

пк. Наука и образование



ОБЩИНА ВАРНА

КМЕТ

05. 10. 2026

ЧРЕЗ

Г-Н ХРИСТО ДИМИТРОВ

ПРЕДСЕДАТЕЛ НА ОБЩИНСКИ СЪВЕТ - ВАРНА

ДО

ОБЩИНСКИ СЪВЕТ - ВАРНА

ОБЩИНА ВАРНА

Рег.№:

РД26012253ВН_001ВН

Дата: 02.10.2026

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

ОТ

БЛАГОМИР КОЦЕВ

КМЕТ НА ОБЩИНА ВАРНА

ОТНОСНО: Предложение за приемане на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година

УВАЖАЕМИ ГОСПОДИН ДИМИТРОВ,

УВАЖАЕМИ ДАМИ И ГОСПОДА ОБЩИНСКИ СЪВЕТНИЦИ,

Съгласно чл. 21, ал.1, т. 12 от Закона за местното самоуправление и местната администрация „Общинският съвет приема стратегии, прогнози, програми и планове за развитие на общината, които отразяват и местните общности.“

В тази връзка Проект на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година бе публикуван на 22 април 2026 г. на сайта на Община Варна и портала за обществено обсъждане. В законоустановения 30-дневен срок за становища по проекта постъпиха две предложения Варна и портала за обществено обсъждане. В законоустановения 30-дневен срок за становища по проекта постъпиха две предложения, които бяха включени в предходния текст на Стратегията. Предложението за разглеждане на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година беше входирано в Общинския съвет на 01.06.2026 г. с рег. № РД26012253ВН.

На заседание на ПК „Наука и образование“ на Общински съвет Варна на 18.06. 2026 година бе разгледана Стратегията, и върната с препоръки за допълване, коригиране и преработка. Мотивите за това са описани в Протокол № 23 на заседание на ПК „Наука и образование“ на Общински съвет-Варна. След запознаване с мотивите и забележките по текста, Стратегията за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година бе преработена и допълнена въз основа на предложенията и забележките от членовете на комисията.

Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година е естествено продължение на приетата през 2021 година Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2021-2025 година. Предложеният стратегически документ предлага надграждане на системата на образованието на местно ниво и съчетава регионалните с националните и европейски действия в областта на образованието през следващите пет години.

С приемането на този документ ще се постигнат поставените цели, свързани с реализирането на политиката на Община Варна за осигуряване на достъпна, сигурна и съвременна образователна среда на всички деца и ученици. Стремехът на Община Варна е да се подобри качеството на образованието, материалната база, обхвата и превенция на агресията и отпадането от училище, да се постигне високоспециализирана подкрепа за децата със специални образователни потребности.

Във връзка с гореизложеното предлагам Общински съвет –Варна да вземе следното

РЕШЕНИЕ:

На основание чл. 21, ал. 1, т. 12, ал. 2 от Закона за местното самоуправление и местната администрация, Общински съвет – Варна приема Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година, приложение към настоящото решение.

КМЕТ НА ОБЩИНА ВАРНА



(БЛАГОМИР КОЦЕВ)

ПРЕДВАРИТЕЛНА ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО

на проект на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна
2026-2030 година

1. Основания за законодателната инициатива:

На основание чл. 21, ал.1, т. 12 от Закона за местното самоуправление и местната администрация/ЗМСМА/ Общинският съвет приема стратегии, прогнози, програми и планове за развитие на Общината, които отразяват националните и европейски политики за развитие на местните общности. Стратегията за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година е документ за развитието на образователната система.

2. Заинтересовани страни:

Заинтересовани страни по предложения проект на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година са Община Варна; общинските съветници като представители на гражданите; образователните институции в предучилищното и училищното образование; държавни и местни структури и органи, ангажирани с проблемите на образованието; местни неправителствени организации, граждански структури; бизнес, родителска общност; педагогически специалисти, социални партньори.

3. Анализ на разходи и ползи:

Предложеният проект на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година има стратегически и програмен характер. С него не се създават нови финансови задължения за бюджета на Община Варна извън предвидените в действащата нормативна уредба и одобряваните ежегодно бюджетни рамки. Реализирането на заложените мерки ще се осъществява в рамките на наличните финансови ресурси и при възможност за външно финансиране.

4. Административна тежест и структурни промени:

С предложения проект на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година няма да се наложи реструктуриране на образователните институции и училищната мрежа и общинската администрация.

5. Въздействие върху административната уредба:

След приемане на Стратегията за предучилищно и училищно образование на Община Варна за периода 2026–2030 г. ще възникне необходимостта от промени в нормативната уредба на Община Варна.

МОТИВИ

ОТНОСНО: Приемане на Стратегия за предучилищно и училищно образование на
Община Варна 2026-2030 година

1. Причини, които налагат приемането на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година:

Съгласно чл. 21, ал.1, т. 12 от Закона за местното самоуправление и местната администрация „Общинският съвет приема стратегии, прогнози, програми и планове за развитие на общината, които отразяват и местните общности.“

Стратегията е документ, визия за развитието на предучилищното и училищното образование. Тя отговаря на необходимостта от анализ на състоянието на училищната мрежа и детските градини в Община Варна, конкретните инструменти за прилагане на мерки, пътната карта с индикатори, очаквани резултати в образованието и необходим ресурс за прилагане на мерки в предучилищното и училищно образование. Изготвена е в съответствие с принципите, залегнали в Закона за предучилищно и училищно образование /ЗПУО/ и действащата нормативна уредба в системата на предучилищно и училищно образование.

Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година е естествено продължение на приетата през 2021 година Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2021-2025 година, която се реализира успешно. Предложеният стратегически документ надгражда системата на образованието в общината и съчетава регионалните с националните и европейски действия в областта на образованието през следващите пет години.

2. Цели, които се поставят с приемането на Приемане на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година

С приемането на този документ ще се постигнат поставените цели, свързани с реализирането на политиката на Община Варна за осигуряване на достъпна, сигурна и съвременна образователна среда на всички деца и ученици. Стремехът на Община Варна е да се подобри качеството на образованието, материалната база, обхвата и превенция на агресията и отпадането от училище. Да се постигне високоспециализирана подкрепа за децата със специални образователни потребности. Използването и прилагането на иновативни подходи и добри практики, както и развитието на ефективно сътрудничество и устойчиви партньорства в образованието, са ключови за дългосрочното развитие на общината и за реализирането на стратегическата цел „Варна – град на иновациите и растежа.“

3. Финансови и други средства, необходими за прилагането на Стратегията за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година:

Приемането и прилагането на Стратегията ще изисква разходи от бюджета на Община Варна за изпълнение на планираните мерки, обвързани със срокове по години, използвайки индикаторите за проследяване на напредъка. Като източници на средства ще се ползват различни национални и европейски програми.

