

AUGMENTER LA REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LA DIRECTION DES ÉCOLES

UNE VOIE PROMETTEUSE POUR L'AMÉLIORATION DE L'APPRENTISSAGE

Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF est le centre de recherche spécialisé de l'UNICEF. Il entreprend des recherches sur des questions émergentes ou actuelles afin d'éclairer la direction stratégique, les politiques et les programmes de l'UNICEF et de ses partenaires, de façonner les débats mondiaux sur les droits de l'enfant et le développement, et d'alimenter le programme mondial de recherche et de politique pour tous les enfants, et en particulier pour les plus vulnérables.

Les publications du Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF sont des contributions à un débat mondial sur les enfants et ne reflètent pas nécessairement les politiques ou les approches de l'UNICEF.

Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF reçoit un soutien financier du gouvernement italien, tandis que le financement de projets spécifiques est également assuré par d'autres gouvernements, des institutions internationales et des sources privées, notamment les Comités nationaux de l'UNICEF.

L'INITIATIVE « PRIORITÉ À L'ÉGALITÉ » - DIRIGÉE PAR IIEP-UNESCO DAKAR ET UNGEI

L'Initiative pour l'égalité des sexes au centre (GCI) a été lancée en juillet 2019 par les ministres de l'Éducation et du Développement du G7, en collaboration avec des organisations multilatérales et de la société civile qui s'engagent à faire progresser l'égalité des sexes dans l'éducation.

L'initiative est mise en œuvre dans huit pays pilotes - Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Mozambique, Niger, Nigéria, Sierra Leone et Tchad - et est dirigée techniquement par l'IIEP-UNESCO Dakar, le bureau africain de l'Institut international de planification de l'éducation.

L'IIEP-UNESCO est un institut spécialisé des Nations Unies dont le mandat est de renforcer les capacités des États membres à planifier et gérer leurs systèmes éducatifs. Pour en savoir plus sur l'IIEP-UNESCO et la GCI: <https://dakar.iiep.unesco.org/programmes/initiative-priorite-legalite>.

Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans ce document sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'UNICEF.

Ce document a fait l'objet d'un examen par des pairs à l'extérieur et au sein de l'UNICEF.

Le texte n'a pas été édité selon les normes des publications officielles et l'UNICEF n'accepte aucune responsabilité pour les erreurs.

Des extraits de cette publication peuvent être librement reproduits avec une reconnaissance appropriée. Les demandes d'utilisation de parties plus importantes ou de la publication complète doivent être adressées à l'Unité de communication à l'adresse suivante: Florence@unicef.org.

Toute partie de cette publication peut être librement reproduite si elle est accompagnée de la citation suivante: Bergmann, J., Alban Conto, C. et Brossard, M., *Augmenter la représentation des femmes dans la direction des écoles: Une voie prometteuse pour améliorer l'apprentissage*. Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF, Florence, 2022.

Pour toute question concernant ce document, veuillez contacter Jessica Bergmann (Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF) à jbergmann@unicef.org et Carolina Alban Conto (IIEP-UNESCO Dakar) à c.alban@iiep.unesco.org.



Les femmes sont sous-représentées aux postes de direction dans de multiples secteurs, notamment la politique, les soins de santé et les entreprises, mais une attention moindre a été accordée au secteur de l'éducation.

Les femmes sont sous-représentées aux postes de direction dans de multiples secteurs, notamment la politique, les soins de santé et les entreprises (ONU-Femmes, 2021 ; Krivkovich et al., 2018 ; OIT, 2020 ; Stone et al., 2019). Les répercussions positives de la présence de femmes à des postes de direction ont été bien documentées. Par exemple, dans l'Inde rurale, le fait que des femmes occupent la tête du conseil municipal est associé à une amélioration de la fourniture de biens publics tels que l'eau potable et les routes (Chattopadhyay & Duflo, 2004). Au Brésil, les municipalités dirigées par des femmes présentaient des taux de mortalité et d'hospitalisation plus faibles pendant la pandémie de COVID-19 (Bruce et al., 2021). Cependant, les défis et les opportunités du leadership féminin n'ont pas été suffisamment étudiés dans le secteur de l'éducation (Spurling et al., 2015), alors qu'il existe une littérature croissante sur les avantages des enseignantes sur les résultats scolaires des filles.

Ce document compile les connaissances émergentes sur l'association entre les femmes qui occupent un poste de direction dans des écoles¹ et les résultats scolaires. Il a également pour objectif d'attirer l'attention sur le faible nombre de femmes aux postes de direction des écoles et sur les obstacles qui entravent leur accès à ces postes. Enfin, il souligne la nécessité de poursuivre les recherches sur le genre et la direction des écoles afin de déterminer quelles politiques et quelles pratiques peuvent être mises en œuvre en vue d'augmenter le nombre de femmes et d'étendre les pratiques de gestion de haute qualité adoptées par les femmes à un plus grand nombre d'écoles afin de faire progresser les résultats d'apprentissage des enfants.

