

# Un dispositif pour le développement scolaire dans les lycées

*Document stratégique d'implémentation*

Mai 2017





# Sommaire

# Introduction

## PARTIE 1

### La cellule et le plan de développement de l'établissement scolaire

#### 1. La cellule de développement scolaire

- a) Un bref historique 6
- b) La loi 7
- c) Les ressources 8
- d) Les expériences recueillies et les recommandations 8

#### 2. Le plan de développement de l'établissement scolaire

- a) La loi 14
- b) La démarche générale PDS 15
- c) Les étapes PDS et les recommandations 16

## PARTIE 2

### Le dispositif d'accompagnement : communication, rencontres formations continues et outils

#### 1. La communication et les rencontres

- a) La communication 24
- b) Les rencontres 24

#### 2. Les formations continues

- a) L'offre 25
- b) L'organisation 26

#### 3. Les outils

- a) Le site internet 27
- b) Le rapport-Lycée 27
- c) Les formulaires PDS dans edvance 29

### Vue d'ensemble 32-33 Contact 34

Dans le cadre de la réforme des lycées, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse entend fournir aux établissements scolaires une autonomie accrue leur permettant d'instaurer une réelle dynamique de développement continu et de renforcer leurs pratiques innovantes. Si des lois fixent le cadre général à respecter, les lycées ont la possibilité de dessiner les contours de leur propre vision et de retenir des pistes d'amélioration adaptées à leurs besoins. Aussi, ils disposent d'une grande marge de manœuvre au niveau de la pédagogie, de leur offre scolaire, du personnel et des finances. Ce nouvel élan introduit au sein des lycées sera coordonné en particulier par des cellules de développement scolaire (CDS) qui auront notamment en charge de créer, documenter et soutenir les mesures retenues dans un plan de développement de l'établissement scolaire (PDS).

Dans le but d'accompagner cette démarche et de garantir une portée favorable des mesures engagées, le Service de coordination de la recherche et de l'innovation pédagogiques et technologiques (SCRIPT) soutient les lycées dans toutes les étapes du processus et propose un ensemble d'outils qui visent à faciliter leur réalisation.

Ce document s'adresse aux directions des établissements secondaires. Il est à concevoir comme un guide d'implémentation stratégique dans le sens où il vise à conseiller les directions dans leur démarche et leurs initiatives, et il fournit également des éléments pratiques sur ce qui est mis en œuvre pour les soutenir concrètement dans chacune des étapes du processus.

La première partie du document décrit le cadre législatif portant sur la CDS et le PDS et fournit des recommandations concrètes sur la base des nombreuses expériences recueillies auprès des acteurs scolaires du secondaire. Dans une seconde partie, il s'agit de présenter le dispositif d'accompagnement et de communication pour les lycées ainsi que les outils qui seront mis à leur disposition.

Il est important de préciser que ce document ne revêt en rien un caractère prescriptif. Le profil de l'établissement, sa culture d'évaluation et ses expériences très singulières en matière de développement scolaire détermineront les chemins à emprunter et les outils à retenir.



## **PARTIE 1**

# La cellule et le plan de développement de l'établissement scolaire



Si ce document se veut être un support concret pour la mise en place des CDS et du PDS et s'il vise à conseiller et soutenir les directions dans leurs démarches, ces deux initiatives figurent dans un cadre légal qu'il convient de respecter outre la latitude qui revient à chaque établissement.





# 1. La cellule de développement scolaire

## 1a) Un bref historique

Après des discussions sur une réforme de l'enseignement secondaire, les premières CDS ont vu le jour à partir d'octobre 2011. Les lycées volontaires pour mettre en place une telle structure de réflexion et de travail étaient pour la plupart des lycées dits « pionniers », car ils étaient par ailleurs très engagés dans l'expérimentation de projets et mesures innovants.

**Les premières CDS ont vu le jour à partir d'octobre 2011.**

Sur la base de missions générales décrites par le ministère, ces CDS ont pu bénéficier d'un accompagnement individuel, que ce soit de la part du SCRIPT ou d'un expert externe proposé par l'Institut de Formation de l'Éducation Nationale (IFEN - Anciennement Institut de Formation Continue).

En parallèle, les établissements ont reçu en mai 2012 leur propre « Rapport-Lycée », document comprenant notamment un ensemble de données relatives à la population et aux performances scolaires relevées.

**En mai 2012, chaque établissement a reçu son « Rapport-Lycée ».**

Dans ce contexte, 21 rencontres avaient été organisées au ministère afin de soutenir les établissements dans la lecture et l'interprétation des données. À partir de décembre 2012, un an après la création des CDS, une première collecte d'informations auprès de 14 CDS a été réalisée par le SCRIPT. Cette démarche visait à établir un bilan des expériences vécues sur le terrain, tant durant la phase de création et d'implémentation de la CDS que dans la mise en place des mesures retenues.

**Un premier bilan des CDS a été effectué en décembre 2012.**

Ces 14 CDS ont également été accompagnées individuellement par le SCRIPT entre mars et avril 2013. Ce soutien s'est exprimé sous différentes formes selon les besoins et les demandes des lycées (*conseil pour la création de la CDS, réalisation des sondages auprès des acteurs scolaires, analyse de données, définition d'objectifs de développement scolaire, rédaction de plans d'action...*).

**14 CDS ont été accompagnées individuellement par le SCRIPT entre mars et avril 2013.**

Le 7 mai 2013, la quasi-totalité des lycées (34) a participé à une « matinée CDS ». Plus d'une centaine de personnes ont pu assister à une conférence portant sur la dynamique participative et se retrouver dans de petits ateliers sur différentes thématiques autour du développement scolaire.



Lorsque la procédure législative de la réforme du secondaire a été interrompue, le SCRIPT s'est limité à poursuivre des accompagnements individuels sur la base du volontariat des lycées qui n'ont jamais cessé d'œuvrer dans le sens de leur développement, et ce, dans le cadre d'une CDS ou d'une autre structure.

**Les lycées n'ont pas cessé d'œuvrer dans le sens de leur développement.**

En juillet 2015, suite aux réflexions menées pour la prochaine réforme, une seconde collecte d'informations auprès des lycées a été organisée. Il s'agissait alors de savoir dans quelle mesure les lycées avaient poursuivi l'implémentation des CDS (ou d'autres structures semblables) sans cadre légal ni directive particulière formulée par le ministère. Les lycées disposaient pour cela d'un cadre structuré pour rédiger le « profil » de leur CDS.

**Une seconde collecte d'informations réalisée en juillet 2015, les nombreux échanges avec les lycées et la tournée du Ministre ont permis de rédiger ces recommandations.**

Les informations collectées dans les profils reçus lors des nombreux échanges formels ou non et toutes celles qui l'ont été plus récemment durant la tournée du Ministre et dans un groupe de travail élargi<sup>1</sup> ont été prises en compte dans la rédaction des recommandations qui sont proposées dans ce document.

<sup>1</sup>: Groupe composé de directions de lycées et de collaborateurs du ministère.

## 1b) La loi

### **Loi du 15 décembre 2016 portant modification Chapitre 5 - Modification de la loi modifiée du 25 juin 2004 portant organisation des lycées et lycées techniques**



**Art. 11.** Il est inséré un article *36bis* dans la même loi [la loi modifiée du 25 juin 2004 portant organisation des lycées et lycées techniques], libellé comme suit :

«Art. 36bis. La cellule de développement scolaire

Il est créé une cellule de développement scolaire dans chaque lycée. Les missions de la cellule de développement scolaire sont les suivantes :

- 1) analyser et interpréter les données scolaires du lycée ;
- 2) identifier les besoins prioritaires du lycée ;
- 3) définir des stratégies de développement scolaire ;
- 4) élaborer la charte scolaire, le profil et le plan de développement scolaire en concertation avec le conseil d'éducation ;
- 5) assurer la communication interne et externe ;
- 6) élaborer, en concertation avec les délégués à la formation du lycée, un plan trisannuel de la formation continue du personnel du lycée, actualisé chaque année.

La cellule de développement scolaire est composée de membres de la direction et de membres de la conférence du lycée désignés par le directeur pour une durée de trois ans renouvelables. La cellule de développement scolaire est présidée par le directeur ou un directeur adjoint. »

## 1c) Les ressources

Chaque année, les lycées bénéficieront de 6 leçons hebdomadaires pour assurer le fonctionnement de la CDS. Attribuées par le département de l'enseignement secondaire, ces leçons seront réparties par les soins des directions des établissements, le nombre de leçons étant fixe et indépendant du nombre de personnes qui composent la CDS.

## 1d) Les expériences recueillies et les recommandations

Si la loi constitue de fait le cadre qui est à respecter concernant la composition et les missions générales qui sont attribuées à la CDS, chaque lycée dispose d'une certaine **autonomie quant à l'organisation interne à considérer, la méthodologie à retenir et les ressources et moyens à engager**. Les recommandations proposées ici reposent sur les expériences recueillies ces dernières années dans les lycées, mais aussi sur celles des écoles fondamentales qui ont entamé cette démarche dès 2009. Les retours et idées apportés par les membres du groupe de travail élargi et ceux des lycées qui ont été visités par le Ministre récemment ont été pris en compte. Ces suggestions sont donc à apprécier selon la situation et les ambitions très singulières de chacun des établissements.