4. Очаквани резултати от прилагането на Стратегията за предучилищно и училищно образование на Община Варна 2026-2030 година:

С цялостната реализация на Стратегията очакваните резултати са свързани с:

- Постигане на устойчиво повишаване и териториално изравняване на качеството на предучилищното и училищното образование във всички образователни институции на територията на община Варна
- 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
- 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.
- 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
- 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
- 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.
- Повишаване на ефективността, прозрачността и резултатността на управлението и финансирането на образователната система чрез развитие на управленския капацитет, разширяване на проектната активност

5. Анализ за съответствие с правото на Европейския съюз:

Проектът на Стратегия за предучилищно и училищно образование на Община Варна за периода 2026–2030 г. е изготвен в съответствие с действащото национално законодателство и не противоречи на нормативни актове от по-висока степен. С него не се въвеждат норми на правото на Европейския съюз, поради което не се изисква изготвяне на справка за съответствие с европейското право.

ПРОТОКОЛ

№ 23

Днес 18.06.2026 г. от 15.05 ч. в зала „Пленарна“ се проведе заседание на ПК „Наука и образование“.

На заседанието присъстваха:

Владислав Бакалов – председател на комисията
Антон Апостолов
Давид Киркоров
Димитър Чутурков
Диян Атанасов
Жечка Георгиева
Юлиян Губатов

Отсъстващи: Кристиана Стоянова.

Присъстваха още: г-жа София Колева – зам. кмет на община Варна, адв. Росица Николова – адвокат довереник към Общински съвет – Варна и Мартин Златев – общински съветник.

Заседанието откри председателят на комисията Владислав Бакалов.

Председателят на комисията предложи заседанието да протече при следният

ДНЕВЕН РЕД

1. Разглеждане на предложение от Кмета на Община Варна с рег. № РД26012253ВН/01.06.2025 г., относно приемане на Стратегия за предучилищно и училищно образование на община Варна 2026 – 2030 година.

2. Разни.

Председателят на комисията подложи на гласуване дневния ред.

Резултати от гласуването: за - 6; против - 0; въздържали се - 0, предложението се приема.

ПЪРВА ТОЧКА

1. Разглеждане на предложение от Кмета на Община Варна с рег. № РД26012253ВН/01.06.2025 г., относно приемане на Стратегия за предучилищно и училищно образование на община Варна 2026 – 2030 година.

Председателят на комисията даде думата на желаещите да вземат отношение по проекта на Стратегията.

Жечка ГЕОРГИЕВА

На страница пета – „Лидерския екип на община Варна поставя ранното детство като свой централен приоритет“. Кое е точно на ранното детство и отново се споменава Реджо Чилдрен, което е Реджо Емилия. Едно от нещата, които са описани в италианското Министерство на образованието за тази стратегия, е че се очаква трудно преминаване на децата, обучавани по този подход в системата на училищното образование и дали има все пак разрешение да го прилагаме.

На страница шеста - демографски процеси. Там има бройки деца с постоянен и с настоящ адрес. За самата стратегия, не става ясно каква информация носи тази таблица - 2019-2020 родени, коя група децата ще бъдат настанявани и приемани евентуално.

Същата информация е и с таблица три - спортна инфраструктура. Състояние към 21-ва година много, налични, ограничени. Хубаво би било, тук да има бройки, защото след това самата стратегия залага бройки, като измерим показател.

Сходна е ситуацията и с четвъртата таблица. Достъпна архитектурна среда, частично или по-широко внедрени. На кого е нужна тази информация? Как ще се отчита после по-широкото, колко по-широко е станало?

На страница 17, точка 1.2.4.2. - Недостиг на педагогически кадри по предмети - 30% от колегите са го заявили. И веднага на страница 18 - недостиг на педагогичните кадри не е количествен, а е качествен. Качествата на един учител са описани в Наредба 15. Щом ги няма тия качества, има проблем с недостига, защото всякакви хора могат да кандидатстват за учители. Това количество не отговаря на Наредба 15.

Резултати. Тук на резултатите искам да попитам пишещия стратегията. Тези резултати откъде ги взехте?

На страница 22-ра чета - първо масово училище. Такова понятие в законодателството и в наредбите няма. Има СУ, има начално, има професионално.

Посочени са резултати на Първа езикова и на МГ, но тук са пропуснати Пета езикова гимназия и Четвърта езикова гимназия.

Четвърта езикова гимназия тук са я посочили - устойчиво златна среда. Какво разбирате под среда, когато за Четвърта езикова гимназия оценката е 5,19.

На страница 23-та се посочва Професионална гимназия по строителство, архитектура и геодезия „Васил Левски“, че се отличава сред професионалните с по-високи резултати по БЕЛ и математика. Тук има една гимназия по икономика д-р Иван Богоров 4,71. Има една професионална гимназия по компютърно моделиране 4,61. Само от миналата година, не съм правила средна величина, нещата щяха да излязат още по-високи.

Ще ви дам и на колегите, без да подценявам труда на колегите, без да подценявам усилията и разбира се брой деца, които са се явили на изпита.

Резултата на гимназията, която се отличава с високи резултати - 3,70.

На 4,71, на 4,61 посочват отличните резултати - 3,70 и няма как при неверни данни, да се направи вярна стратегия.

Стратегическите цели - пета стратегическа цел, качествено обогатяване на извън кланите училищни дейности. Качествено имаме положено - брой клубове и процент ученици. Качеството не се измерва по този начин. Качеството се измерва с експертна оценка и с постигнати резултати. Стратегическа цел шест. Модернизация, обновяване и устойчиво развитие на материалната база - Своевременно изисквания за безопасност, здравословна Отново няма брой към момента, но има брой, който ще се отчита.

Два от приоритетите на национално ниво, може би не се отнасят за Варна, защото нашите са седем, на национално са девет.

Най-важният приоритет, за да можем да постигнем каквото и да е качествено образование, това е да създадем условията. Условията тук в тази Стратегия аз не виждам, че ще може да ги създадем.

Няма как да имаме качество образование, ако нямаме анализ на натовареност, ако нямаме решение за едносменен режим по някакви предложения или поне посока, по която да вървим. Няма как, когато ние не залагаме условия, за да решим проблемите, да ги решим.

Моля, да ни бъде предоставен на комисията анализ на изразходваните средства.

Димитър ЧУТУРКОВ

Мен ме впечатли този документ, като обем, като всеобхватност и като съдържание, личи ясно научния подход в него. Дава ясна представа за това как се движат бройките на учениците, каква е възрастовата среда на учителите, на което трябва да се обърнем внимание, за да може за бъдеще да се подсилят качествени преподаватели.

Впечатлява със своя анализ, със силни, слаби страни и така нататък, което още един път показва научния подход към разработката. Също така стратегическите цели, които матрицата, която е използвана, стратегически цели, приоритети, мерки, индикатори, също е направен опит да се търсят показатели, които дават оценка. Би могло да се отиде към една степен по-голяма практическа конкретизация.

