

# Breaking down Barriers

FICHE  
PROJET  
14

Rôles-clés des directeurs d'école dans la mise en œuvre de l'éducation inclusive à l'école primaire en Sierra Leone

## Les critères d'un leadership réussi

Edson Alie Kamara, Aisha Ibrahim et Sofka Trajcevska<sup>1</sup>

### Résumé

En Sierra Leone, les enfants handicapés sont exclus de nombreux domaines, parmi lesquels l'enseignement. Un bon leadership scolaire, assuré par les chefs d'établissement, en particulier les directeurs d'école, peut contribuer à faire évoluer les normes et croyances qui marginalisent les enfants handicapés. Ce leadership est essentiel pour s'attaquer aux éléments qui limitent l'accès, l'admission et le maintien des enfants à l'école. Malheureusement, le rôle des directeurs d'école qui assurent une implémentation réussie de l'éducation inclusive est souvent mal compris. Cette note stratégique relate les expériences de cinq directeurs d'école dans la mise en œuvre de l'éducation inclusive dans cinq écoles primaires en Sierra Leone, et il examine (1) les rôles que les responsables d'établissement, en particulier les directeurs d'école, doivent jouer pour assurer la réussite de l'éducation inclusive et, (2) les aptitudes/compétences nécessaires pour incarner ces rôles. L'accent est mis sur les directeurs d'école parce qu'ils jouent un rôle primordial dans la gestion scolaire et bénéficient d'une complète autonomie de décision en ce qui concerne l'inscription et des innovations dans les écoles qu'ils dirigent. Cinq rôles récurrents ont été identifiés chez les directeurs d'école qui ont contribué à la réussite en matière d'éducation inclusive : le rôle d'icônes par leur haut niveau d'intégrité et leur tempérament remarquable et inspirant ; ce sont des « araignées efficaces dans la toile » qui possèdent des compétences interpersonnelles et de réseautage ; ils sont des plaidoyers puissants aptes à persuader et à communiquer ; ils font office de courtiers locaux en connaissances qui possèdent des compétences en matière de facilitation et de formation ; enfin, ce sont des visionnaires passionnés qui ont une vision claire et des aptitudes à diriger et agir grâce à leur forte conviction personnelle et motivation intrinsèque.

### Introduction

En général, un bon leadership scolaire est considéré comme essentiel pour résoudre les problèmes liés à la stigmatisation, au manque d'accès à l'école, à la faible scolarisation et au décrochage qui compromettent la réalisation d'une éducation inclusive<sup>2</sup>. Les études ont révélé que de nombreux enfants handicapés n'ont pas la possibilité d'accéder à une éducation adaptée à leurs besoins individuels<sup>3</sup>. Plusieurs conventions internationales<sup>4</sup> exhortent les États à promouvoir et à protéger le droit de l'enfant à l'éducation et à déployer tous les efforts nécessaires pour atteindre ce droit, sur la base de l'égalité des chances. Elles exigent que les gouvernements adoptent des lois, des politiques et des dispositions budgétaires pour un enseignement primaire obligatoire, disponible, pleinement accessible et gratuit pour tous les enfants, sur la base du principe de non-discrimination.

En Sierra Leone, le paragraphe 9 (1b) de la Constitution de 1991 prévoit que chaque citoyen a la possibilité de recevoir une éducation au meilleur de ses aptitudes et de ses dispositions grâce à des moyens financiers et éducatifs à tous les niveaux d'éducation. La loi de 2011 relative aux personnes handicapées met l'accent sur l'accès des personnes handicapées aux établissements d'enseignement et à leurs équipements. Le paragraphe 15 (1) de la loi criminalise le refus d'admission ou l'expulsion d'un enfant d'un établissement d'enseignement en raison de son handicap. La politique nationale sur l'inclusion radicale vise également à rendre accessibles les écoles de Sierra-Leone à tous les enfants, y compris les enfants handicapés. Ces lois/politiques mettent l'accent sur un système éducatif exempt d'obstacles juridiques, physiques, de communication, sociaux, financiers et attitudinaux à l'accès à l'éducation.

