше въведен по-силно ориентиран към интерпретация и аргументация формат по БЕЛ, се забеляза временен спад в общия брой точки, който започна да се компенсира през 2024 и 2025 г..

Наблюдава се тенденция за по-високи резултати на втората матура (по избор) в сравнение с БЕЛ. През 2025 г. средният успех на втория изпит е 69,27 т. срещу 57,53 т. за БЕЛ.

1.2.6 Профилирано и професионално образование, план-прием

„Професионалното образование (техникумите) се нуждае от по-добра реклама и по-модерна база, за да бъде избрано пред профилираните гимназии.“ Родител

Община Варна е един от основните образователни центрове в България, предлагащ широко ветрило от възможности както за академично (профилирано), така по-тясно специализирано (професионално) обучение.

Варна е известна с традициите си в чуждоезиковото обучение. Водещи училища са Първа езикова гимназия (английски и немски), ГПЧЕ „Йоан Екзарх“ (Пета езикова) и IV езикова гимназия „Фредерик Жолио-Кюри“ (френски и испански). Математическа гимназия „Д-р Петър Берон“ е едно от най-престижните училища в страната, подготвящо кадри за ИТ сектора и инженерните науки. НУИ „Добри Христов“ (за музика и балет) и СУХНИ „Константин Преславски“ предлагат специализирана подготовка в сферата на културата, историята и филологията и изкуствата.

В Община Варна⁴, както и в другите големи области, приемът в профилираното средно образование е силно ориентиран към чуждоезиковото обучение, което заема най-голям дял от паралелките. Това отразява тенденцията езиковото образование да се възприема като добра основа за продължаване на обучението, включително в чужбина.

В същото време делът на профилираната подготовка общо намалява и достига 40% за учебната 2026/2027 г., а математическите паралелки остават с нисък дял. Това поражда риск от недостиг на кадри с ключови математически и технически умения, които са важни за развитието на икономиката.

В Община Варна има добре развита мрежа от професионални училища – общо 12, включително държавни, общински и частни гимназии. Те осигуряват обучение, насочено към придобиване на практически умения и подготовка за директна реализация на пазара на труда. В тези училища се предлагат разнообразни професии в различни области. Част от тях са свързани с туризма и услугите – като готвач, хотелиер и ресторантьор, което е логично предвид значението на туризма за града. Друга голяма група са техническите и инженерните специалности – например електротехника, транспортна техника и строителство. Също така се развиват модерни направления като информационни технологии, където учениците могат да изучават програмиране и компютърни системи. Има и специалности в сферата на икономиката, дизайна, леката промишленост и здравеопазването, което позволява на учениците да избират според своите интереси и бъдещи цели.

Бизнесът често поставя въпроса за липсата на достатъчно добре развити програми в **индустрии с реален недостиг на кадри**, като: строителни техники в различни направления - пътно строителство, ВиК, геодезия; машиностроене; индустриална поддръжка; енергетика. Работодателите отбелязват, че има разминаване между това, което се учи, и реалните нужди на бизнеса.

⁴ <https://ime.bg/articles/matematikata-pak-e-tvyrde-malko/>

Поставя се въпросът, че някои традиционни професии (като готвач или икономист) са добре представени, но за сметка на това липсват повече възможности за **иновативни и интердисциплинарни професии**, които комбинират технологии, бизнес и креативност. Като цяло проблемът не е толкова в броя на училищата, а в **актуалността и адаптивността на специалностите** спрямо съвременния пазар на труда. Затова все по-често се говори за нужда от реформи, по-тясна връзка с бизнеса и обновяване на учебните програми.

Във Варна над **550 ученици от 5 професионални гимназии** участват в дуална форма на обучение. Те учат и работят едновременно в различни професионални направления като машиностроене, мебелно производство и дървообработване, химия, строителство, администрация и други.

В системата участват над **20 фирми и бизнес организации**, които помагат за практическото обучение на учениците. Целта е младите хора да придобият реални умения и да могат да започнат работа веднага след завършване.

Дуалното обучение се разглежда като успешен модел, който свързва образованието с бизнеса и подпомага подготовката на квалифицирани кадри за пазара на труда.

1.2.7. Приобщаващо образование

„Част от родителите (на деца в норма) понякога изразяват резерви относно интеграцията, опасявайки се, че това ще забави развитието на техните деца.“ Директор на училище

*„Целта ми е прилагам стратегии за индивидуален подход и да адаптирам дейностите, за да се осигури **равен достъп и подкрепяща среда за всички деца**.“ Учител в училище*

*„Родителите трябва да бъдат наши съмишленици. Работим за превръщане на детската градина в „**отворена система**“, където родителят е активен участник в празници и ателиета.“ Учител в детска градина*

*„Повишаване квалификацията на екипа за работа с деца със **СОП (специални образователни потребности)**, чийто брой в масовите групи се увеличава.“ Учител*

Община Варна следва последователна политика на приобщаване, насочена към децата с изявени дарби (таланти), деца със специални образователни потребности (СОП), деца в риск и такива от маргинализирани групи.

1.2.7.1 Децата с изявени дарби (таланти)

Община Варна има Програма, която подкрепя развитието на творческите заложби на **ученици от държавни, общински и частни училища**, които са постигнали значими успехи в областта на науката, изкуството и спорта. Програмата обхваща широк кръг от мрежата на Община Варна – от децата в начален етап до младежите в университетите, като цели да подкрепи тяхното личностно развитие и да стимулира високите им постижения на местно, национално и международно ниво.

Програмата предлага два основни вида финансова подкрепа:

- **Едногодишни стипендии:** Предоставят се за изключителни класирания (I, II или III място) на престижни конкурси, олимпиади и първенства, включени в одобрения годишен списък.
- **Еднократни финансови стимули:** Предназначени са за подпомагане на обучение, участие в курсове, пленери, летни школи или за подготовка и участие в конкретни форуми. Освен индивидуалната помощ, програмата финансира и **организационни инициативи** – провеждане на фестивали на науката, ученически конференции, ораторски форуми и образователни програми, които създават среда за изява на младите таланти.

Програмата е структурирана в четири раздела, като финансовите параметри са разпределени според нивата на отличие:

- **Раздели I и II** се фокусират върху държавните мерки за закрила (стипендии за класирания на национално и международно ниво).
- **Раздел III** включва общински мерки за подкрепа, включително еднократни стимули за ученици.
- **Раздел IV** е насочен към събития и форуми, организирани от общинските центрове (ЦПЛР) и училищата.

Бюджетът се планира ежегодно в рамките на общинския бюджет за образование, като администрирането се извършва от дирекция „Образование и младежки дейности“ в сътрудничество с училищните ръководства и специализирани звена. Програмата служи като инструмент за превръщането на Варна в притегателен център за млади таланти, като същевременно осигурява прозрачност и равен достъп до ресурси за тяхното развитие.

1.2.7.2 Деца със специални нужди

Данните показват **ясна тенденция към увеличаване на броя на децата със СОП**, които са включени в образователната система през 2021–2025 г. Това отразява както по-голямото разпознаване и диагностика на СОП в ученическата популация, така и растежа на практиките за включване в

общообразователни условия – въпреки че остава значително предизвикателство качествена подкрепа да бъде осигурена за всички.

На национално ниво омбудсманският мониторинг отбелязва, че въпреки нарастването на обхвата, **значителна част от децата със СОП изпитват затруднения в приобщаването**, а през годините част от тях отпадат от системата или не получават достатъчна подкрепа.