DONNÉES RÉCENTES SUR LES DIRIGEANTES D'ÉTABLISSEMENT ET L'AMÉLIORATION DES RÉSULTATS SCOLAIRES

L'influence de la direction d'un établissement sur les résultats d'apprentissage des élèves constitue un élément essentiel de la littérature sur l'efficacité des écoles, en particulier dans les pays à revenu élevé (Grissom et al., 2021). Un ensemble clair de preuves suggère que les écoles qui disposent de dirigeantes efficaces ont tendance à voir leurs élèves obtenir de meilleurs résultats d'apprentissage.² Il a été démontré que la direction des établissements scolaires constitue

¹ AUGMENTER LA REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LA DIRECTION DES ÉCOLES : UNE VOIE PROMETTEUSE POUR L'AMÉLIORATION DE L'APPRENTISSAGE

le deuxième facteur intra-scolaire le plus important affectant l'apprentissage, après l'enseignement en classe (UNESCO, 2018). En adoptant des pratiques telles que la détermination d'objectifs clairs pour l'amélioration des établissements, l'élaboration de mécanismes de responsabilisation et la fourniture d'un soutien pédagogique et d'un retour d'information aux enseignants, les chefs d'établissement influent indirectement sur l'apprentissage des élèves en améliorant à la fois la qualité de l'enseignement et en assurant une gestion et une utilisation efficaces des ressources (Day et al., 2020; Education Commission, 2019; Leaver et al., 2019; Banque mondiale, 2018).

Des données émergentes provenant de pays à revenu faible et intermédiaire montrent une association positive entre les cheffes d'établissement et les résultats des élèves. En moyenne dans 14 pays d'Afrique francophone, les résultats d'apprentissage³ de l'échantillon d'élèves des écoles primaires dirigées par des femmes sont plus élevés que ceux des écoles dirigées par des hommes, tant en mathématiques qu'en lecture (PASEC-CONFEMEN⁴, 2020). Les différences positives dans les résultats d'apprentissage des écoles dirigées par des femmes sont également statistiquement significatives pour neuf pays dans le domaine de la lecture⁵ et pour six pays dans le domaine des mathématiques.⁶ L'évaluation à mi-parcours du programme Tusome au Kenya révèle que les élèves des écoles dirigées par des femmes obtiennent des résultats plus élevés en matière de maîtrise de la lecture orale, tant en Anglais qu'en Kiswahili, que les élèves des écoles dirigées par des hommes (Freudenberger & Davis, 2017).⁷

La recherche [Data Must Speak de l'UNICEF Innocenti](#) en République démocratique populaire lao montre que les écoles les plus efficaces (ex. les écoles qui obtiennent les meilleurs résultats d'apprentissage des élèves par rapport aux écoles situées dans des contextes similaires et disposant des mêmes ressources) sont deux fois plus susceptibles d'avoir une femme chef d'établissement que les écoles moins performantes⁸ (Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF & Ministère de l'éducation, République démocratique populaire lao, 2020). Au Mozambique, l'étude de l'ALDE - 2019⁹ montre que les écoles dirigées par des femmes ont des taux d'abandon plus faibles que les écoles dirigées par des hommes, bien

que ces résultats puissent être attribuables à la plus forte concentration de femmes chefs d'établissement dans les zones urbaines et plus développées du pays (UNICEF, à paraître). Au Togo, les résultats aux examens de l'école primaire et les taux de promotion sont plus élevés pour les filles et les garçons fréquentant des écoles dirigées par des femmes, même en tenant compte d'un ensemble de variables contextuelles et géographiques ; mais les effets du leadership féminin semblent être plus forts pour les filles, ce qui contribue à réduire les disparités existantes entre les sexes (Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF & Ministère de l'éducation, Togo, à paraître).

Au-delà de l'apprentissage, les femmes qui occupent un poste de direction peuvent également avoir un lien positif avec le bien-être des élèves. Des résultats antérieurs montrent que les cheffes d'établissements ont fait état d'une plus grande capacité à soutenir le bien-être de leur communauté scolaire pendant la pandémie de COVID-19 (Global School Leaders, 2021a).

PRATIQUES PLUS SOUVENT ADOPTÉES PAR LES CHEFFES D'ÉTABLISSEMENT

Les premières analyses suggèrent que les cheffes d'établissement adoptent une série de pratiques efficaces pouvant contribuer à l'amélioration des résultats. Par exemple, en République démocratique populaire lao, les cheffes d'établissement instaurent des environnements d'enseignement et d'apprentissage positifs où les enseignants et les élèves se disent plus actifs. Par rapport aux élèves des écoles dirigées par des hommes, les élèves des écoles dirigées par des femmes indiquent que leurs enseignants sont beaucoup plus susceptibles de leur donner des devoirs, de vérifier leur travail et d'enseigner les concepts jusqu'à ce que tous les élèves les maîtrisent (Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF & Ministère de l'éducation, République démocratique populaire lao, 2020).