Примерно, когато говорим за кадровия потенциал, говорим за мерки, общинска програма за стимулиране на младите учители, за стажантски програми и така нататък. Мен ми се струва, че преди да говорим за това,

трябва да направим необходимото да се ориентират млади хора към тази професия. В тези години, когато учениците професионално се ориентират, с тях да се планират срещи, където хора, които се занимават с този проблем, да разговарят с потенциалните кандидати, които биха могли да се включат във висшето образование по тези дисциплини, с оглед на това по-нататък да има кого да стимулираме. Това го давам, като пример, с оглед на това да има една степен по-голяма конкретност на съответните индикатори.

Диан АТАНАСОВ

Виждам противоречиви данни, непълни данни, например за демографския анализ, едновременно има и намаляване на децата и механичен прираст. Всички знаем за недостиг на ясли и детски градини, а нямаме предвиден някакъв модел за следващите 10 години, как ще се преодолее това, защото от това зависи и финансиране, зависи нужда от материална база, зависи нужда от професионални кадри.

За кадрите също няма описано стратегия за задържане, за привличане, споменава се, но без никакви конкретики.

В целите - изброени са седем цели, за които не разбирам приоритизацията, коя е най-важната цел, кои са критични, кои зависят от външни фактори. По тоя начин се създава усещане, че цялото нещо е едно намерение, без някакъв инструмент за управление. Същото важи за финансирането, нямаме финансов модел. Без финансиране, без никакви конкретизации, изглежда като някакво пожелателно отношение.

Владислав БАКАЛОВ

Разбирам, че Стратегията следва да не се вкарват конкретни цифри, но според мен е важно да има измерими показатели за всяка стратегия, за да се разбира след края на периода 2030 г., дали тя е изпълнена или не, в каква степен и дали е успешно реализирана.

Национално училище за изкуства „Добри Христов“ е написано в скоби, че е училище за музика и балет, а то всъщност е училище за музикални изкуства, за изобразителни изкуства и за танцови изкуства.

София КОЛЕВА

Благодаря за направените коментари. Някои от тях си записах, като начини да се подобри самата стратегия. С някои от тях не съм докрай съгласна, но винаги има начин, как даден документ да се подобри. Така, че си водих бележки, някои от които мисля да въведа вътре като подобрения.

За Реджо Емилия можем да дадем повече разяснения. Иначе за демографския анализ си записах, че не става ясно как има намаляване на населението и механичен прираст. Това е фактът, че има намаляване на населението, но механичен прираст, който компенсира донякъде.

Статистиката, която е приложена, точно този процес показва, че въпреки че намалят родените деца, има хора, които идват да живеят в града ни и по този начин се увеличава бройката деца.

А затова дали трябва да има измерени показатели в стратегията, може би в план за изпълнение на стратегията е мястото за повече данни и числа. Финанси в стратегията, също няма как да вкараме, защото стратегията е документът, който задава политиките, а не финансовата рамка, как те да се реализират. Затова вътре финанси няма.

За останалите неща. Може би вече, ако се вземе такова решение за отлагане на точката, в следващо заседание ще ги доизясняваме. За Реджо Емилия можем да дадем повече яснота дали е признат методът.

Антон АПОСТОЛОВ

На два пъти стана въпрос за едносменния режим. Някакви конкретни начертания има ли в тази посока? Знаем кои са проблемните училища. Дали е възможно успоредно с тази стратегия, да се помисли за конкретни мерки, а не само пожелателни, както е било досега.

След проведените дебати, председателят на комисията предложи точката да се отложи за разглеждане на следващото заседание на комисията и положи на гласуване предложението.

Резултати от гласуването: за – 6; против – 0; въздържали се – 0, предложението се приема.

ВТОРА ТОЧКА

2. Разни.

В тази точка бяха поставени няколко въпроси.

Мартин Златев зададе въпрос, касаещ предстоящите необходими действия по ремонта на площадката в детска градина „Валентина Терешкова“.

София Колева отговори, че веднага след последното обсъждане на темата са предприети спешни мерки за заравняване на двора.

Възложена е самата площадка, вървят процедурите. Вече има избран изпълнител, така че има възможност до три месеца да има резултати.

Владислав Бакалов постави въпрос, свързан с ОУ „Иван Вазов“, а именно дали г-н Коев, все още като заместник-кмет е подал доклада до кмета и ако не, нова работна група ли ще се прави и дали заместник кмета София Колева ще я председателства.

Вторият зададен въпрос беше, относно възможността школите на гимназиите да си провеждат занятията в самите гимназии, където в момента има два пътя. Единият е, чрез въвеждане като такса за използване на

съответната стая, както е в част от другите общини или чрез въвеждане на някаква нова наредба.

София КОЛЕВА

Работната група за Иван Вазов е тема, която се движеше от Илия Коев. Все още нямам достъп до протоколите от тези срещи, но е тема, по която работя, за да се информирам какво е свършено и какво следва да се продължи нататък.

За гимназиите и таксите. Това е едната опция. Темата също е важна за мен. Нямам решение, което да ви кажа в момента. Кое от двете е най-добрият начин?

Владислав Бакалов направи предложение по отношение на ОУ „Иван Вазов“ да се направи среща с директорите на двете институции, за да се запознаят всички с ангажиментите на останалите, защото там идеята е ремонтът да свърши в най-скоро време, а той още не е започнал. Има осигурено финансиране, ясно е кой какво трябва да свърши.

Жечка Георгиева зададе въпрос, свързан с ремонта на училище „Кирил и Методий“. Спомена, че преди е било с хубави каменни плочи, а в момента цялото е с топки отстрани.

Поради изчерпване на дневния ред, заседанието беше закрито от председателя на комисията.

Край на заседанието: 15.35 ч.

ПРЕДСЕДАТЕЛ НА
ПК „НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ“:

_____/П/_____
/Владислав БАКАЛОВ/

ПРОТОКОЛИРАЛ:

_____/П/_____
Нели ЕВЛОГИЕВА/

**СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО И УЧИЛИЩНОТО
ОБРАЗОВАНИЕ В ОБЩИНА ВАРНА 2026-2030 Г.**



Варна: Градът, в който децата са граждани днес

Съдържание

Увод

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

1.1 Анализ на състоянието на външната среда	1
1.2. Анализ на състоянието на вътрешната среда	1
1.2.1. Демографските процеси	1
1.2.2. Мрежа от образователни институции	1
1.2.3. Инфраструктура и материална база	1
1.2.4. Човешки ресурси	1
1.2.4.1 Възрастова структура на педагогическите специалисти	1
1.2.4.2 Недостиг на педагогически кадри по предмети	1
1.2.4.3 Квалификация на педагогическите специалисти	1
1.2.4.4 Текучество на педагогическите кадри	1
1.2.4.5 Непедагогически персонал	1
1.2.5. Образователни резултати	2
1.2.6. Профилирано и професионално образование, план-прием	2
1.2.7. Приобщаващо образование	2
1.2.7.1 Деца с изявени дарби (таланти)	2
1.2.7.2 Деца със специални нужди	2
1.2.7.3 Подкрепа за деца в риск и механизъм за обхват	2
1.2.7.4 Работа с родители и семейства	2
1.2.8. Финансиране	3
1.2.9. Проектна дейност на училищата и детските градини.	3
1.2.10. Публично-частни партньорства /ПЧП/	3
1.3. SWOT анализ.	3