На база на предоставените от училищата данни може да се направи ориентировъчна оценка на човешкия ресурс, ангажиран с подкрепата на учениците със специални образователни потребности, които са 896 на брой. В образователната система на Община Варна приблизително работят между 190 и 230 специалисти, включително ресурсни учители, училищни психолози, логопеди и педагогически съветници. Най-голям дял заемат ресурсните учители (около 70–80), следвани от училищните психолози (45–55), педагогическите съветници (40–45) и логопедите (30–40). В ограничен брой училища са ангажирани и допълнителни специалисти като помощници на учителя, образователни медиатори, слухови рехабилитатори и лични асистенти. В част от образователните институции функционират пълни или разширени екипи за подкрепа за личностно развитие, включващи ресурсен учител, психолог, логопед и педагогически съветник, а в някои случаи и помощник на учителя, образователен медиатор или, макар и единично, слухов рехабилитатор. Училищата с подобна кадрова обезпеченост обикновено заявяват, че към настоящия момент не изпитват необходимост от допълнителни специалисти.

В процеса на работа с ученици със специални образователни потребности училищата активно използват и външни междуинституционални ресурси, сред които водеща роля има Регионалният център за подкрепа на процеса на приобщаващото образование – Варна, като в много случаи един специалист обслужва повече от едно училище, което намалява реалния капацитет на системата за подкрепа.

Детските градини и училищата разчитат на комбинация от щатни специалисти (назначени) и външни специалисти (осигурени от Ресурсен център за подпомагане на приобщаващото образование – РЦПППО).

1.2.7.3 Подкрепа за деца в риск и механизми за обхват

Отговорите от 59 училища показват, че около 180–220 ученици са напуснали училище през първия срок. В около 1/3 от училищата няма регистрирани напуснали. Диапазонът се дава заради екстремни случаи (например 30 или 52 ученици в едно училище), комбинирани или неясни причини, както и преместени ученици, които реално не са отпаднали. Като основни причини за напускане директорите посочват:

- Смяна на местоживеене: друг град, чужбина, миграция (особено украински семейства).
- Преместване в друго училище по желание на родителя: логистика, предпочитана образователна среда, несъответствие с очакванията.
- Основен ремонт или преместване на учебния процес (структурни, не педагогически проблеми).
- Затруднен достъп до сградите.
- Несправяне с образователните изисквания (единични случаи).
- Започване на работа или временно прекъсване по решение на семейството.

Ефективната приобщаваща политика включва механизми за идентифициране и подкрепа на **деца в риск** – т.е. такива, които поради социални, икономически или семейни причини са застрашени от отпадане или непълноценно участие. В периода **2021–2025 г.** в община Варна, както и в национален контекст, се използват различни механизми за обхват и координация:

Таблица 7. Основни механизми за обхват и подкрепа (2021–2025 г.)

Механизъм	Основна функция	Представяне през 2021–2025 г.
Национална линия за сигнали	Ранно идентифициране на децата със сериозни отсъствия	Активно използвана система за пренасочване към социални и образователни услуги
Общински програми за подкрепа на деца в риск	Социална и учебна подкрепа	Постоянно развитие на местни програми, включително междусекторно сътрудничество
Междуетноститутуционални съвети	Координация между образователни, социални и здравни служби	Силно застъпена практика в общинския контекст

В периода **2021–2025 г.** механизмите за обхват и подкрепа функционират като част от интегрирана система, насочена към предотвратяване на отпадането и осигуряване на стабилно присъствие на деца в образователната система. Училищата прилагат различни мерки за намаляване на отсъствията, които могат да се групират в няколко нива.

Най-често използваните практики включват строг контрол и отчетност чрез електронни дневници, своевременно отбелязване на отсъствия, уведомяване на родители и прилагане на санкции. Класният ръководител играе ключова роля, като поддържа връзка с ученика и семейството и изготвя

планове за подкрепа. Родителите също се включват чрез разговори, срещи и понякога домашни посещения, но често реакцията идва едва след натрупване на отсъствия.

По-ефективните и превантивни мерки се фокусират върху психологическа и социална подкрепа, ангажиране на учениците и създаване на мотивираща училищна среда. Това включва консултации с училищен психолог, групови занимания, клубове, спортни инициативи, ученическо самоуправление и награди за участие. Такива практики адресират причините за отсъствията, а не само симптомите, и повишават вътрешната мотивация на учениците.

За учениците с по-висок риск училищата прилагат **целенасочена подкрепа** чрез екипна работа на класен ръководител, психолог, социален работник и родители. Разработват се индивидуални планове, включва се ученикът в занимания по интереси, а контактът със семейството се осъществява с подкрепяща, а не наказателна цел. **Санкциите и външните институционални мерки** се използват само като последна стъпка при системни и сериозни случаи, но не могат сами по себе си да намалят отсъствията устойчиво.

1.2.7.4 Работа с родители и семейства

*„Родителите искат да бъдат **активни участници в общността на градината**, а не само да оставят детето на входа. Мечтаем за квалификации, които да ни научат как да ги включим ефективно.“* Директор на детска градина

„Поддържаме редовна комуникация с родители и учителите чрез индивидуални разговори, в които споделят наблюдения и дават обратна връзка, характеризираща се с нарастваща осъзнатост за значението на умения като саморегулация, емпатия, работа в екип и ефективна комуникация. Родителите споделят, че забелязват реални промени в поведението на децата си – по-добро справяне с емоции, по-спокойно разрешаване на конфликти и повишена увереност в социални ситуации“ Училищен психолог

Активното включване на родители е незаменим елемент от приобщаващото образование. В периода **2021–2025 г.** в Община Варна работата с родители се развива в няколко основни формата:

Таблица 8. Форми на работа с родители

Форми на ангажираност	Цел	Примери на инициативи
Консултативни срещи с родители	Подкрепа на индивидуалното развитие на децата	Индивидуални образователни планове, родителски разговори

Регионални форуми и конференции	Обмен на добри практики и стратегии	Годишни регионални конференции по приобщаващо образование
Обучения за родители	Повишаване на семейните компетенции	Работилници и обучения в общински мрежи

През 2021–2025 г. община Варна развива устойчиви форми на включване на родителите, които осигуряват **партньорско взаимодействие между семейство и образователна институция** – ключов фактор за ефективно приобщаване.

Община Варна продължава последователната си политика на приобщаване, насочена към децата с изяви дарби (таланти), деца със специални образователни потребности (СОП), деца в риск и такива от маргинализирани групи. През периода се отчита ясно нарастване на броя на децата със специални образователни потребности в националната образователна система, което свидетелства за подобро разпознаване и включване. Въпреки по-широкия обхват, данните показват, че значителна част от децата със СОП все още имат затруднения с получаването на ефективна подкрепа, особено при преминаване през различните етапи на образование. Общинските и националните механизми работят за ранно идентифициране на рискови случаи и координиране на подкрепата, системно приобщаване, но същевременно изисква по-силно събиране и анализ на локални данни. Родителското участие като ключов фактор: Активното включване на родители чрез консултации, обучения и форуми е доказан фактор за ефективно приобщаване и подкрепа в учебния процес.

Стратегически предизвикателства: За периода след 2025 г. се очертават ключови цели: увеличаване на капацитета на ресурсни услуги, систематично мониториране на ефективността на приобщаващите практики, обучение на специалисти и повишаване на качеството на подкрепата в училищата и детските градини на територията на община Варна.

1.2.8. Финансиране

„Очаквам от Общината по-ритмично финансиране за текущи ремонти и поддръжка на големите дворни пространства.“ Директор на училище

*„Важно е Общината да провежда политики за **привличане на млади специалисти** в сектора чрез социални пакети или жилищно настаняване.“*
Директор на училище

„Нужда от по-тясно сътрудничество при организиране на общински събития и празници, които популяризират труда на предучилищния педагог.“ Учител в детска градина

Управлението и финансирането на образователната система в Община Варна представляват ключов механизъм за осигуряване на качествено, достъпно и устойчиво образование. Системата функционира в рамките на делегирани бюджети, общинско финансиране, национални програми, проектни инициативи и публично-частни партньорства. Анализът показва, че Варна разполага със стабилна финансова рамка и висока управленска компетентност, но е изправена пред предизвикателства, свързани с нарастващи разходи, неравномерно разпределение на ресурсите и необходимост от модернизация на инфраструктурата.