### La composition et l'organisation de la CDS :

- Le statut et la fonction des membres de la CDS p.9
- Le nombre des membres dans la CDS p.10
- La fréquence des rencontres de la CDS p.10

### La CDS au sein du lycée :

- La place de la CDS par rapport aux groupes existants p.11
- Le degré d'acceptation de la CDS p.11
- La CDS et le projet d'établissement p.12

### L'état des lieux du lycée et les activités de la CDS :

- L'accompagnement spécifique de la CDS p.13
- Les objectifs et activités de la CDS p.13





# La composition et l'organisation de la CDS

---

## Le statut et la fonction des membres de la CDS



### Les expériences recueillies

Si la direction (directeur, adjoint et/ou attaché à la direction) est présente dans toutes les CDS qui ont été créées, la composition, les critères et le mode de sélection des membres d'une CDS sont différents d'un lycée à l'autre. Certains ont le souci de respecter une certaine représentativité (une personne par groupe de travail ou instance représentative) là où d'autres privilégient les affinités professionnelles entretenues avec des enseignants partageant dans l'ensemble la vision de la direction. Pour ce qui est du mode de sélection des membres, un appel ouvert au volontariat a été lancé dans certains lycées alors que d'autres ont préféré constituer l'équipe dans un cadre plus restreint, leur permettant d'expérimenter cette dynamique avec plus de quiétude dans un premier temps.



### Les recommandations

**Il est recommandé de choisir des membres avec différents profils, vécus et opinions.**

Plus précisément, il sera plus efficace et constructif d'avoir une équipe d'enseignants disposant de champs de compétences variés (profil littéraire, scientifique...), d'assurer tant que possible une parité homme/femme et de veiller à s'enrichir de personnalités variées qui soient au final représentatives du personnel enseignant. La présence d'un représentant pour chaque département du lycée peut être une piste intéressante pour composer la CDS. Pour autant, afin de ne pas multiplier le nombre de membres du groupe, il est possible par exemple de ne solliciter qu'un enseignant pour les trois langues principales.

**Bien entendu, c'est au lycée de déterminer cette composition selon son offre scolaire, sa population d'élèves et d'enseignants, ses particularités et ses habitudes de travail.**

Si cela semble opportun et selon les priorités du lycée, la présence d'un membre du SPOS, du projet d'établissement, de la cellule d'orientation ou encore du délégué SCHILW peut être nécessaire. Certains de ces membres peuvent faire partie de la CDS ou être conviés ponctuellement en fonction des sujets abordés. Cela permet à la CDS d'avoir une vue globale sur les besoins et la situation des élèves, de simplifier la communication et de permettre une mise en commun des travaux des groupes en place.

L'appel aux candidats peut se faire par courriel, lors d'une plénière ou encore par le biais de concertations internes. Les personnes intéressées peuvent être ensuite convoquées à une réunion visant à expliciter les missions de la CDS ainsi que les tâches et responsabilités de chacun.

**Il est recommandé de décider collectivement des modalités d'organisation et de fonctionnement de la CDS dès sa création.**

## Le nombre de membres de la CDS



### Les expériences recueillies

La taille des CDS existantes est très variable d'un lycée à l'autre, elle oscille entre 3 et 16 personnes. En revanche, si l'on extrait les deux cellules composées de 3 personnes et la plus grande de 16 personnes, plus nombreuses sont les CDS qui comprennent 5 ou 6 personnes.



### Les recommandations

Idéalement, le nombre de membres dans la CDS devrait être relatif au nombre d'élèves et aux régimes d'enseignement du lycée. Pour garantir la tenue régulière de réunions constructives qui vont dans le sens du développement de l'établissement, le groupe ne devrait pas être trop grand ou alors être subdivisé en plusieurs sous-groupes qui pourraient être constitués sur des thèmes précis et rendraient compte de leurs travaux à la CDS en plénière.

## La fréquence des rencontres de la CDS



### Les expériences recueillies

Différents cas de figures ont été relatés dans le recueil des profils et dans les réunions de concertations. Quelques CDS ont retenu un créneau horaire pour se rencontrer chaque semaine. Ce choix concerne en particulier les CDS au nombre restreint de membres. D'autres CDS se voient de manière plus espacée ou alors ponctuellement selon les besoins et les missions définies préalablement.



### Les recommandations

Afin d'avancer efficacement, une certaine régularité dans les rencontres et le travail mené est vivement conseillée. La CDS peut se fixer des entrevues mensuelles, toutes les 3 semaines ou hebdomadaires. Il est vivement recommandé de fixer les plages de rencontres dans l'horaire de chaque membre. Si une réunion de la CDS se tient chaque semaine, une seule heure devrait suffire. Si par contre la fréquence est mensuelle, il faudrait prévoir plus de temps. Les réunions doivent être préparées préalablement grâce à un ordre du jour précis, structurées par des prises de parole partagées et limitées dans le temps, et documentées dans des rapports de réunion.

Il est important de clarifier les rôles de chacun des membres dans la coordination des travaux à engager. Le(s) responsable(s) de l'ordre du jour, ainsi qu'un secrétariat efficace sont des facteurs essentiels dans la réussite des travaux de la CDS. Ils devront donc être choisis avec soin, car ils seront la clef de voûte de l'atteinte des objectifs fixés.

# La CDS au sein du lycée

## La place de la CDS par rapport aux groupes existants



### Les expériences recueillies

Il a été demandé aux directions si elles disposaient d'un organigramme décrivant les liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de leur établissement. Quelques lycées ayant répondu par l'affirmative ont indiqué que la CDS est intégrée tel un organe consultatif de la direction et qu'elle n'a aucun lien hiérarchique avec les autres organes du lycée, en particulier avec le personnel enseignant qui reste sous la responsabilité directe de la direction.

Sans cadre légal, les lycées ont naturellement accordé une importance particulière au travail collaboratif que la CDS devait engager avec les autres groupes dès sa création. Certains ont systématisé les échanges avec les coordinateurs de projets, les membres du SPOS, les équipes pédagogiques ou encore les représentants d'élèves afin de prendre connaissance des problématiques de tous les acteurs et de les consulter dans certaines prises de décision qui visent le développement de l'établissement.



### Les recommandations

Même s'il n'y a pas de lien hiérarchique entre la CDS et le corps enseignant, la CDS a une place stratégique au sein du lycée et y trouve toute sa légitimité par rapport aux groupes existants. Elle constitue l'organe de réflexion pédagogique du lycée et à ce titre, elle initie des projets de développement scolaire sur la base d'une analyse fine et éclairée de la situation. Elle est en mesure de conseiller valablement la direction en prenant en compte le point de vue de l'ensemble des acteurs scolaires. En toute transparence, la CDS communique avec tous les acteurs des groupes concernés pour les informer régulièrement de l'avancement des travaux et des perspectives envisagées.

## Le degré d'acceptation de la CDS au sein du lycée



### Les expériences recueillies

Dans un contexte de rupture avec les pratiques courantes, l'introduction d'une CDS n'a pas toujours été aisée dans un premier temps. D'après les directions interrogées, la manière dont la CDS est constituée, la clarté de ses missions et une communication transparente de ses activités favorisent son acceptation et atténuent considérablement les suspicions au fil du temps.



### Les recommandations

Pour garantir la légitimité des CDS et l'acceptabilité des conseils prodigués, il est nécessaire d'être très vigilant à la manière dont on va présenter les objectifs de la création de ce groupe. En particulier, il est conseillé d'informer soigneusement les acteurs scolaires concernés et d'adopter une posture participative pour le recrutement des membres de la CDS. La communauté scolaire doit être convaincue que la CDS est un outil de progrès qui va faciliter le fonctionnement du lycée et non le rendre plus complexe. C'est en communiquant de manière transparente que l'on pourra lever certaines suspicions et que de nouvelles motivations pourront émerger.

# La CDS au sein du lycée

## La CDS et le projet d'établissement (Pé)



### Les recommandations du Centre de Coordination des Projets d'Établissement

Mis à part le positionnement des CDS par rapport aux groupes de travail existant au sein des lycées, les futures CDS devront se donner, en collaboration avec le groupe de pilotage du Projet d'établissement (Pé), un mode de fonctionnement concret par rapport aux projets d'établissement mis en œuvre par les lycées respectifs.

Ainsi, les établissements mettant en œuvre un Pé connaîtront aussi bien la complémentarité que les effets innovateurs des Pé en relation avec le travail de la CDS. Surtout, le grand engagement des groupes de pilotage motivés saura assurer une collaboration étroite entre les CDS et les Pé.



Législation Pé : Loi modifiée du 25 juin 2004 portant organisation des lycées et lycées techniques ; Chapitre 2. ; Art. 7.

Il est également important de se rendre compte des deux cas de figure qui peuvent apparaître lors de la mise en œuvre d'un Pé :

- d'un côté, un Pé peut se donner la mission d'épauler et de garantir la réussite du PDS du lycée, en suivant majoritairement les objectifs fixés par la CDS ;
- d'un autre côté, un Pé peut être un terrain d'expérimentation innovateur et prospectif ainsi qu'un endroit de libre expression. Dans ce cas, il conservera l'indépendance de ses objectifs par rapport au PDS, tout en maintenant un dialogue continu avec la CDS et en respectant la vision partagée du lycée. La communication étant un élément important, chaque groupe de pilotage veille à informer la communauté scolaire de la progression du Pé en cours.