Dans l'ensemble des 48 pays participant à l'enquête internationale sur les enseignants, l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) de 2018, les femmes chefs d'établissement étaient plus susceptibles que les hommes de déclarer des niveaux plus élevés de leadership pédagogique, mesurés par des actions telles que le soutien aux enseignants pour collaborer,

la motivation des enseignants pour améliorer leurs compétences et le sentiment de responsabilité de l'apprentissage des élèves des enseignants (OECD, 2020). Une étude portant sur 381 écoles primaires urbaines au Chili a montré que les cheffes d'établissement étaient mieux notées que leurs homologues masculins dans 9 des 14 pratiques de gestion des enseignants évaluées, notamment en apportant un soutien personnalisé pour améliorer les pratiques pédagogiques et en prenant des mesures pour retenir les enseignants de qualité (Weinstein et al., 2021). L'analyse des données de l'enquête mondiale sur la gestion de huit pays¹⁰ indique également que les cheffes d'établissement sont associées à une gestion de meilleure qualité (Martínez et al., 2020).

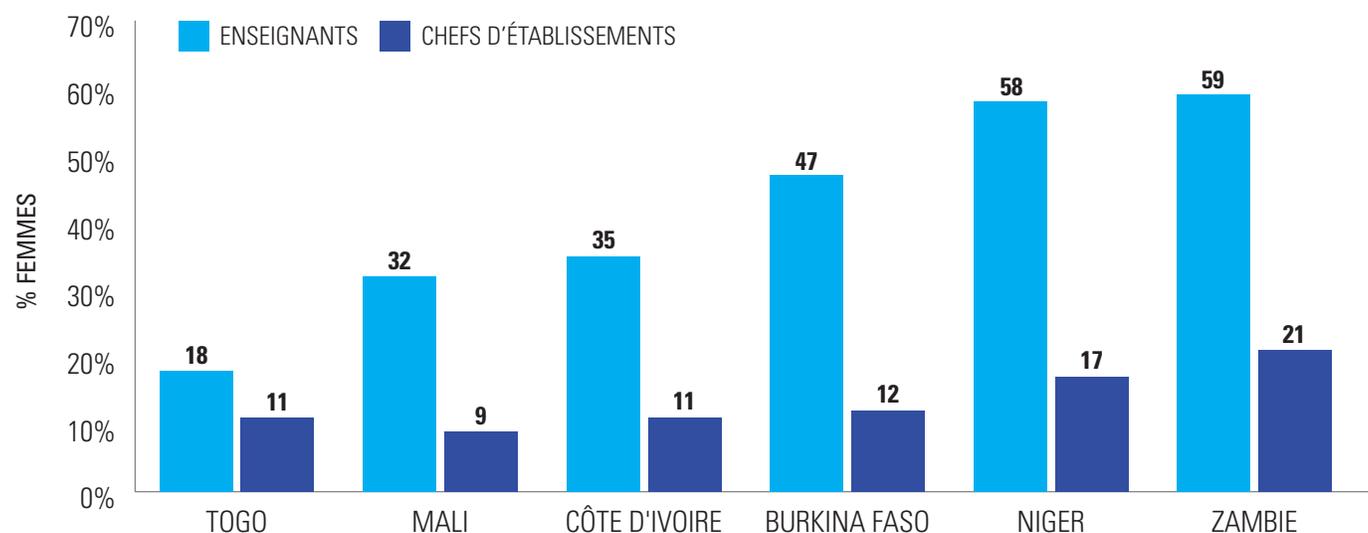
Le travail de recherche *Time to Teach* de l'UNICEF Innocenti relatif à l'assiduité des enseignants en Afrique occidentale et centrale suggère également que les cheffes d'établissement sont plus susceptibles que les hommes d'encourager activement l'assiduité des enseignants et d'utiliser des stratégies de sensibilisation pour leur faire prendre conscience de la manière dont leur assiduité affecte les résultats des élèves (Jativa et al., à paraître).¹¹ La même recherche suggère que les parents ont tendance à participer davantage aux discussions sur le comportement et les progrès scolaires de leurs enfants dans les écoles

dirigées par des femmes (Jativa et al., à paraître). Des recherches antérieures ont démontré qu'une plus grande implication des parents dans l'école a un lien positif avec les résultats scolaires des enfants (Brossard et al., 2020; Castro et al., 2015).