Общината осигурява значителен ресурс за поддръжка, ремонти, инфраструктура, транспорт, социални дейности и допълнителни услуги в образованието.

Таблица 9. Общински разходи за образование

Година	Общ бюджет за образование (млн. лв.)	Дял от общинския бюджет
2021	184.8	38
2022	220	37
2023	240	35
2024	263,4	37.2

Анализ

Делът на образованието в общинския бюджет нараства устойчиво, което го откроява като стратегически приоритет. Основните направления на разходите включват:

- ремонти и поддръжка на сградния фонд,
- енергийна ефективност,
- транспорт на ученици,
- социални дейности (хранене, подкрепа за деца в риск),
- инвестиции в спортна и дигитална инфраструктура.

Нарастващите разходи за енергия и поддръжка поставят натиск върху бюджета.

Делегираните бюджети са основният механизъм за финансиране на училищата и детските градини, които зависят от броя на учениците и нормативно определените стандарти.

Анализът им през изминалия период очертава следните тенденции:

- Увеличението на стандартите е положително, но не компенсира напълно инфлацията и нарастващите разходи.
- Училищата с намаляващ брой ученици изпитват затруднения да поддържат качеството на услугите.

- Училищата в растящите райони работят при висока натовареност и имат нужда от допълнителни средства за персонал и инфраструктура.

1.2.9. Проектна дейност на училищата и детските градини

*„Детската градина активно участва в проектна дейност, насочена към **подобряване на качеството на образователния процес и средата...** Базовият приоритет е повишаване на компетентностите на педагогическия екип и развитие потенциала на всяко дете.“ Директор на детска градина*

*„Детската градина носи приза **Екоучилище** и екологията е в базовите приоритети... Всяка група работи по свой вътрешен мини проект, като желана и интересна за децата се разработва съвместно с родителите.“ Директор на детска градина*

Варна е сред водещите общини в България по проектна активност в образованието, както по национални програми, така и по европейски проекти.

Разгледаните данни показват, че училищата и детските градини работят изключително активно по широк спектър от национални и европейски програми и проекти, като проектната дейност е трайна част от институционалното развитие. Най-често срещаните програми са Еразъм+, проектите по Програма „Образование“ 2021–2027 г., както и множество национални програми на МОН, насочени към подобряване качеството, достъпността и модернизацията на образователния процес.

Основен **базов приоритет** на проектната дейност е **повишаване качеството на образованието и подкрепата за учениците**. Това се реализира чрез проекти като „Успех за теб“, „Силен старт“, „Равен достъп до училищно образование“, „Подкрепа за приобщаващо образование“, както и чрез дейности за превенция на отпадането, допълнително обучение, работа с образователни медиатори и подкрепа за ученици със СОП, обучителни затруднения или изпреварващо развитие.

Вторият ясно изразен приоритет е **модернизацията на образователната среда и дигиталната трансформация**. Това включва участие в национални програми и проекти за **ИКТ, изграждане на училищна STEM среда**, високотехнологични оборудвани класни стаи (ВООКС), както и проекти по Националния план за възстановяване и устойчивост. Чрез тях се обновява материалната база, внедряват се иновативни технологии и се създават условия за интердисциплинарно и практико-ориентирано обучение.

Трети важен приоритет е **иновацията и професионалното развитие на педагогическите специалисти**. Училищата участват в НП „Иновации в действие“, програми за иновативни училища, квалификация на учителите и международни мобилности по Еразъм+, насочени към обмен на добри

практики, развитие на дигитални и педагогически компетентности и въвеждане на нови учебни модели и методи.

Значимо място заемат и проектите с фокус върху **личностното развитие, изкуствата, спорта, здравето и благополучието на учениците** – чрез НП „Заедно в изкуствата и спорта“, „Занимания по интереси“, екологични и здравно-образователни инициативи, програми „Екоучилища“, „Позитивно образование“ и спортни проекти. Те допринасят за изграждането на приобщаваща, подкрепяща и мотивираща училищна среда.

Таблица 10. Проектна дейност на детски градини и училищата – програми и базови приоритети

Програма / проект	Ниво	Базов приоритет	Примери за реализация в училища
Еразъм+	Европейска	Международно сътрудничество, мобилност, развитие на ключови и дигитални компетентности	Ученически и учителски мобилности; проекти за дигитална компетентност, позитивно образование, емоционално здраве, екология, професионални практики
Проект „Успех за теб“	Европейска	Приобщаващо образование, подкрепа на ученици в риск, превенция на отпадане	Назначени образователни медиатори; допълнителни обучения; работа с ученици с обучителни затруднения и СОП
Проект „Силен старт“	Европейска	Подкрепа за ранно и начално образование, равен старт	Работа с ученици от начален етап; допълнителна подкрепа и адаптация
НП „Иновации в действие“	Национална (МОН)	Иновации в обучението, обмен на добри практики	Нови учебни предмети и модули; интердисциплинарно обучение; мобилност между училища
НП „Без свободен час“	Национална	Осигуряване на устойчив учебен процес	Финансиране за заместващи учители; гарантиране на реално проведени учебни часове

НП „Заедно в изкуствата и спорта“	Национална	Личностно развитие, изкуства и спорт	Вокални, театрални и арт групи; футбол, спортни клубове; социални и емоционални умения
НП „ИКТ в системата на ПУО“	Национална	Дигитализация и модернизация	Интернет свързаност; електронен дневник; образователен софтуер; дигитални ресурси
Изграждане на училищна STEM среда / ВОСКС (НПВУ)	Европейска / НПВУ	Модерна образователна среда, STEM и STEAM обучение	Изградени STEM центрове; лаборатории по природни науки, ИТ и математика; „училищни експериментариуми“
Проект „Модернизирание на професионалното образование и обучение“	Европейска	Практическа насоченост и връзка с пазара на труда	Модернизирани кабинети; ново оборудване; професионални състезания и практики
НП „България – образователни маршрути“	Национална	Обучение извън класната стая, културно образование	Образователни пътувания; посещения на културни, държавни и научни институции
НП „Оптимизиране на вътрешната структура на персонала“	Национална	Ефективно управление на човешките ресурси	Финансиране на обезщетения при пенсиониране; оптимизация на персонала
Екоучилища / екологични проекти	Международна	Устойчиво развитие и екологично образование	„Зелен флаг“; екологични инициативи; устойчиви практики
Общински и държавни програми (ПМС 46, спорт, превенция)	Национална / Общинска	Здраве, спорт, превенция и благополучие	Ремонт на физкултурни салони; спортни дейности; превенция на зависимости
НП „Занимания по интереси“	Национална	Развитие на таланти и индивидуални способности	Клубове по интереси; творчески и научни дейности

1.2.10 Публично-частни партньорства /ПЧП/

„Изграждаме **устойчиви партньорства с местните предприятия**, които да се включат в актуализирането на учебните програми.“ Директор на професионално училище

„Взаимодействаме активно с неправителствения сектор за реализиране на програми по **психологическа подкрепа и превенция на насилието**.“ Директор на училище

„Превръщане на училищното настоятелство в **реален орган на управление и подкрепа**, а не в формална структура.“ Директор на училище

Детските градини и училищата в Община Варна не работят изолирано, а са интегрирани в общността и търсят външни ресурси за иновации и подкрепа. Значими техни партньори са Общината, академичната общност, Неправителствени организации, местен бизнес и интуиции.