En dépit d'un cadre politique général en Sierra Leone, dans la pratique, l'éducation inclusive n'est pas pleinement implémentée sur le terrain. Cet article soutient le fait qu'un leadership scolaire innovant est une condition importante pour réussir à mettre en œuvre l'éducation inclusive. Les questions sont les suivantes : (1) quels rôles doivent jouer les directeurs d'école pour réussir un tel leadership ? et (2) quelles sont les compétences nécessaires pour assumer ces rôles ? À partir d'une étude de cas sur la mise en œuvre de l'éducation inclusive dans des écoles primaires de Sierra Leone, cet article identifie cinq rôles de leadership

Un échantillon représentatif de membres du SMC à l'école primaire méthodiste de Kailahun, Sierra Leone de l'Est.



Entretien avec Mme Sesay, enseignante principale et promotrice de l'éducation inclusive à l'école primaire de RC, Binkolo, Sierra Leone du Nord.

assumés par les directeurs d'école qui, associés les uns aux autres, sont la clé de leur succès dans la mise en œuvre de l'éducation inclusive.

### Méthodologie

L'étude est axée à la fois sur les rôles que jouent les directeurs d'école et sur les qualités qui leur ont permis de mener à bien des programmes éducatifs inclusifs. L'étude a été menée dans les districts de Bombali et Kailahun, ciblant cinq écoles sur une période de sept mois, allant de septembre 2021 à mars 2022. Une évaluation effectuée par One Family People ainsi que les rapports de Sightsavers et Humanity and Inclusion suggèrent que ces cinq écoles sont les chefs de file de la mise en œuvre réussie de l'éducation inclusive. Par le biais d'un guide d'entretiens semi-structurés, 58 participants ont été interviewés, y compris des directeurs d'école (5), des enseignants (15), des enfants handicapés (15) et non handicapés (10) et des parents (15), ainsi que trois collaborateurs du ministère de l'Enseignement primaire et secondaire, dont le directeur chargé de l'enseignement pour les besoins spéciaux, un directeur adjoint au niveau du district et un agent chargé de la qualité. Il a été également fait usage de l'observation des participants de la classe pendant les cours.

### Contexte de l'éducation inclusive pour les personnes handicapées en Sierra Leone

En Sierra Leone, les personnes handicapées représentent 93 129 (1,3 %) de la population totale<sup>5</sup>. Selon le recensement de la population et du logement de 2015 en Sierra Leone, sur les 92 076 enfants handicapés âgés de plus de

3 ans, 57 794 (63 %) n'ont jamais été scolarisés, alors que 34 282 (37 %) ont fréquenté l'école<sup>6</sup>. Ce groupe de personnes est confronté à une marginalisation sans précédent dans la société. La stigmatisation qui entoure le handicap est ancrée dans les croyances selon lesquelles il s'agit d'une punition pour un sacrilège commis par un parent ou de l'œuvre du diable. Ces mythes, superstitions et étiquettes négatives qui collent aux personnes handicapées contribuent pleinement à leur exclusion sociale, notamment en matière d'accès à l'éducation<sup>7</sup>. Même dans le cas où les familles décident d'inscrire leurs enfants à l'école, c'est l'absence de personnel scolaire ayant une expertise suffisante pour répondre aux besoins de ces enfants qui est un problème.

Afin de parvenir à réussir l'éducation inclusive, le gouvernement a fait des progrès importants en promulguant des lois et en appliquant des politiques visant à renforcer l'éducation inclusive. Toutefois, pour que ces lois et ces politiques soient mises en œuvre avec succès, il est essentiel que le leadership scolaire fasse preuve d'innovation et applique les cadres juridiques et les politiques d'éducation inclusive. Indépendamment du soutien minimal que ces directeurs d'école reçoivent du gouvernement, le leadership représenté s'est lancé dans un certain nombre d'initiatives telles que la collaboration avec des ONG comme Sightsavers et Humanity and Inclusion pour les aider à mettre en œuvre avec succès l'EI.

### Un leadership innovant, facteur majeur de réussite de l'éducation inclusive

Un leadership innovant est essentiel pour s'assurer que les politiques éducatives inclusives sont mises en œuvre avec succès en pratique. Que signifie un leadership innovant ? Cette étude identifie cinq rôles essentiels qui, dans ce contexte, ont défini un leadership de qualité et que les directeurs d'école assument et concrétisent par leurs aptitudes/compétences.