En vue d'atteindre ce but, le Centre de Coordination des Projets d'Établissement (CCPÉ) suggère les démarches suivantes :

1. Un membre du groupe de pilotage du Pé pourrait faire partie de la CDS.
2. Des rencontres à intervalles réguliers pourraient être fixées à l'avance et intégrées dans le calendrier des réunions de la CDS.
3. Les rapports des réunions entre la CDS et les responsables du Pé (groupe de pilotage) pourraient être échangés mutuellement afin de garantir une communication transparente et claire sur la progression et les objectifs à atteindre.

# L'état des lieux du lycée et les activités de la CDS

## Accompagnement spécifique de la CDS



### Les expériences recueillies

Outre des formations continues, la plupart des lycées a indiqué avoir bénéficié d'un soutien particulier pour la création de leur CDS et la mise en place des premières mesures de développement. Ce soutien s'est traduit par l'accompagnement d'un ou de plusieurs experts externes ou du SCRIPT selon les besoins.



### Les recommandations

Afin de pouvoir répondre pleinement à leur tâche, il est vivement recommandé aux membres de la CDS de faire appel à un soutien externe (coach, formations, réseautage, SCRIPT, etc.). Il s'agira de les soutenir dès la création de la CDS, tant dans sa composition et son fonctionnement que dans la méthodologie à suivre pour engager les réflexions et les travaux de manière optimale. Cet accompagnement est à définir par le lycée selon ses besoins et ses expertises.

## Objectifs et activités de la CDS



### Les expériences recueillies

- Objectifs de développement scolaire du lycée : Les objectifs de développement scolaire qui ont été définis par les CDS existantes sont très variés. Ils concernent notamment l'amélioration de la communication, l'élaboration de concepts pour des projets innovants, la diversification de l'offre scolaire, un meilleur encadrement des élèves, l'élaboration d'une charte scolaire, l'orientation des élèves, la différenciation, etc.
- Activités de la CDS : Selon l'état d'avancement des réflexions et des travaux, les CDS ont indiqué avoir réalisé des activités correspondant à leurs besoins et priorités comme notamment : l'organisation de formations continues, l'élaboration et la documentation de pratiques, la collaboration avec des organismes de recherche et des universités, l'analyse des données du Rapport-Lycée, l'évaluation interne de tous les projets du lycée, la rédaction d'un guide de l'enseignant, l'étude sur les arrivées et les départs d'élèves au cours de leur cursus scolaire, la révision de la charte scolaire, l'organisation d'une journée pédagogique, etc.

Qu'il s'agisse de CDS ou d'autres groupes de travail, les lycées mettent en œuvre quotidiennement des mesures qui visent le développement scolaire. En outre, la loi prévoit d'ancrer toutes ces mesures dans un cadre structuré visant à accompagner et favoriser leur réussite.



## 2. Le plan de développement de l'établissement scolaire (PDS)

### 2a) La loi

**Loi du 15 décembre 2016 portant entre autres sur la loi modifiée du 25 juin 2004 portant organisation des lycées et lycées techniques**



**Art. 7.** Il est inséré un article 3bis dans la loi modifiée du 25 juin 2004 portant organisation des lycées et lycées techniques, libellé comme suit :

« **Art. 3bis. Le plan de développement scolaire** (1) Dans chaque lycée, un plan de développement de l'établissement scolaire, ci-après désigné par « PDS », est élaboré.

Le PDS est une démarche de la communauté scolaire qui porte prioritairement sur le développement du profil du lycée tel que défini à l'article 3, en se fondant sur une analyse des besoins de la communauté scolaire ainsi que sur l'offre scolaire et parascolaire existantes.

Le PDS définit les objectifs à atteindre, les moyens à engager, les échéances à respecter et les indicateurs de réussite.

Le PDS porte sur trois années scolaires.

Le PDS est élaboré par la cellule de développement scolaire en concertation avec le conseil d'éducation. La proposition commune de la cellule de développement scolaire et du conseil d'éducation est soumise pour avis à la conférence du lycée.

En cas d'avis positif, le PDS est approuvé par le directeur. En cas d'avis négatif, le PDS est revu par la cellule de développement scolaire en concertation avec le conseil d'éducation et soumis deuxième fois à la conférence du lycée. En cas d'avis positif, le PDS est approuvé par le directeur.

En cas d'un deuxième avis négatif, le directeur constate l'incapacité de la communauté scolaire de se mettre d'accord sur le PDS et il approuve définitivement un PDS.

Le PDS approuvé est arrêté par le ministre.

Le PDS est réexaminé annuellement par la cellule de développement scolaire et, le cas échéant actualisé, sans que les finalités et les objectifs à atteindre ne puissent être remis en question. La cellule de développement scolaire rapporte au conseil d'éducation et à la conférence du lycée l'état d'avancement du PDS. »

**Projet de loi du 19 octobre 2016 portant entre autres sur la loi modifiée du 25 juin 2004 portant organisation des lycées et lycées techniques**

À la suite de l'article 3bis de la loi de 2004, il est inséré un article 3ter libellé comme suit :

« **Art.3ter. La démarche des lycées**

Les lycées assurent une démarche commune et cohérente, documentée dans le PDS, qui répond aux spécificités locales de la population scolaire dans les domaines suivants :

1. l'organisation de l'appui scolaire tel que défini à l'article 14 ;
2. l'encadrement des élèves à besoins spécifiques ou particuliers ;
3. l'assistance psycho-sociale des élèves telle que définie à l'article 13 ;
4. l'orientation des élèves, conformément à l'article 12, paragraphe 2, tel que modifié par la loi XXX ayant pour objet l'organisation de la maison de l'Orientation ;
5. la coopération avec les parents d'élèves ;
6. l'intégration des technologies de l'information et de communication ;
7. l'offre périscolaire.

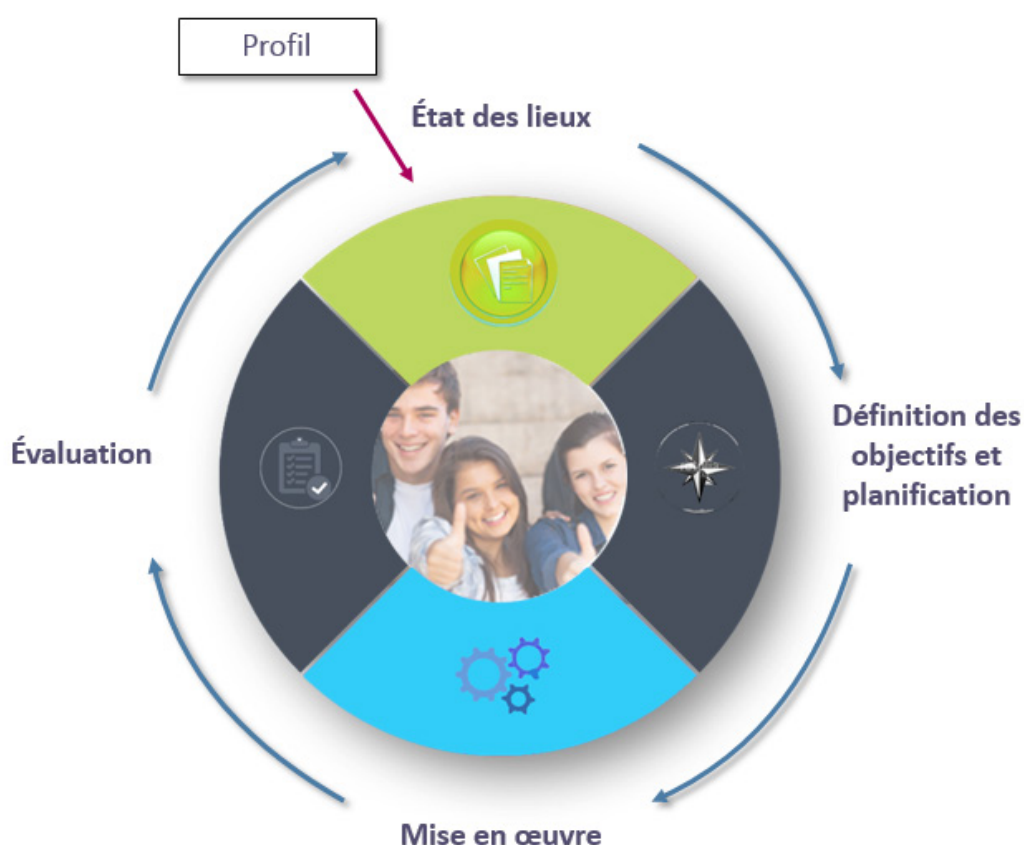
À la rentrée scolaire, les lycées portent à connaissance des parents et élèves leurs démarches. Un règlement grand-ducal fixe les modalités et les finalités de l'élaboration et de la mise en oeuvre du PDS. »

## 2b) La démarche générale PDS

Le PDS est une démarche structurée et cohérente entreprise par la communauté scolaire. Il vise à répondre pleinement aux spécificités locales du lycée et aux besoins de ses élèves.

D'une durée de 3 années, il est élaboré par la CDS en concertation étroite avec le conseil d'éducation et soumis pour avis à la conférence du lycée.

Si le processus se veut continu, chaque PDS s'articule en 4 étapes principales récurrentes. Il est à noter que pour le lancement de la démarche, il est ajouté une étape numérotée « 0 » dans laquelle il s'agira d'établir le profil de l'établissement. Pour les prochains PDS, ce profil sera mis à jour régulièrement.



