



The Institute for Education Leadership
L'Institut de leadership en éducation

Caractéristiques des conseils scolaires à hauts niveaux de rendement en Ontario

Rapport sommaire

Kenneth Leithwood

Professeur émérite
OISE/Université de Toronto

Juin 2011

Caractéristiques des conseils scolaires à hauts niveaux de rendement en Ontario

Rapport sommaire

Kenneth Leithwood

Objectifs

Le présent rapport fait la synthèse des résultats ayant émané d'une étude visant à dégager les particularités des conseils scolaires à hauts niveaux de rendement en Ontario, d'après leur contribution au rendement des élèves, et de décrire les mesures prises par plusieurs de ces conseils pour atteindre de tels niveaux. Les résultats de cette étude servent de fondement à l'élaboration du *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de district* qui sera joint au *Cadre de leadership de l'Ontario*.

Les résultats de l'étude qui sont présentés dans le présent résumé font également l'objet de quatre autres documents, soit un rapport final non technique, un rapport technique plus détaillé et différentes annexes (notamment sur les outils utilisés pour réaliser l'étude et sur les résultats d'une analyse approfondie des données), ainsi que du *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de district*.

Cadre de l'étude

L'étude s'est articulée autour des caractéristiques des conseils scolaires qui sont ressorties clairement de trois synthèses de données probantes réalisées récemment sur les aspects des conseils ayant contribué à l'amélioration de l'apprentissage des élèves. Étant donné que ces trois synthèses sont fondées en grande partie sur des données provenant des États-Unis, il a fallu modifier la version initiale du cadre afin de tenir compte du contexte stratégique et des milieux élargis dans lesquels les conseils scolaires de l'Ontario exerçaient leurs activités au moment de l'étude.

Le cadre comprend quatre grandes catégories de caractéristiques, ou d'attributs, des conseils scolaires, chacune comportant de deux à quatre caractéristiques plus spécifiques (12 en tout). Ces caractéristiques, qui s'inspirent des meilleures données probantes disponibles portant sur les aspects importants des mesures fructueuses prises par les conseils scolaires — les processus mis en place — en vue d'améliorer le rendement de leurs élèves, sont les suivantes :

Les *processus essentiels*, comme le nom le laisse entendre, sont les caractéristiques des conseils scolaires ayant l'effet le plus direct sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Ces processus essentiels sont :

- la définition des orientations partagées dans l'ensemble du conseil (mission, vision, objectifs pour les élèves);

- la mise au point de programmes d'études et le renforcement de l'enseignement contribuant à la réalisation des orientations;
- l'utilisation de données probantes recueillies systématiquement en vue d'éclairer la prise de décisions et d'aider à résoudre les problèmes qui se manifestent au sein du conseil.

Les *conditions favorables* à la mise en œuvre des processus essentiels sont :

- les processus d'amélioration organisationnelle, comme la planification de l'amélioration au sein du conseil scolaire et dans les écoles ainsi que de l'amélioration stratégique;
- le perfectionnement professionnel de l'ensemble du personnel en ce qui concerne les aptitudes que chacun doit posséder en vue de contribuer à la réalisation des orientations du conseil;
- l'harmonisation des programmes et pratiques du conseil en appui à ses orientations.

Les *relations* entre les membres du personnel du conseil et entre ces derniers et les intervenantes et intervenants externes, y compris :

- les relations au sein du conseil scolaire et dans les écoles;
- les relations entre le conseil scolaire et les parents;
- les relations entre le conseil scolaire et les groupes communautaires (locaux pour la plupart);
- les relations avec le ministère de l'Éducation.

Le *leadership* de deux sources distinctes :

- le leadership professionnel, notamment celui des agentes et agents de supervision et des directions d'écoles;
- le leadership des conseillères et conseillers scolaires élus.

Méthodes

La présente étude a été réalisée en recourant à des méthodes mixtes. On s'est servi de méthodes quantitatives pour les besoins d'une recherche empirique à grande échelle portant sur la mesure dans laquelle les caractéristiques des conseils scolaires à hauts niveaux de rendement expliquent les écarts constatés dans quatre estimations du rendement des élèves (les changements dans le rendement des élèves en lecture, en écriture et en mathématiques au cours des cinq dernières années, et le rendement moyen des élèves en lecture, en écriture et en mathématiques pour l'année 2010). Les mesures du rendement ont été obtenues auprès de l'organisme provincial chargé de l'administration des tests (OQRE), y compris les résultats en lecture et en écriture (résultats combinés) ainsi qu'en mathématiques des élèves de 3^e et 6^e années, les résultats en mathématiques cours théorique et cours appliqué des élèves de 9^e année et les résultats au test de compétences linguistiques des élèves de 10^e année.