Таблица 11. Партньорски организации на детски градини в Община Варна

Категория	Партньор	ДГ, която го посочва	Направление на партньорството
Общински структури	Община Варна / Кметства	ДГ №16 "Слънчева дъга", ДГ №41 "Първи юни", ДГ №51 "Ран Босилек", ДГ №44 "Валентина Терешкова"	Финансиране, подобряване на средата, екологично възпитание
Сигурност	Първо РУ на МВР / II РСРБЗН	ДГ №1 "Светулка", ДГ №44 "Валентина Терешкова"	Безопасност, безопасно движение по пътищата (БДП)
Академична общност	Тракийски университет	ДГ №23 "Иглика"	Иновации, изкуствен интелект, добавена реалност, обмен на опит
Академична общност	Университети (за стажове)	ДГ №38 "Маргаритка"	Стажантски програми (логопедия)

Категория	Партньор	ДГ, която го посочва	Направление на партньорството
Образователни институции	Други ДГ/Ясли	ДГ №1 "Светулка", ДГ №37 "Пламъче"	Приемственост, квалификации, открити практики
Културни институции	Читалища и библиотеки	ДГ №6 "Палечко", ДГ №26 "Изворче", ДГ №44 "Валентина Терешкова"	Творческо развитие, традиции, взаимодействие
Екологични институции	Природен парк "Златни пясъци" / Институт по океанология	ДГ №14 "Дружба", ДГ №44 "Валентина Терешкова"	Екологично образование, обогатяване на знанията
Бизнес	"Енерго-про за обществото"	ДГ №37 "Пламъче"	Подобряване на материално-техническата база
НПО/Фондации	"Афа", "Калейдоскоп", "Карин дом"	ДГ №6 "Палечко", ДГ №44 "Валентина Терешкова", ДГ №23 "Иглика"	Приобщаване на деца със СОП, подкрепа и взаимодействие
Бизнес/Издателство	Издателство "Бит и техника"	ДГ №23 "Иглика"	Образователни ресурси, книгоиздаване

Таблица 12. Партньорски организации на училищата в Община Варна

Категория	Партньор	Училища / Обхват	Направление на партньорството
ИТ сектор и клъстерни организации	ИКТ Клъстер – Варна	Варненски гимназии (широк обхват)	Стажове за ученици, работа по реални проекти, кариерно ориентиране в ИТ и инженерни науки
Висши училища	Икономически университет – Варна; Технически университет – Варна	Училища във Варна	Менторство, използване на университетска база, съвместни инициативи (напр. „Бизнес клас 2025“)
Научни	Национална	МГ „Д-р	Подготовка за

Категория	Партньор	Училища / Обхват	Направление на партньорството
институции	астрономическа обсерватория и планетариум „Николай Коперник“; Съюз на математиците в България	Петър Берон" (и др.)	олимпиади, научни дейности, извънкласни форми

Партньорствата при **детските градини** са насочени предимно към **грижа, среда и социално развитие**, с водеща роля на общината и обществените институции.

При **училищата** се наблюдава ясно изразен преход към **практическа подготовка, иновации и връзка с бизнеса**, особено в сферата на ИТ и висшето образование.

Обобщени стратегически изводи:

1. Финансирането на образованието във Варна е стабилно и нарастващо, но неравномерно разпределено между районите и училищата.
2. Делегираните бюджети не компенсират напълно нарастващите разходи, особено в училищата с намаляващ брой ученици.
3. Проектната активност е силна, но концентрирана в училищата с по-висок административен капацитет.
4. Публично-частните партньорства са стратегически актив, но потенциалът им не е напълно използван в уязвимите райони.
5. Управленският капацитет е добър, но административната натовареност ограничава възможностите за стратегическо планиране.
6. Необходима е дългосрочна финансова стратегия, която да включва: оптимизация на мрежата и ресурсите, целенасочени инвестиции в растящите райони, подкрепа за училищата с нисък административен капацитет, развитие на ПЧП, стимули за проектна активност.

1.3.SWOT анализ

Представеният дотук детайлен преглед на външната среда (чрез PESTEL анализа) и критичният одит на вътрешния потенциал на образователната система в Община Варна не са изолирани сегменти, а взаимосвързани компоненти на единен диагностичен процес. В настоящия параграф тези данни се синтезират в SWOT анализ, който служи за концептуален мост към формулирането на стратегическите цели.

В следващата матрица е представена систематизираната рефлексия на тези зависимости, която служи за основа на последваща TOWS матрица.

SWOT матрица на състоянието на предучилищното и училищно образование в Община Варна

А. СИЛНИ СТРАНИ (Strengths) – вътрешен потенциал

Институционален и инфраструктурен капацитет

- Гъста и добре териториално разпределена мрежа: 53 ДГ, 45 общински училища, ЦПЛР и подкрепящи структури.
- Наличие на училища с високи образователни резултати и национален престиж (МГ, езикови гимназии, профилирани училища).
- Значителни инвестиции в сграден фонд, STEM среда, спортна база и дигитална инфраструктура (2021–2025 г.).
- Развитие на достъпна архитектурна среда и енергийна ефективност.

Финансов и управленски капацитет

- Най-голям относителен дял на функция „Образование“ в общинския бюджет (до ~46%).
- Добра комбинация между делегирани бюджети и общинско финансиране.
- Висока проектна активност (НПВУ, ЕС програми, общински програми).
- Административен капацитет в Общината за управление на образователната мрежа.

Кадрови и педагогически потенциал

- Висок дял квалифицирани педагогически специалисти.
- Натрупан институционален опит и традиции в педагогическите практики.
- Училища с иновативен статус и опит в проектно обучение.

Образователни резултати и извънкласни дейности

- Добри резултати на НВО и ДЗИ в част от училищата.
- Развити извънкласни форми – спорт, изкуства, олимпиади, STEM клубове.
- Функциониращи механизми за обхват и задържане.

Б. СЛАБИ СТРАНИ (Weaknesses) – вътрешни дефицити

Кадрови проблеми

- Недостиг на учители по математика, физика, ИТ, чужди езици.
- Застаряващ педагогически състав и текучество при младите кадри.
- Недостиг на непедagogически персонал в ДГ и училища.

Инфраструктурни неравномерности

- Част от сградния фонд остава амортизиран.
- Неравномерно ниво на дигитализация между училищата.
- Проблеми с капацитета и натовареността в определени райони.

Образователни неравенства

- Разлики в резултатите между елитни и периферни училища.
- Ученици със СОП и в риск с ограничено участие в извънкласни дейности.
- Концентрация на социални проблеми в отделни райони.

Управленски ограничения

- Ограничена автономия на институциите при разходване на средства.
- Недостатъчно развити и формализирани ПЧП.
- Липса на систематичен мониторинг на ефективността на разходите спрямо резултатите.

В. ВЪЗМОЖНОСТИ (Opportunities) – външна среда (PESTEL)

Политически и правни фактори

- Национални политики за дигитализация, STEM и приобщаващо образование.

- НПВУ, програми на ЕС и МОН за модернизация.
- Законодателна подкрепа за иновации в образованието.

Икономически фактори

- Възможности за ПЧП с ИТ сектора, морската индустрия, туризма, университетите.
- Финансови инструменти за енергийна ефективност и модернизация.

Социални фактори

- Висок образователен потенциал на градската среда.
- Родителска ангажираност и обществен интерес към качеството на образованието.
- Наличие на университети – ресурс за кадрово обезпечаване.

Технологични фактори

- Бързо развитие на образователните технологии.
- Достъп до дигитални платформи и електронни ресурси.

Екологични фактори

- Програми за зелена инфраструктура и енергийна ефективност на сградите.

Г. ЗАПЛАХИ (Threats) – външни рискове

Демографски процеси

- Намаляващ брой деца и ученици в дългосрочен план.
- Вътрешна миграция и неравномерно натоварване на институциите.