LE NOMBRE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION DANS DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES RESTE LIMITÉE

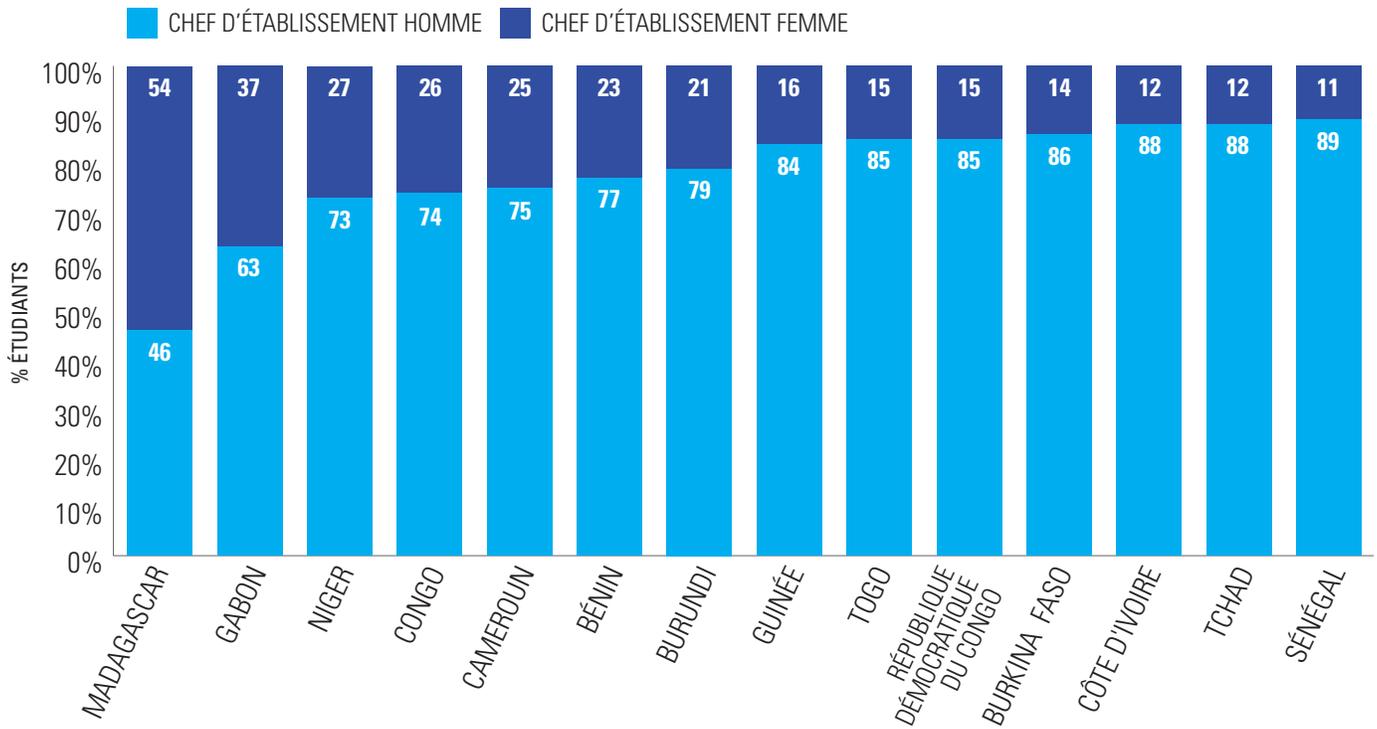
Au niveau mondial, près de 7 enseignants sur 10 dans le primaire et 5 sur 10 dans le secondaire sont des femmes.¹² Dans les écoles primaires, la proportion d'enseignantes qualifiées est supérieure à celle des hommes, même dans les pays à faible revenu.¹³ Cependant, dans de nombreux pays, la situation est inversée dans l'enseignement secondaire, où les femmes sont moins représentées que les hommes. L'analyse de 27 pays africains disposant de données révèle systématiquement que la proportion d'enseignantes dans l'enseignement secondaire est nettement inférieure à celle de l'enseignement primaire (UNESCO, à paraître). De même, une étude portant sur les écoles primaires ghanéennes révèle un parti pris à l'encontre des enseignantes en ce qui concerne l'évaluation de leurs résultats: les chefs d'établissement ont 11 pour cent de probabilité de moins d'évaluer qu'une enseignante est « plus efficace », même lorsque

FIGURE 1 : Participation des femmes à la direction des écoles et au corps enseignant dans l'enseignement primaire



Source : Calculs effectués à partir des données du Système d'information pour la gestion de l'enseignement supérieur (HEMIS) au Burkina Faso (2020/21), en Côte d'Ivoire (2020/21), au Mali (2018/19), au Niger (2020/21), au Togo (2020/21) et en Zambie (2021).

FIGURE 2 : Répartition des élèves dans les pays participant au PASEC en fonction du sexe du chef d'établissement (%)



Source : PASEC-CONFEMEN, 2020.

les enseignantes obtiennent de meilleurs résultats d'apprentissage pour les élèves (Beg et al., 2021).