On a recueilli des données visant à déterminer l'état des caractéristiques au sein des conseils scolaires au moyen de deux sondages distincts en ligne envoyés aux leaders de l'administration centrale et aux directions d'école de 49 conseils scolaires de langue anglaise et de langue française parmi les 72 que compte la province. Les sondages ont permis d'obtenir des réponses de :

- 1 543 directions d'école (près de 33 % de l'ensemble des directions d'école de la province et environ 44 % des directions d'école faisant partie des conseils scolaires participant à l'étude);
- 235 leaders du système (près de 44 % de l'ensemble des surintendantes et surintendants et des directions de l'éducation de la province et environ 59 % de celles et ceux faisant partie des conseils scolaires participant à l'étude) appartenant à 52 conseils scolaires (taux de réponse de 72 %).

On a eu recours à des méthodes d'étude de cas, principalement à des entrevues avec des conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'avec des leaders scolaires et des leaders du système, mais également à l'analyse de documents, afin de permettre une meilleure compréhension de trois conseils scolaires à hauts niveaux de rendement et de la façon dont ceux-ci s'y sont pris pour parvenir à ce résultat. Le choix s'est arrêté sur ces trois conseils scolaires en raison des progrès remarquables qu'ils ont accomplis au regard du rendement de leurs élèves sur cinq ans malgré leur point de départ respectif qui se situait en dessous de la moyenne, dans la moyenne et au-dessus de la moyenne provinciale.

Les instruments de sondage et les protocoles d'entrevue ayant servi à la collecte des données pour les besoins de l'étude ont posé des questions explicites sur l'état des caractéristiques des conseils scolaires comprises dans le cadre de l'étude.

Effets des caractéristiques des conseils scolaires sur le rendement des élèves

Le volet quantitatif de l'étude décrit la situation actuelle des caractéristiques au sein des 49 conseils scolaires ayant pris part à l'étude et se penche sur les effets qu'ont ces caractéristiques sur le rendement des élèves. La présente section, qui porte justement sur ces effets, fait la synthèse du rapprochement entre l'écart pour chacune des douze caractéristiques des conseils scolaires et quatre mesures de rendement des élèves. Alors que les principaux rapports découlant de l'étude présentent les résultats sous forme de corrélations et d'ampleur de l'effet¹, le présent résumé s'en tient à une description narrative et non numérique des données probantes.

Quatre catégories. En ne tenant compte que des quatre grandes catégories de caractéristiques des conseils scolaires, les résultats révèlent que :

- les *processus essentiels* sont, dans une large mesure, rattachés aux mesures de rendement ainsi qu'aux résultats de test de rendement pour l'année 2010;
- les *conditions favorables* sont également étroitement liées aux mesures de rendement et aux résultats de test de rendement pour l'année 2010;
- ni le *leadership* ni les *relations* ne sont associés de façon importante aux mesures du rendement ou aux résultats de test de rendement annuel, quoique certaines caractéristiques des conseils scolaires faisant partie de ces deux catégories ont des liens appréciables avec le rendement, comme il en sera question ci-après.

¹ L'ampleur de l'effet vise à décrire la signification statistique d'une relation au contraire d'une corrélation qui, elle, peut être très faible, mais statistiquement significative si, par exemple, la taille de l'échantillon est suffisamment grande.

Processus essentiels. Les trois processus essentiels ont des liens importants avec certaines mesures du rendement.

- Les *programmes d'études* et *l'enseignement* sont grandement reliés à trois des quatre mesures du rendement.
- Les *convictions* et la *vision* en matière de rendement et de bien-être des élèves sont également étroitement liées à trois des quatre mesures du rendement.
- *L'utilisation des données probantes* (dont ont fait mention les directions d'école, mais pas les leaders du système) est reliée dans une large mesure aux quatre mesures du rendement.

Ces résultats concordent avec les attentes du point de vue théorique : les élèves sont ceux qui tirent directement parti de l'influence qu'exercent les caractéristiques des conseils scolaires sur leur rendement.