1. L'état des lieux
2. La définition d'objectifs à atteindre et leur planification
3. La mise en oeuvre des mesures/projets planifiés
4. L'évaluation globale des mesures/projets planifiés

## 2c) Les étapes PDS et les recommandations

Certes, il n'y a pas encore d'expérience concrète relative au PDS tel qu'il est décrit dans le cadre légal, mais les lycées disposent d'une large expérience en matière de gestion de projet. Il est proposé ici un certain nombre de recommandations qui s'appuient sur la coordination de projets de développement scolaire avec les lycées, mais aussi sur l'expérience acquise avec les écoles fondamentales qui ont eu à entreprendre une démarche de développement scolaire semblable depuis 2009.

En outre, suite à la visite du Ministre dans l'ensemble des lycées et en particulier les réflexions menées autour de l'autonomie et la création de nouvelles offres scolaires, le PDS reste une opportunité pour traduire et opérationnaliser de manière structurée et optimale l'ensemble des initiatives qui seront prises dans le sens du développement scolaire. D'un point de vue pratique, l'ensemble des étapes qui suivent seront guidées et à documenter sur la plate-forme edvance comme précisé à la fin du document.

### Étape



## L'établissement du profil du lycée

Le profil d'un lycée comprend deux dimensions :

La première correspond au portrait du lycée qui renvoie à l'ensemble des éléments qui le caractérisent tels que ses coordonnées, le nombre d'élèves et d'enseignants, son offre scolaire, sa charte scolaire, le(s) projet(s) d'établissement en cours ou encore le(s) projet(s) d'innovation pédagogique.

Cette documentation concerne tous les domaines de la qualité scolaire et obligatoirement les 7 domaines suivants :

- l'organisation de l'appui scolaire ;
- l'encadrement des élèves à besoins spécifiques ou particuliers ;
- l'assistance psycho-sociale des élèves ;
- l'orientation des élèves ;
- la coopération avec les parents d'élèves ;
- l'intégration des technologies de l'information et de la communication ;
- l'offre périscolaire.

La seconde dimension correspond à la vision qui a guidé et orienté jusqu'alors les priorités du lycée en termes de développement scolaire. Une telle vision est essentielle dans la vie du lycée en ce qu'elle fédère la communauté scolaire dans une direction d'avenir commune.



Un formulaire sur edvance est dédié au portrait de l'établissement que les lycées auront à mettre à jour régulièrement.

## Étape

# 1 L'état des lieux

Après ce premier travail descriptif du lycée, il s'agit ici de mener un état des lieux à partir d'un ensemble de données qu'il convient de collecter, rassembler, analyser et interpréter. C'est à partir de ces informations et constats qu'il sera possible de mettre à jour et de préciser le profil de l'établissement.

Selon les orientations stratégiques de la direction, le lycée peut ensuite déterminer une démarche globale de développement de laquelle découleront ses priorités parmi les défis rencontrés, des objectifs à moyen et court termes et des mesures précises.

→ Cette analyse est très importante, car plus elle sera correctement menée, plus le PDS visera les bons objectifs et sera bien construit. De cette façon, le lycée sera en mesure de proposer les moyens de réussite adaptés à ses propres caractéristiques, aux besoins des élèves et aux attentes de tous les partenaires scolaires.



## Les recommandations

### Recueil des perceptions

Pour réaliser cet état des lieux, il est recommandé de recourir à la collecte et l'organisation de diverses données aussi bien qualitatives que quantitatives. Un certain nombre d'entre elles peuvent être extraites du Rapport-Lycée (précisions dans la suite du document), mais aussi être issues de résultats de sondages (à destination des élèves, enseignants et/ou parents), de conclusions relevées dans des rapports de réunions ou des évaluations de projets.

Que l'on soit enseignant, élève, parent ou toute autre personne proche du lycée, nous avons tous des perceptions au sujet de la façon dont il fonctionne. Puisqu'en règle générale, nous n'agissons pas à l'encontre de ce que nous pouvons penser, les perceptions influencent notre quotidien comme si elles revêtaient un caractère réel, juste et exact.

Même si certaines perceptions peuvent s'avérer souvent résistantes aux changements opérés dans un système éducatif ou plus localement dans un lycée, la mise en évidence de ces perceptions peut conduire à une meilleure compréhension de la situation de chacun et donc une acceptation plus probable de ces changements.

Le plus souvent, cette démarche s'effectue à l'aide de questionnaires, d'entretiens ou de réunions de concertation.

Le questionnaire est un excellent moyen de recueillir les perceptions, car il peut être rempli de manière anonyme, en grand nombre et il peut être soumis à plusieurs reprises pour apprécier l'évolution des perceptions dans le temps. Toutefois, il est parfois nécessaire de compléter l'investigation par d'autres méthodes.

Parce que l'élaboration et l'analyse de questionnaires peuvent s'avérer délicates et qu'elles génèrent une charge de travail supplémentaire pour les lycées, le SCRIPT propose son soutien à ceux qui le souhaitent dans les différentes étapes du processus. Il s'agit bien de disposer du point de vue d'un maximum d'acteurs, de favoriser les échanges afin d'améliorer la compréhension entre eux et de développer des stratégies communes visant le développement scolaire.

Le contenu et la méthode d'administration des questionnaires doivent être discutés préalablement avec attention et surtout collectivement.

## Synthèse des analyses

En adoptant une posture réflexive, les membres de la CDS développent une perception "avertie" de la situation du lycée pour être en mesure de définir des hypothèses et pistes de développement pertinentes.

Une synthèse est d'autant plus nécessaire que tous les acteurs scolaires ont la légitimité de disposer de ces informations. Leur adhésion et leur coopération ne peuvent se faire qu'avec un minimum de visibilité et de transparence des données à disposition et une connaissance des réflexions en cours et des projets envisagés.

Un des outils de synthèse les plus utilisés est « l'analyse SWOT » qui organise et résume l'information (qualitative ou quantitative) de manière simple et structurée.

Elle est représentée par une matrice subdivisée en 4 cases :

- "Strengths" (Forces) : liste des éléments ayant une incidence positive ou favorable sur la qualité scolaire. Ces éléments sont pilotés ou régulés par le lycée.

- "Weaknesses" (Faiblesses) : liste des éléments internes ayant une incidence négative ou défavorable sur la qualité scolaire.

- "Opportunities" (Opportunités) : liste des opportunités externes qui sont favorables à la qualité scolaire.

- "Threats" (Menaces) : liste des éléments extérieurs défavorables à la qualité scolaire. Ils relèvent de contraintes qui sont a priori non maîtrisables.

Le recours à cette méthode peut faire l'objet d'un accompagnement spécifique (SCRIPT, IFEN...).



## Mise à jour du profil

Après la documentation de l'offre scolaire et un recueil des perceptions des acteurs, la CDS documente les conclusions de ses réflexions.

L'analyse des perceptions ainsi qu'une documentation approfondie permettront de préciser le profil du lycée et de mettre en évidence ses particularités et sa vision.



## Définition de priorités pour le développement scolaire

À partir de l'orientation stratégique de la direction, du profil dégagé et de la synthèse des analyses effectuées, le lycée est en mesure de dégager de grandes priorités à suivre pour son développement scolaire. Ces priorités sont la base à partir de laquelle les objectifs PDS seront définis.



## Étape

# 2 La définition d'objectifs à atteindre et leur planification

Après avoir synthétisé les conclusions de l'analyse de la situation, le lycée définit des objectifs assortis d'un ou plusieurs sous-objectifs. Si le lycée dispose d'une certaine flexibilité pour la planification des actions retenues, l'objectif portera en général sur une durée de trois ans et le sous-objectif sur une durée d'un an. De même, les lycées ont l'entière liberté du choix et du nombre d'objectifs : il ne s'agit pas nécessairement de faire référence à l'un des 7 domaines prioritaires décrits dans la loi, mais bien à ce qui est important pour le lycée et selon ses besoins.

Afin que les sous-objectifs soient conduits de manière efficace, ils doivent être traduits dans un second temps en une liste structurée d'actions à mettre en œuvre. Pour chacune de ces actions, il faudra préciser les personnes responsables, les ressources engagées, les moyens utilisés, les échéances à respecter et les critères d'évaluation à envisager.



### Les recommandations

Si la démarche d'orientation et le projet d'établissement donnent lieu pour chacun à la formulation d'un objectif qui leur est propre, le nombre d'objectifs à retenir dans le PDS dépend du nombre de priorités identifiées lors de la phase d'analyse et surtout de la mobilisation des différents acteurs scolaires impliqués dans le PDS. Il est évident que la mise en œuvre d'objectifs ne peut pas reposer seulement sur quelques individus qui prendraient le risque d'être surmenés et dont les efforts ne seraient pas nécessairement reconnus car insuffisamment partagés par les acteurs scolaires.

Aussi, la nature de certains objectifs conduit à ne cibler qu'une population limitée. Il est nécessaire de formuler au moins un objectif qui puisse toucher tous les élèves à l'issue des trois années de mise en œuvre. Par exemple, le premier sous-objectif de la première année peut concerner quelques classes pilotes, le second sous-objectif de l'année suivante peut concerner quant à lui l'ensemble des classes.

Lorsque les objectifs, sous-objectifs et plans d'action sont établis, le PDS est soumis à une procédure d'avis auprès de la conférence du lycée et d'approbation finale par la direction.



Deux sous-objectifs (l'un portant sur le cycle inférieur, l'autre sur le cycle supérieur par exemple) peuvent également être menés en parallèle. Certains sous-objectifs peuvent ne concerner que quelques enseignants (par exemple l'introduction d'une nouvelle section), d'autres peuvent toucher tous les élèves (par exemple une nouvelle pédagogie en classe).