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 Общин Варна.	4
2.2. Визия	4
2.3. Определяне на стратегическата позиция на образованието в Община Варна	4
TOWS матрица и стратегията за неговото развитие през периода 2026/2030 г.	
2.4. Матрица „Стратегически цели – приоритети – мерки – индикатори“	49

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 подкрепа 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, трудности 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 -Political -Economic -Social - Technological -Environmental -Legal (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).

² <https://265obshtini.bg/muns/203>

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 (-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. 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. 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 по-целенасочени политики за подобряване на условията и ресурсите в ранното образование.

1.2. Анализ на състоянието на вътрешната среда.

1.2.1. Демографските процеси

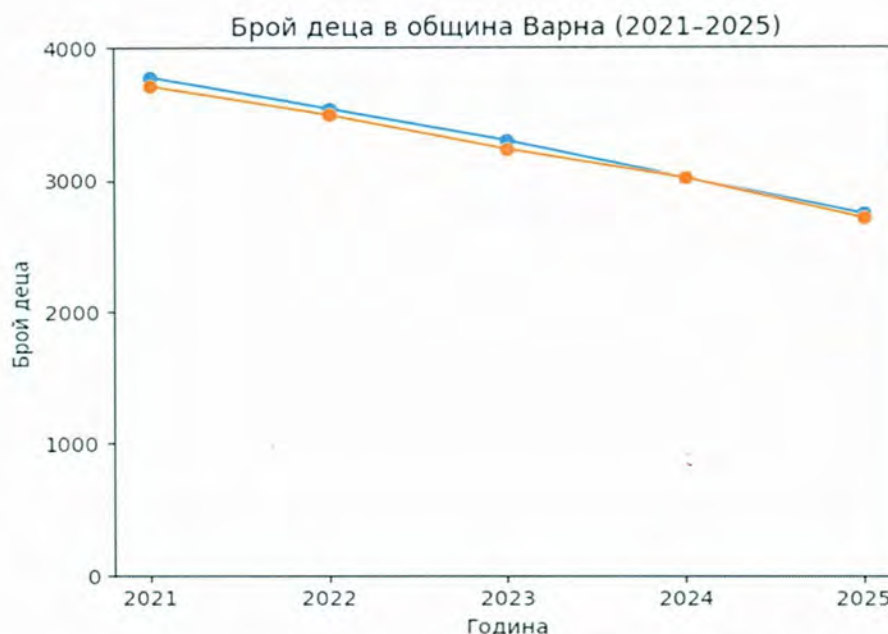
Таблица 1. Динамика на децата, живеещи в Община Варна за 5-годишен период към дата 13.01.2026 г.

	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.

Броят на децата с постоянен адрес намалява със 1032, 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.

Недостигът на места в детските градини и ясли във Варна е предимно локален и възрастов (особено при 1-3 годишните), като се засилва от разминаването между официално родените деца и реално търсещите прием. Всички гъсто населени квартали с ново строителство изпитват натиск, а неочакваното търсене се подхранва от непредсказуемия брой деца с бежански статут и временна закрила, които се записват на място извън електронната система, както и от вътрешната миграция на семейства от други градове, които нямат местна адресна регистрация. Това прави прогнозирането на бройките изключително трудно и създава изкуствен дефицит в определени райони и предпочитани институции, докато в периферията остават незаети места.

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

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: ДГ №17, „Д-р Петър Берон“, ДГ №18 „Чайка“, ДГ №38 „Маргаритка“, ДГ №5 „Слънчо“, ДГ №14 „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, математическа, природоматематическа), 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 идентично със средното за страните от Европейския съюз. 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 за 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 заложибите; **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 учениците да разберат силните си страни и да направят информиран избор за бъдещото си образование и кариера.

Тези образователни институции поемат специфични задачи, които подпомагат процесите на обучение и социализация: **специализирана експертиза** от специални педагози, логопеди и психолози подпомага приобщаването на децата в масовото училище; **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 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

Анализът на данните за начина на използване на училищните сгради показва, че преобладаващата част от училищата на територията на община Варна използват сградния си фонд самостоятелно. От анализирани училища 17 посочват, че използват сграда съвместно с друга образователна институция.

Преобладаването на самостоятелното използване на сградите създава по-добри предпоставки за организация на учебния процес, управление на материалната база и планиране на учебните и извънкласните дейности. Съвместното използване на сгради може да създава допълнителни организационни затруднения, свързани с графика на учебния процес, използването на общи пространства, спортни съоръжения и кабинети, както и с контрола на достъпа и сигурността.

В стратегически план е необходимо да се анализират конкретните потребности на училищата, които използват сградите съвместно, и да се предприемат мерки за оптимизиране на училищната мрежа и увеличаване на наличния сграден капацитет. Приоритет следва да бъде създаването на условия за самостоятелно използване на

училищните сгради там, където съвместното ползване ограничава възможностите за преминаване към едносменен режим, разширяване на извънкласните дейности или пълноценно използване на специализираните помещения и спортната база. Това следва да се реализира чрез изграждане на нови училищни сгради и пристройки, реконструкция и разширяване на съществуващия фонд и оптимизиране на разпределението на учениците между училищата.

Модернизиране на материалната база на общинските училища и детските градини

През последните години Община Варна реализира значителен обем **инвестиции за подобряване и модернизиране на материалната база на общинските училища и детските градини**. Наред с ежегодните текущи ремонти – на класни стаи и занимални, санитарни помещения, коридори, настилки, осветление, отоплителни и ВиК системи, дворове и площадки – през последните години се реализират и мащабни проекти за цялостна модернизация на образователната инфраструктура.

Особено значим е ресурсът, привлечен по Националния план за възстановяване и устойчивост, чрез който са насочени инвестиции към основен ремонт, енергийна ефективност, достъпна среда и модернизация на образователната среда. Към началото на 2026 г. Общината отчита над 18 млн. евро инвестиции по проекти за модернизация на образователната инфраструктура, като сред основните обекти са ОУ „Йордан Йовков“, ОУ „Добри Чинтулов“, ОУ „Св. св. Кирил и Методий“, ДГ №17 „Д-р Петър Берон“, ЦПРЛ Средношколско общежитие „Михаил Колони“ и новата сграда за спорт и танци към СУХНИ „Константин Преславски“ в която ще има ново оборудване.