Conditions favorables. Les résultats indiquent que deux conditions favorables ont des liens appréciables avec le rendement :

- *l'harmonisation* est liée dans une large mesure à toutes les mesures du rendement, à l'exception du changement dans le rendement en mathématiques;
- le *perfectionnement professionnel* est associé de façon considérable aux résultats des tests d'écriture et de lecture, mais pas à ceux de mathématiques;
- les *processus d'amélioration organisationnelle* ne contribuent presque pas au rendement annuel ou découlant de changements.

Relations

- Les *relations internes* sont étroitement liées au rendement en mathématiques et à la littératie dans certaines années.
- Les *relations avec les parents* sont rattachées de façon importante à trois des quatre mesures du rendement.
- Les *relations avec les groupes communautaires locaux* sont reliées de façon appréciable à certaines mesures annuelles du rendement en mathématiques.
- Les *relations avec le ministère de l'Éducation* ont quelques effets considérables (0,05) sur le rendement annuel en mathématiques.

Leadership. D'après les résultats obtenus, le leadership professionnel et le leadership des conseillères et conseillers élus n'ont aucune incidence directe sur le rendement des élèves. Ces résultats s'accordent avec les conceptions actuelles du leadership voulant que celui-ci n'ait que des effets indirects sur les élèves, mais que d'autres variables touchant de plus près les expériences que vivent les élèves exercent une influence sur ces dits effets². [Traduction] Conformément à ce point de vue, les résultats révèlent que les deux sources de leadership ont des effets modérés à marqués sur plusieurs autres caractéristiques des conseils qui ont trait au rendement, notamment :

- les deux sources de leadership ont des effets modérés à marqués sur les trois autres catégories de caractéristiques des conseils et sur bon nombre des dix caractéristiques comprises dans ces catégories, ou sont en lien avec celles-ci;

² Voir, par exemple, les ouvrages de Hallinger et Heck (2010) et de Leithwood, Patten et Jantzi (2010).

- les effets combinés du leadership professionnel et du leadership des conseillères et conseillers élus vont de modérés, en ce qui concerne les programmes d'études et l'enseignement, à marqués, pour ce qui est des processus d'amélioration organisationnelle;
- le leadership professionnel a invariablement des effets plus appréciables que le leadership des conseillères et conseillers élus sur toutes les caractéristiques des conseils à l'exception de deux (convictions et vision pour les élèves, relations internes).

Les données probantes résumées dans la présente section ont permis de brosser un tableau évocateur de l'incidence des conseils scolaires sur le rendement des élèves³. Qui plus est, les résultats indiquent que les leaders des conseils scolaires exercent une influence considérable sur les aspects qui, au sein de leur organisation, sont reconnus pour améliorer le rendement des élèves. Ces résultats uniques en leur genre, découlant de la mise à l'essai directe des caractéristiques des conseils scolaires et du leadership sur le rendement des élèves, apportent une justification de taille pour convaincre les conseils scolaires et leurs leaders de souscrire aux efforts menant à une réforme provinciale de l'éducation.

Comment les conseils scolaires améliorent-ils le rendement des élèves

Les données qualitatives, qui sont présentées de façon concise dans la présente section, visent à mieux saisir le sens des douze caractéristiques des conseils scolaires et la façon dont celles-ci ont été mises au point au fil du temps. Les résultats fournissent un aperçu des similitudes quant aux mesures prises par les conseils pour parvenir à améliorer leur rendement. Il convient de mentionner que d'importantes différences ont également été relevées.

Processus essentiels

Orientations du conseil scolaire (mission, vision et objectifs) Les trois conseils scolaires ont défini leur propre vision, mission et objectifs à plus court terme auxquels l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires ainsi que les leaders scolaires et les leaders du système ont donné leur aval. Seules quelques personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont exprimé certains doutes quant à l'importance de ces orientations, et presque toutes les personnes ayant pris part à l'étude ont semblé bien comprendre ce que leur conseil tentait d'accomplir. La mise en œuvre des processus ayant favorisé une telle compréhension, acception et participation est en quelque sorte le fruit d'un processus officiel de détermination des objectifs rattaché à la planification stratégique. Deux des trois conseils scolaires avaient adopté un modèle de « gouvernance politique » (ou modèle organisationnel) afin d'orienter le travail des conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'un processus de planification stratégique auquel on attribuait en grande partie la facilité de compréhension des objectifs que s'était fixés le conseil et l'engagement continu de son personnel à l'égard de ces objectifs. Les réalisations attendues au terme de ces activités d'établissement des objectifs étaient de plus en plus grandes chez les membres du personnel du conseil, au moment où ce dernier prenait des mesures en vue d'intégrer les objectifs aux plans d'amélioration annuels, aux réunions mensuelles des directions d'école et aux activités de communications organisées à l'initiative des leaders dans les écoles. La mission, la vision et les objectifs sont devenus réalité et se sont perpétués grâce à l'utilisation régulière d'outils de prise de décisions. Ils servent désormais de référence pour l'avenir.