Le premier rôle est d'être **des icônes**, au tempérament remarquable et inspirant et possédant un haut niveau d'intégrité et d'estime de soi. Par intégrité, nous entendons que les directeurs d'école « joignent le geste à la parole » en alignant les valeurs et principes fondamentaux de leurs institutions sur les valeurs et les principes des lois et des politiques de l'éducation inclusive. L'étude a révélé que les directeurs d'école ont montré qu'ils sont entièrement responsables et dirigent pleinement la campagne en faveur de la tolérance, l'égalité, la non-discrimination et la reconnaissance de la diversité à l'intérieur et à l'extérieur de l'école. L'étude a également constaté que les cinq directeurs d'école dirigeaient par l'exemple. Ils ont mis en place une gestion proactive et réactive de l'école et de la classe en tant que stratégie de coexistence pacifique entre le personnel et les écoliers, quel que soit leur état physique. Ils ont également fait preuve de respect pour les lois et politiques organisationnelles et nationales sur l'éducation inclusive comme guide dans leur mise en œuvre de l'éducation inclusive. Ces directeurs d'école font preuve de compassion et d'attention envers tous les enfants de leurs écoles, ils acceptent et respectent à tout point de vue les enfants handicapés, indépendamment de leur origine et de leur identité.



Entretien avec M. Yamba Sesay, responsable des promoteurs de l'éducation inclusive à l'église Wesleyan de Sierra Leone, école primaire, Kamabai, Sierra Leone du Nord.

Afin de mettre en pratique les valeurs fondamentales avec succès, les directeurs d'école devaient avoir une bonne estime de soi. L'étude a montré que ce point était primordial dans leur façon de se présenter et d'être de bons directeurs d'école. L'étude a révélé que tous les directeurs d'école avaient une certaine estime du poste qu'ils occupent et qu'ils admettent modestement que ce rôle essentiel exige de pouvoir relever des défis. L'un des directeurs d'école a déclaré ceci : « *En tant que dirigeant, vous devez être fort, avoir foi en vous-même, vous assurer de bien définir vos priorités, avoir une vision claire et un plan ; associer cette vision à une grande passion, puis voir le résultat* ». Les directeurs d'école incarnent les valeurs d'inclusion et d'égalité dans leur vie et leur travail quotidiens et sont très convaincus de la justesse morale de ce qu'ils font.

Le deuxième rôle est d'être des « **araignées efficaces dans la toile** », c'est-à-dire être compétent en matière de relations interpersonnelles et de réseautage. Un bon dirigeant croit à la collaboration et comprend l'importance de bâtir une communauté. L'étude a révélé que les directeurs d'école se sont avérés des « araignées dans la toile » efficaces pour un certain nombre de raisons. Tout d'abord, ils ont pu élaborer et maintenir des partenariats réciproques familiaux et communautaires, comme constituer des clubs de mères dans le but de réduire les stéréotypes négatifs sur le handicap et de promouvoir l'inscription des enfants handicapés dans les écoles. Avec l'aide de ces mères engagées, les directeurs d'école ont réussi à populariser l'inclusion sociale des enfants handicapés, inculquant la confiance de la communauté dans l'éducation inclusive et augmentant l'admission scolaire de ces enfants dans les écoles et évitant le décrochage. Deuxièmement, l'étude a présenté des exemples où les directeurs d'école ont travaillé avec les enfants en leur confiant des responsabilités, comme être chefs de classe et représentants de l'école et les a encouragés à participer à des activités parascolaires. L'implication de ces enfants dans leurs trajectoires d'apprentissage a amélioré leurs résultats scolaires, l'inclusion sociale et l'estime de soi. Troisièmement, les directeurs d'école ont établi des relations solides avec un certain nombre d'ONG et de conseils locaux qui ont l'expertise et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre une éducation inclusive dans leurs écoles. Par exemple, les directeurs d'école ont collaboré avec Sightsavers and Humanity and Inclusion pour former des autres directeurs d'école et enseignants aux meilleures pratiques d'éducation inclusive, afin qu'ils puissent également devenir des modèles de l'inclusion dans leurs écoles et leurs communautés.