Un objectif qui est correctement défini peut s'apparenter à une cible ayant des contours bien délimités nous permettant ainsi de viser juste et d'apprécier si l'objectif est atteint ou non.

Sans mesure définissant le succès, les objectifs peuvent se réduire à des espoirs.

## Étape

### 3

## La mise en œuvre des projets et mesures planifiés

Le PDS vise à construire la réalité et l'environnement scolaire de demain. Il est de ce point de vue l'assise sur laquelle repose le développement du lycée. Si la formulation des objectifs et des sous-objectifs du PDS représente une phase particulièrement conséquente - *compte tenu des éléments de natures variées à analyser, à contextualiser et à articuler* - la mise en œuvre des mesures et projets planifiés n'en demeure pas moins sensible.



### Les recommandations

Durant toute la mise en œuvre du PDS, il est crucial de réaliser un suivi régulier des mesures et des projets en cours de réalisation. Plus précisément, il s'agira d'apprécier les éventuels écarts entre ce qui était prévu initialement et la réalité constatée lors de points d'avancement eux-mêmes prévus dans le plan d'action.

L'intérêt d'un suivi régulier du déroulement du PDS est double :

- tout d'abord, il permet de procéder à des adaptations du planning en cours de route lorsque cela est nécessaire ;
- ensuite, il facilitera la production des bilans annuels sans travail supplémentaire conséquent et la communication auprès des acteurs scolaires pour les informer de l'état d'avancement du PDS.

## Étape

### 4

## L'évaluation des projets et mesures planifiés

Si l'évaluation des projets et mesures planifiés dans le PDS s'effectue de manière continue et annuelle, une évaluation triannuelle visera à établir un bilan général du PDS afin d'apprécier les progrès réalisés et d'identifier de nouvelles pistes en faveur du développement scolaire.

Cette évaluation se distingue d'une évaluation externe dans la mesure où elle est pilotée, organisée et régulée par le lycée lui-même. Aussi, parce qu'on analyse des données relatives à la situation du lycée et que l'on cherche à l'améliorer, l'évaluation doit être abordée comme un apprentissage.

Le lycée peut apprendre lorsqu'il développe en continu sa capacité à organiser son avenir en y associant l'ensemble de ses acteurs.



### Les recommandations

Telle qu'elle devrait être idéalement menée, l'évaluation est un processus collaboratif systématique impliquant des confrontations élargies avec les acteurs scolaires concernés et qui rend compte des acquis, des difficultés et des priorités de développement de l'école.

Il s'agira notamment d'apprécier les résultats obtenus et les impacts concernant l'atteinte du ou des sous-objectifs, l'engagement collectif et l'organisation du travail dans la mise en œuvre du PDS ou encore la dynamique de communication telle qu'elle a été vécue par les acteurs scolaires.

En fonction de la perspective adoptée et des objectifs formulés, l'évaluation peut être menée de manière très différente d'un établissement à l'autre. En revanche, il est fortement conseillé d'avoir une méthodologie rigoureuse et réfléchie en amont car l'évaluation permettra en retour la réalisation de l'état des lieux pour le PDS suivant ainsi que la mise en lumière du profil du lycée et de l'adhésion dont il bénéficie de la part de la communauté scolaire.



## **PARTIE 2**

Le dispositif  
d'accompagnement :  
communication,  
rencontres, formations  
continues et outils









# 1. La communication et les rencontres

La division développement scolaire du SCRIPT s'inscrit dans une approche pleinement participative pour favoriser la mise en place des CDS ainsi que l'implémentation du PDS au sein des lycées. Une telle approche prend forme dans un accompagnement comprenant un dispositif de communication et ponctué de diverses rencontres.

## 1a) La communication

Pour accompagner au mieux les lycées, et en particulier les CDS dans la démarche PDS, la division développement scolaire du SCRIPT s'engage dans la mise en place d'une dynamique de communication à leur attention.

La finalité d'une telle dynamique de communication est d'informer précisément les lycées sur la démarche PDS ainsi que sur l'organisation et le fonctionnement de la CDS et d'assurer tant que possible une vue partagée entre les acteurs scolaires. Pour ce faire, différents formats de communication sont proposés à des temps précis :

- durant la phase d'initialisation du PDS, une première communication est effectuée en mai 2017. Le présent document est remis à toutes les directions. Un dépliant décrivant de manière synthétique la démarche PDS (les étapes, les contenus, les acteurs, les outils, le planning...) est remis aux lycées qui ont la possibilité de le diffuser plus largement au sein des lycées ;
- durant la phase de réalisation du PDS, la communication auprès des lycées se fera principalement via le futur site dédié au développement scolaire (présenté ci-après). Outre des outils et autres fiches techniques mis à disposition, un fil d'actualité voire des notifications permettront de tenir informés les lycées sur de nouveaux contenus ou encore sur des événements à venir.

## 1b) Les rencontres

Les rencontres prévues sont une réelle opportunité pour initier des échanges constructifs et des temps de partage d'expériences avec les membres de la communauté scolaire concernés, mais aussi pour favoriser leur engagement ainsi que la valorisation des actions entreprises.

Ces moments de rencontre prendront différents formats :

- en mai 2017, des réunions d'informations et

d'échanges régionales à destination des directions, des CDS existantes et de toute personne souhaitant s'engager dans le développement de son lycée seront organisées (9, 11 et 18 mai). Ces rencontres permettront aux lycées de clarifier les points nécessitant davantage de précisions et de se préparer au mieux pour la mise en œuvre de la démarche PDS. Elles favoriseront également les échanges au sujet des premières expériences des CDS qui sont déjà opérationnelles ;

- dès la rentrée 2017, différentes rencontres thématiques, comme l'utilisation de l'outil edvance, seront également l'occasion d'échanges avec les lycées ;
- au 3ème trimestre de l'année scolaire 2017-2018, une journée de l'innovation sera organisée dans l'objectif de favoriser un élan collectif au sein des lycées, de nourrir et valoriser leur engagement ainsi que leur travail pour l'amélioration de la qualité scolaire ;
- au cours de l'année 2017, un espace dédié au réseautage est prévu sur le site internet " Développement scolaire ". Sur cet espace figurera notamment une visualisation des actions engagées, catégorisées selon des thématiques relatives aux dimensions du développement scolaire. Une telle visualisation permettra ainsi de favoriser les prises de contact entre les lycées travaillant sur des problématiques communes. Issus de ces coopérations, des modèles de "bonnes pratiques" sur les sujets traités pourront constituer un capital pour tous ;
- une série d'événements visant à ancrer le PDS dans une réelle dynamique de développement continu seront organisés au fil des années scolaires (colloques, conférences, workshops, etc.) ;
- au-delà des temps de rencontre prévus, les collaborateurs de la division DS du SCRIPT se rendront dans les différents lycées pour répondre à leurs questions et les accompagner de manière personnalisée dans leur démarche. Ils pourront également intervenir sur demande à tout moment pour des besoins spécifiques.

## 2. Les formations continues

En complément à la communication, aux rencontres et outils mis en place par le SCRIPT, les lycées peuvent recourir à des formations continues taillées sur mesure en fonction des besoins exprimés. Ces formations continues, organisées à la demande des lycées et en coopération avec l'Institut de formation de l'Éducation nationale (IFEN), ont pour objectif d'enrichir la pratique professionnelle individuelle et collective durant les différentes étapes PDS.

### 2a) L'offre

Durant la phase d'initialisation du PDS, des intervenants externes peuvent soutenir la CDS dans l'établissement du profil du lycée et de l'état des lieux ainsi que dans la définition des objectifs à atteindre et dans leur planification. Ce soutien peut porter sur l'élaboration d'une démarche participative, d'un concept de communication interne au lycée, d'une compilation des données collectées, de plans d'actions, de méthodes d'évaluation ou d'outils complémentaires.



Durant la phase de réalisation du PDS, les formations continues soutiennent les équipes pédagogiques et les enseignants individuellement dans l'acquisition des savoirs, savoir-faire et attitudes en lien avec les objectifs à atteindre et dans l'échange entre pairs sur les processus et les produits du développement scolaire.

En fonction des objectifs visés, différents types de formation sont proposés par l'IFEN :

- des conférences pour actualiser les connaissances dans les domaines professionnels sélectionnés ;
- des séminaires organisés autour de séances ponctuelles ou de journées pédagogiques offrent essentiellement un apport théorique dans une perspective de mise en pratique. Les modalités de travail du séminaire peuvent varier et prendre la forme d'exposés, de concertations, de discussions critiques ou de mises en situation. Les participants peuvent être amenés à résoudre des problématiques

de terrain en travaux de groupes et d'aborder ces situations de manière active ;

- les formations séquentielles favorisent le transfert des savoirs acquis en formation dans la pratique professionnelle au quotidien. Ainsi, une phase de mise en pratique est organisée comme partie intégrante de la formation. Le nombre et la durée des séances ainsi que leur rythme sont fonction des objectifs fixés. Il est prévu assez de temps pour permettre des phases pratiques réalistes. Plusieurs séquences sont ainsi organisées afin de rythmer les différentes phases menant vers la pratique de terrain et son suivi.