Реализираните основни ремонти показват промяна от преобладаващо поддържащи дейности към комплексна модернизация на сградния фонд. В обновените обекти се извършват цялостни ремонти на фасади и покриви, топлоизолация и мерки за енергийна ефективност, подмяна на дограма, ВиК, електрически и отоплителни инсталации, обновяване на учебни помещения и санитарни възли, изграждане на асансьори и достъпна среда, както и внедряване на STEM пространства и съвременни образователни технологии. При част от сградите са предвидени и фотоволтаични системи. Така например при ДГ №17 „Д-р Петър Берон“ инвестицията включва конструктивно укрепване, цялостна подмяна на основни инсталации, топлоизолация, нова дограма, ремонт на покрива, фотоволтаична система, асансьор и мерки за достъпност. В училищата, включени

в програмата, са обновени класни стаи, коридори и санитарни помещения, подменени са инсталации, дограма и изолация и са създадени условия за достъпна и енергийно ефективна среда. Независимо от значителния напредък, състоянието на сградния фонд изостава. Наред с напълно или основно обновените сгради продължават да съществуват училища и детски градини, при които са извършвани предимно частични и текущи ремонти и са налице потребности от по-мощни инвестиции. Необходимостта от продължаване на процеса е свързана не само с физическото състояние на сградите, но и с необходимостта от подобряване на енергийната ефективност, безопасността, достъпността, дворното пространство, спортната инфраструктура и съответствието на образователната среда със съвременните педагогически изисквания. Дирекция ОМД констатира необходимостта от продължаване на инвестициите и от привличане на държавно и европейско финансиране за нови сгради и пристройки, особено в районите с растящо население и недостиг на места в детските градини.

Към 2026 г. всички от големите инвестиционни проекти са приключили, но е налице и следващ етап на модернизация на материалната база. Сред важните предстоящи задачи е основният ремонт на ДГ №18 „Чайка“ и СУ „Неофит Бозвели“, за които е планирана цялостна модернизация на фасадата и покрива, дограмата, вътрешните помещения, ВиК и електрическите инсталации, котелната уредба, подобряване на енергийната ефективност. За преодоляване на недостига на места в детските градини в определени райони и за адаптиране на образователната инфраструктура към демографското развитие на града има одобрени изпълнители за две нови сгради на ДГ към съществуващи основни - ДГ №17 „Д-р Петър Берон“ и ДГ № 39 „Приказка“.

През последните години е постигнат съществен напредък чрез комбинация от текущи ремонти, основни реконструкции, мерки за енергийна ефективност и изграждане на нова инфраструктура. Предизвикателството за периода 2026–2030 г. е този процес да бъде превърнат в системна и дългосрочна политика – от реактивно финансиране на отделни ремонти към многогодишно планиране на инвестициите, основано на реалното техническо състояние на всяка сграда, безопасността, енергийната ефективност, достъпността, капацитета и образователните потребности.

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*

За подобряването и модернизирането на спортната инфраструктура основните дейности са насочени към ремонт и реконструкция на физкултурни салони, изграждане и обновяване на спортни площадки на открито, подмяна на спортни настилки и оборудване и създаване на многофункционални пространства за спорт. Финансирането се осигурява както чрез бюджета на Община Варна, така и по национални програми на Министерството на образованието и науката и чрез европейски средства.

Особено значими са инвестициите по Националната програма за изграждане и основен ремонт на спортни площадки и физкултурни салони за периода 2024–2026 г. По програмата редица училища във Варна кандидатстват и получават възможност за обновяване на спортната си база. Сред тях са ОУ „Св. Патриарх Евтимий“, ОУ „Черноризец Храбър“, III ОУ „Ангел Кънчев“, ОУ „Добри Войников“ в с. Каменар, СУ „Гео Милев“, НУ „Васил Левски“ и ОУ „Христо Ботев“. Предвидени са както основни ремонти на съществуващи физкултурни салони и спортни площадки, така и изграждане на нови съоръжения. В ОУ „Христо Смирненски“ в с. Тополи е предвидено изграждането на нов малък физкултурен салон.

Паралелно с държавното финансиране Община Варна реализира и собствени инвестиции в училищната спортна инфраструктура. През периода 2021–2025 г. са извършвани ремонти на вътрешни спортни салони и реконструкции на игрища в училищните дворове, като постепенно се увеличава делът на многофункционалните спортни площадки и съвременните спортни настилки. Тези дейности са част от по-широката политика на общината за подобряване на условията за физическа активност и спорт сред децата и учениците.

Достъпна архитектурна среда – приобщаване и обновяване

Анализът показва, че **над 80% от училищните сгради на територията на община Варна имат осигурена подходяща инфраструктура за достъпна архитектурна среда**. Тя включва различни решения, съобразени с особеностите на сградите – изградени са открити или покрити рампи, подемна платформа, асансьор, адаптирани санитарни помещения, достъпни маршрути и обозначаване на помещенията. Най-разпространеният начин за осигуряване на достъп до училищните сгради са рампите. В шест от случаите – в I ОУ „Св. княз Борис I“, Математическа гимназия „Д-р Петър Берон“, ПГГСД „Н. Хайтов“, ПГИТ „Д-р Иван

Богоров", Второ ОУ „Н.Й. Вапцаров" и VII СУ „Найден Геров" – рампата е комбинирана с асансьор или подемна платформа.

По отношение на вътрешната достъпност данните показват, че в **18 училища са изградени достъпни санитарни помещения на всеки етаж**, докато в други **16 училища** такива помещения са налични само на първия етаж. Това показва, че при част от училищата достъпът е осигурен основно до първото ниво на сградата, но все още съществува необходимост от доизграждане на цялостна вертикална достъпност. Наред с физическата достъпност се развиват и други елементи на подкрепящата среда – специализирани кабинети, технически средства, достъпност на информацията и комуникацията и специализирано оборудване.

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.

Почти всички институции разполагат със собствен домейн и използват облачни платформи за организация на учебния процес. Най-широко разпространени са **Google Workspace/Google G Suite и Microsoft 365**, като в отделни институции се използват и Microsoft Teams, Google Classroom и други специализирани решения. Електронният дневник **„Школо"** е преобладаващата платформа, което показва висока степен на дигитализация на административните и комуникационните процеси.