Кадрова криза на национално ниво

- Недостиг на учители по ключови предмети в цялата страна.
- Конкуренция с частния сектор за STEM специалисти.

Икономическа нестабилност

- Възможно ограничаване на публичните разходи.
- Инфлационен натиск върху издръжката.

Технологични предизвикателства

- Бързо остаряване на дигиталната техника.
- Необходимост от постоянна квалификация.

Социални рискове

- Увеличаване на социалните неравенства.
- Риск от отпадане на ученици в уязвими групи.

Представените в матрицата параметри на вътрешната и външната среда на образователната система в Община Варна дават основание за следните изводи:

Обобщени аналитични изводи

- Силните страни на системата са пряко следствие от ефективното използване на възможностите на външната среда през периода 2021–2025 г. – финансиране, проекти, дигитализация, инфраструктура.
- Слабостите са концентрирани основно в кадровия въпрос, неравномерността на качеството и ограниченията на управленските механизми, а не в липса на ресурси.
- Външната среда предоставя изключително благоприятен прозорец от възможности (ЕС, НПВУ, технологичен напредък, университетска среда), който може да бъде използван стратегически в периода 2026–2030 г.
- Основните заплахи са дългосрочни и системни (демография, кадри, икономика) и изискват стратегическо, а не оперативно решение.

Раздел 2. Стратегия за развитие на предучилищното и училищно образование в Община Варна за периода 2026/2030г.

2.1. Мисия за развитие на предучилищното и училищно образование в Община Варна.

Мисия - да създаде устойчива, качествена и приобщаваща образователна система в Община Варна, която осигурява равен достъп до висококачествено предучилищно и училищно образование, развива индивидуалния потенциал на всяко дете и ученик, стимулира педагогическата и иновационната компетентност на персонала и създава условия за пълноценно социално, интелектуално и емоционално развитие на всички участници в образователния процес.

Мисията подчертава ангажимента на общинската администрация и образователните институции да осигурят:

- Управление на демографски преход и ефикасност на образователната мрежа
- Качество и ефективност на учебния процес чрез модерни педагогически практики, STEM и дигитални компетенции;
- Приобщаване и равен достъп до образование за деца със СОП, ученици в риск и всички уязвими групи;
- Подкрепа и развитие на кадрите, които са ключов фактор за устойчивото качество на образованието;
- Инфраструктурна и дигитална модернизация, която осигурява безопасна, достъпна и мотивираща образователна среда;

- Сътрудничество с родителите, общността и публично-частните партньорства, като основа за ефективно и целенасочено управление на ресурсите.
- Подкрепа и развитие на надарените деца и деца с трудности в образователния път.

2.2. Визия.

Визията за развитието на образованието на Община Варна е да се утвърди като модел за модерно, иновативно и приобщаващо образование в България, което осигурява:

- Висок образователен успех и развитие на ключови компетентности у учениците;
- Пълноценно интегриране на дигитализацията и STEM подходите в образователния процес;
- Силно мотивирани, квалифицирани и иновативни педагогически и непедагогически кадри;
- Устойчиво управление и ефективно използване на финансови и материални ресурси;
- Приобщаваща и безопасна среда, която стимулира личностното развитие и социалната ангажираност на всяко дете и ученик;
- Висока степен на участие и сътрудничество между училища, детски градини, родители, общност и партньори от публичния и частния сектор.

Визията цели да позиционира Община Варна като еталон за интегриран и устойчив подход в образованието, който отговаря на съвременните образователни, социални и икономически изисквания на обществото и осигурява условия за пълноценно развитие на всяко дете.

2.3. Определяне на стратегическата позиция на образованието в Община Варна– TOWS матрица и стратегията за неговото развитие през периода 2026/2030 г.

Изборът на стратегическа ориентация в настоящия документ не е резултат от декларативен подход, а е логически изведен от последователно извършения анализ на:

- външната среда (PESTEL);
- вътрешния потенциал на системата (институционален, кадрови, материално-технически, финансов и резултатен анализ);
- детайлизирания SWOT анализ;
- разработената TOWS матрица.

Тази аналитична последователност позволява обективно позициониране на образователната система на Община Варна в стратегическата карта на възможните развития.

Позициониране на системата според SWOT и TOWS матрицата

SWOT анализът показва, че:

- системата разполага с изразено силни вътрешни страни – модернизирана материална база, високо ниво на финансиране, добър управленски капацитет, училища с високи резултати, активна проектна дейност;
- слабостите са преодолими и предимно структурни (кадрови дисбаланси, неравномерност на качеството, управленска гъвкавост), а не системни или ресурсни;
- външната среда предоставя изключително благоприятен прозорец от възможности (ЕС финансиране, НПВУ, дигитализация, партньорства с университети и бизнес);
- заплахите са дългосрочни (демография, кадрова криза, икономическа нестабилност) и изискват стратегическа превенция, а не кризисни мерки.

TOWS матрицата трансформира изводите от детайлизирания SWOT анализ в операционализируеми стратегически направления, чрез системно съчетаване на:

- **S (Strengths)** – вътрешните силни страни
- **W (Weaknesses)** – вътрешните слабости
- **O (Opportunities)** – външните възможности
- **T (Threats)** – външните заплахи

Логиката на матрицата показва как община Варна може да използва силните си страни, за да капитализира възможностите (SO), как да преодолее слабостите чрез възможностите (WO), как да използва силните си страни срещу заплахите (ST) и как да минимизира слабостите и заплахите (WT).

TOWS Матрица: Стратегически взаимодействия

Фактори	СИЛНИ СТРАНИ (S)	СЛАБИ СТРАНИ (W)
---------	------------------	------------------

ВЪЗМОЖНОСТИ (О)	S-O Стратегии (Макси-Макси): <i>Агресивна стратегия за растеж</i>	W-O Стратегии (Мини- Макси): <i>Адаптивна стратегия за подобрене</i>
ЗАПЛАХИ (Т)	S-T Стратегии (Макси-Мини): <i>Конкурентна стратегия за защита</i>	W-T Стратегии (Мини- Мини): <i>Дефанзивна стратегия за оцеляване</i>

SO стратегии (Maxi-Maxi)

Използване на силните страни за максимално усвояване на външните възможности

→ Това е доминиращият стратегически квадрант за община Варна.

S (силни страни)	O (възможности)	SO стратегически действия
Модернизирана МТБ, STEM среда	НПВУ, ЕС финансиране за дигитализация	Масово внедряване на STEM и дигитални лаборатории във всички училища и ДГ
Висок управленски и проектен капацитет	Европейски и национални програми	Системно проектно финансиране за обновяване на сграден фонд и оборудване
Университетска среда в града	Партньорства с ВУЗ и ИТ сектор	Програми „училище-университет-бизнес“ за профилирано и ПОО обучение
Добри образователни резултати в елитни училища	Национални политики за иновации	Трансфер на добри практики към всички училища

Развити извънкласни дейности и ЦПЛР	Политики за личностно развитие	Разширяване на мрежата от извънкласни форми и STEM клубове
-------------------------------------	--------------------------------	--

Същност: Стратегия на **ускорено развитие, иновации и разширяване на качеството.**

WO стратегии (Mini-Maxi)

Преодоляване на слабостите чрез използване на възможностите

W (слабости)	O (възможности)	WO стратегически действия
Недостиг на учители по STEM предмети	Университети, програми за квалификация	Общински програми за привличане и задържане на млади учители
Неравномерно качество между училищата	Национални иновационни програми	Менторство между училищата и вътрешнообщински мрежи за споделяне на практики
Амортизиран сграден фонд в част от ДГ/училища	ЕС средства за енергийна ефективност	Приоритетно обновяване на най-амортизираните сгради
Ограничени ПЧП	Икономически потенциал на Варна	Формализирани партньорства с бизнеса за оборудване и практика
Недостатъчен мониторинг на ефективността	Дигитални системи и платформи	Въвеждане на общинска система за мониторинг на резултатите и ресурсите