Les quatre moments qui composent le modèle séquentiel sont les suivants : séance/s d'initiation sous la forme de séminaire/s, mise en pratique autonome en classe, séance/s de mise en commun et de réflexion, suivi optionnel par des séances d'approfondissement, d'échanges et de coaching ;

- les hospitations font référence à la planification de visites entre professionnels (visiteur / visité), établies sur la base du volontariat et répondant à une démarche structurée favorisant l'échange de pratiques et d'expériences selon l'adage « Mateneen a vunenee léieren » ;



- les regroupements entre pairs offrent la possibilité de travailler entre collègues - *du même établissement ou d'établissements différents* - de la même branche ou de manière interdisciplinaire à partir d'études de situations professionnelles dans le but de dégager des principes d'action efficaces. Comme dans le cadre des hospitations, il s'agit d'un style d'apprentissage interactif et collaboratif afin de partager des expériences et des connaissances par rapport à des sujets ou des situations données ;

- un réseau d'échange réunit des professionnels intra- et extra-scolaires aux compétences variées qui se rassemblent volontairement autour d'un sujet commun. Ils travaillent de façon autonome dans un environnement d'apprentissage ouvert et dans un climat de confiance, ceci pour une durée déterminée ;



- l'accompagnement et le coaching de personnes ou d'équipes visent le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. Ils ont pour vocation de faire évoluer un dispositif ou un projet éducatif au sein d'un lycée à la demande d'une équipe dirigeante ou d'une équipe pédagogique. Il s'agit, sur une période définie, de coordonner un travail d'échanges, d'apporter un regard extérieur critique sur les processus du dispositif ou du projet afin d'orienter le groupe dans sa démarche. La durée de l'accompagnement est fonction de l'ampleur et des objectifs du projet ou dispositif en question.

## 2b) L'organisation

Ces formations peuvent :

- soit être organisées en interne et être orientées vers les besoins et de l'établissement et des personnes en tenant compte des priorités du développement de l'établissement concerné et des biographies individuelles ;
- soit cibler l'échange de pratiques avec les équipes pédagogiques d'autres établissements dans un esprit de partage et de respect mutuel.

Afin de répondre aux attentes des lycées, l'IFEN propose les services d'ingénierie et de financement suivants :

- analyse des besoins ;
- conception, organisation et suivi de la formation continue ;
- gestion des inscriptions et des attestations ;
- indemnisation des formateurs et des formatrices.

Pour toute information, veuillez consulter le site [www.ifen.lu](http://www.ifen.lu) ou contacter un gestionnaire de formation auprès de l'IFEN.



### 3a) Le site internet

Comme mentionné précédemment, un site internet dédié au développement scolaire sera mis à disposition des écoles et des lycées pour la rentrée 2017. Son développement relève d'une collaboration entre le CGIE pour la dimension technique, d'une agence externe pour la dimension graphique et la division développement des établissements scolaires du SCRIPT, responsable des contenus et de son administration.



La finalité d'un tel site est de soutenir activement et de manière continue les établissements dans leur démarche de développement scolaire.

Plus précisément, il est question pour ce site :

- de fournir des textes et des documents de référence sur le développement scolaire en général ainsi que sur des points en particulier ;
- de mettre à disposition des outils et des fiches techniques pour la réalisation de toutes les étapes et activités relatives aux mesures entreprises ;
- de favoriser le partage d'expériences et les échanges sur des problématiques communes ;
- de faciliter la prise de contact avec des partenaires externes ;
- de tenir informés les établissements sur des actualités.

L'architecture définie pour le site se veut intuitive et efficace. À partir de la page d'accueil traitant du développement scolaire en général (actualités, outils, rubriques, liens...), deux entrées donneront accès aux pages dédiées au fondamental ou au secondaire.

Dans chacune de ces entrées, les écoles et les lycées trouveront tout ce dont ils ont besoin pour mener au mieux leur démarche de développement scolaire et ce, en garantissant une dynamique d'échanges avec leurs pairs et les autres partenaires externes (SCRIPT, IFEN...).

Pour ce qui est des contenus fournis, si la structure globale du site sera en français, les auteurs auront le libre choix de la langue utilisée.

Enfin, le site sera relié à celui du ministère et ultérieurement au site du SCRIPT.

### 3b) Le Rapport-Lycée

Dans le but de mettre en place un dispositif d'évaluation et d'accompagnement relatif à des données concrètes et de permettre la poursuite de réflexions étayées, les établissements du secondaire ont reçu leur premier « Rapport-Lycée » en mai 2011.



Le Rapport-Lycée facilite la démarche générale de développement scolaire en contribuant à :

- disposer d'éléments pour appréhender le contexte des établissements scolaires dans leur ensemble ;
- alimenter les réflexions sur leurs missions, les actions prioritaires ainsi que sur des objectifs à atteindre. Le Rapport-Lycée documente notamment les progrès réalisés dans différents domaines principalement à travers des graphiques et des tableaux statistiques. Ces informations aident ainsi à repérer d'éventuelles problématiques ;
- s'autoévaluer et orienter le développement scolaire ;
- valoriser et encourager les enseignants ;
- communiquer avec les partenaires scolaires.



Jusqu'à présent, le Rapport-Lycée était structuré en quatre parties correspondant chacune à une catégorie particulière :

1- La première partie fournit des données démographiques relatives à la composition du lycée, sa population scolaire, l'organisation de l'enseignement dispensé ainsi qu'aux ressources humaines et matérielles disponibles. Ces informations descriptives sont essentielles pour comprendre le contexte du lycée car elles peuvent en partie expliquer certaines dimensions sur lesquelles le lycée n'a aucun ou peu de contrôle.

2- La deuxième partie décrit les performances scolaires des élèves du lycée. Un premier ensemble de données concerne le taux d'admission, le taux de certification, le taux de notes insuffisantes, le taux d'absence, le taux de départ et le taux de redoublement. Un second ensemble de données comprend les résultats des élèves à différentes épreuves nationales et internationales (épreuves communes, épreuves standardisées et PISA).



3- La troisième partie traite des différents processus scolaires en place dans le lycée. Cette partie inclut par exemple les structures de travail et d'échanges existantes, le projet d'établissement, les mesures spécifiques favorisant l'encadrement des élèves ou encore les activités périscolaires qui sont organisées au sein du lycée. Ce dernier doit pouvoir identifier les initiatives qui favorisent la réussite et apprécier l'efficacité des mesures qui sont prises.



4- Pour finir, la quatrième partie documente ce que les élèves, parents et enseignants pensent de leur environnement scolaire. Les différentes perceptions des acteurs scolaires peuvent être recueillies grâce à des questionnaires, des entretiens ou des observations. Le recueil de ces informations constitue un apport considérable, car il vise à impliquer l'ensemble des acteurs scolaires dans une exploration collaborative fondée sur l'analyse réflexive des pratiques en place.

Le SCRIPT s'inscrit dans une démarche continue d'amélioration du Rapport-Lycée tant sur son contenu que sur sa forme, sur la base notamment des retours des utilisateurs. Ainsi, de nouvelles formules sont étudiées pour tirer profit au mieux des données actuelles (en mettant en lumière par exemple le flux des élèves), pour mettre à disposition les données dès leur disponibilité ou encore pour permettre aux lycées de lancer des requêtes spécifiques en toute autonomie. Sur ce dernier point, il est question que le SCRIPT et le CGIE travaillent en partenariat avec des experts externes pour développer une solution logicielle permettant au lycée d'obtenir des données spécifiques concernant les performances scolaires de ses élèves.

Ainsi, chaque lycée aura deux formes de Rapport-Lycée à sa disposition : un Rapport-Lycée standard, avec les mêmes types de données pour tous et un Rapport-lycée personnalisable. Il est prévu que ces deux formes de Rapport-Lycée seront sous format électronique.



### 3c) Les formulaires PDS dans edvance

Edvance est un outil informatique de gestion de projet qui sera mis à disposition des lycées pour la rentrée 2017. Développé par une société externe, les formulaires PDS dans edvance sont conçus par des collaborateurs du ministère et testés par des établissements scolaires luxembourgeois.

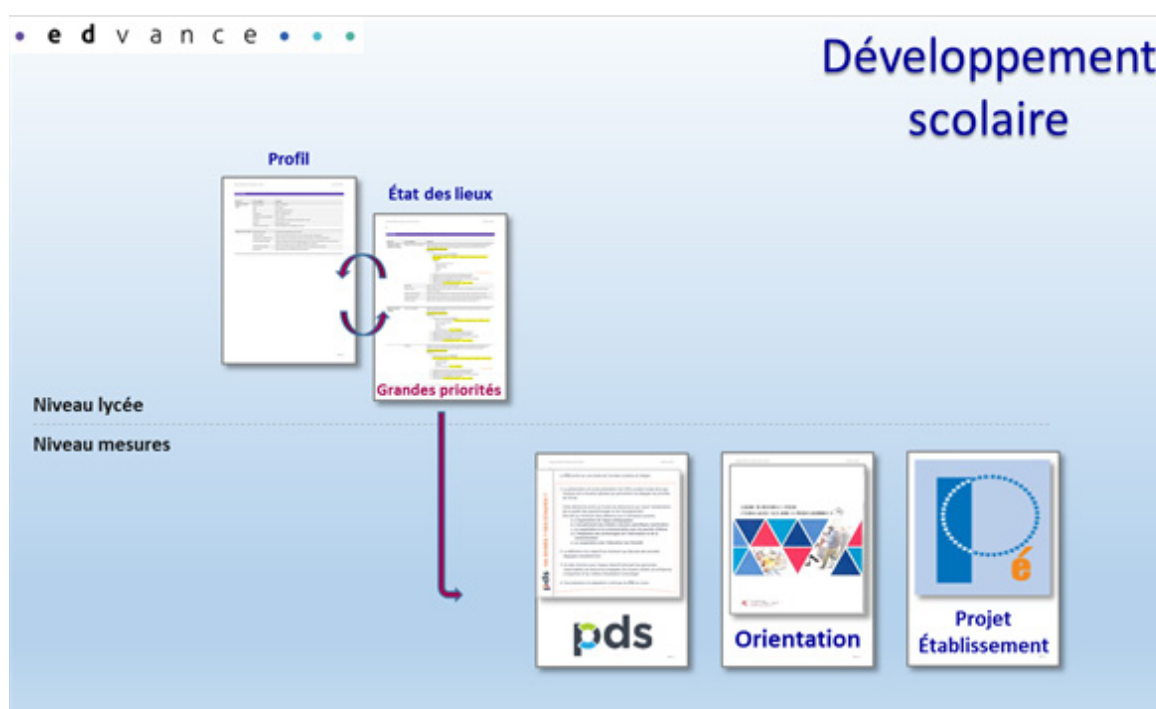
L'objectif visé par ces formulaires PDS est de soutenir les écoles et lycées dans le pilotage et la réalisation des mesures prises pour le développement scolaire.