³ Du moins dans les limites de ce qu'il est possible de tirer des données corrélationnelles.

Programmes d'études et l'enseignement. Pendant les cinq années visées par l'étude, les démarches entreprises par les trois conseils pour améliorer les programmes d'études et l'enseignement ont changé considérablement. Au nombre de ces changements, mentionnons une plus grande collaboration dans l'ensemble du conseil aux fins des améliorations à apporter dans les écoles, une meilleure cohérence en ce qui a trait aux priorités et aux attentes, et un appui accru des leaders du système relativement aux travaux sur l'amélioration dans les écoles. Ces changements ont comporté en outre une plus grande utilisation des données probantes recueillies de façon systématique pour les besoins de la prise de décisions et l'établissement d'objectifs d'amélioration des écoles mieux définis. Les attentes à l'égard du leadership pédagogique des directions d'école sont également devenues plus grandes au sein des trois conseils, puisqu'on s'attend désormais à ce que les directions d'école aient une connaissance approfondie de l'enseignement qui se déroule dans leurs salles de classe et qu'elles exercent une influence considérable sur son orientation. Les conseils ont d'ailleurs contribué dans une large mesure au renforcement des capacités de leadership de leurs directions d'école. L'acquisition d'une compréhension et d'une connaissance approfondies (la réalisation de buts pédagogiques ambitieux) est devenue une visée de plus en plus importante pour les trois conseils.

Utilisation de données probantes. L'utilisation de plus en plus marquée de données recueillies systématiquement et de comptes rendus de recherche en vue d'orienter les améliorations à apporter au conseil, dans les écoles et dans les salles de classe est apparue comme la cause principale des résultats favorables obtenus par les conseils scolaires. Les sujets de conversations entre les surintendantes et surintendants et les directions d'école et le personnel enseignant sont devenus plus particuliers et la plupart des directions d'école ont commencé à percevoir leur surintendante ou surintendant comme un partenaire et un proche collaborateur. Les tests de l'OQRE, la mise au point de modèles de gouvernance politique adoptés par les conseillères et conseilles scolaires dans le cadre de leur travail et les processus de plus en plus rigoureux mis en place afin de tenir les écoles responsables du rendement de leurs élèves et de soutenir leur travail ont tous contribué à accroître l'utilisation de données probantes solides aux fins de la prise de décisions. Au cours des cinq années, on a constaté, chez le personnel, une progression appréciable de la compréhension et de l'utilisation des données pour éclairer la prise de décisions. Le personnel a également appris à interpréter les données et à en faire le meilleur usage possible dans le cadre de processus décisionnels. D'ailleurs, les équipes de leadership et le personnel enseignant ont eu le temps de réfléchir à la signification des données.

Conditions favorables

Processus d'amélioration organisationnelle. Les trois conseils scolaires ont eu recours à un processus de planification stratégique qui a servi de point de départ et de pierre angulaire en vue de réaliser et de suivre le progrès d'après un plan d'amélioration élaboré par le conseil. Les plans d'amélioration des écoles devaient faire fond sur le plan d'amélioration et les priorités du conseil et être conformes à ceux-ci. Les processus d'amélioration du conseil et des écoles s'inscrivant dans les orientations du conseil étaient très interdépendants et « organiques ». Les objectifs et priorités du conseil et des écoles sont demeurés inchangés au cours d'une période assez longue, mais les mesures prises pour réaliser ces objectifs et priorités étaient constamment évaluées et peaufinées. Ainsi, la planification de l'amélioration au sein du conseil, la planification de l'amélioration dans les écoles et la mise en œuvre de ces plans sont devenues de plus en plus interdépendantes, guidées par les données et continues. Plutôt que d'être axées sur les activités, les réunions mensuelles réunissant les leaders scolaires et les leaders du système ont donné à ces

derniers l'occasion d'évaluer et de peaufiner les plans ainsi que de participer à du perfectionnement professionnel approprié en vue de favoriser le suivi permanent et la mise au point des processus d'amélioration des écoles.