Le troisième rôle est celui de **plaiders puissants**, à savoir posséder des compétences solides en matière de persuasion et de communication. Avant le début de l'éducation inclusive, la discrimination touchant les enfants handicapés était répandue dans les écoles et les communautés à cause des mythes, des superstitions et des étiquettes négatives concernant le handicap. C'est ce qui a grandement contribué à l'exclusion sociale et à l'absence de scolarisation des enfants handicapés. Les messages des directeurs d'école ont permis de sensibiliser les élèves, les parents, les autres enseignants et les membres de la communauté en général à la tolérance et à l'inclusion sociale, afin de promouvoir une culture de changement d'attitude et de reconnaissance de la diversité à l'école. Les messages des directeurs d'école ont bien été entendus parce qu'ils étaient considérés comme des icônes authentiques et intègres.

D'une part, les directeurs d'école ont pu sensibiliser les parents aux droits et à la nécessité urgente pour leurs enfants d'être

inscrits dans les écoles, augmentant ainsi les inscriptions et, d'autre part, ils ont pu contribuer à modifier la perception du handicap parmi les enseignants en leur expliquant que le handicap n'est pas une inaptitude et que ces enfants ont le potentiel de se développer et de devenir des adultes indépendants. L'étude a également révélé que le développement de la culture de l'inclusion dans les écoles et les communautés se faisait aussi par les structures d'éducation inclusive telles que des rampes d'accès, des toilettes accessibles installées au sein du système scolaire par les directeurs d'école.

Le quatrième rôle est celui **des courtiers locaux en connaissances** en possédant les connaissances et l'expertise requises sur l'éducation inclusive dans un pays où peu de personnes en disposent. Cela peut se traduire par la prestation d'une formation éducative inclusive (renforcement des capacités) pour les enseignants et les autres membres de la communauté. Conscients des limites des enseignants dans la gestion des classes inclusives, ces directeurs d'école ont renforcé la capacité des enseignants en matière de compétences pédagogiques et éducatives inclusives nécessaires pour enseigner.

En outre, les directeurs d'école des cinq écoles recommandent, nomment et soutiennent la formation des membres de la communauté. L'étude a révélé que les directeurs d'école, avec le soutien de Sightsavers (pour les écoles de la région du Nord) et de Handicap International (dans le Sud), ont créé et dispensé une formation aux clubs de mères relative à l'hygiène des filles et à leur éducation en matière de santé sexuelle et reproductive.



M. Kanu, professeur d'éducation inclusive à l'église Wesleyan de Sierra Leone, Kamabai, Sierra Leone du Nord, remplit le questionnaire sur l'éducation inclusive.

Les clubs de mères ont joué un rôle prépondérant dans l'inscription durable des filles handicapées à l'école et ont convaincu d'autres mères d'envoyer leurs filles à l'école. En outre, le Centre pour la démocratie et les droits de l'homme (Center for Democracy and Human Rights, CDHR), en collaboration avec les dirigeants d'écoles, a formé des membres de la communauté à être des bénévoles des droits de l'homme pour aider à examiner les problèmes des violations des droits de l'enfant dans les écoles et les communautés.

Le cinquième rôle est celui de **visionnaires passionnés** qui ont une vision claire et une aptitude à diriger, fondées sur une conviction personnelle élevée et une motivation intrinsèque. L'étude a révélé que les dirigeants d'école qui ont réussi ont des objectifs S.M.A.R.T et un message clair pour les individus et les organisations qui veulent mettre en œuvre avec succès l'éducation inclusive ; le message est que les dirigeants doivent avoir une compréhension philosophique de ce qu'ils souhaitent atteindre. Leur vision est de créer un environnement scolaire qui offre le même accès, la même participation et la même sécurité à tous les élèves. Un directeur d'école affirme ceci : *« En tant qu'école ayant une mission, donner aux enfants vulnérables la possibilité d'apprendre aux côtés d'enfants non handicapés et de s'y mesurer a été l'un de nos objectifs. Donc, pour moi, créer un terrain de jeu équitable pour chaque enfant est quelque chose qui compte vraiment. »* L'étude a également révélé que la croissance de la culture de la tolérance dans les cinq écoles et leurs communautés respectives était due à des structures telles que les modèles/bénévoles du programme d'éducation inclusive, les amis-buddies et les clubs de mères, créés par les directeurs d'école au sein du système scolaire. Ces dirigeants ont démontré leur vision de défier les mythes, les superstitions et les étiquettes négatives des handicaps en formant les enseignants à l'éducation inclusive de base et à certaines compétences-clés, et en organisant des séances de sensibilisation sur les personnes handicapées et l'éducation inclusive au sein de la communauté. Pour s'assurer qu'un plus grand nombre d'enfants handicapés s'inscrivent à l'école, les directeurs d'école ont mené des recherches au sein de « Child Find » (trouver les enfants) afin d'améliorer leur taux d'inscription.