La CDS pourra faire appel à la division *Développement scolaire* du SCRIPT pour un soutien tout au long des processus de documentation et de réflexion dans les formulaires PDS. Elle pourra également s'appuyer sur d'autres supports comme un guide PDS en ligne ainsi que l'organisation de rencontres thématiques.

#### ORGANISATION GLOBALE DES FORMULAIRES PDS DANS EDVANCE

De manière générale, les formulaires PDS dans edvance s'organisent en deux principaux niveaux de documentation et de réflexion (cf. schéma ci-dessous) :

- le premier niveau concerne le lycée dans son ensemble. Ce niveau comprend le profil du lycée et l'état des lieux de sa situation actuelle en général. Dans son profil, le lycée précise notamment la vision qu'il se donne pour les années à venir en termes de développement scolaire. Le profil du lycée est en ce sens un point fondamental en ce qu'il est un élément fédérateur entre les membres de la communauté scolaire. Par la mise en relation de son profil avec l'état des lieux, le lycée est en mesure dès lors de dégager de grandes priorités pertinentes et cohérentes à suivre;
- un second niveau concerne la réalisation de mesures spécifiques qui visent le développement de l'établissement. En particulier, cela concerne le PDS, le projet d'établissement et la démarche d'orientation. Les objectifs des mesures entreprises sont définis à partir des grandes priorités préalablement dégagées.

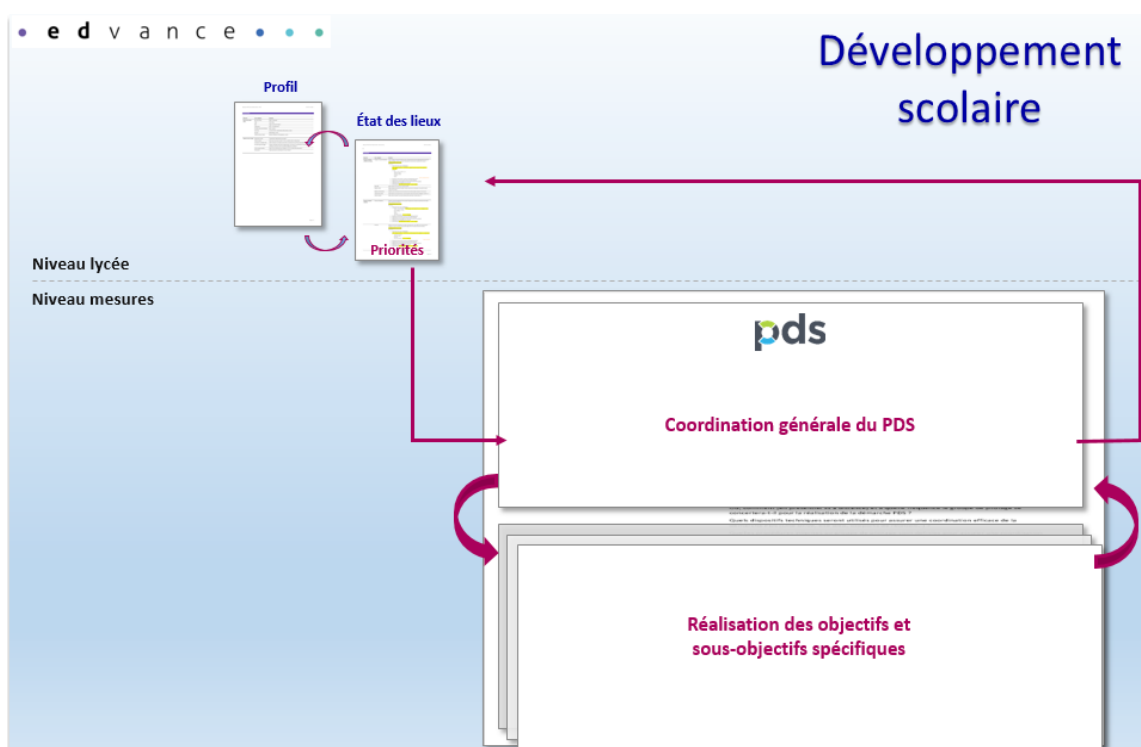


## LA COORDINATION ET LA RÉALISATION DU PDS

Un PDS peut être d'une envergure plus ou moins grande selon le nombre d'objectifs et de sous-objectifs spécifiques à atteindre ainsi que les acteurs scolaires impliqués.

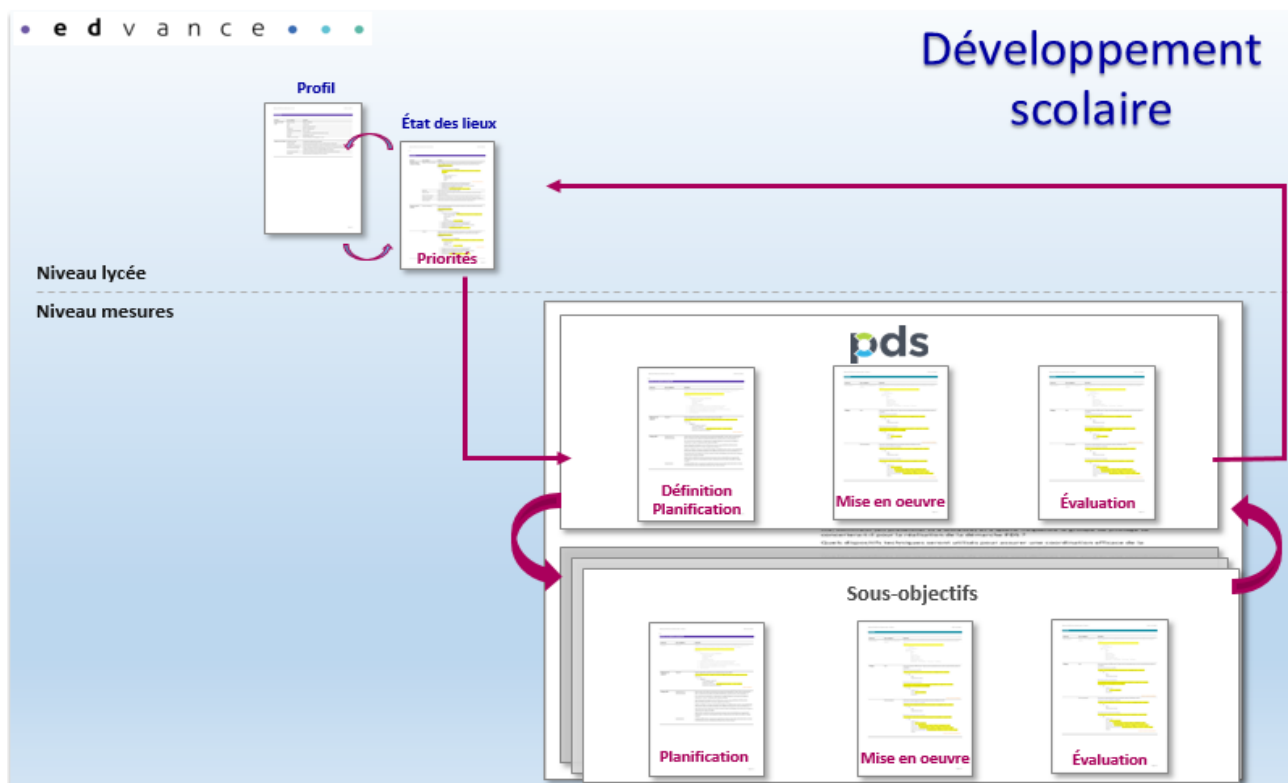
Ainsi, pour assurer la cohérence entre la stratégie globale du lycée visée dans le cadre du PDS et les objectifs définis pour y parvenir, deux niveaux sont distingués :

- la coordination générale de l'ensemble des objectifs du PDS ;
- la réalisation-même de chaque objectif et sous-objectif spécifiques (cf. schéma ci-dessous).