Perfectionnement professionnel. Les trois conseils scolaires ont offert du perfectionnement professionnel poussé au personnel enseignant. Ils ont opéré un important virage au cours des cinq années au chapitre du contenu de la formation destinée aux enseignantes et enseignants, passant d'une combinaison de contenu établi centralement et tenant compte des préférences à un contenu répondant aux besoins en matière de renforcement des capacités en vue de réaliser les priorités du conseil et de l'école. L'établissement du contenu faisait généralement suite à des examens des données probantes sur ce qui fonctionnait bien et moins bien, puisque les activités de perfectionnement visaient à remédier aux lacunes.

De plus, une grande partie des activités de perfectionnement professionnel — en particulier pour le personnel enseignant — qui étaient autrefois données à l'extérieur de l'école sont désormais intégrées aux fonctions de l'enseignante et de l'enseignant, c'est-à-dire qu'elles sont présentées à l'école ou dans un milieu rappelant celui d'une école où les nouvelles compétences acquises sont mises en pratique sur-le-champ afin que le perfectionnement donne les résultats voulus.

Harmonisation. En ce qui concerne l'affectation des ressources, les trois conseils scolaires ont tenu de plus en plus compte de l'attention portée à l'amélioration de l'enseignement et au rendement des élèves. Presque toutes les directions d'école interrogées au sein des trois conseils étaient d'avis que leur conseil leur accordait désormais le soutien demandé. Dans presque tous les cas, les demandes des directions d'école pour obtenir des ressources supplémentaires étaient non seulement approuvées, mais ces ressources leur étaient également fournies rapidement. Ces conseils ont également harmonisé leurs ressources en personnel avec leurs priorités principales.

Leadership

Leadership professionnel. Les conseils scolaires partageaient presque tous la même opinion en ce qui a trait aux qualités qu'ils souhaitent retrouver chez leurs nouveaux leaders scolaires. Bien qu'ils aient adopté des méthodes assez différentes en matière de recrutement, de sélection, de préparation et d'évaluation des leaders scolaires, les trois conseils recherchaient néanmoins des traits de caractère similaires chez leurs leaders scolaires et leurs futurs leaders. Comme l'ont fait remarquer plusieurs répondants, nombre de ces qualités se retrouvent dans le *Cadre de leadership de l'Ontario*. Ainsi, les leaders du système doivent savoir s'adapter et faire preuve de souplesse, gérer simultanément plusieurs priorités et être capables de collaborer de façon productive avec autrui. Les personnes interrogées ont également dit que ces leaders devaient posséder une vaste expérience, d'excellentes aptitudes en relations humaines, et la capacité d'intervenir de façon profitable lors des conversations et des décisions prises par l'équipe de cadres supérieurs du conseil scolaire. L'engagement envers la « catholicité » figurait en outre au nombre des qualités importantes de tous les leaders et leaders potentiels au sein des deux systèmes scolaires catholiques. Enfin, la préservation de la langue française et de la culture francophone s'inscrivait dans les priorités du CECCE.

Leadership des conseillères et conseillers scolaires élus. On a posé plusieurs questions aux leaders de l'administration centrale et aux conseillères et conseillers scolaires au sujet du travail de ces derniers. Ces questions ont coïncidé avec la période au cours de laquelle le ministère de l'Éducation de l'Ontario s'employait à élaborer une nouvelle politique en matière de

gouvernance des conseils scolaires visant à accroître la responsabilité des conseillères et conseillers scolaires relativement au rendement des élèves et à restreindre leur rôle à l'élaboration de politiques et à l'évaluation. Les données recueillies traduisaient bien l'état d'esprit que suscitait cette initiative. Les conseillères et conseillers scolaires des trois conseils portaient davantage attention aux politiques du conseil et s'assuraient que la mission et la vision du conseil orientaient les efforts d'amélioration du conseil, et ce, en s'inspirant du modèle de gouvernance politique. Deux des trois conseils avaient, quelques années auparavant, adopté ce modèle auquel ils souscrivent dans une large mesure, faisant d'eux des chefs de file au chapitre de la gouvernance des conseils scolaires provinciaux.