Съществен положителен фактор е наличието на значителен брой **обучени и сертифицирани педагогически специалисти**. В редица училища обучението обхваща всички или почти всички педагогически специалисти, а сред сертификациите се открояват Google Educator Level 1 и Level 2, сертификати и удостоверения за придобити квалификационни кредити и обучения за работа с дигитални образователни ресурси. Наред с това данните показват необходимост

от продължаващо надграждане на дигиталните компетентности. Най-често посочваните потребности от обучение са свързани с **изкуствения интелект в образованието, киберсигурността, дигиталната педагогика, създаването на интерактивно учебно съдържание, облачните технологии, STEM и използването на съвременни дигитални инструменти.**

Материално-техническата обезпеченост също показва значително развитие. Училищата разполагат със стационарни и преносими компютри, лаптопи, таблети, интерактивни дъски и тъч дисплеи, мултимедийни устройства, сървъри и специализирано STEM оборудване. В отделни институции са налични **3D принтери и скенери, роботи, виртуална реалност, научни таблети, дигитални микроскопи, графични таблети, режещи плотери, CNC и фрезови машини, дронове и специализирано оборудване за STEM и професионално обучение.** Това създава добра основа за развитие на практико-приложното, проектно и интердисциплинарно обучение.

По отношение на готовността за дистанционно и хибридно обучение картината е като цяло положителна – значителна част от институциите оценяват ресурсната си обезпеченост като **80–100%**, а част от тях посочват по-ниска готовност – под 50% или около 60%. Налице са обаче различия между отделните училища както по отношение на техническото оборудване, така и по отношение на използването на облачни технологии и подготовката на персонала. Това очертава необходимост от **намаляване на дигиталните неравенства между образователните институции,** обновяване на остарялата техника, разширяване на високоскоростната свързаност и системно развитие на дигиталните компетентности на педагогическия и административния персонал.

Безопасна и сигурна училищна среда

Анализът на предоставените данни показва, че в училищата са въведени основните механизми за гарантиране на физическата безопасност – **пропускателен режим, физическа охрана, видеонаблюдение, дежурства на учители по време на междучасията, контрол на входовете и изходите и регулярни проверки на материалната база.** В преобладаващата част от училищата дежурствата се организират по утвърдени графици и са насочени към наблюдение на коридори, дворове и други зони с повишен риск. В някои училища се използват и допълнителни механизми – СОТ, портиери, образователни медиатори и участие на ученическия съвет в поддържането на реда.

Съществен елемент от системата за сигурност е **видеонаблюдението**, което в различните училища обхваща входове, коридори, дворове, спортни площадки, а в отделни случаи и класни стаи. То се използва като превантивна мярка и средство за своевременна реакция при инциденти, при спазване на изискванията за защита на личните данни. Наред с това училищата прилагат мерки за пожарна и аварийна безопасност – поддържане на пожарогасителни системи и евакуационни изходи, изготвяне на планове и инструкции, провеждане на инструктажи и периодични учебни евакуации. Регулярно се извършват проверки на сградите, електрическите инсталации, спортните съоръжения, оградите, стълбищата и другите елементи на материалната база с цел ограничаване на риска от инциденти.

Наред с физическата сигурност, училищата поставят акцент върху **психологическата и емоционалната безопасност**. Прилагат се механизми за превенция и противодействие на тормоза и насилието, провеждат се превантивни дейности, обучения и инициативи за развитие на социално-емоционални умения, толерантност и уважение. В процеса са ангажирани училищни психолози, педагогически съветници, ресурсни учители и образователни медиатори, както и родителите и компетентните институции – МВР, социални служби, БЧК и други партньори. В част от училищата се прилагат и мерки за **дигитална безопасност**, включително превенция на кибертормоза, правила за безопасно поведение в интернет и обучение по медийна и дигитална грамотност.

Затруднения възникват при училища, които използват споделени или временни сгради, както и при функциониране на две училища в една сграда. Предизвикателство остава и проследяването на онлайн взаимодействията между учениците и навременното идентифициране на случаи на тормоз, както и постигането на ефективно партньорство с всички семейства.

Едносменен режим на работа

Преминаването към едносменен режим на обучение е важен приоритет за развитието на училищната мрежа на територията на община Варна. Анализът на данните показва, че 17 училища използват съвместно сгради с други училища или институции. Данните показват и ясно изразена разлика между отделните образователни етапи. Едносменният режим е сравнително по-добре обезпечен в началния етап, докато при прогимназиалния и особено при гимназиалния етап все още съществуват ограничения, свързани с капацитета на сградния фонд, броя на учениците и паралелките и необходимостта от допълнителни учебни помещения. Това определя необходимостта от продължаване на политиката за

разширяване и модернизиране на училищната инфраструктура, включително чрез изграждане на нови училищни сгради, пристройки и допълнителни учебни пространства.

Преминаването към едносменен режим следва да се разглежда не само като организационна промяна, а като предпоставка за подобряване на качеството на образователната среда. То създава по-добри условия за организация на учебния процес, целодневната организация, извънкласните дейности, индивидуалната работа с учениците и ефективното използване на училищната материална база. Общинската политика вече е насочена към създаване на необходимите условия за постепенно преминаване към обучение преди обяд, включително чрез разделяне на училищни двойки, изграждане на нови сгради и разширяване на материалната база.

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 образователните институции в община Варна се наблюдават ясно изразени тенденции, характерни както за националния контекст, така и за големите урбанизирани общини: застаряване на

педагогическия състав, риск от недостиг на учители по определени предмети, нарастваща нужда от квалификация за работа в дигитална и приобщаваща среда, както и нарастваща зависимост от непедагогическия персонал за осигуряване на нормалното функциониране на институциите.

1.2.4.1 Възрастова структура на педагогическите специалисти

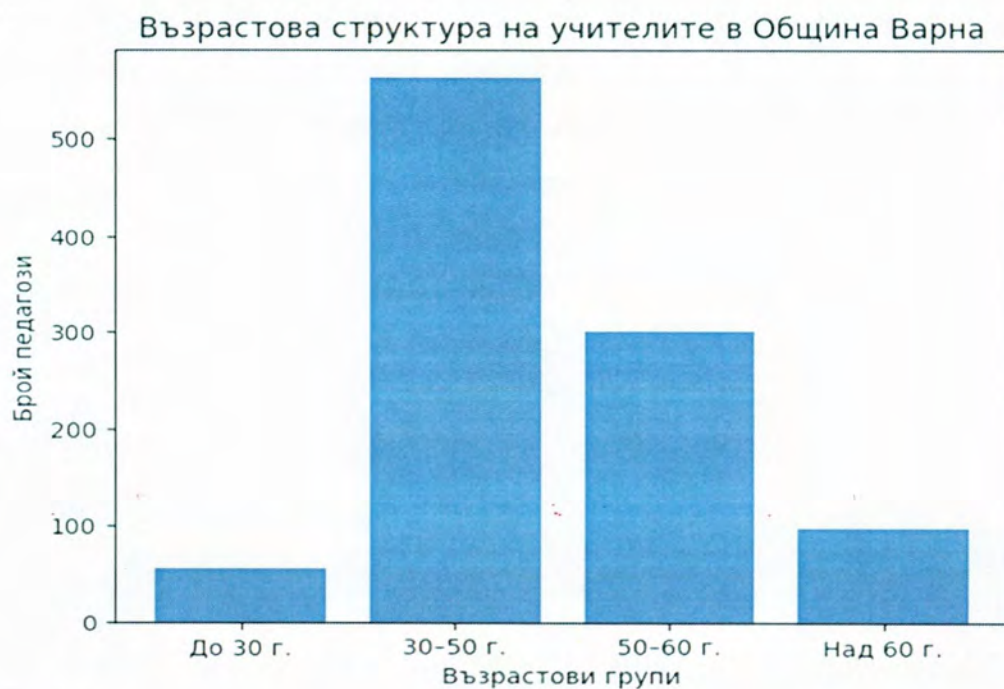
*„Критичен приоритет е **задържането на млади учители** чрез системи за менторство и създаване на по-добра организационна култура.“ Директор на детска градина*