Fatmata Susan Kamara, Sierra Leone

### Conclusions et recommandations

L'étude en Sierra Leone montre clairement que le leadership innovant est un facteur essentiel pour la mise en œuvre réussie d'une éducation inclusive. Il était évident que tous les directeurs d'école ont joué cinq rôles-clés qui ont favorisé leur leadership. Ces dirigeants sont des icônes car ils ont un tempérament remarquable et inspirant et des niveaux élevés d'intégrité et d'estime de soi ; ce sont des « araignées efficaces sur la toile » ; des plaideurs puissants ; des courtiers locaux en connaissances et des visionnaires passionnés. Bien que ces rôles soient aillent souvent de soi pour les directeurs d'école en raison de leur passion pour le travail qu'ils accomplissent, l'étude estime qu'il est important de mettre explicitement ces rôles en évidence afin de développer davantage les capacités structurelles des

directeurs d'école qui peuvent faire progresser la mise en œuvre de l'éducation inclusive dans les écoles et faire une différence dans la vie des enfants handicapés en Sierra Leone, s'ils sont capables de jouer ces rôles efficacement. En outre, les décideurs des gouvernements et des ONG peuvent utiliser ces connaissances sur les rôles de leadership dans la promotion et le développement de l'éducation inclusive en :

- faisant du leadership scolaire une partie intégrante des politiques et des stratégies d'éducation inclusive ;
- développant et mettant en œuvre des mesures d'éducation inclusive qui visent à renforcer la capacité des dirigeants d'écoles à remplir ces rôles identifiés ;
- stimulant l'éducation inclusive dans les écoles qui ont déjà un leadership engagé qui pourra mettre l'éducation inclusive à l'ordre du jour.



PHOTOS: BEYOND BORDERS

Sheku M. Dumbuya, Sierra Leone.

### Editors

Edson Alie Kamara, Aisha Ibrahim et Sofka Trajcevska.

### En savoir plus

Kamara E.A, (2022). The role of successful school leaders in the implementation of inclusive education in primary school in Sierra Leone. MPhil-thesis. Fourah Bay College, University of Sierra Leone.

### Notes

- <sup>1</sup> Aisha Ibrahim est Assistante vice-présidente de l'université de Fourah Bay College (Sierra Leone). Sofka Trajcevska est conseillère en stratégie à la Fondation Liliane.
- <sup>2</sup> Lipsky, D. K. et Gartner, A. (1998). Perspectives internationales sur la réforme de l'éducation spécialisée. *European Journal of Special Needs Education*, 13(1), 128-133. <https://doi.org/10.1080/0885625980130113>. Voir aussi ; (Ainslow, 1999 ; Leo & Barton, 2006 ; Kugelmass & Ainslow, 2003).
- <sup>3</sup> Accessibility and relevance of education for children with disabilities in Uganda. (2003, p. 24-25, 45-47).
- <sup>4</sup> Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (CNUPC), article 23 et Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (UNCRPD), article 7.
- <sup>5</sup> Sierra Leone 2015 Population and Housing Census Summary of Final Results, p16.
- <sup>6</sup> Sierra Leone 2015 Population and Housing Census Thematic Report on Disability, 13-15
- <sup>7</sup> Baffoe. (2013). Stigma, Discrimination & Marginalization: Gateways to Oppression of Persons with Disabilities in Ghana, West Africa. *Journal of Educational and Social Research*, 3(1), 194-195.

PHOTOS: EDSON ALIE KAMARA