Relations

Relations internes. Au sein des trois conseils scolaires, on a qualifié les relations entre les leaders du système de très étroites et on a affirmé unanimement que les relations avec les directions d'école étaient ouvertes, collaboratives et accessibles. Les leaders de l'administration centrale au sein des trois conseils scolaires semblent parvenir à établir un juste équilibre pour ce qui est de l'attention à consacrer aux différentes attentes élevées en tablant sur un leadership engagé dans le cadre de leurs relations avec les écoles du conseil. L'esprit de responsabilité réciproque favorise l'atteinte des objectifs communs et la satisfaction des attentes élevées. Il appert que cette façon de procéder n'est pas étrangère à la grande confiance relationnelle qui règne sans contredit entre les écoles et entre celles-ci et les leaders de l'administration centrale au sein des trois conseils.

Relations avec les groupes communautaires locaux. Presque toutes les écoles de chaque conseil ont noué des liens avec plusieurs de ces groupes. Bien que la plupart des directions d'école ont porté un regard approbateur sur ces derniers et sur les efforts consentis par le conseil pour établir de bonnes relations avec les groupes et organismes de l'extérieur, seules quelques-unes ont estimé qu'il s'agissait d'un fait nouveau. Cependant, les données probantes recueillies au sujet des parents et d'autres intervenantes et intervenants communautaires ont donné à penser que la distance sociale et psychologique entre les écoles et la communauté qu'elles desservent est bien moins grande (donc une grande réciprocité) que la norme habituelle.

Relations avec les parents. Les relations avec les parents se sont manifestement accrues au cours des cinq années visées par cette étude. Les trois conseils accordent une grande importance à la participation des parents à l'éducation de leurs enfants. Les leaders de ces conseils se sont efforcés d'encourager une telle participation par l'entremise de leurs écoles et au moyen d'initiatives mises en place dans l'ensemble du conseil et visant à susciter l'engagement des parents. Que ces efforts du conseil aient donné ou non les résultats escomptés, ils ont certes influé sur l'opinion des directions d'école quant à la priorité qu'accordent les leaders du système à la participation des parents ainsi qu'aux attentes élevées de ces leaders à l'égard des initiatives destinées à susciter l'engagement des parents dans les écoles.

Relations avec le ministère de l'Éducation. Les relations qu'entretiennent les trois conseils avec le ministère de l'Éducation ont différé sensiblement et, dans plusieurs cas, aux dires des conseillères et conseillers scolaires, si on les compare aux relations avec les leaders du système. Deux conseils ont estimé que leurs relations avec le ministère ont, de façon générale, été très favorables, un avis qui n'est pas partagé par le troisième conseil. Ce qui a davantage plu aux conseils, ce sont avant tout les relations avec le personnel du bureau régional et les travaux du Secrétariat de la littératie et de la numératie, y compris certains outils d'amélioration et processus créés par ce dernier (par ex., le *Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de*

langue française (M-12), le projet *Écoles au milieu des niveaux de rendement* et le regard neuf qu'a posé le personnel du ministère sur les plans d'amélioration des conseils au moment de leur examen).

Conclusion

Les résultats ont appuyé considérablement la plupart des caractéristiques des conseils scolaires comprises dans le cadre de l'étude et ont permis de mieux saisir comment un petit nombre de conseils scolaires ontariens à hauts niveaux de rendement ont mis au point ces caractéristiques. Outre la recherche antérieure et les observations formulées ayant servi à déterminer initialement ces caractéristiques, les données probantes recueillies apportent une justification fiable à l'utilisation des caractéristiques des conseils scolaires examinées au cours de cette étude comme fondement à l'élaboration du *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de district* de la province.

Le compte rendu plus détaillé des résultats présentés dans le rapport final et le rapport technique brosse un tableau assez complet de ce qui attend les leaders du système qui souhaitent améliorer leur conseil scolaire. Néanmoins, quoique la plupart des caractéristiques des conseils scolaires faisant l'objet de l'étude sont, dans une large mesure, reliées au rendement des élèves, ces leaders ne sont pas tenus de tout faire. L'étude souligne l'importance de fournir un appui généralisé pour la mise en œuvre des orientations des conseils, et ce, dès le début du processus d'amélioration, mais elle se fait plus discrète sur les mesures ultérieures à prendre relativement à ce qu'il convient de préconiser d'après la situation et les antécédents uniques de chaque conseil de la province. Les leaders du système ne seront donc pas surpris d'apprendre qu'ils devront faire preuve de jugement pour que les résultats de cette étude influent favorablement sur l'efficacité de leur leadership.