Malgré la hausse du nombre de femmes dans le corps enseignant au cours des deux dernières décennies, elles restent largement sous-représentées aux postes de direction des écoles. Les données administratives de six pays africains montrent que la part des femmes parmi les directeurs d'écoles primaires s'avère très faible, variant de 9 pour cent à 21 pour cent (voir Figure 1). Au Niger, où les enseignantes représentent plus de la moitié des effectifs de l'enseignement primaire, les femmes ne représentent que 17 pour cent des directeurs d'écoles primaires. Au Togo, au Mali, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso, seul un responsable d'école primaire sur 10 environ est une femme.

D'autres travaux de recherche ont mis en évidence des disparités similaires entre les sexes concernant les postes de direction dans les établissements scolaires. En moyenne, dans les 14 pays d'Afrique francophone participant à l'évaluation PASEC 2019, seuls 22 pour cent des élèves ont fréquenté une école dirigée par

une femme (voir Figure 2).¹⁴ En Amérique latine et dans les Caraïbes, le nombre de femmes occupant des postes de direction n'a pas non plus suivi le rythme de celui du corps enseignant. Dans huit pays, il existe un écart de 20 points de pourcentage ou plus entre la part de femmes occupant des postes de direction dans des établissements scolaires et la part d'enseignantes, et les écarts les plus importants se situent au Mexique, au Chili et en Colombie, où moins de 40 pour cent des chefs d'établissement sont des femmes (Adelman & Lemos, 2021).¹⁵

Les données de l'enquête TALIS 2018 révèlent que seuls 48 pour cent des chefs d'établissements du premier cycle du secondaire sont des femmes contre 68 pour cent des enseignants (OECD, 2020). Une tendance similaire est observée dans l'enquête Global School Leaders de 2020 pour l'Inde, l'Indonésie, le Kenya et la Malaisie, où seulement 50 pour cent des chefs d'établissement sont des femmes, contre plus de 70 pour cent des enseignants (Global School Leaders, 2021b).

AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE DIRECTION DANS DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES: BESOIN DE DAVANTAGE DE PREUVES POUR ÉCLAIRER L'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Les preuves disponibles montrent que les femmes restent sous-représentées aux postes de direction. Des mesures politiques et programmatiques concrètes sont nécessaires en vue d'accroître la participation des femmes et de progresser vers l'égalité des sexes en matière de postes de direction dans les établissements scolaires.

L'amélioration de la disponibilité et de l'utilisation des données constitue une étape essentielle dans l'optique de faire avancer l'agenda sur l'augmentation du nombre de femmes aux postes de direction des établissements scolaires. Aux niveaux mondial, national et infranational, des données plus systématiques sont nécessaires afin de mieux comprendre la participation des femmes aux fonctions de direction des établissements scolaires et d'éclairer l'élaboration des politiques et des programmes. Les données relatives au sexe des chefs d'établissement recueillies dans le cadre des recensements scolaires des gouvernements sont largement sous-utilisées et certaines évaluations internationales de l'apprentissage, notamment PISA, PISA-D, PIRLS et TIMSS, ne comportent actuellement pas de questions à ce sujet (OECD, 2020; IEA, 2015; IEA, 2018).

Il est également nécessaire d'approfondir les divers obstacles contextuels, culturels, sociétaux et structurels qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de direction d'établissements scolaires, et de déterminer quelles politiques et quelles pratiques prometteuses augmenteront la proportion de femmes directrices d'établissements scolaires dans divers contextes. L'analyse des politiques existantes en matière de sélection et d'affectation des directeurs d'établissements scolaires peut contribuer à mettre en lumière les obstacles structurels auxquels les femmes peuvent être confrontées.¹⁶ Une analyse plus approfondie du profil des cheffes d'établissement, y compris de leur niveau académique et de leur nombre d'années d'expérience, pourrait permettre de comprendre si la promotion repose sur le mérite ou

Des lacunes importantes subsistent en ce qui concerne les pratiques spécifiques utilisées par les directrices d'école pour améliorer les résultats scolaires et les mesures qui peuvent être prises pour soutenir la mise à l'échelle de ces pratiques pour atteindre un plus grand nombre de chefs d'établissements scolaires, tant hommes que femmes.

sur d'autres facteurs. Les organisations qui mènent des enquêtes représentatives au niveau national auprès des chefs d'établissement et des enseignants pourraient donner la priorité à l'inclusion du genre dans leur analyse afin de mieux comprendre les disparités entre les sexes dans des domaines tels que l'accès au développement professionnel et à la formation, et les voies de progression de carrière et de promotion.