Същност: Стратегия на **структурно подобрене и балансиране на системата.**

ST стратегии (Maxi-Mini)

Използване на силните страни за противодействие на заплахите

S (силни страни)	T (заплахи)	ST стратегически действия
Висок дял на общинско финансиране	Икономическа нестабилност	Запазване на приоритетното финансиране на образованието
Добра териториална мрежа	Демографски спад	Оптимизация на мрежата без влошаване на достъпа
Квалифицирани педагогически кадри	Национална кадрова криза	Програми за задържане и стимулиране на учителите

Дигитална инфраструктура	Бързо технологично остаряване	Планирано циклично обновяване на техниката
Механизъм за обхват	Социални рискове и отпадане	Разширяване на обхвата и социалната подкрепа

Същност: Стратегия на **устойчивост и защита на постигнатото качество.**

WT стратегии (Mini-Mini)

Минимизиране на слабостите и избягване на заплахите

W (слабости)	T (заплахи)	WT стратегически действия
Застаряващи кадри	Кадрова криза	Дългосрочна общинска кадрова политика
Неравномерни резултати	Социални неравенства	Целенасочени програми за подкрепа на уязвими училища
Ограничена автономия	Финансови ограничения	Повишаване на финансовата гъвкавост на директорите
Амортизиран фонд	Липса на средства в бъдеще	Превантивни инвестиции в енергийна ефективност
Слаби ПЧП	Икономическа несигурност	Договорни устойчиви партньорства

Същност: Стратегия на **минимизиране на риска и превенция.**

Ключов стратегически извод от TOWS матрицата

Разпределението и съдържанието на стратегическите действия показват ясно, че:

- Най-много и най-съществени са SO стратегиите;
- WO и ST имат поддържащ, балансиращ характер;
- WT са превантивни и защитни.

Това обосновава избора на общата стратегическа ориентация на Стратегията 2026–2030 г.:

Стратегия на ускорено развитие чрез иновации, дигитализация и партньорства (SO-доминиращ модел), подкрепена от структурни, стабилизиращи и превантивни мерки (WO, ST, WT).

Т.е. Община Варна трябва да води политика на надграждане на вече силна образователна система.

Обосновка на избора на стратегия за развитие на предучилищното и училищното образование в Община Варна (2026–2030 г.)

Отхвърляне на алтернативните стратегически модели

Аналитично могат да бъдат разгледани и отхвърлени следните възможни стратегически типове:

Стратегически тип	Причина да НЕ е подходящ за Варна
Компенсаторна стратегия	Няма системен дефицит на ресурси или инфраструктура
Стратегия на оцеляване	Системата не е в криза, а в състояние на стабилност и растеж
Стратегия на ограничаване	Външната среда предлага повече възможности, отколкото ограничения
Консервативна стратегия	Би довела до пропускане на благоприятния прозорец от ЕС и НПВУ финансиране
Реактивна стратегия	Налице е възможност за проактивно развитие, а не реакция на проблеми

Така логически остава единственият обоснован избор – проактивна развиваща стратегия.

На база анализа, Стратегията за периода 2026–2030 г. се определя като:

Интегрирана стратегия на ускорено развитие чрез иновации, дигитализация и партньорства, базирана на SO-доминиращ модел от TOWS матрицата.

Този тип стратегия има следните ключови характеристики:

- **Развиваща** - целта не е запазване на съществуващото състояние, а качествено надграждане на системата.
- **Проактивна** - използва външните възможности преди те да бъдат ограничени във времето (ЕС програми, НПВУ, технологичен напредък).
- **Иновационна** - фокус върху - STEM, дигитализация, нови педагогически практики, иновативни училища.
- **Партньорска** - основана на системно включване на - университети, ИТ сектор, бизнес, неправителствени организации, родители.
- **Балансирана** - подкрепена от WO мерки (преодоляване на слабости), ST мерки (устойчивост), WT мерки (превенция на рискове).

2.4. Матрица „Стратегически цели – приоритети – мерки – индикатори“.

Въз основа на дефинираната стратегическа рамка, следващата фаза в процеса на стратегическо планиране се фокусира върху конкретизацията на

стратегическите цели и приоритети, които ще ръководят развитието на образователната система в Община Варна през следващите години. Тази конкретизация представлява логически преход от концептуалната визия и избраната стратегия към оперативно приложими решения, като осигурява интеграция между идентифицираните външни възможности, вътрешни ресурси и желаните резултати.

Систематизацията на целите, приоритетите, мерките и индикаторите в структурирана матрица осигурява механизъм за ефективно планиране, мониторинг и оценка на постигнатия напредък. Тя позволява ясно дефиниране на отговорностите на различните участници в процеса, установяване на количествени и качествени показатели за ефективност, както и въвеждане на корективни действия при необходимост. По този начин стратегията преминава от абстрактна идея към реално приложим инструмент за управление, който осигурява устойчиво, иновативно и приобщаващо развитие на образованието във Варна, синхронизирано с регионалните икономически и социални приоритети, дигиталната трансформация и принципите на зелена устойчивост.

Тази логическа и функционална връзка между визията, стратегическите решения и конкретните действия създава необходимата база за изграждане на **матрицата на стратегическите цели, приоритети, мерки и индикатори**, която следва като структурен инструмент за реализиране на заложените цели и оценка на тяхната ефективност.

Стратегически цели за развитие на предучилищното и училищно образование в Община Варна за периода 2026/2030 г.

Стратегическа цел 1

Постигане на устойчиво повишаване и териториално сближаване на качеството на предучилищното и училищното образование във всички образователни институции на територията на община Варна чрез трансфер на добри педагогически практики, целенасочена подкрепа за институции с по-ниски резултати и системно подобряване на образователните постижения на децата и учениците.

Стратегическа цел 2

Осъществяване на цялостна дигитална и STEM трансформация на образователната среда в детските градини и училищата в Община Варна, насочена към формиране на ключови компетентности, дигитални умения и иновативно мислене у децата и учениците, както и към модернизация на педагогическите практики.

Стратегическа цел 3

Осигуряване на устойчив, висококвалифициран и балансиран кадрови потенциал в системата на предучилищното и училищното образование чрез привличане, задържане, мотивиране и непрекъсната квалификация на педагогическите и непедагогическите специалисти.

Стратегическа цел 4

Развитие на ефективна и устойчива система за приобщаващо образование, гарантираща пълноценен обхват, задържане и подкрепа на децата и учениците със специални образователни потребности, в риск и от уязвими групи, чрез активна работа с родители и междуинституционално сътрудничество.

Стратегическа цел 5

Разширяване и качествено обогатяване на извънкласните и извънучилищните дейности, спортните, културните, творческите и STEM инициативи, както и развитие на устойчиви партньорства с университети, бизнес и неправителствени организации с цел цялостно личностно развитие на децата и учениците.

Стратегическа цел 6

Модернизация, обновяване и устойчиво развитие на материално-техническата база, спортната инфраструктура, дворните пространства и достъпната архитектурна среда в образователните институции, съобразно съвременните изисквания за безопасна, здравословна и стимулираща образователна среда.

Стратегическа цел 7

Повишаване на ефективността, прозрачността и резултатността на управлението и финансирането на образователната система чрез развитие на управленския капацитет, разширяване на проектната активност, въвеждане на системи за мониторинг и насърчаване на публично-частните партньорства.

В табличен вид на матрицата по долу всяка стратегическа цел е декомпозирана на приоритети, конкретни мерки за тяхното реализиране и индикатори, посредством които се измерват постигнатите резултати.