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 ДГ № 52 „Бялата лястовица“ и ЧДГ „Д-р Мария Монтесори Варна“). 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

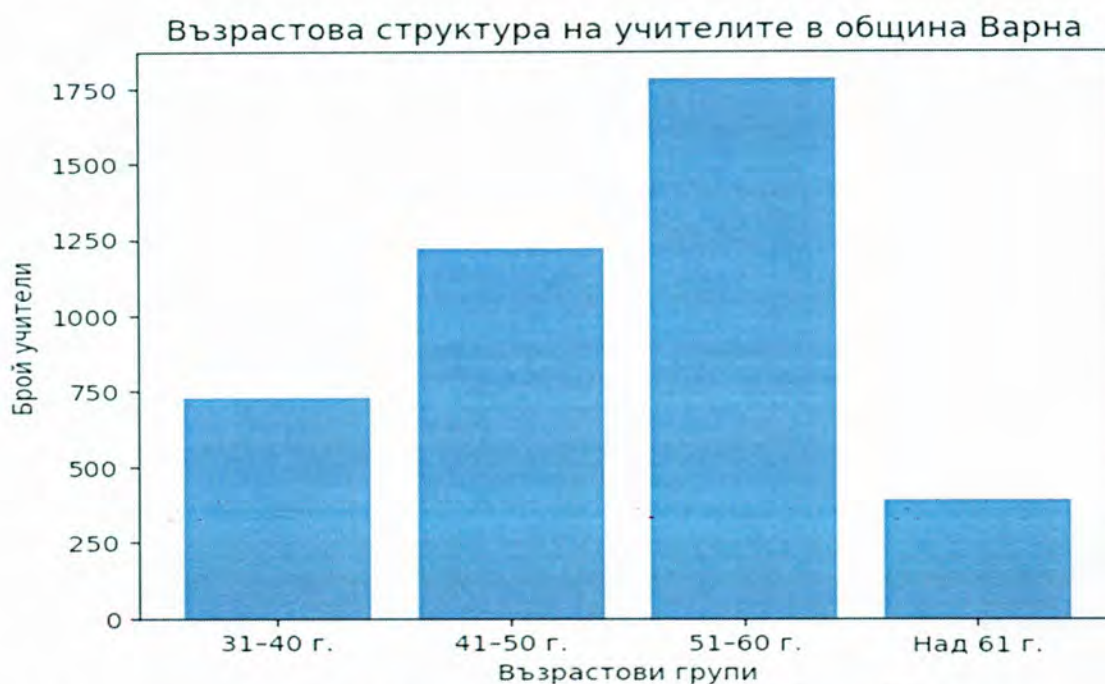


Училищата:

Средната възраст на педагогическия персонал е приблизително 48 години. Най-голям е дялът 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 дялът 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), показва стабилност на системата.

1.2.4.5 Непедагогически персонал

В **детските градини** работят около 820 души непедагогически персонал. Съотношението педагогически/непедагогически специалисти е сравнително близко, което показва добра организационна обезпеченост – освен учители има достатъчно помощен персонал: помощник-възпитатели, помощници на учителя, администрация, медицински сестри и др.

В **училищата** работят около 1600 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 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 непедagogическия 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

Национално външно оценяване (НВО) след 4. клас

В края на началния етап на образование община Варна показва много добро общо ниво, като устойчиво превъзхожда средните показатели за страната и по двата основни предмета. През учебната 2025/2026 г. се отчита забележителен успех по български език и литература (БЕЛ), където регионалният резултат достига 79.66% (+3.27 процентни пункта /п.п./ над националното ниво), бележейки ръст от над 4 процентни пункта за последните четири години. За разлика от езиковото обучение, представянето по математика бележи рязък спад през последната година до 65.30% (спрямо над 73-74% в предходните две години). Въпреки това понижение, Варна запазва преднина спрямо средното за страната от +2.59 п.п., а над 77% от училищата в общината постигат резултати над националните.

Национално външно оценяване (НВО) след 7. клас

Резултатите след 7. клас очертават най-значителното регионално предимство за Варна, но същевременно разкриват и най-голяма поляризация между отделните училища. По математика през 2025/2026 г. общината изпреварва страната с впечатляващите +7.69 процентни пункта /п.п./ (46.15% за Варна срещу 38.46% за страната), а по БЕЛ поддържа стабилни нива от 60.43% (+5.15 п.п. над националното). Тънкостта тук се крие във факта, че високият среден резултат се държи от тесен кръг водещи учебни заведения (като Математическата гимназия с над 93-95% успех). Резултатът на регионалното ниво по математика показва силна концентрация на качествено образование в ограничен брой елитни училища.

Национално външно оценяване (НВО) след 10. клас

При гимназиалния етап (10. клас) данните за последните четири години очертават тревожна низходяща тенденция. От 2022/2023 г. насам постиженията на десетокласниците намаляват с -4.15 п.п. по БЕЛ (спадайки до 48.73%) и с -6.09 п.п. по математика (достигайки до едва 33.70%). Въпреки този общ спад, Варна успява да удържи позицията си над средностатистическото национално равнище с малко над 3 процентни пункта и по двата предмета. Основен двигател на добрите резултати в тази възрастова група остават профилираните гимназии (Първа езикова гимназия, Математическа гимназия „Д-р „Петър Берон“, IV ЕГ „Фредерик Жолио- Кюри), докато при част от професионалните и средните училища се забелязва по-сериозно изоставане.

Държавни зрелостни изпити (ДЗИ) след 12. клас

На финала на средното си образование (ДЗИ след 12. клас) учениците от община Варна показват високо и стабилно ниво на подготовка на основната сесия по БЕЛ,

като поддържат среден резултат около 60% (60.66% за 2025/2026 г.). Общината за поредна година се представя по-добре от страната, макар че преднината леко се свива до +0.67 п.п. през последната сесия. Училища като Първа езикова гимназия (85.52%) и МГ „Д-р Петър Берон“ (82.82%) бележат високи резултати, които изтеглят цялата община нагоре.