Au-delà du niveau politique, les obstacles contextuels, culturels et sociétaux tels que la discrimination, le risque de violence, la pauvreté et les responsabilités familiales doivent également être soigneusement pris en compte; ils peuvent empêcher les femmes d'accéder à des postes de direction d'établissements scolaires ou entraver leur réussite une fois qu'elles les occupent.

Enfin, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre quels comportements et quelles pratiques adoptés par les cheffes d'établissement qui peuvent contribuer à améliorer les résultats d'apprentissage et d'éducation. Cela s'avère particulièrement vrai pour les pays à revenu faible et intermédiaire, où la recherche systématique sur le leadership, les attitudes et les compétences de gestion nécessaires pour améliorer les résultats d'apprentissage reste limitée (Global School Leaders, 2020). Ce document met en lumière les données émergentes de la relation entre les cheffes d'établissements scolaires et l'amélioration des résultats et a commencé à explorer certaines pratiques que les femmes sont plus susceptibles d'adopter que les hommes, notamment le soutien aux enseignants en vue d'améliorer leur pratique pédagogique et l'implication des parents dans l'apprentissage de leurs enfants.

REMERCIEMENTS

Cette note a été rédigé par Jessica Bergmann (Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF), Carolina Alban Conto (IIPE-Bureau de l'UNESCO à Dakar) et Matt Brossard (Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF). L'élaboration de ce document est le fruit d'une collaboration entre Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF et l'initiative « Priorité à l'Égalité » de l'IIPE-Bureau de l'UNESCO à Dakar.

Le document a bénéficié des commentaires perspicaces et des contributions d'Elaine Unterhalter (professeur d'éducation et de développement international et co-directrice du Centre for Education & International Development, University College London Institute of Education), Sabrin Beg (professeur adjoint, Université

du Delaware), Dewi Susanti (directrice principale de la recherche, Global School Leaders), Fabricia Devignes (responsable de l'initiative « Priorité à l'Égalité », IIPE-Bureau de l'UNESCO à Dakar), Shiraz Chakera (responsable de l'équipe « Égalité des sexes et éducation des filles », UNICEF) et Robert Prouty. Les auteurs tiennent également à remercier Nathalie Guilbert et Isabela Casquer (IIPE-Bureau de l'UNESCO à Dakar) pour leur aide dans la finalisation de ce dossier.

Des remerciements particuliers sont également adressés à Céline Little, Kathleen Sullivan, Sarah Marchant and Silke Rechenbach pour leur soutien dans la rédaction et la communication de cette recherche, et à Lara Stefanizzi et Amparo Barrera pour leur précieux soutien administratif.

ENDNOTES

- 1 Cette note utilise le terme « chef d'établissement » pour englober les directeurs d'école, les chefs d'établissement, les professeurs principaux, les directeurs d'école, etc. car ces termes peuvent varier selon les contextes.
- 2 Dans huit pays à revenu élevé et intermédiaire, une augmentation d'un point du score des pratiques de gestion d'un chef d'établissement a été associée à une augmentation de dix pour cent des résultats des élèves (Bloom et al., 2014). Dans 65 pays participant à l'enquête PISA, le passage des chefs d'établissement du quartile inférieur au quartile supérieur de résultats est associé à une augmentation de l'apprentissage des élèves équivalente à trois mois de scolarité supplémentaires pendant un an (Leaver et al., 2019). En Amérique latine et dans les Caraïbes, on a constaté que les chefs d'établissement efficaces amélioraient l'efficacité des écoles, ce qui était positivement associé à de meilleurs résultats d'apprentissage des élèves (Adelman & Lemos, 2021).
- 3 Mesurés par une évaluation standardisée de l'apprentissage administrée par le PASEC-CONFEMEN.
- 4 Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN (Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie).
- 5 Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, Madagascar, Niger, Sénégal et Tchad.
- 6 Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, Madagascar et Sénégal.
- 7 Le programme Tusome mis en œuvre au Kenya a pour objectif d'améliorer les résultats en matière d'alphabétisation en améliorant les pratiques pédagogiques des enseignants et en développant le soutien pédagogique, en améliorant l'accès des écoles aux livres et au matériel d'apprentissage et en renforçant la collaboration au niveau des systèmes ; l'évaluation du programme à mi-parcours porte sur un échantillon de 204 écoles et de 4 671 élèves de classe 1 et de classe 2.
- 8 En utilisant un échantillon total de 120 écoles sélectionnées intentionnellement.
- 9 L'Avaliação Longitudinal da Desistência Escolar (ALDE) est une évaluation longitudinale du décrochage scolaire qui suit la même cohorte d'enfants pendant plusieurs années.
- 10 Allemagne, Brésil, Canada, États-Unis, Inde, Italie, Suède et Royaume-Uni.
- 11 Résultats basés sur un échantillon de 180 écoles sélectionnées intentionnellement dans neuf pays, dont la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Libéria, la Mauritanie, le Nigéria, la Gambie et le Togo.
- 12 Calcul des auteurs basé sur les données 2019 de l'Institut de statistique de l'UNESCO : ISU, « Statistiques de l'ISU » <<http://data.uis.unesco.org/>> [consulté le 17 mars 2022].
- 13 Données 2019 de l'Institut de statistique de l'UNESCO : ISU, « Statistiques de l'ISU » <<http://data.uis.unesco.org/>> [consulté le 17 mars 2022].
- 14 Bien qu'elle ne repose pas sur un échantillon totalement représentatif, l'analyse de Jativa et al., à paraître, portant sur neuf pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale, montre des tendances similaires ; dans l'échantillon total de 180 écoles sélectionnées intentionnellement, seuls 20 pour cent des chefs d'établissement étaient des femmes, alors que 50 pour cent des enseignants étaient des femmes.
- 15 La troisième Étude explicative et comparative régionale (TERCE) est la troisième évaluation régionale des étudiants réalisée en 2013 avec la participation de l'Argentine, du Brésil, du Chili, de la Colombie, du Costa Rica, de la République dominicaine, de l'Équateur, du Guatemala, du Honduras, du Mexique, du Nicaragua, du Panama, du Paraguay, du Pérou et de l'Uruguay ; les huit pays cités sont le Chili, la Colombie, l'Équateur, le Guatemala, le Honduras, le Mexique, le Paraguay et le Pérou.
- 16 Les promotions des enseignants aux postes de direction des établissements scolaires pourraient également être liées à des problèmes systémiques relatifs à l'évolution des enseignants et de leur carrière, qui peuvent être motivés par l'ancienneté et le favoritisme plutôt que par le mérite, la motivation et la performance (Martin, 2018).