Матрица „Цел – Приоритет – Мярка – Индикатор“ на стратегията.

Таблица 1: Стратегическа цел 1 – Постигане на устойчиво повишаване и териториално сближаване на качеството на предучилищното и училищното образование във всички образователни институции на територията на община Варна чрез трансфер на добри педагогически практики, целенасочена

подкрепа за институции с по-ниски резултати и системно подобряване на образователните постижения на децата и учениците.

Стратегическа цел	Приоритет	Мярка	Индикатор
Повишаване и изравняване на качеството на образованието	1.1. Трансфер на добри практики между институциите	1.1.1. Създаване на общинска професионална мрежа за обмен на педагогически, методически и управленски практики чрез регулярни срещи, тематични общности и съвместни инициативи	• Брой институции, включени в мрежата • Брой проведени срещи и уоркшопи • % участници, прилагащи добри практики
		1.1.2. Организиране на ежегодни общински педагогически форуми и методически конференции за представяне, анализ и популяризиране на доказано ефективни образователни модели	• Брой проведени форуми и конференции годишно • % участие на училища и детски градини • Брой документиран и споделени практики
		1.1.3. Разработване и внедряване на електронна платформа за споделяне на образователни ресурси, иновативни практики и методически разработки	• Наличие на работеща платформа • Брой качени ресурси и методически материали • Брой активни потребители
	1.2. Подкрепа за институции с по-ниски резултати	1.2.1. Разработване на индивидуализирани планове за институционално развитие на училища и детски градини с по-ниски образователни резултати	• Брой институции с индивидуални планове • % изпълнение на

			плана за годината
		1.2.2. Формиране на менторски екипи от педагогически специалисти и директори от водещи институции за оказване на методическа и управленска подкрепа	• Брой менторски екипи • Брой консултации и съвместни занятия
		1.2.3. Осигуряване на целеви квалификационни форми за педагогическите екипи в подкрепяните институции	• Брой обучени педагози • % от персонала, преминал обучение
	1.3. Подобряване на резултатите по ключови предмети	1.3.1. Реализиране на училищни програми за допълнителна подготовка на учениците по български език и литература и математика	• Брой реализирани програми • % ученици, включени в програмите
		1.3.2. Организиране на допълнителни форми за подготовка за НВО и ДЗИ чрез групи по интереси и консултации	• % ученици, преминали подготовка • Среден резултат на учениците на НВО/ДЗИ
		1.3.3. Въвеждане на вътрешноинституционални системи за проследяване на индивидуалния напредък на учениците	• Наличие на системи за проследяване • Брой отчети за напредъка на учениците
	1.4. Мониторинг на качеството	1.4.1. Изграждане на общинска система за събиране, анализ и интерпретация на данни за образователните резултати	• Наличие на система • Брой институции, използващи

			системата
		1.4.2. Подготовка на ежегодни аналитични доклади за състоянието на качеството на образованието	• Брой публикувани доклади • Брой институции, използвали доклада за подобрене
		1.4.3. Въвеждане на индикатори за оценка на институционалното представяне	• Брой въведени индикатори • % институции, оценени по тях

Таблица 2: Стратегическа цел 2 – Осъществяване на цялостна дигитална и STEM трансформация на образователната среда в детските градини и училищата в община Варна, насочена към формиране на ключови компетентности, дигитални умения и иновативно мислене у децата и учениците, както и към модернизация на педагогическите практики.

Стратегическа цел	Приоритет	Мярка	Индикатор
Дигитална и STEM трансформация в предучилищното и училищното образование в Община Варна	2.1. Развитие на STEM среда в училищата	2.1.1. Изграждане и оборудване на специализирани STEM кабинети и лаборатории с модерна техника и софтуер	• Брой нови и модернизирани кабинети • % училища с оборудвани STEM кабинети
		2.1.2. Осигуряване на лабораторна техника, софтуерни ресурси и учебни комплекти за прилагане на междупредметни	• Брой доставени комплекти • % учители, обучени за работа с оборудването

		STEM подходи	
		2.1.3. Разработване и внедряване на междупредметни STEM модули и учебни планове	• Брой разработени модули • Брой училища, прилагащи модулите
	2.2. Дигитализация и използване на нови технологии в предучилищното образование	2.2.1. Осигуряване на интерактивни устройства и дигитални инструменти за детските градини	• Брой закупени устройства • % деца, използващи дигитални ресурси в учебния процес
		2.2.2. Интегриране на дигитални образователни ресурси и софтуерни платформи в ежедневната работа на педагозите	• Брой дигитални ресурси, внедрени в практиката • % педагози, използващи дигитални инструменти
	2.3. Развитие на дигитални компетентности у учениците	2.3.1. Създаване на клубове по информационни технологии, роботика и приложни науки	• Брой клубове • % ученици, включени в клубове
		2.3.2. Подкрепа за участие на ученици в регионални и национални състезания по програмиране, роботика и приложни науки	• Брой участници в състезания • Брой награди и постижения

	2.4. Подготовка и квалификация на педагогическите кадри за дигитална трансформация	2.4.1. Организиране на обучения за учители по дигитална педагогика и иновативни технологии	• Брой проведени обучения • % учители, преминали обучение
		2.4.2. Сертификационни програми за придобиване на дигитални компетентности и внедряване на нови методики в учебния процес	• Брой сертифицирани педагози • Брой нови методики, прилагани в учебния процес

Таблица 3: Стратегическа цел 3 – Осигуряване на устойчив, висококвалифициран и балансиран кадрови потенциал в системата на предучилищното и училищното образование чрез привличане, задържане, мотивиране и непрекъсната квалификация на педагогическите и непедагогическите специалисти.

Стратегическа цел	Приоритет	Мярка	Индикатор
Укрепване и развитие на кадровия потенциал в предучилищното и училищното образование в Община Варна	3.1. Привличане на млади и квалифицирани кадри	3.1.1. Общинска програма за стимулиране на младите учители чрез финансови и нефинансови стимули	• Брой новопостъпили педагози • % задържани кадри след първите 3 години
		3.1.2. Стажантски програми и сътрудничество с висши училища за подготовка на млади кадри	• Брой стажанти годишно • % успешно преминали програмата

	3.2. Задържане и мотивация на педагогическите кадри	3.2.1. Допълнителни стимули за педагогическия персонал и признание за постигнати резултати	• Брой педагози, получили стимули • % задържани кадри
		3.2.2. Програми за професионално развитие, насочени към повишаване на компетенциите и мотивацията	• Брой реализирани обучения • % участници, положително оценили ефективността
	3.3. Подобряване на квалификацията на педагогическите кадри	3.3.1. Изготвяне и реализиране на годишни планове за квалификация във всички образователни институции	• Брой институции с планове • % педагози, преминали обучение
		3.3.2. Организиране на обучения по иновативни методи и дигитални компетентности	• Брой проведени обучения • Брой приложени нови методи
	3.4. Оптимизация и подкрепа на непедагогическия персонал	3.4.1. Осигуряване на щатни позиции за непедагогическия персонал в детските градини и училищата	• % запълнени щатни позиции • Брой институции с необходимия персонал
		3.4.2. Подобряване на условията на труд и професионалното развитие на непедагогическия персонал	• Резултати от анкети за удовлетвореност • Намаляване на текучеството

Таблица 4: Стратегическа цел 4 – Развитие на ефективна и устойчива система за приобщаващо образование, гарантираща пълноценен развитие, обхват, задържане и подкрепа на талантиви децата и учениците със специални образователни потребности, в риск и от уязвими групи, чрез активна работа с родители и междуинституционално сътрудничество.