Ключови изводи

- Община Варна устойчиво се представя на по-високо от националното ниво по БЕЛ и математика във всички серии и години от наличните данни.
- НВО в IV клас показва силен резултат по БЕЛ през 2025/2026 г., но едновременно рязко понижение по математика спрямо предходните две години.
- При НВО в VII клас регионалният резултат по БЕЛ е стабилен, докато математиката е по-волатилна и остава силно поляризирана между училищата.
- При НВО в X клас се наблюдава спад както по БЕЛ, така и по математика спрямо 2022/2023 г.
- Момичетата имат устойчиво предимство по БЕЛ; по математика разликите са по-малки и непостоянни.
- Официалното регионално ниво често е по-високо от резултата на мнозинството училища, което показва, че големите/високорезултатни училища имат съществена тежест.
- При ДЗИ основната сесия по БЕЛ е стабилна около 59–61% и над националното ниво, но разликата през 2025/2026 г. се свива.

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“ 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. Национално училище по изкуства „Добри Христов“ и Средно училище по хуманитарни науки и изкуства

„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 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.

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

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

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 реализира **Програма за насърчаване на творческите заложби на ученици и студенти с изявени дарби**, 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 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 местоживееене: 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 2 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

„Поддържа 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 3. Форми на работа с родители

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

	на децата	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 изявени 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 4. Общински разходи за образование

Година	Общ бюджет за образование (млн. лв.)	Дял от общинския бюджет
2021	184.8	38
2022	202.2	36
2023	239.5	32
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 5. 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 институции.

Таблица 6. 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	Финансиране, подобряване на средата, екологично възпитание

Категория	Партньор	ДГ, която го посочва	Направление на партньорството
		Босилек", ДГ №44 "Валентина Терешкова"	
Сигурност	Първо РУ на МВР / II РСПБЗН	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)
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", Фондация „Лъки Хънт Проект“	ДГ №6 "Палечко", ДГ №44 "Валентина Терешкова", ДГ №23 "Иглика", ДГ №18 "Чайка"	Приобщаване на деца със СОП, социално-емоционално развитие, подкрепа и взаимодействие
Бизнес/Издателство	Издателство "Бит и техника"	ДГ №23 "Иглика"	Образователни ресурси, книгоиздаване

Таблица 7. 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 институции	Национална астрономическа обсерватория и планетариум „Николай Коперник“; Съюз на математиците в България	МГ „Д-р Петър Берон“ (и др.)	Подготовка за 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.
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/заплахи, възможности, слабости, силни страни/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.
- Наличие на училища с високи образователни резултати и национален престиж (МГ "Д-р Петър Берон", 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 ~40%).
- 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

- В бъдещ план риск от 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 непедagogически 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 (O)	S-O Стратегии (Макси-Макси): <i>Агресивна стратегия за растеж</i>	W-O Стратегии (Мини-Макси): <i>Адаптивна стратегия за подобрене</i>
ЗАПЛАХИ (T)	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

Стратегическа цел 1 – Постигане на устойчиво повишаване и териториално сближаване на качеството на предучилищното и училищното образование чрез създаване на условия за поетапно преминаване към едносменен режим на обучение. 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 чрез създаване на условия за поетапно преминаване към едносменен режим на обучение. 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

			документирани 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 STEM подходи	• Брой доставени комплекти • % учители, обучени за работа с оборудването
		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
	2.5 Развитие на компетентности за отговорно използване на изкуствения интелект в образователния процес	2.5.1 Разработване на общинска рамка за отговорно, етично и педагогически целесъобразно използване на ИИ в образованието	• Приета общинска рамка/ насоки • Брой включени институции запознати с рамката, • Брой проведени информационни срещи
		2.5.2 Организиране на практически обучения за педагогически специалисти за използване на ИИ при подготовка на учебно съдържание, задания, обратна връзка и оценяване.	• Брой обучени специалисти • Брой проведени обучения

Таблица 3: Стратегическа цел 3 – Осигуряване на устойчив, висококвалифициран и балансиран кадрови потенциал в системата на предучилищното и училищното образование чрез привличане, задържане,

мотивирани 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

		3.3.3 Подготовка на учители за работа в „Творителници“ и maker spaces	• Брой подготвени специалисти • Брой включили се училища • Брой включили се ДГ • Брой реализирани проекти
	3.4. Оптимизация и подкрепа на непедagogическия персонал	3.4.1. Осигуряване на щатни позиции за непедagogическия 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 непедagogическия 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 талантиливи 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, Регионалния център за подкрепа и училищните екипи за извършване на ранна диагностика и корекционна дейност.	• Брой институции със специализирано оборудване • Размер на инвестиции в подкрепяща среда
	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. Междуетностуцион 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 междуетностуционални 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 среда за даровити деца	4.5.1. Предоставяне финансова подкрепа под формата на едногодишни общински стипендии, еднократни стимули и покриване на такси участие за участие във форуми, школи, олимпиади, конкурси.	• Брой предоставени стипендии и финансови стимули за годината. • Процент на децата, спечелили призови места (I-III 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
	4.6 Осигуряване на персонализирана подкрепа чрез ИИ на деца с различни образователни затруднения	4.6.1 Разработване на ИИ подпомагани ресурси за обучението на децата със СОП-задачи, работни карти, инструкции	• Брой адаптирани ресурси • Брой деца, ползващи ИИ подпомагани ресурси • Брой учители/специалисти ползващи ИИ

			адаптирани ресурси
	4.7 Реализиране и разширяване на обхвата на Общинска програма "Дислексията - преодолимо препятствие" - работа с ученици и родители за създаване на сигурна и подкрепяща среда	4.7.1 Община Варна, ОУ "Никола Вапцаров"- пилотно училище. споделя и популяризира добри практики с ОУ "Д.Чинтулов"-р-н "Младост"; ОУ "Св.св. Кирил и Методий"-р-н "Одесос"; ОУ "П. Евтимий"-р-р "Вл.Варненчик"; ОУ "Ст.Караджа"-р-н "Приморски"; ОУ "Хр. Ботев"-р-н "Аспарухово"	Повишени умения за учене, по-добра социализация и лична самооценка. Привличане на родителите като сътрудници в процесите на подкрепа за личностно развитие за ефективна комуникация с институциите, предоставящи мерки за подкрепа
	4.8 Мултиплициране на опита на „Лятно училище за деца със СОП - Игри на предизвикателствата"	4.8.1 Включване на минимум по едно у-ще от административен район на Община Варна	Развиване на социални умения на деца със СОП, подобряване на тяхната увереност и ежедневни умения.

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	5.1.1. Разширяване на клубните и извънкласните форми в ЦПЛР в съответствие с	• Брой нови клубове • % ученици, включени в извънкласни форми

	развитие (ЦПЛР)	интересите на децата и учениците	
		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 сградини 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 устройства и учебни платформи	• % институции с високоскоростен интернет • Брой 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