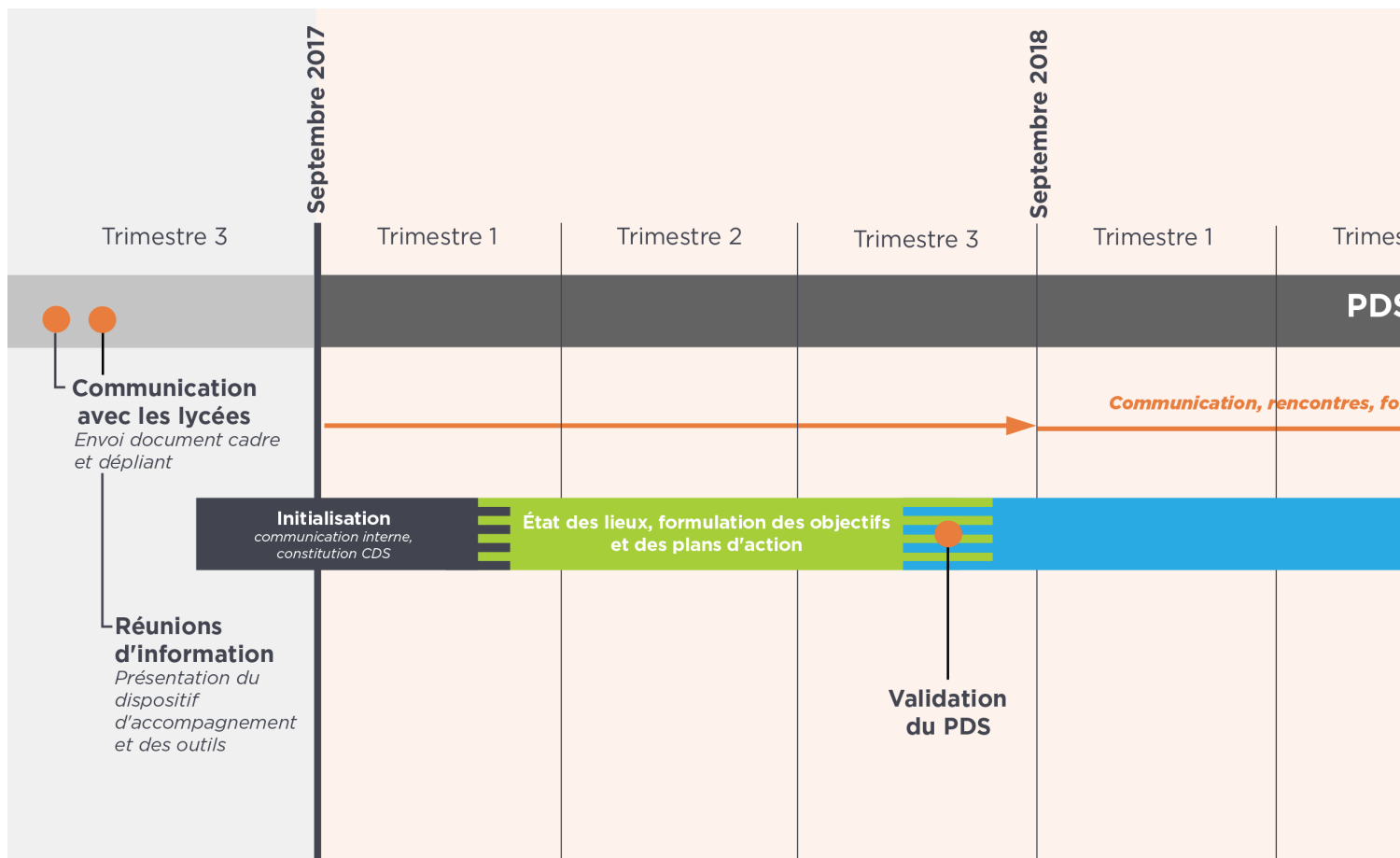
## LES ÉTAPES DU PDS

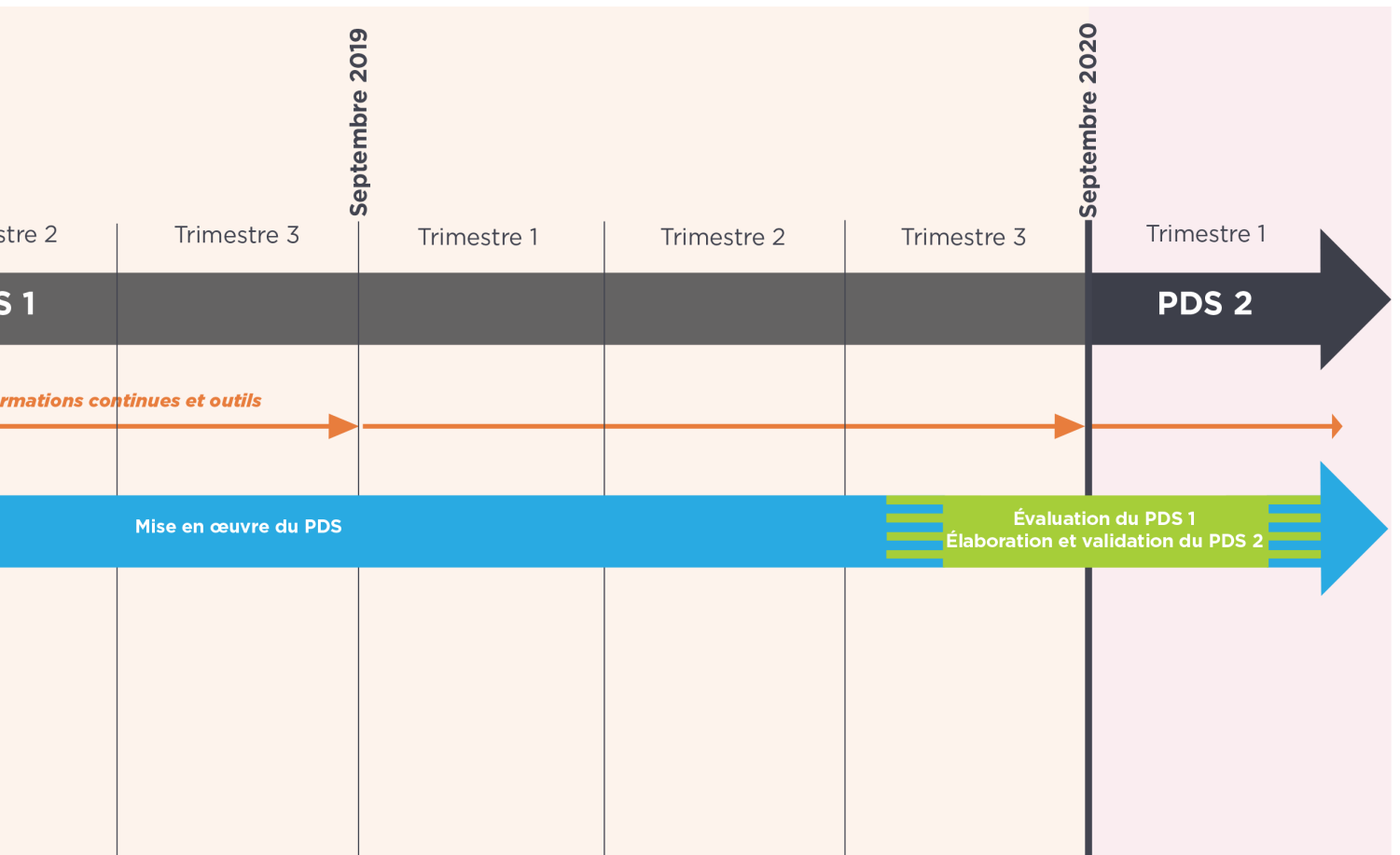
Après l'**étape 1 d'état des lieux**, la coordination générale du PDS ainsi que la réalisation de chaque objectif et sous-objectif spécifiques se déroulent selon un processus en trois étapes successives (cf. tableau et schéma ci-dessous).



	Niveau coordination générale	Niveau sous-objecifs spécifiques
<b>Étape 2</b>	<b>Définition</b> des objectifs et sous-objectifs à partir des priorités préalablement dégagées et <b>planification</b> du suivi du PDS en général.	<b>Planification</b> des sous-objectifs (plan d'action) ainsi que de leur suivi spécifique.
<b>Étape 3</b>	<b>Suivi</b> du déroulement du PDS en général et <b>replanification</b> le cas échéant.	<b>Suivi</b> du déroulement des sous-objectifs et <b>replanification</b> le cas échéant.
<b>Étape 4</b>	<b>Évaluation</b> du PDS en général.	<b>Évaluation</b> de chaque sous-objectif.

# Vue d'ensemble









# CONTACT

## SCRIPT

Division du développement  
des établissements scolaires

eduPôle Walferdange  
Route de Diekirch  
L-7220 Walferdange



SCRIPT

Service de Coordination de la Recherche  
et de l'Innovation pédagogiques et technologiques

### L'équipe de la division :

Fabienne Abens

Élise Aubert

Jean-Charles Hautecouverture

Marc Weber

[fabienne.abens@men.lu](mailto:fabienne.abens@men.lu) / 24 77 52 43

[elise.aubert@men.lu](mailto:elise.aubert@men.lu) / 24 78 52 78

[jean-charles.hautecouverture@men.lu](mailto:jean-charles.hautecouverture@men.lu) / 24 78 51 82

[marc.weber2@men.lu](mailto:marc.weber2@men.lu) / 24 77 52 73



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de l'Éducation nationale,  
de l'Enfance et de la Jeunesse