Стратегическа цел	Приоритет	Мярка	Индикатор
Развитие на ефективна и устойчива система за приобщаващо образование в Община Варна	4.1. Повишаване на обхвата и задържането на деца и ученици	4.1.1. Разширяване и систематизиране на дейностите по Механизма за обхват чрез взаимодействие между институции, социални и здравни служби	• % обхванати деца и ученици • Брой върнати деца/ученици • Брой съвместни проверки
		4.1.2. Индивидуализирани подходи за работа с деца и ученици в риск	• Брой разработени индивидуални планове • % задържани ученици от рискови групи • Намаляване на отсъствията без уважителна причина
	4.2. Осигуряване на ресурсна подкрепа за деца и ученици със СОП	4.2.1. Назначаване на ресурсни учители, психолози, логопеди и други специалисти	• Съотношение специалисти/деца със СОП • % покритие на потребностите
		4.2.2. Осигуряване на специализирани дидактически материали и адаптирана среда 4.2.3. Укрепване капацитета на ЦПЛР,	• Брой институции със специализирано оборудване • Размер на инвестиции в подкрепяща среда

		Регионалният център за подкрепа и училищните екипи за извършване на ранна диагностика и корекционна дейност.	
	4.3. Развитие на ефективно сътрудничество с родителите	4.3.1. Организиране на регулярни родителски обучения и информационни кампании	• Брой проведени събития • % участие на родители
		4.3.2. Създаване на устойчиви форми за партньорство „институция – семейство“	• Брой функциониращи родителски клубове • Обратна връзка от родителите
	4.4. Междуетноститутитион ално взаимодействие за превенция на отпадането	4.4.1. Изграждане на координирани екипи между образователни, социални и здравни институции	• Брой съвместни случаи, решени чрез координация • Брой междуетноститутитионални срещи
		4.4.2. Разработване на общински протоколи за ранна превенция на риска от отпадане	• Наличие на приети протоколи • % институции, работещи по протоколите
	4.5 Осигуряване на финансова подкрепа, специализирана педагогика и подходяща психологическа	4.5.1. Предоставяне финансова подкрепа под формата на еднотодишни общински	• Брой предоставени стипендии и финансови стимули за годината. • Процент на децата, спечелили призови места (I-III

	среда за даровити деца	стипендии, еднократни стимули и покриване на такси участие за участие във форуми, школи, олимпиади, конкурси.	място) на национално и международно ниво спрямо предходната година. • Брой ученици, включени в програмите за подкрепа на деца с изявени дарби.
		4.5.2 Организиране на общински форуми, фестивали, научни конференции, арт-събития.	• Брой проведени събития за изява на таланти (конкурси, изложби, състезания) • Брой ученици, участващи в тях

Таблица 5: Стратегическа цел 5 – Разширяване и качествено обогатяване на извънкласните и извънучилищните дейности, спортните, културните, творческите и STEM инициативи, както и развитие на устойчиви партньорства с университети, бизнес и неправителствени организации с цел цялостно личностно развитие на децата и учениците.

Стратегическа цел	Приоритет	Мярка	Индикатор
Разширяване на извънкласните и партньорските дейности в Община Варна	5.1. Развитие на дейностите на центровете за подкрепа на личностното развитие (ЦПЛР)	5.1.1. Разширяване на клубните и извънкласните форми в ЦПЛР в съответствие с интересите на децата и учениците	• Брой нови клубове • % ученици, включени в извънкласни форми
		5.1.2. Въвеждане на нови направления по интереси, включително в областта на науката, технологиите и изкуствата	• Брой нови направления • Брой ученици, включени по направления

	5.2. Разширяване на участието в спортни и културни дейности	5.2.1. Реализиране на общински програми за масов спорт и училищни първенства	• Брой проведени състезания • % участие на училищата
		5.2.2. Организиране на фестивали, конкурси и културни събития с широко ученическо участие	• Брой фестивали/конкурси • Брой участници
	5.3. Развитие на STEM и състезателни направления	5.3.1. Подкрепа за подготовка на ученици за участие в олимпиади и състезания	• Брой участници • Брой призови места
		5.3.2. Организиране на общински състезания по роботика, програмиране и приложни науки	• Брой състезания • Брой участващи отбори
	5.4. Партньорства с университети, бизнес и НПО	5.4.1. Сключване на споразумения за сътрудничество с висши училища и представители на бизнеса	• Брой подписани споразумения
		5.4.2. Осигуряване на възможности за ученически практики, стажове и реални проектни дейности	• Брой ученици, преминали стажове • Брой реализирани съвместни проекти

Таблица 6: Стратегическа цел 6 – Модернизация, обновяване и устойчиво развитие на материално-техническата база, спортната инфраструктура, дворните пространства и достъпната архитектурна среда в образователните институции, съобразно съвременните изисквания за безопасна, здравословна и стимулираща образователна среда.

Стратегическа цел	Приоритет	Мярка	Индикатор
Осигуряване и модернизиране на материално-техническата база на образователните институции в Община Варна	6.1. Развитие на сграден фонд	6.1.1. Реновиране на съществуващи училищни и детски градини с цел осигуряване на безопасна и съвременна учебна среда	- Брой реновирани институции % покритие на институциите с реновирани сгради
		6.1.2. Изграждане на нови образователни сгради при увеличен обхват и нови населени райони	- Брой нови сгради % увеличение на капацитета на училищната мрежа
	6.2. Развитие на спортна база	6.2.1. Модернизиране на училищни и детски спортни зали и открити площадки	- Брой обновени спортни обекти % училища с модернизирана спортна база
		6.2.2. Създаване на нови спортни площадки и игрища с приоритет за общодостъпни пространства	- Брой нови площадки % ученици, с възможност за редовни спортни занимания
	6.3. Подобряване на дворни пространства и безопасност	6.3.1. Реконструкция и облагородяване на дворове с безопасни игрални и учебни зони	- Брой обновени дворове % покритие на институциите с безопасни пространства
	6.4. Достъпна архитектурна среда	6.4.1. Осигуряване на пълна достъпност за деца и ученици със СОП и специални потребности	% институции с достъпна среда - Брой обекти, адаптирани за достъп
	6.5. Дигитална инфраструктура	6.5.1. Осигуряване на високоскоростен интернет, интерактивни	% институции с високоскоростен интернет - Брой

		устройства и учебни платформи	интерактивни устройства на ученик/клас • % използване на дигитални платформи
--	--	-------------------------------	--

Таблица 7: Стратегическа цел 7 – Повишаване на ефективността, прозрачността и резултатността на управлението и финансирането на образователната система чрез развитие на управленския капацитет, разширяване на проектната активност, въвеждане на системи за мониторинг и насърчаване на публично-частните партньорства.

Стратегическа цел	Приоритет	Мярка	Индикатор
Подобряване на управлението и финансирането на образованието в Община Варна	7.1. Оптимизация на общинското финансиране	7.1.1. Преразпределение на ресурсите според демографския и качествения профил на институциите	• % разпределение на бюджета съобразно нуждите • Брой институции с увеличено финансиране за конкретни програми
	7.2. Ефективно управление на делегираните бюджети	7.2.1. Създаване на прозрачни процедури и мониторинг на делегираните бюджети	• % изпълнение на делегираните бюджети • Брой отчетени финансови планове
	7.3. Проектна активност и привличане на външни ресурси	7.3.1. Подпомагане на училища и детски градини при подготовка и реализация на национални и европейски проекти	• Брой подадени проекти • % одобрени проекти • Обем на привлеченото финансиране

	7.4. Публично-частни партньорства	7.4.1. Развитие на устойчиви партньорства с бизнеса и НПО за реализиране на допълнителни образователни програми	• Брой споразумения с партньори • Брой реализирани съвместни проекти • % ученици, включени в партньорски инициативи
--	-----------------------------------	---	---

ПРОЕКТ