- Adelman, M. & Lemos, R. (2021). *Managing for learning: Measuring and strengthening education management in Latin America and the Caribbean (International Development in Focus)*. Washington, DC: World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35514/9781464814631.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beg, S., Fitzpatrick, A. & Lucas, A.M. (2021). Gender bias in assessments of teacher performance. *AEA Papers and Proceedings*, 111: 190-95. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20211126>
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R. & Van Reenen, J. M. (2014). Does management matter in schools? *IZA Discussion Paper No. 8620*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2529329>
- Brossard, M., Cardoso, M., Kamei, A., Mishra, S., Mizunoya, S. & Reuge, N. (2020). Parental engagement in children's learning: Insights for remote learning response during COVID-19. *Innocenti Research Briefs*, 2020 (09). <https://www.unicef-irc.org/publications/1091-parental-engagement-in-childrens-learning.html>
- Bruce, R., Cavgias, A., Meloni, L. & Remígio, M. (2021). Under pressure: Women's leadership during the COVID-19 crisis. *Journal of Development Economics*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3883010>
- Castro, M., Expósito-Casas, E., López-Martín, E., Lizasoain, L., Navarro-Asencio, E. & Gaviria, J.L. (2015). Parental involvement on student academic achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 14, 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.01.002>
- Chattopadhyay, R. & Duflo, E. (2004). Women as policy makers: Evidence from a randomized policy experiment in India. *Econometrica*, 72(5), 1409–1443. <http://www.jstor.org/stable/3598894>
- Day, C., Sammons, P. & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership* (2nd ed.). Reading, UK: Education Development Trust. <https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/ce/ce5195c9-e647-4efc-b43b-f6ddd0bacca4.pdf>
- Education Commission. (2019). *Transforming the education workforce: Learning teams for a learning generation*. New York: The Education Commission. <https://educationcommission.org/transformingtheeducationworkforce/>
- Freudenberger, E. & Davis, J. (2017). *Tusome external evaluation: Midline report*. Washington, DC: Management Systems International. <https://ierc-publicfiles.s3.amazonaws.com/public/resources/Tusome%20Midline%20evaluation%202017%20final%20report%20from%20DEC.pdf>
- Global School Leaders. (2020). *Evidence review report: A review of empirical research on school leadership in the Global South*. San Francisco: GSL. Available at: https://drive.google.com/file/d/1gqEGmfTmnk9QKF5gLiFzTS6b1_mRscrF/view [accessed 29 March 2022]
- Global School Leaders. (2021a). *Annual Pulse Survey report 2021*. San Francisco: GSL. Available at: https://drive.google.com/file/d/1Ym_M7LETgz_ssBhft3zfAH-ErdKZtxk/view [accessed 29 March 2022]
- Global School Leaders. (2021b). *School leadership in low- and middle-income countries*. San Francisco: GSL. Available at: https://drive.google.com/file/d/17j3plVUKeTKrvCDsXZ41Vq1gxS_hz4ZV/view [accessed 29 March 2022]
- Grissom, J.A., Egalite, A.J. & Lindsay, C.A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. New York: The Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>
- International Association for the Evaluation of Educational Achievement [IEA]. (2015). *Progress in International Reading Literacy Study: School questionnaire*. Boston: International Study Center, Lynch School of Education. https://timssandpirls.bc.edu/pirls2016/questionnaires/downloads/P16_SchQ.pdf
- IEA. (2018). *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) 2019 context questionnaires*. Boston: International Study Center, Lynch School of Education. <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/questionnaires/index.html>
- International Labour Organization [ILO]. (2020). *Women in managerial and leadership positions in the G20: Data availability and preliminary findings*. Washington, DC: ILO Department of Statistics and DDG/P Office. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/multilateral-system/g20/reports/WCMS_762098/lang--en/index.htm
- Jativa, X., Karamperidou, D., Mills, M., Vindrola, S., Wedajo, H., Dsouza, A. & Bergmann, J. (à paraître). *Time to Teach: Teacher attendance and time on task in West and Central Africa*. Florence: UNICEF Office of Research – Innocenti.

- Krivkovich, A., Nadeu, M.C., Robinson, K., Robinson, N., Starikova, I. & Yee, L. (2018). *Women in the workplace 2018*. New York: McKinsey. <https://www.ifsskillnet.ie/wp-content/uploads/2019/01/Women-in-the-Workplace-2018-McKinsey-Report.pdf>
- Leaver, C., Lemos, R. & Scur, D. (2019). *Measuring and explaining management in schools: New approaches using public data*. Policy Research Working Paper No. 9052. Washington, DC: The World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/32662>
- Martin, J. (2018). *UNICEF Think Piece Series: Putting the spotlight on teacher performance*. Nairobi: UNICEF Eastern and Southern Africa Regional Office. https://www.unicef.org/esa/media/641/file/EducationThinkPieces_4_TeacherPerformance.pdf
- Martínez, M.M., Molina-López, M.M. & Mateos de Cabo, R. (2020). Explaining the gender gap in school principalship: A tale of two sides. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 863–882. <https://doi.org/10.1177/1741143220918258>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2016). *OECD Programme for International Student Assessment (PISA) for Development*. <https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/PISA-D%20Main%20Study%20School%20Questionnaire%20IS.pdf>
- OECD. (2020). *TALIS 2018 results (Volume II): Teachers and school leaders as valued professionals*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/19cf08df-en/index.html?itemId=/content/publication/19cf08df-en>
- PASEC-CONFEMEN. (2020). *PASEC 2019 Qualité des systèmes éducatifs en Afrique Subsaharienne Francophone: Performances et environnement de l'enseignement-apprentissage au primaire*. <https://www.confemen.org/rapport-international-pasec2019/>
- Sperling, G.B., Winthrop, R., Yousafzai, M. & Kwauk, C. (2015). *What works in girls' education: Evidence for the world's best investment*. Washington, DC: Brookings Institution Press. <https://www.brookings.edu/book/what-works-in-girls-education-evidence-for-the-worlds-best-investment/>
- Stone, T., Miller, B., Southerlan, E. & Raun, A. (2019). *Women in healthcare leadership 2019*. New York: Oliver Wyman. <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/January/WiHC/WiHCL-Report-Final.pdf>
- UNESCO. (2018). *Activating policy levers for Education 2030: The untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies*. Paris: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265951>
- UNESCO. (à paraître). *Education in Africa: Placing equity at the heart of policy*.
- UNICEF. (à paraître). *ALDE 2019: Drivers of primary school dropout in Mozambique*.
- UNICEF Innocenti & Ministry of Education, Lao PDR. (2020). *School principals in highly effective schools: Who are they and which good practices do they adopt?* Florence: UNICEF Office of Research – Innocenti. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/DMS_Lao_PDR_School-principals-in-highly-effective-schools-who-are-they-and-which-good-practices-do-they-adopt.pdf
- UNICEF Innocenti & Ministry of Education, Togo. (à paraître).
- UN Women. (2021). *Facts and figures: Women's leadership and political participation*. New York: UN Women Headquarters. <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures#:~:text=Women%20demonstrate%20political%20leadership%20by,pensions%2C%20gender%2Dequality%20laws%2C>
- World Bank. (2018). *The World Development Report 2018: Learning to realize education's promise*. Washington, DC: World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>
- Weinstein, J., Sembler, M., Weinstein, M., Marfán, J., Valenzuela, P. & Muñoz, G. (2021). A female advantage? Gender and educational leadership practices in urban primary schools in Chile. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211019407>

pour chaque enfant, des réponses

Bureau de la recherche - Innocenti de l'UNICEF

58, Via degli Alfani – 50121

Florence, Italie

Tél. : (+39) 055 20 330

Fax : (+39) 055 2033 220

florence@unicef.org

www.unicef-irc.org

@UNICEF Innocenti sur Twitter, LinkedIn,

Facebook, Instagram et Youtube

© Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), 2022